



HUUP-CERT
Tijelo za ovjeru
CAPM-CERT
Certification Body



**Croatian Association for
Project Management**
**Hrvatska Udruga za
Upravljanje Projektima**

HRVATSKI NCB

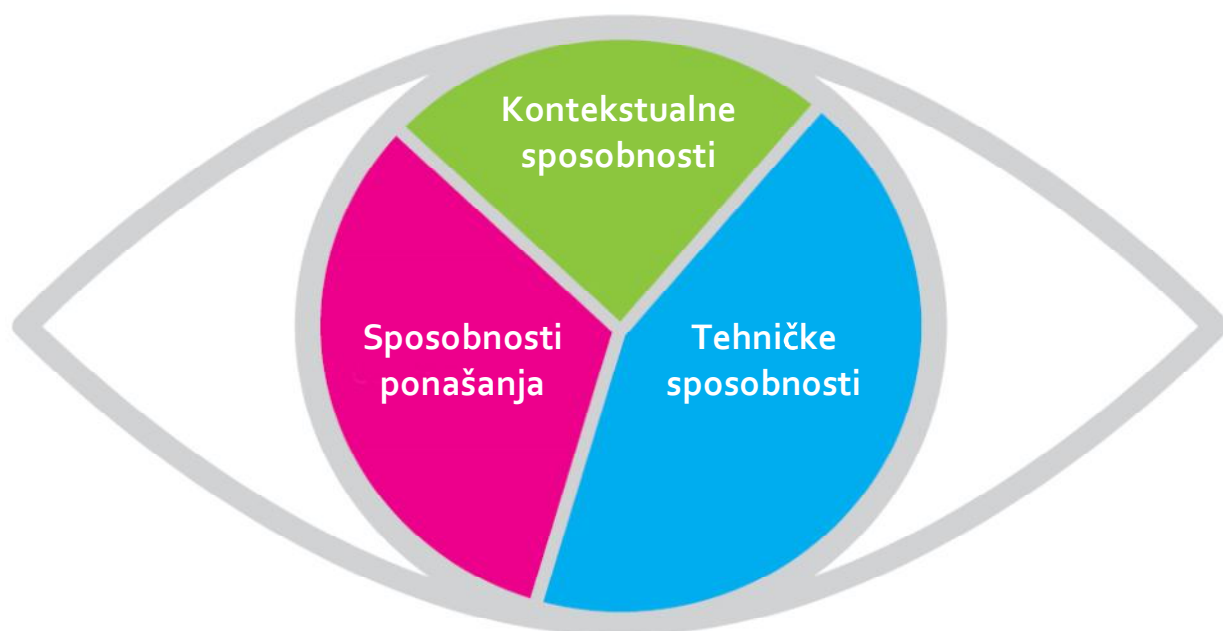
Verzija 3.0

HRVATSKI NACIONALNI VODIČ ZA TEMELJNE
SPOSOBNOSTI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA
Verzija 3.0

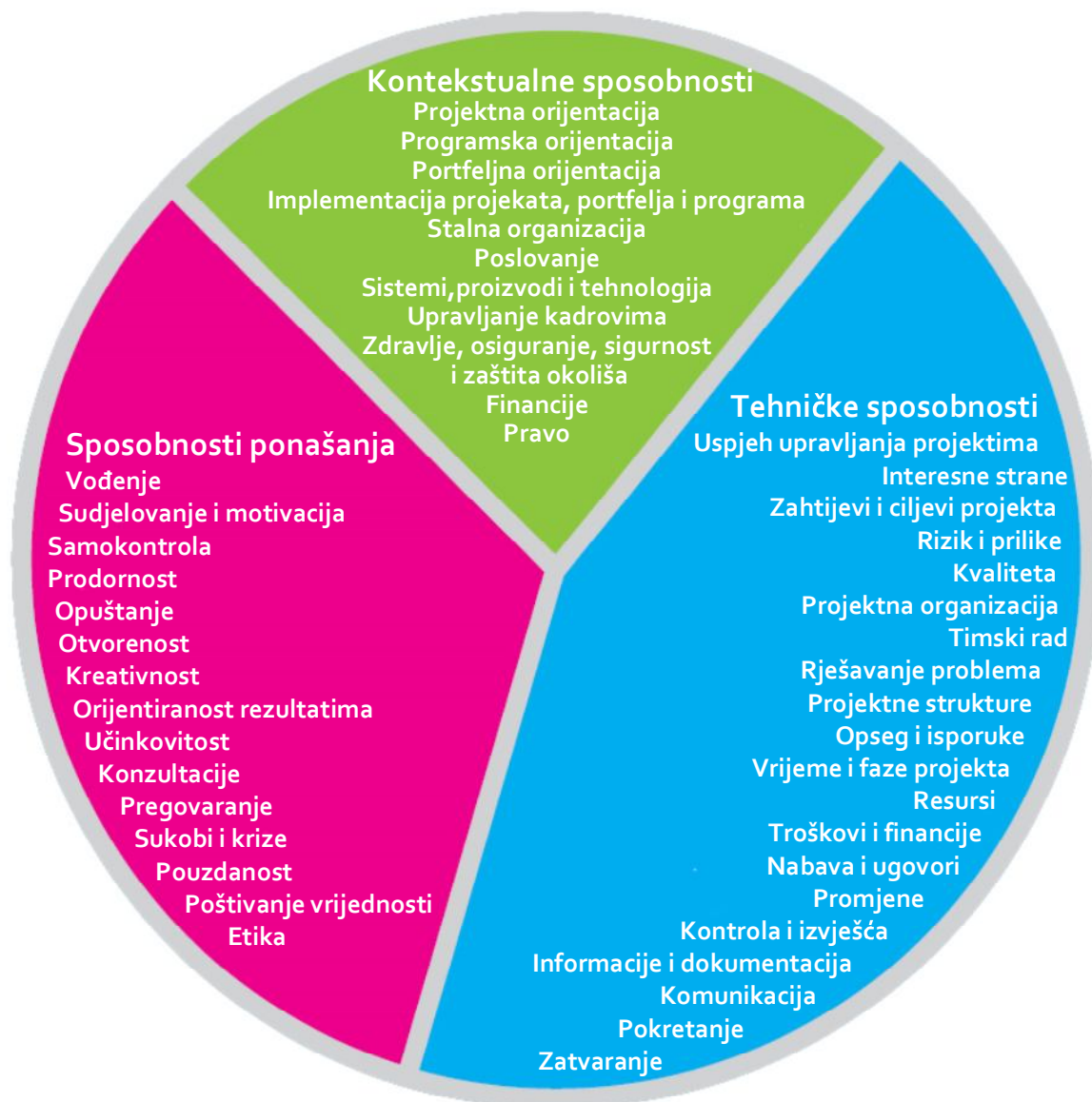
NCB
CROATIAN Version 3.0

NATIONAL COMPETENCE BASELINE
CROATIAN Version 3.0

ZAGREB
2008.



Oko sposobnosti



„Oko sposobnosti“ naziv je za integraciju svih elemenata upravljanja projektima na način kako ih gledaju voditelji projekata kada procjenjuju specifičnu situaciju. Oko predstavlja jasnoću i viziju.

Hrvatski NCB

Verzija 3.0

Hrvatski nacionalni vodič za temeljne sposobnosti
upravljanja projektima
Verzija 3.0

NCB

CROATIAN Version 3.0

National Competence Baseline
Croatian Version 3.0

Urednici:

Vladimir Skendrović
Ivana Burcar Dunović

Uredništvo originala:

Gilles Caupin
Hans Knoepfel
Gerrith Koch
Klaus Pannenbäcker
Francisco Pérez-Polo
Chris Seabury

Naziv: Hrvatski NCB, Verzija 3.0 - Hrvatski nacionalni vodič za temeljne sposobnosti upravljanja projektima, Verzija 3.0
NCB Croatian Version 3.0 – National Competence Baseline, Croatian Version 3.0

Izdavač: HUUP - Hrvatska udruga za upravljanje projektima
(CAPM - Croatian Association for Project Management)
10 000 Zagreb, Kačićeva 26
www.capm.hr



Croatian Association for
Project Management
Hrvatska Udruga za
Upravljanje Projektima

Prevela: Vesna Arar Maričić
Lektorirao: Ivan Martinčić
Urednici: Vladimir Skendrović
Ivana Burcar Dunović
Recenzirao: Mladen Radujković
ISBN: 978-953-98870-2-3

Hrvatski nacionalni vodič za temeljne sposobnosti upravljanja projektima (HNVTSUP) usvojila je Skupština Hrvatske udruge za upravljanje projektima (HUUP) na sjednici održanoj 7. svibnja 2008., kao svoj National Competence Baseline. Ovaj dokument je prijevod IPMA Competence Baseline (ICB), verzija 3.0, bez izmjena i dopuna.

Naziv originala: ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0

Izdavač originala: IPMA
International Project Management Association
P.O. Box 1167
NL-3860 BD Nijkerk
The Netherlands
www.ipma.ch



Uredništvo originala: Gilles Caupin
Hans Knoepfel
Gerrith Koch
Klaus Pannenbäcker
Francisco Pérez-Polo
Chris Seabury

ISBN originala: 0-9553213-0-1

Izdanje originala: ICB Version 3.0, June 2006

Prethodna izdanja: ICB – IPMA Competence Baseline, Version 2.0, February 1999
ICB – IPMA Competence Baseline, Version 2.0b, April 2001

Objavljeno na web portalu HUUP-a www.capm.hr dana 20. studenog 2008.

Sadržaj

Poglavlje 1 Uvod	1
1.1. Projekti	2
1.2. Profesionalno upravljanje projektima	2
1.3. Osnovni pojmovi	3
1.4. Pogodnosti ovjere	3
1.5. Osnovna načela IPMA-a vodiča za temeljne sposobnosti (ICB)	4
1.6. IPMA-ina četvero-stupanjska ovjera (4-L-C)	5
1.7. Zahtjevi	7
1.8. Edukacija i obuka	7
1.9. Procjena	8
1.10. Suradnja širom svijeta	9
1.11. Profesionalna literatura u upravljanju projektima	9
Poglavlje 2 Ključni pojmovi	11
2.1. Sposobnost	11
2.2. Element sposobnosti	12
2.3. Polazne vrijednosti	12
2.4. Stupanj sposobnosti	13
2.5. Kriteriji ocjenjivanja	13
2.6. Procjena sposobnosti	14
2.7. Projekt, program ili portfelj	14
2.7.1. Projekt	15
2.7.2. Program	15
2.7.3. Portfelj	15
2.8. Ured za upravljanje projektima	17
2.9. Ured za projekt ili program	18
2.10. Uspjeh projekta	18
Poglavlje 3 Ovjera	19
3.1. IPMA-in univerzalni sustav ovjere	19
3.1.1. IPMA-ina stupanj A	19
3.1.2. IPMA-ina stupanj B	21
3.1.3. IPMA-ina stupanj C	22
3.1.4. IPMA-ina stupanj D	22
3.2. Proces ovjere	22
3.2.1. Pregled	22
3.2.2. Obrazac prijave, životopis, reference	24
3.2.3. Popis projekata, programa, portfelja, referenci	24

3.2.4. Samoocjenjivanje	25
3.2.5. Dozvola za pristupanje postupku ovjere	25
3.2.6. Pismeni ispiti	25
3.2.7. Radionica	25
3.2.8. Cjelovita provjera (360°)	26
3.2.9. Izvješće	26
3.2.10. Osobni razgovor	27
3.2.11. Odluka o ovjeri	27
3.2.12. Koraci postupka za ponovnu ovjeru	28
3.3. Opća shema ovjere	29
3.4. Organizacija za ovjeru	36
Poglavlje 4 Opis elemenata	37
4.1. Tehnički elementi sposobnosti	38
1.01. Uspjeh u upravljanju projektima	40
1.02. Interesne strane	42
1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta	44
1.04. Rizik i prilike	46
1.05. Kvaliteta	48
1.06. Projektna organizacija	50
1.07. Timski rad	52
1.08. Rješavanje problema	54
1.09. Projektne strukture	56
1.10. Opseg i isporuke	58
1.11. Vrijeme i faze projekta	60
1.12. Resursi	62
1.13. Troškovi i financiranje	64
1.14. Nabava i ugovori	67
1.15. Promjene	69
1.16. Kontrola i izvješća	71
1.17. Informacije i dokumentacija	73
1.18. Komunikacija	75
1.19. Pokretanje	77
1.20. Zatvaranje	79
4.2. Elementi sposobnosti ponašanja	81
2.01. Sposobnosti vođenja	83
2.02. Sudjelovanje i motivacija	86
2.03. Samokontrola	88
2.05. Opuštanje	92
2.06. Otvorenost	94
2.07. Kreativnost	96
2.08. Orijevanost rezultatima	99
2.09. Učinkovitost	102
2.10. Konzultacije	104

2.11. Pregovaranje	106
2.12. Sukobi i krize	108
2.13. Pouzdanost	111
2.14. Poštivanje vrijednosti	113
2.15. Etika	115
4.3. Kontekstualni elementi sposobnosti	117
3.01. Projektna orijentacija	119
3.02. Programska orijentacija	121
3.03. Portfeljna orijentacija	123
3.04. Implementacija projekta, programa i portfelja	125
3.05. Stalna organizacija	127
3.06. Poslovanje	129
3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija	133
3.08. Upravljanje kadrovima	137
3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš	139
3.10. Financije	142
3.11. Pravo	144
Poglavlje 5 Reference	147
5.1 Osnovni međunarodni standardi	147
5.2. Status od prosinca 2005. Nacionalnih vodiča za temeljne sposobnosti (NCB) s Dodacima	147
Poglavlje 6 Usporedba između IPMA Vodiča za temeljne sposobnosti verzija 2.0b i 3.0	151
6.1. Presjek između elemenata sposobnosti u verziji 2.0b i elemenata u verziji 3.0	152
Dodatak 1 Pojmovi koji se rabe u opisu elemenata sposobnosti	157
Dodatak 2 Pregled glavnih veza	177
Dodatak 3 Obrazac za samoocjenjivanje	182
Dodatak 4 Taksonomija ICB Verzije 3	184

Poglavlje 1

Uvod

Za daljnje pravilno razumijevanje, osobe će uvijek biti navođene u muškom rodu (on, njega, njemu ili njegovu) no podrazumijeva se da se to odnosi jednako i na ženski rod (ona, nje, njoj ili njezino).

IPMA-in vodič za temeljne sposobnosti (ICB) nije niti udžbenik niti kuharica. On pruža pristup tehničkim, elementima ponašanja i kontekstualnim (misli se na okruženje projekta) elementima sposobnosti upravljanja projektima. ICB-u nije namjena sprječavati neovisno razmišljanje ili posjedovanje vlastitog mišljenja; primjeri su navedeni kao pomoć, a ne ograničenje.

Ovo poglavlje pruža pregled te se u njemu objašnjavaju razlozi uspostave sustava ovjere za procjenu sposobnosti pri upravljanju projektima i opisuju se osnovni uvjeti, zahtjevi i koncept sustava ovjere Međunarodne udruge za upravljanje projektima (IPMA).

Otkad je IPMA započela razvoj i provođenje svog jedinstvenog sustava ovjere, osnovni cilj bila je ovjera osoblja koje upravlja projektima s globalno prihvatljivim četvero-stupanjskim sustavom ovjere (4-L-C), koji se također može koristiti u sustavu razvijanja karijere za osoblje koje upravlja projektima. Glavne interesne strane jesu:

- | | |
|--|--|
| ▪ osoblje koje upravlja projektima | zainteresirani za opće prihvaćen sustav ovjere |
| ▪ osoblje koje upravlja organizacijama | zainteresirani za isporučivanje i dobivanje dobrih projekata |
| ▪ ispitivači ovjere | zainteresirani za jasno razumljiv sadržaj i proces ovjere |
| ▪ sveučilišta, škole, treneri | zainteresirani za pružanje dobrih osnova za prihvaćenu kvalifikaciju |

ICB najviše bi trebao koristiti osobama i ispitivačima u procesu ovjere. Međutim, također se može koristiti kao vodič za pripremu materijala za obuku, za prijedloge istraživanja i kao opća referenca za ljude koji traže informacije o upravljanju projektima.

„Okolo sposobnosti“ naziv je za integraciju svih elemenata upravljanja projektima na način kako ih gledaju voditelji projekata kada procjenjuju specifičnu situaciju. Oko također predstavlja jasnoću i viziju. Vidi sliku 1.1.



Slika 1.1. Oko sposobnosti

1.1. Projekti

Broj projekata, programa i portfelja širom svijeta raste eksponencijalno. U proteklih trideset godina upravljanje projektima disciplina je koja se znatno razvila i sve se više nameće.

Sve se većim brojem različitih projekata profesionalno upravlja. U prošlosti su projekti izgradnje i obrane dominirali. Danas su oni i dalje važni, ali u manjini su. Bavimo se, na primjer, projektima u tehnologiji informiranja i komunikacija (ICT), u organizacijskom razvoju, razvoju proizvoda, promjenama u marketingu, u razvoju proizvodnje, istraživanju, bavimo se događajima, političkim projektima, edukativnim projektima i društvenim projektima u mnogo različitih sektora gospodarstva.

Pitanje „Je li upravljanje projektima potrebno?“ danas se rijetko postavlja. Važna su pitanja:

- Koji su rezultati, metode i alati profesionalnog upravljanja projektima?
- Što čini kvalitetu u upravljanju projektima?
- Koliko zapravo treba projektno osoblje biti sposobno za pojedini projekt, fazu i područje odgovornosti?
- Koliko je dobro upravljanje projektom u nekom projektu?

1.2. Profesionalno upravljanje projektima

Da bi bila profesionalna, disciplina upravljanja projektima mora imati rigorozne standarde i smjernice kako bi se mogao definirati posao osoblja koje upravlja projektima. Takvi su zahtjevi definirani skupljanjem, obradom i standardizacijom prihvaćenih i primijenjenih sposobnosti u upravljanju projektima.

Kvaliteta projekta definirana je kao ispunjenje zahtjeva dogovorenih za projekt. Kvaliteta upravljanja projektima definirana je kao ispunjenje zahtjeva dogovorenih za upravljanje projektom. Optimalna situacija za projektnu organizaciju jest kada su kompletno osoblje, projektni timovi i dobavljači resursa uključeni u upravljanje projektom, sposobni obaviti svoj posao i prihvatiti osobnu odgovornost.

ICB sadrži osnovne pojmove, zadatke, praksu, vještine, funkcije, upravljačke procese, metode, tehnike i alate koji se koriste u dobroj teoriji i praksi upravljanja projektima, kao i posebna znanja i iskustvo, gdje je to prikladno, inovativne i napredne prakse koje se koriste u posebnim situacijama.

1.3. Osnovni pojmovi

Osnovni pojmovi ovjere za upravljanje projektima proizlaze iz standarda ISO/IEC 17024 „Opći zahtjevi za tijela koja provode ovjeru osoba“; to su:

- Sposobnost je demonstriranje mogućnosti da se primijeni znanje i/ili sposobnosti te, gdje je to važno, iskažu osobni atributi.
- Sustav ovjere sadrži posebne zahtjeve vezane za pojedine kategorije ljudi, na koje se primjenjuju isti standardi, pravila i procedure.
- Proces ovjere obuhvaća sve aktivnosti na temelju kojih tijelo za ovjeru zaključuje da pojedina osoba ispunjava posebne zahtjeve sposobnosti.
- Procjena je mehanizam koji odlučuje o kandidatovoj sposobnosti pomoću jedne ili više metoda, poput pisane, verbalne, praktične i promatračke.
- Kvalifikacija prikazuje osobne atribute, edukaciju, obuku i/ili radno iskustvo osobe.

Procjena ne mjeri i ne predviđa budućnost. Ona procjenjuje prošlo i sadašnje znanje, te iskustvo kandidata temeljeno na dokazima koje predstavlja kandidat, a koje provjeravaju ispitivači. Ta procjena dobar je pokazatelj da će se projektima u budućnosti uspješno upravljati. Usto, ona je dobra osnova za planiranje profesionalnog razvoja.

1.4. Pogodnosti ovjere

Prijavljivanje u programe ovjere poticaj je za voditelje projekata, programa i portfelja te za članove projektnog tima da:

- prošire i poboljšaju svoje znanje i iskustvo;
- nastave s edukacijom i obukom;
- poboljšaju kvalitetu upravljanja projektima; te ne manje važno, da
- učinkovitije postignu projektne ciljeve.

Koristi od programa ovjere jesu:

- za osoblje projekta: dobivanje međunarodno priznatog certifikata koji priznaje njihovu sposobnost u upravljanju projektima;
- za pružatelje usluga upravljanja projektima: demonstriranje profesionalne sposobnosti svojih radnika;
- za klijente: povećanje vjerojatnosti da će dobiti najsuvremeniju uslugu upravljanja projektima.

1.5. Osnovna načela IPMA-a vodiča za temeljne sposobnosti (ICB)

IPMA je razvila ICB iz nacionalnih vodiča za temeljne sposobnosti te ga je potom unaprjeđivala u stalnom procesu poboljšanja. Ključna korist za klijente jest u tome što osnova za sposobnosti kandidata nije vezana za posebnu tvrtku, organizaciju, disciplinu, sektor gospodarstva, ili državu.

Kultura tvrtki, organizacija, disciplina, sektora gospodarstva i država uzeta je u obzir u osobnom razgovoru i izvješću o sposobnostima, kao i odabirom jednog od ispitivača iz relevantnog sektora (drugi ispitivač iz drugog je sektora). Kulturološki aspekti zemlje mogu biti uključeni u Nacionalni vodič za temeljne sposobnosti (NCB).

Službeni jezik ICB-a engleski je te svaka nacionalna članica (MA) može odlučiti koristiti ICB za svoju ovjeru. Nacionalna članica može također odlučiti razviti Nacionalni vodič za temeljne sposobnosti (NCB) po uzoru na ICB. U tom slučaju, pravila za razvoj NCB-a jesu:

- između ICB-a i NCB-a mora postojati odnos u omjeru jedan naprama jedan među osnovnim elementima;
- nacionalna članica može proširiti postojeće osnovne elemente kompetencije prema ICB-u najviše 10%, da bi se provela prilagodba lokalnoj situaciji i poslovnoj praksi;
- nacionalna članica može dodati najviše 10% dodatnih elemenata sposobnosti da bi se provela prilagodba lokalnoj situaciji i poslovnoj praksi;
- nacionalna članica može usvojiti lokalnu situaciju i praksu prevođenjem ICB-a u svoj NCB.

Ovjera NCB-a nacionalne članice pod formalnom je odgovornošću IPMA-e tijekom faze implementacije.

ICB se usredotočuje na opis kompetencija, ali uključuje sažeti opis IPMA-a univerzalnog sustava ovjere u poglavlju 3. Time se čitatelju pruža uvid u način primjene ICB-a u procesu ovjere. IPMA-ina pravila i smjernice te pravila i smjernice tijela za ovjeru bit će razvijena nakon objave ICB-a (ovog izdanja), koje će se također nastaviti razvijati. Na proces ovjere bit će primijenjena pravila i smjernice IPMA-e i tijela za ovjeru nacionalnih članica koja su na snazi u vrijeme procesa ovjere.

„Oklo sposobnosti“ prikladan je simbol za ICB, jer se odnosi na ljudsko biće, koje je najvažniji dio u svakoj procjeni sposobnosti za upravljanje projektima.

ICB definira 46 elemenata sposobnosti i opisuje ih u tri skupine: tehničke, društvene i kontekstualne sposobnosti, a navodi i ključne odnose među njima.

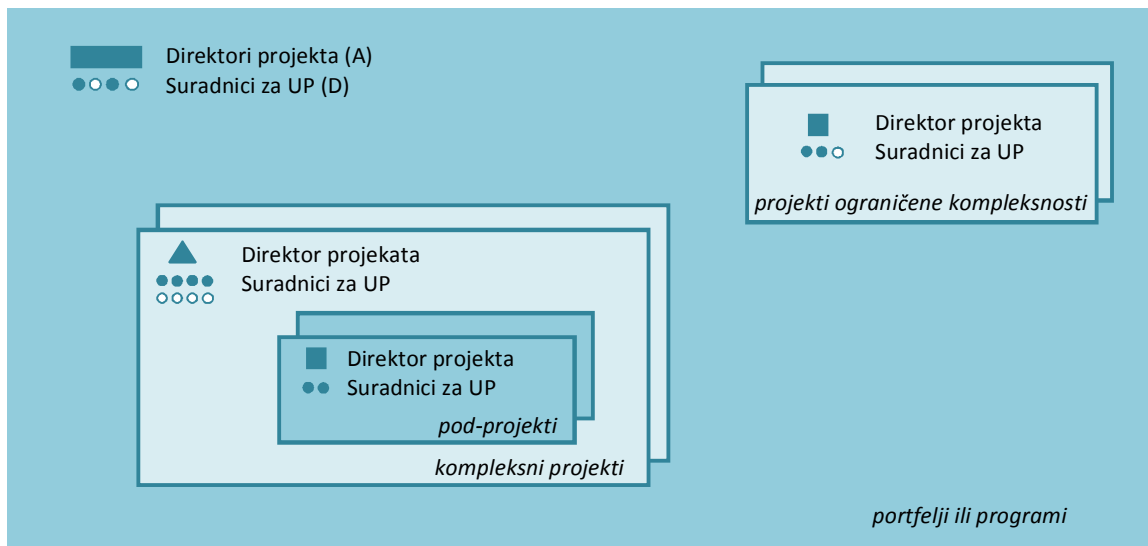
Svaki element sposobnosti sastoji se od naziva, opisa sadržaja, liste mogućih procesnih koraka i kriterija iskustva potrebnog za pojedinu stupanj. Ključne riječi i ključni odnosi s drugim elementima navedeni su na kraju svakog elementa radi boljeg razumijevanja.






ICB ne preporučuje niti uključuje posebne metodologije, metode i alate. Umjesto toga, navedena su predmetna područja, metode za određivanje zadataka i, kad ih dobro odražavaju, neki primjeri tih metoda. Metode i alate mogu definirati organizacije. Voditelj projekta trebao bi odabrati prikladne metode i alate za pojedine situacije tijekom projekta.

1.6. IPMA-ina četvero-stupanjnska ovjera (4-L-C)

Certifikati koji se dodjeljuju osobama temeljeni su na procjeni njihova znanja u tipičnim aktivnostima upravljanja projektima, svakodnevnim na njihovim poslovima. U IPMA-inu sustavu certificiranja navode se četiri skupine ljudi na koje se primjenjuju isti definirani standardi:

- **Ovjereni direktor projekta (IPMA-in stupanj A):** osoba je sposobna upravljati značajnim portfeljem ili programom, s odgovarajućim resursima, metodologijama i alatima. To je predmet certificiranja za stupanj A, a ne upravljanje jednim projektom. Da bi se preuzela takva odgovornost, zahtijeva se visoka stupanj znanja i iskustva.
- **Ovjereni viši voditelj projekta (IPMA-in stupanj B):** osoba je sposobna voditi složeni projekt za koji su kriteriji definirani u poglavlju 3. Potprojekti su normalni, tj. voditelj projekta upravlja projektom s pomoću voditelja potprojekata, te ne vodi projektni tim izravno.
- **Ovjereni voditelj projekta (IPMA-in stupanj C):** osoba je sposobna voditi projekt ograničene složenosti, što znači da je, osim sposobnosti primjene znanja u upravljanju projektom, dokazala i odgovarajuću stupanj iskustva.
- **Ovjereni suradnik za upravljanje projektima (IPMA-in stupanj D):** osoba je sposobna primijeniti znanje upravljanja projektima kada sudjeluje u projektu u bilo kojoj ulozi, pri čemu joj opće znanje nije dostatno za izvedbu na zadovoljavajućem stupnju sposobnosti.



- () Direktor projekta (IPMA Stupanj A)
- () Viši voditelj projekta (IPMA Stupanj B)
- () Voditelj projekta (IPMA Stupanj C)
- () Suradnik za upravljanje projektima (IPMA Stupanj D)
- () Visokokvalificirani, iskusan i priznat stručnjak u određenom području (IPMA Stupanj D)

Slika 1.2. IPMA univerzalni četverostupanjski sustav za ovjeru (4-L-C)

Upravljanje projektom primarni je cilj sustava ovjere, a ne sam projekt. Stupnjevi nisu ograničeni hijerarhijskim shvaćanjem. Stručnjak za upravljanje projektima stupnja D (●) može biti, uz svoje dobro opće znanje vezano uz upravljanje projektima, visoko kvalificirani, iskusni i priznati stručnjak (○) u specijaliziranom području. Primjerice, on može posjedovati dodatne kvalifikacije u području upravljanja troškovima. Na svakom stupnju upravljanje projektima uključuje izvršavanje niza zadataka i donošenje odluka u lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom okruženju.

Stupnjevi pružaju prikladan okvir za razvoj modela napredovanja i modela zrelosti organizacija, te programa osobnog razvoja pojedinaca, tvrtki i drugih organizacija.

1.7. Zahtjevi

Za svaku funkciju i odgovornost, ključno pitanje za samoocjenjivanje i procjenu koju donosi netko drugi jest: „Koliko je osoba sposobna i za koji radni zadatak?“ Osnova za odgovor na to pitanje jest:

- Opis radnih zadataka u upravljanju projektima (opis elemenata sposobnosti);
- Opis zahtijevanih razina sposobnosti prema stupnjevima IPMA certificiranja (taksonomija);
- Opis kako ocijeniti vrijednost razina sposobnosti na skali od 0 do 10 (poglavlje 3).

U ICB-u postoje tri skupine srodnih elementa sposobnosti:

- 20 **tehničkih** elemenata sposobnosti vezano je za upravljanje projektima na kojima rade profesionalci;
- 15 elemenata sposobnosti **ponašanja** vezano je za osobne veze između osoba i skupina kojima se upravlja u projektima, programima i portfeljima;
- 11 **kontekstualnih** elemenata sposobnosti (misli se na okruženje projekta) vezano je za interakciju projektnoga tima unutar projekta te za interakciju sa stalnim organizacijama.

Za svaki element sposobnosti procjenjuje se znanje i iskustvo, koristeći skalu vrijednosti od 0 (nema sposobnosti) do 10 (apsolutni maksimum). Vrijednosti između tih krajnosti definirane su u 3. poglavlju.

Znanje ne znači samo puko prenošenje činjenica, nego i razumijevanje odnosa, znanje kako primijeniti upravljanje projektom u praktičnim situacijama, kao i interpretiranje metoda. Dokaz da pojedinac posjeduje potrebnu razinu znanja uobičajeno se dobiva odgovaranjem na pitanja.

Voditelj projekta ne stječe mnogo iskustva radeći istu vrstu projekata godinama. On mora primijeniti znanja u realnim i različitim situacijama (npr. projekti različitih veličina, različite vrste projekata, različite organizacije, ogranci organizacije i/ili kulture).

1.8. Edukacija i obuka

Ovjera, edukacija i obuka moraju biti potpuno odvojene. Zadatak je ispitivača ograničen na procjenu postojećih znanja kandidata. Načelno je kandidatima potrebna edukacija i obuka iz upravljanja projektima da bi bili uspješni u procesu certificiranja. Međutim, nikakva posebna edukacija ili trening nije uvjet za ovjeru.

Iako ne postoji direktna veza, ustanove za edukaciju i trening vjerojatno žele poboljšati šanse svojih polaznika, studenata ili sudionika seminara za stjecanje određenih certifikata, npr.:

- Program za upravljanje projektima napredne profesionalne škole ili takav seminar nastoje dobro pripremiti svoje studente za ovjeru IPMA-inog stupnja D.
- Stručni program za upravljanje projektima ili postdiplomski seminar nastoji osigurati da su njihovi kandidati dobro pripremljeni za ovjeru IPMA-inih stupnjeva C (ili B).

Vežano uz drugi primjer, potrebno je uzeti u obzir da edukacija i obuka ne mogu nadoknaditi adekvatan stupanj iskustva, koja je potrebna za ovjeru IPMA-inih stupnjeva C do A.

1.9. Procjena

Procjenu obavljaju najmanje dva ispitivača koji su iskusni stručnjaci i certificirani voditelji projekata. Jedan je ispitivač iz sektora gospodarstva kandidata, a drugi iz drugoga sektora. Ispitivač mora biti certificiran najmanje za stupanj za koju certificira kandidate. Uz dokaze koji se dostavljaju u pisanom obliku, kandidati moraju osobno pristupiti na razgovor s ispitivačem. Osobni razgovor najvažniji je dio procjene.

Procjena mora biti planirana i strukturirana tako da osigurava da su svi okvirni zahtjevi objektivno i sustavno ovjereni, odgovarajućim dokumentiranim dokazima kojima se potvrđuje sposobnost kandidata (ISO/IEC 17024, članak 6.2.3.).

Komponente procjene jesu:

- **Ulazni zahtjevi:** uglavnom se temelje na određenom broju godina traženog iskustva (za pojedini IPMA-in stupanj; može biti vežano uz stupanj obrazovanja koju kandidat posjeduje). To se utvrđuje samoocjenjivanjem.
- **Pisani ispit:** nekoliko vrsta pitanja (pitanja s više odgovora, izravna pisana pitanja, otvoreni eseji, intelektualni zadaci) vežanih uz ICB, na koja kandidat odgovara u ograničenom vremenu.
- **Izvešće:** obuhvaća teme koje opisuju upravljanje stvarnim projektom, programom ili portfeljem (ovisno o IPMA-inom stupnju), vežano uz ICB, na odgovarajućem broju stranica.
- **Radionica (izborna):** rješavanje problema na primjernom projektu kao dijelu malog tima, koje promatra jedan ispitivač ili više ispitivača, tijekom čega se otkrivaju postupci kandidata u različitim ulogama, posebno u ulogama voditelja projekata/potprojekata.
- **Razgovor:** odgovori na posebna, pokazna pitanja pripremljena na temelju kandidatova izvješća (u obzir mogu biti uzeti i samoocjenjivanje, pisana ispitna pitanja, rezultati radionice, odgovori osoba koje su dale referencu), vežano uz ICB.

Ispitivači ne obučavaju niti ne pripremaju kandidate. Oni ocjenjuju pisane ispite; vode radionice; upućuju pitanja kandidatima; ocjenjuju njihova izvješća, odgovore, djela i

prezentacije; predlažu ishod (prolaz ili pad) te daju glavne razloge za negativnu odluku. Tijelo za ovjeru donosi konačnu odluku.

1.10. Suradnja širom svijeta

Programi kvalifikacija i sposobnosti godinama su širom svijeta važna tema u raspravama udruga vezanih uz upravljanje projektima.

IPMA postoji od 1965. godine. Njezina je vizija pokretati i promovirati profesionalizam u upravljanju projektima. Taj važan pothvat ne bi bio moguć bez IPMA-inih nacionalnih članica, kojih je približno 40 diljem svijeta. IPMA-ina obitelj surađuje na razvoju i održavanju univerzalnog standarda sposobnosti za upravljanje projektima. Većina nacionalnih članica potpisala je ugovor s IPMA-om o validaciji njihovih programa kvalifikacija i sposobnosti, te obavlja programe ovjere s više stupnjeva za upravljanje projektima.

IPMA razmjenjuje mišljenja i profesionalno iskustvo s drugim udrugama za upravljanje projektima koje su stvorile modele znanja, sposobnosti i zrelosti za upravljanje projektima, a koji su namijenjeni globalnoj upotrebi, kao što su udruge u SAD-u, Australiji i Japanu.

1.11. Profesionalna literatura u upravljanju projektima

IPMA objavljuje listu referentne literature za ovjeru na svojoj web stranici (www.ipma.ch). Svako tijelo za ovjeru objavljuje listu profesionalne literature, koja je korisna za stjecanje i obnavljanje znanja o upravljanju projektima.

IPMA surađuje s časopisom International Journal of Project Management (Međunarodni časopis za upravljanje projektima).

Nekoliko nacionalnih članica izdaje regionalne i nacionalne časopise i magazine o upravljanju projektima.

Poglavlje 2

Ključni pojmovi

Cilj ovog poglavlja jest da se opiše ograničeni broj ključnih pojmova potrebnih za razumijevanje ICB-a. Svaki element sposobnosti, opisan u 4. poglavlju sadrži opis samog elementa sposobnosti.

2.1. Sposobnost

Podrijetlo riječi sposobnost u latinskoj je riječi „competentia“ što znači „ovlašten je suditi“ i „ima pravo govoriti“; dakle svijet se nije mnogo promijenio ni u tome. Mi tražimo voditelje projekata sposobne orkestrirati projektne aktivnosti. Opisi sposobnosti i upravljanje sposobnostima sve više mijenjaju upravljanje ljudskim resursima u mnogim organizacijama.

Sposobnost je skup znanja, osobnih ponašanja, vještina i relevantnog iskustva potrebnog za uspješan rad u određenoj funkciji. Kako bi kandidatima bilo lakše izmjeriti i razvijati sposobnosti, ispitivačima procijeniti kandidatove sposobnosti, one su podijeljene na stupnjeve sposobnosti. Stupnjevi su uglavnom okviri koji zajedno opisuju funkciju i manje-više su nezavisne. Svaki stupanj sadrži elemente sposobnosti koji obuhvaćaju najvažnije aspekte sposobnosti u pojedinom području.

Odlučeno je da se u trećem izdanju ICB-a, sposobno upravljanje projektima opiše u tri različita područja:

- **Područje tehničkih sposobnosti** – opisuje elemente sposobnosti upravljanja projektima. To područje obuhvaća sadržaj upravljanja projektima, što se katkad naziva čvrstim elementima. ICB sadrži 20 tehničkih elemenata sposobnosti.
- **Područje sposobnosti ponašanja** – opisuje elemente sposobnosti upravljanja projektima na osobnoj razini. To područje obuhvaća ponašanje i vještine voditelja projekta. ICB sadrži 15 elemenata sposobnosti ponašanja.
- **Područje kontekstualnih sposobnosti** – opisuje elemente upravljanja projektima vezane uz sadržaj projekta. To područje pokriva sposobnosti voditelja projekta za upravljanje vezama s organizacijom linijskoga tipa i sposobnošću da se djeluje u projektno usmjerenoj organizaciji. ICB sadrži 11 kontekstualnih elemenata sposobnosti.

Ta tri područja slikovito su prikazana u oku sposobnosti. (Slika 1.1)

2.2. Element sposobnosti

Za svaki element sposobnosti u svakom području posebno je opisano potrebno znanje i iskustvo. Nakon općeg opisa, u kojem se navodi značenje i vrijednost elementa sposobnosti, on je raščlanjen na *moгуće procesne korake*, da bi se pomoglo kandidatu, a i ispitivaču da razumiju kako se element sposobnosti može primijeniti u projektu, te *obrađene teme* kao pomoć za daljnje proučavanje literature i pretraživanje interneta. Znanje i iskustvo potrebno za svaki IPMA-in stupanj opisano je u *Ključnim sposobnostima za pojedini stupanj*. Na kraju se nalaze *glavne veze*, gdje su navedeni povezani elementi sposobnosti. Elementi sposobnosti ponašanja, zbog procjene su također dopunjeni s nekoliko izjava vezanih uz *prikladno ponašanje* nasuprot *ponašanjima koje je potrebno poboljšati*.

Pitanja vezana uz osobne elemente sposobnosti mogu biti:

P: Zar ne postoji preklapanje među elementima sposobnosti?

O: Da, svakako će ih biti. Ako se uzme da element sposobnosti obuhvaća određeno područje, neizbježno se pojavljuje preklapanje.

P: Imaju li svi elementi sposobnosti istu važnost?

O: Tako je svakako planirano, no situacije u projektu ili specifična priroda projekta mogu važnost nekih elemenata sposobnosti podići na najviši stupanj. Nadalje, za neke elemente sposobnosti postoji više literature ili znanja nego za druge.

P: Može li element sposobnosti poslužiti kao vodič tijekom rada na projektu?

O: Ne, ICB nije kuharica o tome kako raditi na projektima. Međutim, opis *moгуćih procesnih koraka* može pomoći kandidatu da primijeni i provede pojedinu sposobnost. *Obrađene teme* pomažu kandidatu da pronađe relevantnu literaturu da bi naučio više od pojedinom elementu sposobnosti.

Svih 46 elemenata sposobnosti smatraju se ključnima pri opisivanju sposobnog upravljanja projektima.

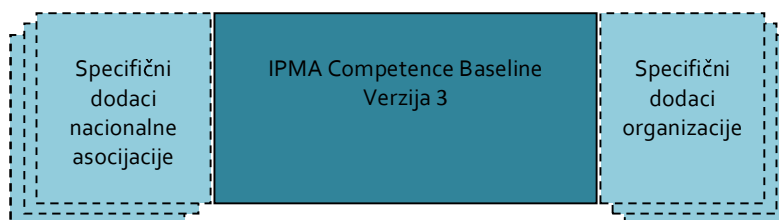
2.3. Polazne vrijednosti

IPMA je utemeljena na praksi i sudjelovanju oko 40 nacionalnih članica za upravljanje projektima te poštuje nacionalne kulturalne razlike. To znači da mora postojati prostor za dodavanje nacionalnog dijela opisa pojedinog elementa sposobnosti te za dodavanje posebnih elemenata sposobnosti kako bi se istaknula bilo kakva kulturalna različitost.

IPMA također jamči da IPMA-ini certifikati izdani u jednoj državi važe svugdje. To zahtijeva čvrstu podlogu za harmonizaciju nacionalnih sustava ovjere. Osoblje koje

upravlja projektima mora biti sposobno uspješno upravljati u drugim organizacijama, sektorima gospodarstva, kao i u drugim kulturama.

Da bi se održavala ravnoteža tih interesa, ICB se smatra obveznim dijelom koji dopušta određenu količinu dodataka.



Slika 2.1. ICB i dodaci

2.4. Stupanj sposobnosti

IPMA je odabrala definirati četiri stupnja sposobnosti:

- **Na IPMA-inom stupnju A:** kandidat mora: iskazati uspješno korištenje elemenata sposobnosti u koordinaciji programa i/ili portfelja; voditi voditelje programa i/ili projekata u njihovu razvoju i u njihovu korištenju elemenata sposobnosti; biti uključen u primjenu elemenata sposobnosti ili relevantne metodologije, tehnika ili alata u projektima ili programima; pridonijeti razvoju profesije upravljanja projektima objavljivanjem članaka, prezentiranjem uradaka o svom iskustvu, ili razvojem novih koncepata.
- **Na IPMA-inom stupnju B:** kandidat mora pokazati uspješno korištenje elemenata sposobnosti u kompleksnim situacijama. Kandidat je također vodio voditelje (pod)projekata u njihovoj primjeni sposobnosti.
- **Na IPMA-inom stupnju C:** kandidat mora pokazati uspješno korištenje elemenata sposobnosti u ograničeno kompleksnim projektnim situacijama. Kandidata je možda potrebno voditi kroz daljnji razvoj elementa sposobnosti.
- **Na IPMA-inom stupnju D:** procjenjuje se samo znanje vezano za element sposobnosti (pisanom obliku).

Proces ovjere i kriterij za ovjeru na svakom IPMA-inom stupnju opisani su u 3. poglavlju. Posebna znanja ili iskustvo kao i kriteriji ponašanja za svaki element opisani su u 4. poglavlju.

2.5. Kriteriji ocjenjivanja

Ocjenjivanje sposobnosti mjeri se na skali od 0 do 10, posebno za znanje i za iskustvo. Ocjenjuju se za svaki element sposobnosti ovako:

- 0 znači da kandidat nema nikakva znanja i/ili iskustva

- 1 do 3 znači da kandidat posjeduje nisku razinu znanja i/ili iskustva
- 4 do 6 znači da kandidat posjeduje srednju razinu znanja i/ili iskustva
- 7 do 9 znači da kandidat posjeduje visoku razinu znanja i/ili iskustva
- 10 znači da kandidat ima izvrsno znanje i/ili iskustvo

Za svaki IPMA-in stupanj certificiranja potrebna je drukčija razina znanja ili iskustva. Zahtjevi se povećavaju počevši od stupnja D prema stupnju A, ili moraju biti jednaki.

Znanje i iskustvo osobe morali bi se produbiti (od poznavanja činjenica do mogućnosti procjene i primjene metoda) i proširiti (od jednog do nekoliko različitih projekata).

2.6. Procjena sposobnosti

Procjena 46 elemenata sposobnosti i svakog dodatnog nacionalnog elementa sposobnosti zahtijeva poseban proces ovjere. Znanje i iskustvo mogu se procjenjivati na temelju životopisa (*Curriculum vitae*) kandidata, pisanog ispita, povratnih informacija (*feedback*) od 360° ili radionice, projektnog izvještaja, referenci te osobnog razgovora (vidi poglavlje 3.2. Proces ovjere). Povratn informacije (*feedback*) cjelovite ocjene (360°) uključuje tri različite osobe koje ocjenjuju kandidatove sposobnosti. Ako tri osobe koje dobro poznaju kandidata iz različitih uglova smatraju da je kandidat bez opravdane sumnje na određenom stupnju, to može pomoći ispitivačima.

Učinkovitost procjene može se poboljšati tzv. STAR-metodom. Ispitivač traži da kandidat opiše jednu Situaciju iz projektnog izvješća, koje je sam izradio, navodeći Zadatak (Task) koji kandidat mora izvršiti da bi riješio tu situaciju, zatim koje je Aktivnosti kandidat izveo u toj situaciji, te koje je Rezultate postigao. Time se stječe uvid u orijentiranost k rezultatima, temeljen na onome što je kandidat učinio da bi riješio određenu izazovnu situaciju.

Da bi se osigurala razmjenjivost certifikata, preporučuje se da nacionalne članice koriste strane ispitivače, te da razmjenjuju ispitne materijale i iskustvo.

2.7. Projekt, program ili portfelj

U 4. poglavlju u Području kontekstualnih sposobnosti, tri elementa (3.01. Orijentacija projekta; 3.02. Orijentacija programa i 3.03. Orijentacija portfelja) obrađuju sposobnosti koje su potrebne osobama koje upravljaju projektima za surađivanje u organizaciji koja je preuzela te orijentacije kao dio svog organizacijskog modela. Element sposobnosti 3.04. Implementacija projekta, programa i portfelja, opisuje potrebne sposobnosti za implementiranje te tri orijentacije.

Cilj ovog poglavlja jest opisati definicije projekta, programa i portfelja, te veze između ta tri koncepta.

Da bi se moglo razlikovati kandidata za IPMA-in stupanj A od kandidata za IPMA-in stupanj B, IPMA mora osigurati točnu definiciju pojmova: projekt, program i portfelj. Na IPMA-inom stupnju A kandidat mora pokazati učinkovito korištenje elemenata sposobnosti u upravljanju projektima u sklopu programa i/ili portfelja, unutar okruženja stalne organizacije te u vezi s njezinom strategijom.

Portfelj može sadržavati programe kao i projekte. U vodiču za temeljne sposobnosti (ICB) „portfelj“ znači portfelj programa i/li projekata. Slično tomu, „voditelj portfelja“ i ostali pojmovi vezani uz portfelj podrazumijevaju uključenost programa i/ili projekata.

2.7.1. Projekt

Projekt je pothvat ograničen vremenom i troškovima, koji mora doseći određeni rezultat (opseg da bi se postigli ciljevi projekta) prema zahtjevima i standardima kvalitete. Upravljanje projektima uobičajeno uključuje osoblje od suradnika za upravljanje projektima do starijeg voditelja projekta (IPMA-ini stupnjevi D do B), no organizacija može odlučiti neki iznimno važan projekt ili program povjeriti direktoru projekta (IPMA-in stupanj A).

2.7.2. Program

Program se definira da bi se postigao strateški cilj. Program se sastoji od skupine povezanih projekata kao i potrebnih organizacijskih promjena da bi se postigao strateški cilj i definirane poslovne koristi. Upravljanje programom tipično uključuje više viših voditelja projekata ili direktora projekata (IPMA-ini stupnjevi B ili A).

2.7.3. Portfelj

Portfelj je skupina projekata i/ili programa, koji nisu nužno povezani, a okupljeni su u portfelj radi kontrole, koordinacije i optimizacije čitavog portfelja. Voditelj portfelja o važnim pitanjima na stupnju portfelja izvješćuje višu upravu organizacije, navodeći mogućnosti rješavanja problema. To upravi omogućuje donošenje odluka o potrebnim akcijama temeljeno na stvarnim informacijama.

Organizacija može imati nekoliko portfelja u isto vrijeme. Primjerice, može postojati portfelj na korporativnoj razini, koji se sastoji od nekoliko organizacijskih jedinica i pod izravnim je nadzorom najviše razine uprave. Također, svaka od tih organizacijskih jedinica može imati vlastite portfelje, koje nadzire uprava pojedine organizacijske jedinice.

Voditelj portfelja stalna je funkcija u linijskoj organizaciji upravljanja. Projekti i/ili programi u portfelju postojat će određeno ograničeno vrijeme, a portfelj postoji stalno. Ta funkcija tipično zahtijeva direktora projekata (IPMA-in stupanj A) koji kombinira znanje

i iskustvo na projektima te usklađivanje portfelja sa strategijom organizacije. Voditelj portfelja mora imati visoke sposobnosti za upravljanje projektima.

Ključne teme i razlike iz gledišta upravljanja prikazane su u tablici 2.1. Treće izdanje vodiča za temeljne sposobnosti (ICB) opisuje arhetipove, da kandidat mora biti svjestan da u praksi mogu postojati razlike i da one postoje.

Tablica 2.1. *Projekt, Program i Portfelj – glavne teme i razlike*

	Projekt	Program	Portfelj
Cilj	jest proizvesti rezultate	jest postići stratešku promjenu	jest koordinirati, optimizirati i usklađivati sa strategijom
Vizija i strategija	vezane su za prirodu projekta i poslovni plan	realizirani su kroz program	usklađuju se i nadziru u portfelju
Poslovne koristi	su uglavnom isključene iz projekta	su uglavnom uključene u program	su uglavnom isključene iz portfelja
Organizacijska promjena	je često isključena iz projekta	je uobičajeno uključena u program	je isključena iz portfelja
Vrijeme, budžet	su definirani poslovnim planom i njima se upravlja u projektu	su grubo definirani unutar strategije; razdijeljeni na pojedinačne projekte unutar programa	su temeljeni na prioritetima i strateškim ciljevima u portfelju

Objašnjenje:

Cilj **projekta** jest da proizvede rezultat zadan poslovnim planom. Strateška razmatranja i koristi za organizaciju preneseni su na poslovni plan. Slijedom toga, sama strategija nije ključna tema za voditelja projekta. Ako projekt podržava poslovnu strategiju, on može biti hijerarhijski na višoj razini u usporedbi s drugim projektima, što znatno olakšava posao upravitelja projekta, no usprkos tomu projekt mora proizvesti rezultat u skladu s poslovnim planom. Voditelj projekta nije odgovoran za postizanje poslovnih koristi projekta, koje nastaju i uglavnom su realizirane unutar organizacije nakon završetka projekta.

U većini organizacija vlasnik projekta odgovoran je za realizaciju poslovne koristi. Cilj projekata uglavnom nije promjena organizacije, no oni mogu uključivati edukaciju ljudi za ispunjavanje svoje uloge na drukčije načine. Ako se projekt bavi organizacijskim promjenama, tim promjenama koje se moraju primijeniti kao rezultat projekta upravlja linijska uprava, a ne projektini tim. Kad su rezultati projekta dobro definirani i opisani na početku, i organizacija ih ne mijenja prečesto tijekom trajanja projekta, rezultati projekta uglavnom se mogu postići unutar zadanog vremenskog roka i budžeta.

Projekti se udružuju u **program** da bi se postigao određeni strateški cilj organizacije. Da bi se to postiglo, pokreće se skup povezanih projekata radi postizanja rezultata/ishoda potrebnih za dostizanje strateškoga cilja te se definiraju organizacijske promjene radi

uvodenja strateških promjena. Program definira proces upravljanja poslovnim koristima te praćenje poslovnih koristi. Voditelj programa obično usmjerava projekte putem voditelja projekata, podržava interakcije s linijskom upravom da bi se postigla promjena te je odgovoran za upravljanje poslovnim koristima, ali nije odgovoran i za realizaciju tih koristi, što je, još jednom navodimo, odgovornost linijske uprave.

Primjeri takvih programa jesu razvoj palete proizvoda, nacionalne kampanje za borbu protiv ovisnosti o drogama, novi sustavi prijevoza, kampanja za smanjenje razine buke ili standardizacija informacija u složenom području znanja. Nakon dogovorenog razdoblja program se isporučuje u cijelosti, zajedno s rezultatima koji su usklađeni sa strategijom, te se prekida.

Upravljanje **portfeljem** bavi se koordinacijom projekata i programa unutar organizacije da bi se optimizirali rezultati, uravnotežio profil rizika portfelja, te upravljalo usuglašenošću projekata sa strategijom organizacije, kao i provođenjem projekata unutar definiranih budžeta. Na toj razini, broj, složenost i učinak projekata znatno raste; kontrola upravljanja mora funkcionirati. Voditelj portfelja ima na raspolaganju procese, mehanizme i sustave da bi višoj upravi predstavio kako će portfelj postići strateške ciljeve organizacije. On će višoj upravi ponuditi određene varijante na pregled i odluku, o tome koji bi se novi projekti trebali uključiti u portfelj, koji bi se postojeći projekti trebali nastaviti te koje bi projekte trebalo prekinuti da bi se uravnotežili projekti koji odgovaraju strategiji te koji mogu proizvesti rezultate unutar ograničenja dostupnih resursa i sredstava... Na „listi želja“ uvijek postoji previše projekata te je neke potrebno odbaciti. Voditelj portfelja bavi se optimiziranjem ukupne iskorištenosti resursa. U zrelim organizacijama voditelj portfelja također procjenjuje učinak promjena vizije i strategije na portfelj. Portfelj se sastoji od mnogo projekata koji su podržani, hijerarhijski raspoređeni prema prioritetima, koordinirani, nadzirani i upravljani. Portfelj nadzire osoba ili tijelo (direktor projekta ili uprava) s ovlašću i odgovornošću ograničavanja korištenja resursa i sredstava za provođenje projekata. Primjeri su portfelja: svi veliki projektni zahtjevi organizacije, svi unutarnji projekti organizacije vezani uz informacijsko-komunikacijske tehnologije, svi projekti neprofitne organizacije, svi građevinski projekti jednoga grada. Portfeljem projekata organizacija koje se bave istraživanjima i razvojem (R&D) može se upravljati koristeći se istim procesima.

Naravno, svijet nije crno-bijel, postoji mnogo sivih nijansi, te će u praksi biti mnogo različitih mišljenja o tim razlikama. Postoje brojna iskustva koja nisu u suglasju s ovom matricom. Opisane razine (projekt, program, portfelj) zamišljene su kao čiste forme, a postoji niz njihovih varijacija.

2.8. Ured za upravljanje projektima

Ured za upravljanje projektima (ili ured za upravljanje programom ili portfeljem) dio je stalne organizacije. Njegove su tipične uloge da pruži potporu, uvede standarde i

smjernice za voditelje različitih projekata i programa, da prikuplja podatke o projektima, da konsolidira sve navedeno te da izvješćuje upravu. Ured mora osigurati da se projekti provode u skladu sa strategijom i vizijom organizacije. To se uglavnom provodi putem upravljanja poslovnim planovima.

2.9. Ured za projekt ili program

Ured za projekt ili program često je dio organizacije velikoga projekta i uloga mu je da podupire projektni ili programski upravljački tim.

2.10. Uspjeh projekta

Procjena sposobnosti je jedno, no krajnji cilj voditelja projekta ili programa jest uspjeh. Upravo se zato unutar IPMA-e uspjeh projekta definira kao „uvažavanje rezultata projekta od različitih interesnih strana“. Ta definicija izazovnije je od definicije „da je projekt proizveo rezultate unutar vremenskog plana i budžeta“, što je samo dio u usporedbi s prethodnom definicijom.

Poglavlje 3

Ovjera

Ovo poglavlje kratki je opis IPMA-inog univerzalnog četverostupanjskog sustava ovjere. Ono pruža sažete informacije o redovnim okvirima za primjenu 3. izdanja vodiča za temeljne sposobnosti (ICB) u sustavu ovjere za:

- organizacije koje trebaju informacije o mogućnostima ovjere svojih radnika;
- klijente koji žele doznati pozadinu IPMA-inih certificiranih voditelja projekata;
- profesionalce koji žele razumjeti opće koncepte o tome kako se primjenjuje 3. izdanje vodiča za temeljne sposobnosti (ICB) te kako izgleda proces ovjere i samoocjenjivanja;
- tijela za ovjeru, globalne tvrtke i ispitivače koji rabe 3. izdanje vodiča za temeljne sposobnosti (ICB) kao osnovu za svoj proces ovjere te žele steći globalnu sliku o certificiranju.

3.1. IPMA-in univerzalni sustav ovjere

Uloga svakog stupnja proizlazi iz tipičnih aktivnosti, odgovornosti i zahtjeva koji se koriste u praksi.

3.1.1. IPMA-in stupanj A

Tablica 3.1. Uloga direktora projekta i zahtjevi IPMA-inog stupnja A

IPMA-in stupanj A Ovjereni direktor projekta	
Ima najmanje 5 godina iskustva u upravljanju portfeljem, programima ili većim brojem projekata, od čega najmanje 3 godine na direktnim vodećim položajima u upravljanju portfeljem tvrtke/organizacije ili poslovne jedinice, ili u upravljanju važnim programima.	Ulazni zahtjevi
Sposoban je upravljati portfeljem ili programima.	Osnovna sposobnost
Odgovoran je za upravljanje važnim portfeljem u tvrtki/organizaciji ili nekoj od grana, ili za upravljanje jednim programom ili više važnih programa.	Dodatni zahtjevi
Pridonosi strateškom upravljanju i podnosi prijedloge višoj upravi. Podiže osoblje za upravljanje projektima i trenira voditelje projekata.	
Razvija i primjenjuje zahtjeve, procese, metode, tehnike, alate, priručnike, vodiče za upravljanje projektima.	

Ta uloga uobičajeno ne obuhvaća jedan projekt nego čitav portfelj ili program projekata koji se odvijaju istovremeno. Upravljanje putem projekata osnovni je koncept upravljanja u stalnoj organizaciji, posebice u projektno orijentiranoj tvrtki. Upravljanje putem projekata također potiče razmjenu iskustava među osobljem u područjima kao što su

zahtjevi, procesi, metode, tehnike i alati za upravljanje projektima, što pomaže u razvoju osoblja za upravljanje projektima i vodi ka poboljšanju kvalitete upravljanja projektima. Upravljanje putem projekata obuhvaća upravljanje portfeljem, upravljanje većim brojem projekata i upravljanje programima, te i aktivnosti projektnih ureda.

Osnovni uvjeti za kandidata za voditelja portfelja ili programa (IPMA-in stupanj A) jesu:

- Važna skupina projekata nalazi se u portfelju ili programu, a kandidat je odgovoran za njihovu koordinaciju i vođenje.
- Kandidat podnosi prijedloge nadzornom tijelu za donošenje odluka (ili, kad je prikladno, sam donosi odluke) o pokretanju, prioritetima, nastavljanju, prekidu ili zatvaranju projekata iz portfelja ili programa.
- Kandidat je odgovoran za odabir i kontinuirani razvoj zahtjeva, procesa, metoda, tehnika, alata, pravila i vodiča za upravljanje projektima u organizaciji, kao i za implementaciju upravljanja projektima općenito, u svojem portfelju.
- Kandidat koordinira i utječe na (ili je odgovoran za) odabir, obuku i zapošljavanje voditelja projekata koji će voditi projekte u njegovom portfelju, kao i za procjene njihove učinkovitosti i plaća.
- Kandidat je odgovoran za koordinaciju svih projekata iz svog portfelja ili programa i osigurava njihovu usklađenost s poslovnom/organizacijskom strategijom, kao i za uspostavu profesionalne kontrole i mehanizama izvješćivanja u svom portfelju.

Portfelj ili program moraju biti dovoljno važni da pruže dokaz o prikladnom upravljanju. Važni parametri koji se uzimaju u obzir jesu:

- Količina vremena koje kandidat posvećuje portfelju ili programu;
- Broj aktivnih projekata;
- Različiti tipovi i veličine projekata;
- Složenost projekata;
- Broj voditelja projekata i veličina organizacijske jedinice koju vodi;
- Godišnja količina investicija u portfelju ili programu.

Složenost projekata koristi se za određivanje granice između IPMA-inih stupnjeva C i B. Složeni projekt ispunjava sve navedene kriterije:

- a. Mnogo povezanih podsustava/potprojekata i elemenata koje se mora uzeti u obzir unutar struktura kompleksnog projekta i u vezi s njegovim okruženjem unutar organizacije.
- b. U projektu sudjeluje nekoliko organizacija / različiti odjeli u istoj organizaciji mogu imati koristi ili pružati resurse za kompleksni projekt.
- c. U složenom projektu sudjeluje nekoliko različitih disciplina.
- d. Upravljanje složenim projektom uključuje nekoliko različitih faza, koje se katkad preklapaju.
- e. U upravljanju složenim projektima potrebno je primjenjivati mnoge dostupne metode, tehnike i alate za upravljanje projektima. U praksi to znači da će se primijeniti više od šezdeset posto elemenata sposobnosti.

3.1.2. IPMA-in stupanj B

Tablica 3.2. Uloga višeg voditelja projekta i zahtjevi IPMA-inog stupnja B

IPMA-in stupanj B Ovjereni viši voditelj projekta	
Ima najmanje 5 godina iskustva u upravljanju projektima, od čega 3 godine na odgovornim vodećim funkcijama složenih projekata.	Ulazni zahtjevi
Sposoban je upravljati složenim projektima.	Osnovna sposobnost
Odgovoran je za sve elemente sposobnosti upravljanja složenim projektom.	Dodatni zahtjevi
Ima opću upravljačku ulogu kao voditelj velikog tima za upravljanje projektom.	
Koristi prikladne procese, metode, tehnike i alate za upravljanje projektom.	

Svi kriteriji vezani su uz temu upravljanja projektima. Istraživački projekt može biti sadržajno najizazovniji i najsloženiji posao. Međutim, upravljanje takvim projektom može biti ograničene složenosti. Nije potrebno, niti dovoljno da je projekt velik (opsegom ili sredstvima) da bi bio složen. Red veličine samo je indikacija složenosti. Projekt može biti složen za upravljanje, ali ga kandidat nije zapravo vodio kao složeni projekt. Stoga dokazi koje je predao u svojem projektnom izvješću nisu dostatni da bi se opravdao i dodijelio certifikat IPMA-inog stupnja B.

Dodatna objašnjenja navedenih kriterija:

- Upravljanje velikim brojem sučelja tipično je za složene projekte, kao i broj potprojekata koje ne vodi viši voditelj čitavog projekta, nego njegovi niže rangirani voditelji projekata.
- U projektima ograničene složenosti voditelj projekta neposredno vodi projektni tim. U složenim projektima viši voditelji projekata komuniciraju s niže rangiranim voditeljima projekata, brojnim osobama, različitim jedinicama unutar organizacije i katkad različitim organizacijama.
- Ako sve osobe uključene u projekt potječu iz iste discipline, upravljanje projektom nije složeno. Međutim, ono postaje složeno ako je naručitelj u drugom dijelu organizacije i/ili vanjski konzultanti imaju važnu ulogu u projektu.
- U složenom projektu potprojekti mogu biti u različitim fazama (faze potprojekata). Viši voditelj projekta nije dovoljno sposoban ako može voditi samo početnu fazu, ili fazu izvršenja, ili neke tipove projektnih situacija (primjerice, krize). Certificirani viši voditelj projekta (IPMA-in stupanj B) mora pokazati da je sposoban upravljati različitim fazama projekta i svim tipovima važnih projektnih situacija.
- Za složeni projekt obično je korisno primijeniti većinu elemenata sposobnosti iz 3. izdanja vodiča za temeljne sposobnosti (ICB). Sposobnost kandidata u primjenjivanju važnih procesa, metoda, tehnika i alata na te elemente/aspekte mora se pokazati u zadovoljavajućoj mjeri.

3.1.3. IPMA-in stupanj C

Tablica 3.3. Uloga voditelja projekta i zahtjevi IPMA-inog stupnja C

IPMA-in stupanj C Ovjereni voditelj projekta	
Ima najmanje tri godine iskustva u upravljanju projektima. Ima vodeće funkcije na projektima ograničene složenosti.	Ulazni zahtjevi
Mora biti sposoban voditi projekte ograničene složenosti i/li voditi potprojekte složenog projekta u svim elementima sposobnosti upravljanja projektima.	Osnovna sposobnost
Odgovoran je za upravljanje projektima ograničene složenosti u svim aspektima, ili za upravljanje potprojektima složenog projekta.	Dodatni zahtjevi
Primjenjuje uobičajene procese, metode, tehnike i alate za upravljanje projektima.	

Projekt mora biti dovoljno složen da traži primjenu znatnog broja elemenata sposobnosti. Taj broj detaljnije je opisan u poglavlju 3.2.

3.1.4. IPMA-in stupanj D

Tablica 3.4. Uloga ovjerenog suradnika za upravljanje projektima i zahtjevi IPMA-inog stupnja D

IPMA-in stupanj D Ovjereni suradnik za upravljanje projektima	
Iskustvo u elementima sposobnosti za upravljanje projektima nije obvezatno, ali prednost je ako je kandidat već primjenjivao neka znanja upravljanja projektima.	Ulazni zahtjevi
Mora poznavati upravljanje projektima u svim elementima sposobnosti.	Osnovna sposobnost
Može raditi u bilo kojem elementu sposobnosti za upravljanje projektima. Može raditi u nekom području kao stručnjak.	Dodatni zahtjevi
Radi kao član projektnoga tima ili član projektnog osoblja.	
Ima široko znanje o upravljanju projektima i sposobnost da ga primijeni.	

3.2. Proces ovjere

3.2.1. Pregled

Proces ovjere sastoji se od nekoliko koraka za procjenu kandidata. Koraci procjene primjenjuju se na IPMA-ine stupnjeve sposobnosti A, B, C i D. IPMA-in sustav ovjere nije potpuno fiksni. Neki koraci u procesu obvezatni su, označeni s x, a drugi su izborni, označeni s (x) (vidi tablicu 3.6.). Tijelo za ovjeru odlučuje hoće li uzeti izborne i/ili dodatne opcije i definira jasno proces ovjere za svaki stupanj. Dodatno, proces ovjere može se promijeniti odlukom IPMA-e ili tijela za ovjeru.

Sustav ovjere na kraju 2005. godine može se vidjeti u tablici 3.5.

Tablica 3.5. Univerzalni četverostupanjski sustav ovjere (2005.)

Naslov	Sposobnosti	Proces ovjere			Valjanost	
		Prva faza	Druga faza	Treća faza		
Ovjereni direktor projekata (IPMA Level A)	Osposobljenost = znanje + iskustvo	A	Molba, životopis, samoocjena, reference, lista projekata	Ispitni rad o programu/ portfelju	Razgovor	5 godina
Ovjereni viši voditelj projekta (IPMA Level B)				Ispitni rad o projektu/ portfelju		5 godina
Ovjereni voditelj projekta (IPMA Level C)				Ispit, Prema izboru: radionica ili ispitni rad o projektu		5 godina
Ovjereni suradnik za upravljanje projektima (IPMA Level D)				Znanje	D	Molba, životopis, samoocjena

Proces ponovne ovjere razlikuje se od prvog procesa ovjere. Koncentrira se na aktivnosti i zadatke upravljanja projektom koje je osoba poduzela i njegov kontinuirani profesionalni razvoj od posljednje ovjere.

U nastavku, koriste se ovi izrazi:

- „pristupnik“ koristi se do trenutka kada se osoba prihvaća u početni proces provjere;
- „kandidat“ koristi se za osobu koja je prihvaćena u početni proces provjere;
- „osoba koja posjeduje certifikat“ koristi se za osobu koja posjeduje certifikat;
- „kandidat za proceduru nove ovjere“ koristi se za osobu koja ide na novu ovjeru.

Tablica 3.6. Obvezni i izborni koraci u početnom procesu ovjere

Početni koraci u ovjeri	IPMA-in stupanj ovjere			
	A	B	C	D
Obrazac prijave, CV	x	x	x	x
Popis projekata, programa, portfelja; reference	x	x	x	-
Samoocjenjivanje	x	x	x	x
Odobrenje za prisustvovanje procesu ovjere	x	x	x	x
Pismeni ispit	(x)	(x)	x	x
Radionica	(x)	(x)	(x)	-
Cjelovita ocjena 360°	(x)	(x)	(x)	-
Ispitni rad	x	x	x	-
Osobni razgovor	x	x	x	-
Odluka o ovjeri: dostava, registracija	x	x	x	x

Tablica 3.7. Obvezni i izborni koraci u postupku nove ovjere

Koraci za obnovu ovjere	IPMA-in stupanj ovjere			
	A	B	C	D
Podaci o isteku	x	x	x	(x)
Obrazac prijave, CV, reference	x	x	x	(x)
Ažurirani popis projekata, programa, portfelja; reference	x	x	x	(x)
Ažurirano samoocjenjivanje	x	x	x	(x)
Ažurirana cjelovita ocjena 360°	(x)	(x)	(x)	(x)
Aktivnosti i zadaci u upravljanju projektima	x	x	x	-
Kontinuirani profesionalni razvoj; dokaz/bilješke	x	x	x	(x)
Pritužbe; reference	x	x	x	(x)
Osobni razgovor (kada je osoba na granici prolaza/pada)	x	x	x	-
Odluka o ovjeri: dostava, registracija	x	x	x	(x)

U IPMA-inu sustavu ovjere nisu nametnuti nikakvi uvjeti obuke. Kandidat je slobodan odlučiti kako će obaviti svoju obuku.

3.2.2. Obrazac prijave, životopis, reference

Obrazac prijave namijenjen je za identifikaciju osobe koja se prijavljuje na određenu IPMA-in stupanj ovjere. Obrazac prijave tijela za ovjeru mora sadržavati potrebne osobne podatke.

U obrascu prijave osoba koja se prijavljuje također navodi da je svjesna uvjeta procesa ovjere i obveza osobe ovjerene za upravljanje projektima. To uključuje dostavljanje podataka vezanih uz projekt, program ili portfelj i zahtjev za plaćanje iznosa ovjere. Osoba koja se prijavljuje također mora biti svjesna da je popis ovjerenih osoba dostupan javnosti, mora biti svjesna i posljedica krive uporabe certifikata ili prekida kontinuirana bavljenja upravljanjem projektima.

Životopis se traži, a mora obuhvatiti obrazovanje, profesionalne kvalifikacije i detalje vezane uz karijeru te mora biti priložen uz obrazac prijave.

Nadalje, osoba koja se kandidira treba navesti imena dvije osobe koje će pružiti reference i od kojih tijelo za ovjeru može dobiti daljnje potrebne informacije.

Potpuni sadržaj prijavnice potpisuje pristupnik.

3.2.3. Popis projekata, programa, portfelja, referenci

Popis projekata, programa ili portfelja i referenci dio je dokumentacije za prijavu. Popis bi trebao prikazivati sve projekte, programe ili portfelje u kojima je pristupnik sudjelovao za vrijeme stjecanja znanja u upravljanju projektima za potrebni stupanj, u obliku koje zatraži tijelo za ovjeru.

Za svaki projekt, program ili portfelj u kojem je osoba sudjelovala, potrebni su detaljni podaci o karakteristikama projekta, programa ili portfelja (kao što su rezultati, faze, troškovi, sredstva, interesne strane, kompleksnost upravljanja), pristupnikova uloga u

vođenju i njegove odgovornosti unutar projekta, programa ili portfelja, te podaci o trajanju i intenzitetu pristupnikova sudjelovanja.

3.2.4. Samoocjenjivanje

Samoocjenjivanje za svaki stupanj i svaki korak u pristupnikovu profesionalnom životu uobičajeni je zahtjev u IPMA-u sustavu ovjere. Pristupnik mora biti u stanju procijeniti svoje sposobnosti s visokom točnošću.

3.2.5. Dozvola za pristupanje postupku ovjere

Obrazac prijave, popis projekata, programa ili portfelja, reference i obrazac za samoocjenjivanje dokumenti su koji se koriste u ocjenjivanju je li pristupnik podoban za proces ovjere. Nakon formalne obrade u tajništvu i ocjene najmanje dvaju ispitivača pristupnik će dobiti pisanu potvrdu o odobrenju da može pristupiti postupku ovjere za prikladni stupanj.

3.2.6. Pismeni ispiti

Ispit je obično pismeni i traje nekoliko sati. Sastavljen je od nekoliko vrsta pitanja:

- direktna pitanja (odgovori na zaokruživanje, procjena mogućnosti logičkog zaključivanja, odgovori u jednoj ili dvije rečenice ili izbor iz kratkog popisa);
- otvoreni esej (npr. o projektnom prijedlogu, projektnoj kalkulaciji, opisu procesa);
- intelektualni zadatak (kao što je manji stvarni primjer).

Može se koristiti računalom uglavnom za prvu kategoriju pitanja. Karakteristike pismenog ispita prikazane su u tablici 3.8.

Tablica 3.8. Karakteristike pismenog ispita na IPMA-inom stupnju C i D

	IPMA-in stupanj C	IPMA-in stupanj D
Trajanje	Najmanje 3-5 sati	Najmanje 4-6 sati
Broj ocjenjivača za pismeni ispit	1(2 u slučaju nedoumice)	1 (2 u slučaju nedoumice)
	Pokrivenost	
Direktna pitanja	Svi elementi	Svi elementi
Esej sa korištenjem materijala	2-4 elementa po grupi	3-5 elemenata po grupi
Intelektualni zadaci	1-2 elementa po grupi	1-2 elementa po grupi

Pokriće upućuje na to koliko je elemenata sposobnosti iz upravljanja projektima obuhvaćeno u pismenom ispitu. Obvezatni ispit obuhvaća sve elemente sposobnosti treće verzije ICB-a.

3.2.7. Radionica

Radionica je izborni dio, ili dodatak, procesu ovjere za stupnjeve A, B ili C, uključuje se na zahtjev interesnih strana i odbora za sustav pri tijelu za ovjeru.

Radionica traje jedan dan. Kandidati pokazuju svoje sposobnosti u upravljanju projektima radeći u paralelnim grupama s ne više od pet članova. Počevši od grubog vanjskog opisa projekta, razvijaju projektne planove rabeći multimedijalne tehnike.

Dva ispitivača promatraju kandidate dok oni vode svoje slučajeve i prezentiraju rezultate. Ispitivači ocjenjuju sposobnosti kandidata u upravljanju projektima u odnosu na određeni broj elemenata sposobnosti.

3.2.8. Cjelovita ocjena (360°)

Cjelovita ocjena izborni je dio, ili dodatak, procesu ovjere za stupnjeve A, B i C, koji se uključuje na zahtjev interesnih strana i odbora za sustav i/ili u slučajevima od velike važnosti, sumnje ili pristranosti.

Povratne informacije cjelovite ocjene upitnik koji se obrađuje radunalom s oko 100 pitanja vezanih za sposobnosti upravljanja projektom. Taj upitnik mora ispuniti četiri različite osobe: kandidat, njegov nadređeni, suradnik u projektnom timu i korisnik projekta. Kandidat sam bira te osobe. Dostavlja informacije o njima tijelu za ovjeru, zajedno s njihovim e-mail adresama. Svaki adresant dobiva kod koji mu omogućuje interni pristup cjelovitom upitniku.

Za svako pitanje, adresant dobiva dvije moguće izjave na izbor. Na temelju njegovih odgovora, tijelo za ovjeru procjenjuje koliko je kandidat razvio i primijenio razne sposobnosti u upravljanju projektima na određenom stupnju. Povratne informacije iz cjelovitog upitnika korisni su ulazni podaci za osobni razgovor na IPMA-inim stupnjevima A, B i C.

3.2.9. Izvješće

U izvješću se opisuje primjena sposobnosti upravljanja projektima u realnim situacijama:

- IPMA-in stupanj A: na portfelj ili na program sa znatnim brojem projekata.
- IPMA-in stupanj B: na projekt za koji je potreban složen način upravljanja.
- IPMA-in stupanj C: na projekt za koji je dostatno ograničeno složeno upravljanje.
- IPMA-in stupanj D: bez izvješća.

Tablica 3.9. Karakteristike izvješća na IPMA-inim stupnjevima A, B i C

	IPMA-in stupanj A	IPMA-in stupanj B	IPMA-in stupanj C
Broj ocjenjivača	2	2	2
Trajanje	promjenjivo	promjenjivo	Promjenjivo
Tijelo	20 do 30 stranica	15 do 25 stranica	10 do 15 stranica
Dodaci	10 do 20 stranica	10 do 15 stranica	5 do 10 stranica
	Pokrivenost		
Minimalan broj obrađenih elemenata sposobnosti po grupi	16 tehnički 11 elementi ponašanja 8 kontekstualni	14 tehnički 8 elementi ponašanja 6 kontekstualni	12 tehnički 5 elementi ponašanja 4 kontekstualni

Izvješće je važna osnova za osobni razgovor. U izvješću se navode situacije, zadaci, radnje i rezultati, uloge kandidata i drugih strana, primijenjene metode i alati i dobivena iskustva i zaključci u upravljanju projektom opisuju se za veliki broj elemenata sposobnosti koji se

nalaze u trećoj verziji ICB-a. Dužina izvješća varira zbog razlika u sposobnosti pisanja, složenosti/vrsti projekta i stilu pisanja, tablica 3.9.

Ako dva ispitivača ne mogu postići dogovor o zajedničkom rezultatu, uključit će se i treći ispitivač. Ispitivač može neformalno o izvješću tražiti savjet drugog ispitivača.

3.2.10. Osobni razgovor

U osobnom razgovoru ispitivači pitaju unaprijed pripremljena pitanja vezana uz izvješće, samoprocjenu kandidata i eventualno odgovore u pismenom dijelu ispita, uz rezultate radionice, cjelovite ocjene i/ili preporuka.

Kandidati ne trebaju prezentirati projekte jer su ispitivači dobili dovoljno informacija o njima iz prijašnjih koraka procesa ovjere. Za vrijeme osobnog razgovora kandidat može objasniti odgovore prezentirajući primjere dokumenata kao dodatak izvješću (npr. radnje bilješke, izvješće o stanju). Trajanje osobnog razgovora ne može se točno odrediti jer ovisi o jeziku, projektu i stilu razgovora.

Kao pozadina pitanju uobičajeno se opisuje stvarni događaj na projektu vezan uz jedan element ili više elemenata sposobnosti, sa zadacima, radnjama i rezultatima. Situacija se odabire u prikladnom trenutku u životnom procesu stvarnog projekta, programa ili portfelja o kojem se razgovara.

Elementi sposobnosti iz treće verzije ICB-a koji se odabiru za osobni razgovor primjerci su odabrani na bazi općih ciljeva procjene tijela za ovjeru i informacija koje je dostavio kandidat ili koje su prikupljene iz preporuka. Karakteristike osobnog razgovora prikazane su u tablici 3.10.

Tablica 3.10. Karakteristike osobnog razgovora na IPMA-inim stupnjevima A, B i C

	IPMA –in stupanj A	IPMA-in stupanj B	IPMA-in stupanj C
Broj ocjenjivača	2	2	2
Trajanje (bes skraćivanja vremena kada se odvija radionica)	2 do 2.5 sata	1.5 do 2 sata	1 do 1.5 sat
	pokrivenost		
Tehnički elementi sposobnosti	5-6	6-7	7-8
Elementi sposobnosti ponašanja	4-5	3-4	2-3
Kontekstualni elementi sposobnosti	4-5	3-4	2-3
Ukupno	13-16	12-15	11-14

3.2.11. Odluka o ovjeri

Tijelo za ovjeru donosi odluku o tome može li kandidat nastaviti postupak ovjere ili mora odustati nakon određenih koraka u postupku na temelju ukupne procjene ispitivača. Uloga tijela za ovjeru jest procjena osobe, ono ne pruža obuku ili treniranje.

Ispitivači uključeni u postupak procjene neovisni su i ne odgovaraju na upite kandidata. Mogu kandidatu prenijeti informaciju o nedostajanju informacije ili nepotpunoj

informaciji iz obrasca prijave, što je otkrilo tijelo za ovjeru, te ga pozvati da doda informaciju u idućim koracima postupka. Tijelo za ovjeru pruža informacije kandidatu o tijeku postupka ovjere te odgovara na sva njegova eventualna pitanja. Ispitivač uobičajeno ocjenjuje komponente znanja i iskustva po elementu sposobnosti.

Tijelo za ovjeru ima pravila za situacije u kojima se dva ispitivača ne mogu složiti oko zajedničkog rezultata. Kao iznimka, može se pozvati gost ispitivač da promatra ili sudjeluje u osobnom razgovoru (ispitivač na obuci, manager za kvalitetu tijela za ovjeru, ispitivači strani gosti). Uprava tijela za ovjeru odlučuje o rezultatu temeljem prikupljenih informacija za vrijeme postupka ovjere. Konačne odluke donose oni koji nisu sudjelovali u postupku procjene kandidata.

Ako kandidat želi znati razloge pada, vodeći ispitivač odgovara kandidatu, a prati ga predstavnik tijela za ovjeru.

IPMA potiče razmjenu ispitivača među tijelima za ovjeru. Ispitivač bi trebao dokumentirati svoja zapažanja u kratkom izvješću koje je dostupno obim tijelima za ovjeru.

3.2.12. Koraci postupka za ponovnu ovjeru

Tijelo za ovjeru prati rokove u kojima kandidatu istječe valjanost certifikata te ga dovoljno unaprijed informira o datumu ponovne ovjere.

Postupak ponovne ovjere različit je od prvog postupka ovjere. Koncentrira se na aktivnosti u upravljanju projektima i zadacima te kontinuirani profesionalni razvoj osobe u razdoblju od zadnje ovjere do novog postupka.

Prije sredine razdoblja vrijednosti certifikata, tijelo za ovjeru šalje vlasniku certifikata obavijest gdje predlaže pregled njegovih projektnih aktivnosti i kontinuirani razvoj u upravljanju projektima te eventualne moguće promjene za idući stupanj. Informacije podsjećaju vlasnika certifikata o postupku ponovne ovjere i nagovještaju moguću promjenu stupnja.

Koraci ponovne ovjere su sljedeći :

- u formularu za prijavu na ponovnu ovjeru, kandidat također izjavljuje da je potpuno upoznat s uvjetima ponovnog postupka ovjere i statusa osobe ovjerene za upravljanje projektima. Kao dodatak potreban je ažurirani životopis.
- Ažurira se popis projekata, programa ili portfelja i prezentira ovisno o stupnju ovjere.
- Ažurira se i samoocjenjivanje.
- Ažurira se i cjelovita ocjena.
- Izvješćuje se o profesionalnim aktivnostima za stvarno razdoblje valjanosti certifikata, vezanim uz funkciju, odgovornosti i zadatke kandidata koji ide na

ponovnu ovjeru, a vezanim uz projekte, programe ili portfelje te vrijeme (postotak ukupnog vremena) u kojem je kandidat sudjelovao u njima.

- Kontinuirana edukacija kandidata koji ide na novu ovjeru, da bi se održala i poboljšala razina sposobnosti u upravljanju projektima za vrijeme stvarnog trajanja valjanosti certifikata. To uključuje sve obuke koje je prošao, dobivena iskustva i doprinose koje je napravio u stalnom razvoju u upravljanju projektima.
- Kandidat koji ide na novu ovjeru dostavlja popis osoba koje mogu dati preporuke, koje su svjesne njegove sposobnosti u upravljanju projektima te koje ispitivači tijela za ovjeru mogu kontaktirati ako je potrebno. Ako je bilo pisanih prigovora vezanih uz njegove sposobnosti upravljanja projektima ili profesionalno ponašanje, moraju se navesti u prijavi za ponovnu ovjeru.
- Ako postoji sumnja glede obnove certifikata, ispitivači pripremaju pitanja pomoću kojih utvrđuju ispunjava li kandidat još uvijek zahtjeve za svoj IPMA-in stupanj sposobnosti. Kandidat koji ide na ponovnu ovjeru također može dostaviti dodatne dokaze o razini svojih sposobnosti i profesionalnom ponašanju.
- Tijelo za ovjeru donosi odluku o tome može li se ili ne može kandidatu obnoviti certifikat na temelju kompletne procjene ispitivača.

3.3. Opća shema ovjere

Sadržaj i taksonomija trećeg izdanja ICB-a napravljeni su da bi se mogla procijeniti ukupna profesionalna sposobnost osoba koje upravljanje projektima primjenjuju u praksi. Elementi sposobnosti grupirani su ovako:

Tehničke sposobnosti obuhvaćaju:

- cijeli projekt, program ili portfelj tako da bi se ispunili zahtjevi interesnih strana;
- integraciju poslova u privremenim projektima, programima ili portfelju organizacije;
- proizvod pojedinačnih rezultata projekta u projektnoj organizaciji;
- napredovanje kroz sve faze projekta, sve faze programa, sva razdoblja portfelja koji se razmatra.

Sposobnosti ponašanja popisane su slijedom smanjenja usmjerenosti na osobu kako raste broj uključenih osoba:

- elementi koji su vezani za osobu voditelja projekta;
- slijede elementi sposobnosti najviše vezanih za njegove direktne kontakte u projektu i oko projekta;
- slijede elementi sposobnosti koji su najčešće vezani uz cijeli projekt i osobe koje sudjeluju uključujući njegov sadržaj;
- posljednji su elementi koji svoj izvor vuku iz gospodarstva, društva, kulture, povijesti.

Kontekstualni elementi sposobnosti (misli se na okruženje projekta) grupirani su prema:

- ulozi voditelja projekta u stalnoj organizaciji;

- međuveza upravljanja projektom i poslovne administracije organizacije.

Tablica 3.11. Prikazuje kako su popisane tri skupine elemenata.

Tablica 3.11. Pregled elemenata sposobnosti

1. Tehničke sposobnosti	2. Sposobnosti ponašanja	3. Kontekstualni sposobnosti
1.01 Uspjeh upravljanja projektima	2.01 Vođenje	3.01 Projektna orijentacija
1.02 Interesne strane	2.02 Sudjelovanje i motivacija	3.02 Programska orijentacija
1.03 Zahtjevi i ciljevi projekta	2.03 Samokontrola	3.03 Portfeljna orijentacija
1.04 Rizik i prilike	2.04 Prodornost	3.04 Implementacija PPP-a
1.05 Kvaliteta	2.05 Opuštanje	3.05 Stalna organizacija
1.06 Projektna organizacija	2.06 Otvorenost	3.06 Poslovanje
1.07 Timski rad	2.07 Kreativnost	3.07 Sistemi, proizvodi i tehnologija
1.08 Rješavanje problema	2.08 Orijentiranost rezultatima	3.08 Upravljanje kadrovima
1.09 Projektne strukture	2.09 Učinkovitost	3.09 Zdravlje, osiguranje, sigurnost, zaštita okoliša
1.10 Opseg i isporuke	2.10 Konzultacije	3.10 Financije
1.11 Vrijeme i faze projekta	2.11 Pregovaranje	3.11 Pravo
1.12 Resursi	2.12 Sukobi i krize	
1.13 Troškovi i financije	2.13 Pouzdanost	
1.14 Nabava i ugovori	2.14 Poštivanje vrijednosti	
1.15 Promjene	2.15 Etika	
1.16 Kontrola i izvješća		
1.17 Informacije i dokumentacija		
1.18 Komunikacija		
1.19 Pokretanje		
1.20 Zatvaranje		

Svaki element sposobnosti upravljanja projektom sastavljen je od znanja i iskustva. Ukupna tražena sposobnost po grupi mora se podijeliti između grupa u sljedećim omjerima:

Tablica 3.12. Težina grupa sposobnosti na IPMA-inim stupnjevima A, B, C i D

Grupe sposobnosti	IPMA-in stupanj A %	IPMA-in stupanj B %	IPMA -in stupanj C %	IPMA-in stupanj D %
Tehničke	40	50	60	70
Ponašanja	30	25	20	15
Kontekstualni	30	25	20	15

Zahtjevi za znanjem i iskustvom ovise i o stupnjevima.

Tablica 3.13. Potrebni rezultati znanja i iskustva na svakom IPMA-inom stupnju

Djelovi sposobnosti	IPMA-in stupanj A (0 do 10)	IPMA-in stupanj B (0 do 10)	IPMA-in stupanj C (0 do 10)	IPMA-in stupanj D (0 do 10)
Znanje	7	6	5	4
Iskustvo	7	6	4	(izborna)

Vrijednosti u tablici 3.14. predstavljaju prosječne rezultate koji se traže od kandidata na svakoj IPMA-inom stupnju.

I znanje i iskustvo moraju rasti od stupnja D prema stupnju A. Zahtjevi za znanjem i iskustvom postaju dublji (od poznavanja činjenica do razvoja sposobnosti primjene i

metoda procjene) i širi (od jednog do nekoliko vrsta projekata) od IPMA-inog stupnja D prema IPMA-inom stupnju A. Elementi sposobnosti u upravljanju projektima isti su za sve stupnjevi. No pitanja koja postavljaju ispitivači i njihova očekivanja kandidatovih odgovora različito se važu.

Stupanj sposobnosti definiran je općim opisima znanja i iskustva i procjenjuje se prema vrijednostima na skali od 0 do 10. Karakteristike svake grupe vrijednosti definirane su kombinacijom glagola i imenica.

Tablica 3.14. Opis skale vrijednosti

Vrijednosti	Karakteristike znanje	Karakteristike iskustva
(0)	nema	nema
1	Kandidat poznaje element i u stanju je prezentirati i objasniti kriterije za taj element. Glagoli: prepoznavanje, imenovanje, zbrajanje, strukturiranje, opisivanje, definiranje, potraga, reproduciranje.	Kandidat ima nešto iskustva koje je dobio iz obavljanja uloge voditelja u nekoliko projekata u jednom sektoru gospodarstva ili jedinice organizacije kroz nekoliko faza tih projekata.
2 nisko (n)	Imenice: Termini, denominacije, činjenice, kriteriji, standardi, pravila, metode, procesi, veze.	Opis: nešto iskustva, od sudjelovanja kao pomoćnik, u nekim fazama, na nekoliko projekata, sa dobrom spozajom o upravljanju projektima.
3		
4	Kandidat ima solidan stupanj znanja i u stanju je prepoznati i primjeniti relevantne kriterije kao i provjeriti rezultate	Kandidat ima prosječan stupanj iskustva i prosječnu ocjenu koju je dobio na mnogim važnim područjima upravljanja projektima iz nekoliko projekata u barem jednom važnom sektoru gospodarstva kroz mnoge faze ovih projekata.
5 srednje (s)	Glagoli: primjena, korištenje, implementacija, izračuni, potvrde, interpretacija, razlikovanje, rješavanje.	Opis: Značajno iskustvo, na odgovornoj funkciji za upravljanje projektima, sa ograničenom složenosti, sa dobrom spoznajom o upravljanju projektima.
6	Imenice: Situacije, primjene, principi, kriteriji, pravila, metode, zaključci.	
7	Kandidat razumije ulogu u detalje i u stanju je procjenjivati, kreirati i integrirati važne kriterije te može interpretirati i ocjenjivati rezultate.	Kandidat ima široko iskustvo i dobar rezultat koji je dobio radeći na odgovornim mjestima u upravljanju projektima u mnogim različitim vrstama projekata, kroz različite faze tih projekata.
8 visoko (v)	Glagoli: analiza, derivacija, projektiranje, razvijanje, kombiniranje, istraživanje, procjena, pristup, prijedlog, odluka.	Opis: Opširno iskustvo u pozicijama upravljanja projektima sa visokim stupnjem odgovornosti, u većini faza, na nekoliko različitih projekata i/ili programa ili portfelja, sa iscrpnim razumijevanjem koncepta upravljanja projektima.
9	Imenice: Situacija, uvjeti, pretpostavke, ideje, mišljenja, slučajevi, modeli, alternative, problemi, rezultati, procedure, presude.	
(10)	Apsolutni maksimum	Apsolutni maksimum

Krajnje vrijednosti skale rijetko se koriste u stvarnim procjenama. Prvo, ispitivač utvrđuje ima li kandidat nisku, srednju ili visoku sposobnost za određeni element. Ta gruba procjena dalje se doraduje, npr. „srednje (s)“ može se dalje definirati na:

- 4: nisko srednje
- 5: srednje srednje
- 6: visoko srednje

Na sličan način „nisko (n)“ i „visoko (v)“ mogu se finije doraditi. Vrijednosti od 0 do 10 predstavljaju kontinuiranu linearnu skalu, što znači da je razlika sposobnosti od 6 (visoko srednje) do 7 (niže visoko) jedan bod. Razlika sposobnosti između 7 (niže visoko) i 8 (srednje visoko) također je jedan bod, tj. isti iznos.

Neke situacije mogu se uglavnom procijeniti unutar područja jednog elementa sposobnosti. Kandidat opisuje:

- koje je teme naćeo: (opće osnove u ICB-u uvodni su tekst i *obrađene teme* u svakom elementu sposobnosti);
- koje je radnje poduzeo: (opće osnove u ICB-u jesu *moćući procesni koraci* u svakom elementu sposobnosti);
- rezultate koje je dobio; (specifićne osnove u ICB-u ciljevi su i uvjeti definirani u izvješću o projektu, programu ili portfelju koje je kandidat dostavio).

Navode se neki primjeri, temeljeni na stvarnim situacijama, kako se proces procjene koristi u praksi.

Primjer 1. Tehnićki element sposobnosti 1.11. „Vrijeme i faze projekta“:

- Tema je vremenski plan s aktivnostima, vezama i tempiranjem za potprojekt X, vremenski interval Y određene faze projekta, uvjete i ciljeve Z (lokacija, godišnje doba, ugovori, resursi, kritićni putovi, ciljevi).
- Proces se razvijao iz nezadovoljavajuće situacije gdje je potprojekt X viši voditelj projekta predstavio samo okvirnim kritićnim putem i s dva ključna događaja, do zadovoljavajuće situacije, gdje je potprojekt X imao kritićni put s dovoljno detalja i resursa i dogovorenu proceduru provjere. U takvoj situaciji, voditelj projekta smatra da moće završiti projekt unutar zadanog vremena koji je postavio viši voditelj projekta.
- Rezultat je bio dobro temeljen, profesionalan i prihvaćen kritićni put za razdoblje Y, no vremenski rok premašen je zbog poteškoća na carini, gdje je vrijeme potrebno za pregled ljudi i stvari trajalo duće od očekivanog, što je dovelo do kašnjenja. To je dovelo do preporuke da se prilagodi plan za idući takav projekt te da se moće primijeniti na svim kritićnim putovima za tu vrstu projekta i te faze.
- U procjeni su uzete u obzir ove veze s drugim elementima sposobnosti: „projektne zahtjevi i ciljevi“, „resursi“, „komunikacija“, „samokontrola“ i „zakoni“.

Primjer 2. Element sposobnosti ponašanja 2.08. „Orijentiranost rezultatima“

- Tema je orjentiranost rezultatima s definiranim očekivanjima, specifićnim rezultatima, prepoznatom situacijom na projektu, pripremljeni planovi za dostavu rezultata, otvorenost za poboljšanje potprojekta X. Kritićni put Y određene faze projekta, uvjeti za uspjeh i ciljevi Z (lokalna kultura i kultura tima, interesne strane, ugovori, resursi) su poznati.
- Proces je išao od nezadovoljavajuće situacije gdje je potprojekt X imao više osobnih ciljeva i aktivnosti i tendenciju da se ogranići usmjerenjem na dnevni radni plan, sljedeći rutinske procese, do zadovoljavajuće razine gdje je potprojekt X imao i

osobne i zajedničke ciljeve. Članovi tima pokazali su želju i sposobnost razumjeti očekivane isporuke, bili su u stanju postaviti i postići privremene ciljeve (mete) na kritičnom putu i cijeniti doprinose koje su pružile ključne osobe prema približavanju krajnjem cilju.

- Rezultat je bio poboljšán i prihvaćeno ponašanje usmjereno prema rezultatima u razdoblju Y, no orijentiranost rezultatima još se može poboljšati. To se postiglo u idućoj fazi projekta i dovelo do preporuke voditeljima potprojekata da moraju više paziti na komunikaciju i opažanja vezano uz orijentiranost rezultatima u budućnosti (što se isplatilo).
- Uzete su obzir sljedeće veze sa drugim elementima sposobnosti: „vođenje“, „sigurnost“, „učinkovitost“, „kontrola i izvješća“ i „komunikacija“.

Primjer 3. Kontekstualni elementi sposobnosti 3.09. „Zdravlje, osiguranje, sigurnost & okoliš“

- Tema je zdravlje ljudi, sigurnost i osiguranje ljudi i stvari i interakcija s prirodom i okolišom što je napravio čovjek na potprojektu X, u vremenskom razmaku Y određene faze na projektu, uvjeta i ciljeva Z (interesne strane, grupe i organizacije, zakoni, ugovori, smjernice za zdravlje i sigurnost u stalnoj organizaciji).
- Proces je išao od nezadovoljavajućeg stanja ignoriranja problema, zanemarivanja i nedostatka profesionalnosti na potprojektu X u području zdravlja, osiguranja, sigurnosti i zaštite okoliša do zadovoljavajućeg stanja gdje su strane uključene na potprojektu X imale aktivan interes u upravljanju rizicima koje je projekt predstavljao za zdravlje, osiguranje i sigurnost stanovništva i okoliša. Kao rezultat, postavili su ciljeve i vodili sustavni pristup prema problemima, što je uključivalo relaksaciju, ergonomiju, razine rasvjete, razine buke, sigurnost i održivost u suradnji sa stalnom organizacijom.
- Rezultat je bio širenje pogleda i stav prema radu na projektu kakav je bio na početku na potprojektu X u vremenskom razmaku Y te je stalna organizacija odlučila razviti i implementirati mali ali učinkovit akcijski program za zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš na svim svojim projektima.
- Uzete su u obzir ove veze s drugim elementima sposobnosti: „kreativnost“, „sustavi, proizvodi i tehnologija“, „etika“ i „poslovanje“.

Dodatne složene situacije procjenjuju se istovremeno uzimajući u obzir elemente sposobnosti. Opća osnova za to jesu *glavne veze* s opisima elemenata sposobnosti u ICB, kao što je prikazano u Primjeru 4.

Primjer 4.

Statusno izvješće tema je elementa sposobnosti 1.16. „Kontrola & izvješća“. To izvješće može se generirati na temelju:

- općih i specifičnih procedura izvješćivanja za upravu određenog projekta, usuglašeno s odjelom financija.
- Informacija o razvoju opsega rezultata, kritičnog puta, sredstava, rizika i mogućnosti i promjena koje su se dogodile na projektu prije datuma izvještavanja.

- Status pouzdanosti, vodstva i učinkovitosti projekta.

Ta situacija smještena je u životni tijek projekta i popis elemenata sposobnosti, kao što je prikazano u tablici 3.15.

Tablica 3.15. Elementi sposobnosti životnoga tijeka projekta

Projekt	Inicijacija i Pokretanje	Planiranje i kontrola		Zatvaranje
Faza projekta	priprema	projektiranje	izvođenje	zatvaranje
	Početak, planiranje i kontrola, kraj	Početak, planiranje i kontrola, kraj	Početak, planiranje i kontrola, kraj	Početak, planiranje i kontrola, kraj
1 Tehničke sposobnosti				
1.03 Projektni zahtjevi i ciljevi			X	
1.04 Rizik i prilike			X	
1.05 Kvaliteta			X	
1.09 Projektne strukture			X	
1.10 Opseg i isporuke			X	
1.11 Vrijeme i faze projekta			X	
1.13 Troškovi i financije			X	
1.14 Nabava i ugovaranje			X	
1.15 Promjene			X	
1.16 Kontrola i izvješća			Statusni izvještaj	
1.18 Komunikacija			X	
2 Sposobnosti ponašanja				
2.01 Vođenje				
2.08 Orijentiranost rezultatima			X	
2.09 Učinkovitost			X	
2.13 Pouzdanost			X	
2.14 Poštivanje vrijednosti			X	
3 Kontekstualne sposobnosti				
3.02 Programska orijentacija			X	
3.03 Portfeljna orijentacija			X	
3.05 Stalna organizacija			X	
3.10 Financije			X	
3.11 Pravo			X	

Komentari:

- procjena će uključivati skupine elemenata sposobnosti.
- Pitanja će se pripremiti da se provjerile glavne veze i omogućila se procjena klastera elemenata sposobnosti.
- Situacije su smještene unutar životnog vijeka projekta, faza programa i razdoblja portfelja.

Rezultati procjene temeljeni na specifičnim elementima sposobnosti sažeti su za svaku grupu. Primjer je naveden u tablici 3.16.

Tablica 3.16. *Primjer sažetka rezultata procjene*

Kontekstualni elementi sposobnosti		Izveštaj			Osobni razgovor			Prosjeak
		LA	CA	AR	LA	CA	AR	AR
3.01	Projektna orijentacija	5.5	6.0	6.0	5.0	5.5	5.25	
3.02	Programska orijentacija	-	-	-	-	-	-	
3.03	Portfeljna orijentacija	5.5	6.5	6.5	-	-	-	
3.04	Implementacija PPP-a	5.5	5.0	5.5	-	-	-	
3.05	Stalna organizacija	6.0	6.0	6.0	6.0	6.75	6.5	
3.06	Poslovanje	5.5	7.0	6.0*	-	-	-	
3.07	Sistemi, proizvodi i tehnologija	5.5	6.5	6.0	-	-	-	
3.08	Upravljanje kadrovima	-	-	-	-	-	-	
3.09	Zdravlje, sigurnost, osiguranje i okoliš	6.0	6.5	6.0	7.25	6.75	6.75	
3.10	Financije	6.5	6.5	6.5	-	-	-	
3.11	Pravo	6.5	6.5	6.5	-	-	-	
	<i>Prosječan rezultat</i>	5.7	6.2	6.0	6.1	6.3	6.2	6.1

Ti rezultati mogu se dalje sažeti u konačnom obrascu rezultata, kao što je prikazano u tablici 3.17.

Tablica 3.17. *Primjerak konačnog obrasca rezultata*

Grupa sposobnosti	Samoocjenjivanje Od kandidata ili od cjelovite ocjene 360°	Izveštaj			Osobni razgovor			Prosjeak	Faktor težine*	Prosjeak
		LA	CA	AR	LA	CA	AR	AR		AR
Tehnička	-	-	-	-	-	-	-	6.3	0.50	3.15
Društvena	-	-	-	-	-	-	-	6.5	0.25	1.625
Kontekstualna	6.3	5.7	6.2	6.0	6.1	6.3	6.2	6.1	0.25	1.525
Ukupno										6.3

Primijenjeni faktori težine temeljeni su na postotku distribucije između tri grupe sposobnosti za kandidata stupnja B, kao što je prikazano u tablici 3.12.

Da bi kandidat prošao čitav postupak ovjere postavljeni su ovi zahtjevi:

- postignuti kriteriji za prijavu;
- postignut minimum po grupi;
- postignut ukupni minimum

(npr. 7 za IPMA-in stupanj A, 6 za IPMA-in stupanj B, 4,5 za IPMA-in stupanj C, 4 za IPMA-in stupanj D);

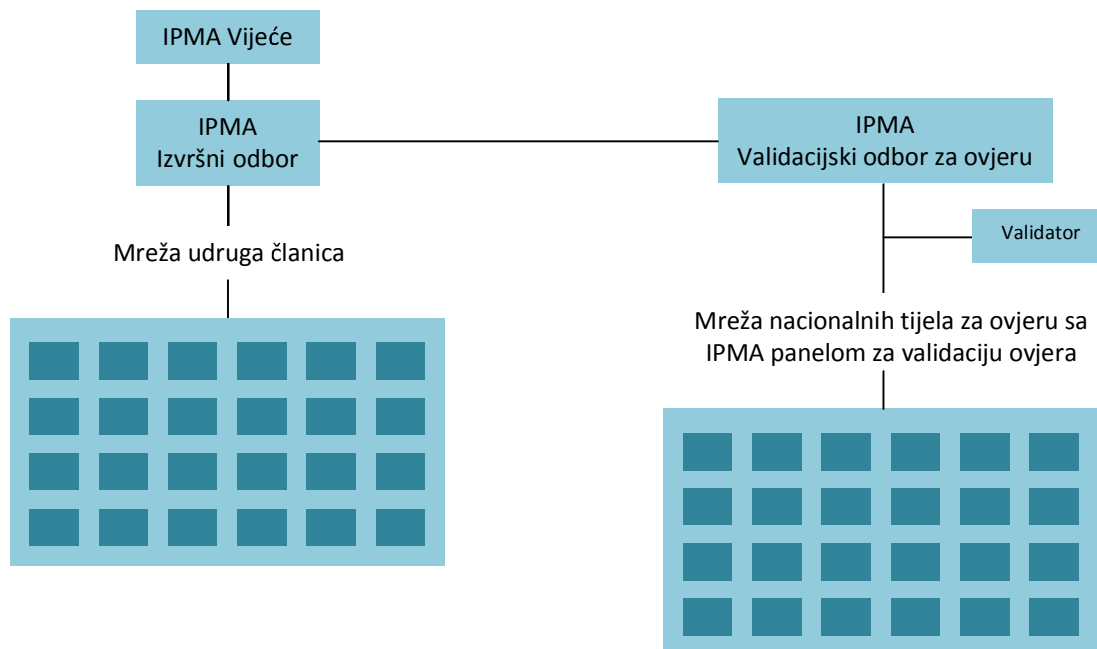
- ispunjeni administrativni zahtjevi (plaćen iznos za ovjeru).

Da bi kandidat prošao postupak nove ovjere postavljeni su zahtjevi:

- postignuti kriteriji za prijavu;
- održan prosjeak minimuma za aktivnosti upravljanja projektom / zadatke i kontinuiranu edukaciju;
- suglasje s pravilima profesionalnoga ponašanja ispunjeno (slučajevi prijave);
- postignut ukupni minimum;
- ispunjeni administrativni zahtjevi (plaćena naknada za novu ovjeru).

3.4. Organizacija za ovjeru

IPMA ovjeru provode tijela za ovjeru profesionalnih članica IPMA-e. Validacija je obavljena od IPMA-e na temelju međunarodno priznatih standarda. Organizacija IPMA-ine validacije ovjere prikazana je na Slici 3.1.



Slika 3.1. Organizacija IPMA-ine validacije ovjere

Organizacijske jedinice i funkcije jesu:

- nacionalna tijela za ovjeru postavljena od članica odgovorni su za kvalifikaciju i program ovjere.
- IPMA panel za validaciju ovjera, koji se sastoji od predstavnika nacionalnih tijela za ovjeru i njihovih ispitivača, razmjenjuje iskustva i radi preporuke za poboljšanje IPM-ina sustava odobrenja i ovjera.
- Validatori koji posjećuju nacionalna tijela za ovjeru, pregledavaju kvalifikacije i program sposobnosti i preporučuju poboljšanja.
- IPMA-in validacijski odbor za ovjere radi i poboljšava IPMA-in univerzalni sustav i odobrava radnje nacionalnih tijela za ovjeru.
- IPMA-in izvršni odbor, s potpredsjednikom za ovjeru, i IPMA-ino vijeće delegata donose opće odluke vezane za kvalifikaciju i program sposobnosti i imenuju upravni odbor za odobrenja i ovjere.

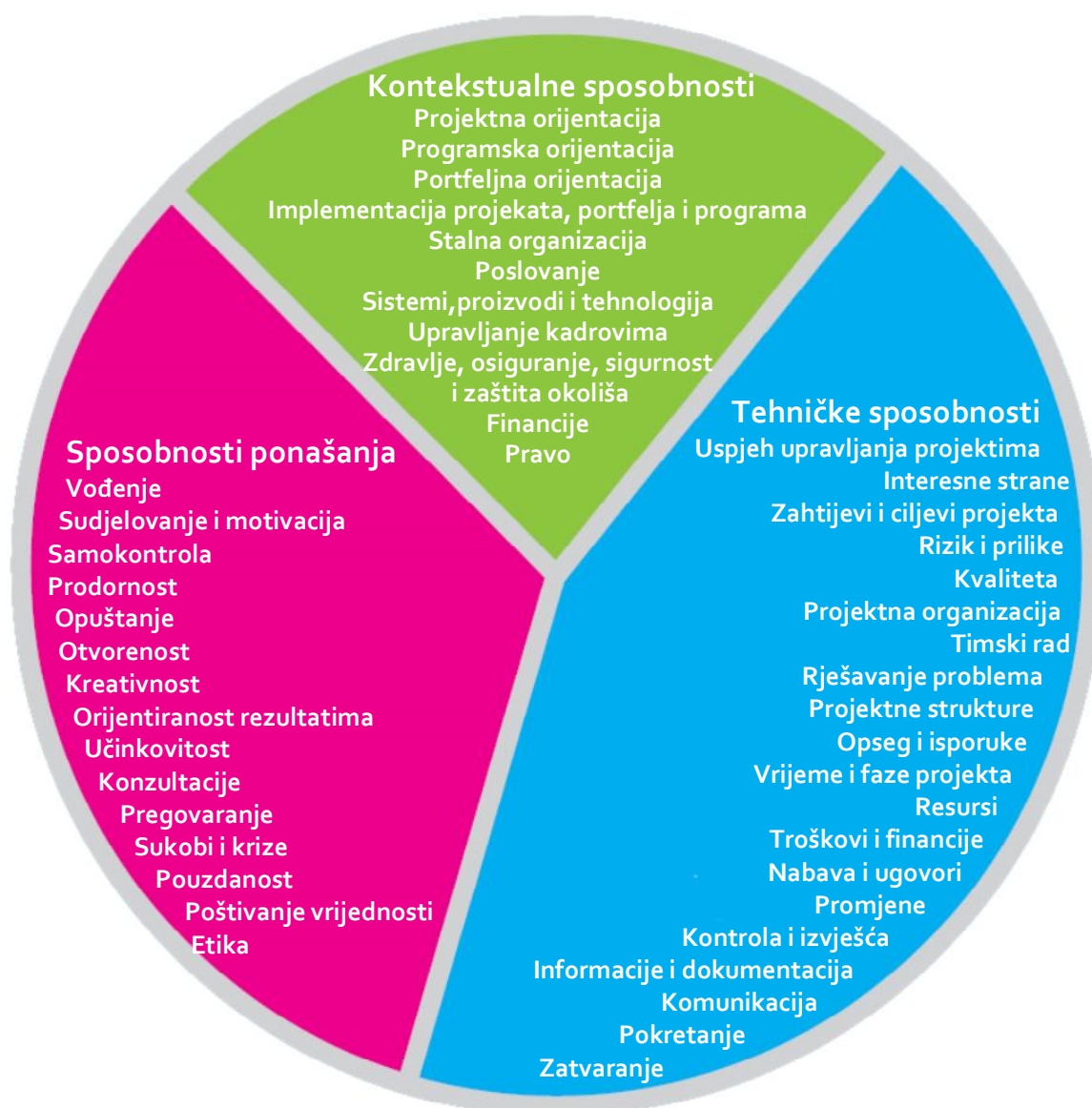
Tijelo za ovjeru potpuno je odgovorno za svoje standarde i procjene. Glavne organizacijske jedinice tijela za ovjeru jesu:

- uprava
- odbor za sustav
- odbor za žalbe
- ispitivači
- tajništvo

Poglavlje 4

Opis elemenata

Ovo poglavlje sadrži opise elemenata sposobnosti u tri skupine: tehnički, elementi ponašanja i kontekstualni.



4.1. Tehnički elementi sposobnosti

Ovo poglavlje opisuje tehničke elemente sposobnosti. U „tehničkom“ dometu elementi sposobnosti ovdje opisani potrebni su da bi se započeo projekt, upravljalo njegovim izvršenjem i zatvorio projekt. Taj red može se razlikovati ovisno o vrsti, veličini i složenosti projekta i drugih faktora koji utječu na njega. Važnost težine sposobnosti potpuno je ovisna o specifičnoj situaciji na projektu.



Tablica 4.1. Tehnički elementi sposobnosti

1.01	Uspjeh u upravljanju projektom	1.11	Vrijeme i faze projekta
1.02	Interesna strane	1.12	Resursi
1.03	Zahtjevi i ciljevi projekta	1.13	Troškovi i financije
1.04	Rizici i prilike	1.14	Nabava i ugovori
1.05	Kvaliteta	1.15	Promjene
1.06	Projektna organizacija	1.16	Kontrola i izvješća
1.07	Timski rad	1.17	Informacije i dokumentacija
1.08	Rješavanje problema	1.18	Komunikacija
1.09	Projektne strukture	1.19	Pokretanje
1.10	Opsegi isporuke	1.20	Zatvaranje

Razumijevanje tih elemenata sposobnosti u specifičnoj situaciji na projektu osnova je za procjenu.

Svaki element sposobnosti u ovoj skupini temeljen je na općem opisu, *Popis obrađenih tema* i *Mogući procesni koraci*. Znanje i iskustvo koje se zahtijeva na svakoj IPMA-inom stupnju opisano je u *Ključne sposobnosti za stupanj* i završava se sa *Glavne veze sa dijelom*, koje je namijenjeno za pomoć u čitanju s razumijevanjem i kao pomoć u procjeni kandidatove sposobnosti. Vezano je za određeni sadržaj i značenje (odgovarajući elementi) situacije.

Za ispitivača je važno da slijedi definiciju svakog elementa sposobnosti za procjenu osoblja koje upravlja projektom.

Opisi učinkovite tehničke sposobnosti na različitim IPMA-inim stupnjevima jesu:

- **Na IPMA-inom A stupnju:** kandidat je morao pokazati učinkovitu primjenu tehničkih elemenata sposobnosti u koordinaciji projektima i/ili programima, unutar opsega portfelja ili programa i u suglasju sa stalnom organizacijom. Kandidat je vodio (potprograme i /ili voditelje projekata u njihovu tehničkom razvoju upravljanja projektima. Kandidat je također bio uključen u primjenu tehničkih elemenata ili važnih alata, tehnika ili metodologija na projektima, programima i portfelju.
- **Na IPMA-inom B stupnju:** kandidat je morao pokazati učinkovitu primjenu tehničkih elemenata sposobnosti u situacijama na složenom projektu i unutar opsega projekta. Kandidat je vodio niže rangirane voditelje projekata u razvoju njihovih tehničkih sposobnosti u upravljanju projektima.
- **Na IPMA-inom C stupnju:** kandidat je morao pokazati učinkovitu primjenu tehničkih elemenata sposobnosti u situacijama upravljanja projektima s ograničenom složenošću. Kandidata je možda potrebno voditi u budućem razvoju tehničkih elemenata sposobnosti u upravljanju projektima.
- **Na IPMA-inom D stupnju:** procjenjuje se samo znanje vezano za tehničke elemente i njihovu primjenu.

Kriteriji za procjenu specifičnog znanja ili iskustva popisani su u opisu elementa sposobnosti. Prikazani stupnjevi definiraju koraci uz kontinuirano povećanje znanja i iskustva.

1.01. Uspjeh u upravljanju projektima

Uspjeh u upravljanju projektima jest prihvaćanje rezultata upravljanja projektima od relevantnih interesnih strana.

Ključni cilj voditelja projekta, programa ili portfelja jest da postignu uspjeh i izbjegnu neuspjeh u svojim pothvatima. Žele biti sigurni da znaju koji će se kriteriji primjenjivati pri utvrđivanju njihova uspjeha ili neuspjeha i kako će ih se procjenjivati. Jasno i čisto definiranje takvih kriterija glavni je zahtjev iz polazišta takva pothvata. Postići ciljeve projekta, programa ili portfelja unutar dogovorenih ograničenja sveobuhvatna je definicija uspjeha.

Uspjeh upravljanja projektom vezan je uz uspjeh projekta; međutim, to nije isto. Primjerice može se izvesti uspješno upravljanje projektom koji se mora ukinuti zbog nove strateške odluke koju je donijela organizacija projekt više nije relevantan.

Upravljanje projektom može se promatrati kao potprojekt ukupnog projekta. Na isti način na koji se moraju definirati i voditi sadržaj, opseg, rezultati, odgovornosti, krajnji rokovi, trošak i učinkovitost projekta moraju se definirati i voditi i aktivnosti upravljanja projektom.

Integracija je od ključne važnosti za uspjeh vođenja projekta: uključuje kombiniranje projektnih zahtjeva, aktivnosti i rezultata da bi se postigli ciljevi i uspješno zatvaranje. Što je veća složenost i što više ima različitih očekivanja interesnih strana, potreban je sofisticiraniji pristup integraciji. Pri upravljanju projektom nadgledaju se aktivnosti potrebne da bi se sastavio detaljan plan projekta.

Za „plan upravljanja projektom“ rabe se različiti izrazi. Upravljanje projektom integrira sve individualne planove, kao što je plan kvalitete, plan upravljanja interesnih strana, plan komunikacije na projektu, plan nabave, plan ugovaranja i plan isporuka.

Planovi upravljanja projektom moraju prihvatiti i odobriti oni koji su uključeni i koji komuniciraju s važnim interesnim stranama, s prikladnom razinom detalja koja se priređuje za svakog od njih.

Mogući procesni koraci:

1. Analizirati projekt i njegov kontekst, uključujući postojeće odluke i dokumentaciju.
2. Razviti koncept upravljanja projektom, temeljen na projektnim zahtjevima, prodiskutirati prijedlog s važnim interesnim stranama i dogovoriti ugovor za upravljanje projektom s korisnikom.
3. Planirati vođenje projekta i uspostaviti tim za upravljanje projektom, metode, tehnike i alate.

4. Planirati procedure integracije, uključujući upravljanje sadržajem, ukloniti nesukladnosti.
5. Izvršiti i kontrolirati planove i promjene u upravljanju projektom, izvješćivati o izvedbi upravljanja projektom.
6. Prikupiti postignute rezultate i o njihovoj interpretaciji komunicirati s relevantnim interesnim stranama.
7. Ocijeniti uspjeh ili neuspjeh upravljanja projektom, transferirati i primijeniti naučene lekcije na buduće projekte.

Obrađene teme:

Očekivanja interesnih strana

Integracija

Ocjena upravljanja projektom

Revizija upravljanja projektom

Plan upravljanja projektom, projektni planovi

Planiranje i kontroliranje pri upravljanju projektima

Standardi i pravila pri upravljanja projektima

Kriteriji uspjeha i neuspjeha u upravljanju projektima

Ključne sposobnosti na stupnju:

- A Uspješno je usmjeravao upravljanje uspjehom upravljanja projektom za važan program i/ili portfelj organizacije ili organizacijske jedinice.
- B Uspješno je vodio kriterije uspjeha upravljanja projektom na kompleksnom projektu.
- C Uspješno je vodio kriterije uspjeha upravljanja projektom projekta s ograničenom složenošću.
- D Posjeduje potrebno znanje vezano uz upravljanje uspjesima i može ih primijeniti.

Glavne veze sa:

1.02. Interesne strane, 1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.04. Rizici i prilike, 1.05. Kvaliteta, 1.07. Timski rad, 1.09. Projektne strukture, 1.14. Nabava i ugovaranje, 1.15. Promjene, 1.18. Komunikacija, 1.19. Pokretanje, 1.20. Zatvaranje, 2.01. Vođenje, 2.03. Samokontrola, 2.04. Sigurnost, 2.05. Relaksacija, 2.06. Otvorenost, 2.08. Orijehtacija prema rezultatima, 3.01. Projektna orijentacija, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.06. Poslovanje.

1.02. Interesne strane

Interesne strane („Interesne strane“ jest ISO termin koji je usvojio ICB, dionici („stakeholders“) je istoznačnica koja se rabi za interesne strane, „klijent“ i „korisnik“ također se rabi u tekstu da bi se identificirao podskup interesnih strana) jesu ljudi ili grupe, koji su zainteresirani za izvedbu i/ili uspjeh projekta ili koji su ograničeni projektom.

Voditelj projekta mora identificirati sve interesne strane, koji su njihovi interesi i posložiti oboje prema važnosti u projektu.

Šanse za uspjeh projekta povećat će se uzme li se u obzir taj element sposobnosti. Projekt je ograničen svojim okruženjem i može se prilagoditi da bi zadovoljio potrebe interesnih strana. Njihovim se zahtjevima također mora upravljati.

Da bi mogli upravljati interesnim stranama, voditelji projekta mogu razviti unutarnje ili vanjske veze, formalne i neformalne, među onima povezanim s projektom (npr. tvrtke, agencije, direktori, stručnjaci, zaposlenici i stvaratelji mišljenja).

Sve interesne strane mogu imati izravni ili posredni utjecaj na projekt. Utjecaji, kao što je utjecaj interesnih strana, zrelost organizacije za upravljanje projekta i praksa upravljanja projektom, standardi, teme, trendovi i moć imaju utjecaja na način na koji je projekt zamišljen i na koji se način razvija.

Voditelji projekta moraju biti temeljiti u održavanju informacija vezanih za interesne strane i ljude koji predstavljaju takve strane. To je osobito važno ako se nova strana uključi u projekt ili se promijeni predstavnik neke strane, u tom slučaju voditelj projekta morao bi uzeti u obzir promjenu i osigurati da nova stranka ili predstavnik imaju dostatne informacije o projektu.

Mogući procesni koraci:

1. Identificirati i postaviti po važnosti interese interesnih strana.
2. Analizirati njihove interese i zahtjeve.
3. Komunikacija prema interesnim stranama, koji će se od njihovih zahtjeva ispuniti, a koji neće.
4. Razviti strategiju da bi se nosilo s interesnim stranama.
5. Uključiti interese i zahtjeve interesnih strana u zahtjeve, ciljeve, opseg, rezultate, vremenske planove i troškove projektnoga plana.
6. Uključiti u upravljanje rizicima prijetnje i prilike koje predstavljaju interesne strane.
7. Identificirati proces donošenja odluke između projektnoga tima i interesne strane.
8. Osigurati da su interesne strane zadovoljne u svakoj fazi projekta.
9. Izvesti plan upravljanja interesnih strana.

10. Izvršiti promjene, komunicirati o njima i upravljati promjenama u planu za interesne strane.
11. Dokumentirati naučene lekcije i primijeniti ih u budućim projektima.

Obrađene teme:

Unutarnje i vanjske mreže

Komunikacijska strategija interesnih strana

Interesi i zadovoljstvo interesnih strana

Plan upravljanja interesnim stranama

Upravljanje očekivanjima

Pozicioniranje projekta u programu, portfelju i organizaciji poslovanja

Okruženje projekta

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno usmjeravao upravljanje interesnih strana za važne programe i/ili portfelje organizacije ili organizacijske jedinice.
- B Uspješno upravljao interesnim stranama u složenom projektu.
- C Uspješno upravljao interesnim stranama na projektu ograničene složenosti.
- D Ima i može primijeniti potrebno znanje vezano uz upravljanje interesnim stranama za potrebe projekta.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.03. Projektni zahtjevi & ciljevi, 1.04. Rizici i prilike, 1.05. Kvaliteta, 1.10. Opseg i rezultati, 1.13. Troškovi i financiranje, 1.14. Nabava i ugovaranje, 1.15. Promjene, 1.18. Komunikacija, 2.01. Vođenje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.04. Sigurnost, 2.06. Otvorenost, 2.08. Orijentiranost rezultatima, 2.12. Sukobi i krize, 2.13. Pouzdanost, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.01. Projektna orijentacija, 3.02. Programska orijentacija, 3.0. Portfeljna orijentacija.

1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta

Upravljanje zahtjevima sastoji se od identifikacije, definicije i dogovora oko toga da projekt zadovolji potrebe i očekivanja interesnih strana, osobito onih koje predstavljaju klijente i korisnike.

Projektne zahtjeve izvode se iz potreba korisnika, koji se vode prilikama i prijetnjama. Razvijaju se poslovni slučajevi i projektne strategije. **Strategija** je visoki stupanj pregleda o tome kako se može ostvariti vizija/ciljevi organizacije u nekoj točki u budućnosti. Strategiju se pregledava u različitim vremenskim intervalima (u životnom tijeku sustava, za vrijeme projektnog životnog vijeka i u svakoj od njegovih faza), kao i u posebnim područjima, npr. u nabavi.

Svrha projekta (*goal*) jest pružiti vrijednost interesnim stranama. Projektne strategije visoke je razine pregleda načina na koji bi se trebao postići projektne cilj. **Projektne ciljeve** (*objective*) jest proizvesti dogovorene isporuke, osobito rezultate zahtijevane u točno određenom vremenu, unutar sredstava i unutar prihvatljivih parametara rizika. Projektne ciljevi jesu skup meta koje projekt, program ili portfelj manageri moraju doseći da bi pružili očekivane koristi projekta interesnim stranama.

Razvojna faza projekta obuhvaća razvoj projektnih planova i izrada studije izvedivosti. Realistično sagledavanje projekta važno je u prvim fazama projekta. Sagledavanje projekta obuhvaća analizu predloženog projekta i odluku da se investira u projekt u odnosu na druge projekte koji su u konkurenciji ili u druge dijelove poslovanja. To je preduvjet da postoji adekvatno opravdanje da se podupre zahtjev za odobrenje projekta.

Kada je projekt odobren za investiranje, vlasnik projekta trebao bi napraviti kartu projekta, koji definira opseg projekta, njegove ciljeve i rezultate, sredstva, vremenski opseg, točke pregleda i sastav tima.

Stalni proces pregleda projekta pružit će mogućnost procjene postignutog u projektu u odnosu na projektne ciljeve i dogovorene kriterije uspjeha od samog početka. Rezultat projekta može se smatrati više uspješnim za neke interesne strane, ali manje uspješan za druge strane.

Mogući procesni koraci:

1. Prikupiti, dokumentirati zahtjeve projekta i postići dogovor o njima.
2. Razviti poslovni slučaj i projektne strategije i staviti ih pod upravljanje promjenama.
3. Definirati projektne ciljeve, sagledati projekt, napraviti studiju izvedivosti, uspostaviti projektne planove.
4. Komunicirati promjene i napredak.
5. Vrednovati zahtjeve u ključnim točkama životnog tijeka projekta.

6. Procijeniti sukladnost s projektnim ciljevima i zahtjevima i tražiti odobrenje za projekt.
7. Postaviti proces pregleda projekta.
8. Dokumentirati naučene lekcije i primijeniti ih na budućim projektima.

Obrađene teme:

Procjena i određivanje prioriteta

Poslovni slučaj

Karta projekta

Okruženje projekta, uvjeti okruženja

Definicija projekta, dogovor o projektnim ciljevima i uvjetima okruženja

Projektni planovi

Upravljanje projektnim zahtjevima

Strategija projekta

Upravljanje vrijednostima, sustavno vrednovanje („benchmarking“) (na primjer povrat investicije), „balanced scorecard“/BSC

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno usmjeravao upravljanje zahtjevima i ciljevima važnih programe i/ili portfelje organizacije ili organizacijske jedinice.
- B Uspješno vodio definiranje projektnih zahtjeva i ciljeva u složenom projektu.
- C Uspješno vodio definiranje projektne zahtjeve i ciljeve na projektu ograničene složenosti.
- D Ima potrebno znanje vezano uz upravljanje projektnim zahtjevima i ciljevima i može ga primijeniti.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.02. Interesne strane, 1.04. Rizici i prilike, 1.05. Kvaliteta, 1.08. Rješavanje problema, 1.10. Opseg i rezultati, 1.11. Vrijeme i faze projekta, 1.13. Troškovi i financiranje, 1.14. Nabava i ugovaranje, 1.15. Promjene, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.19. Pokretanje, 1.20. Zatvaranje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.03. Samokontrola, 2.04. Sigurnost, 2.06. Otvorenost, 2.08. Orijehtacija prema rezultatima, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 2.15. Etika, 3.01. Projektna orijentacija, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.05. Stalna organizacija, 3.06. Poslovanje, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologije, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš, 3.10. Financije.

1.04. Rizik i prilike

Upravljanje **rizikom i prilikama** proces je u trajanju koji se odvija za vrijeme svih faza životnog vijeka projekta, od početne zamisli do zatvaranja. Naučene lekcije iz upravljanja rizicima i prilikama za trajanja projekta, koje se dokumentiraju kod zatvaranja projekta, važan su doprinos uspjehu budućih projekata.

Voditelj projekta odgovoran je za osposobljavanje sebe i svih članova projektnoga tima za proaktivan rad, da je na oprezu što se tiče rizika i prilika, da je predan procesu upravljanju rizicima te za uključivanja interesnih strana u taj proces i po potrebi za pribavljanje prikladnih stručnjaka u ulozi konzultanta za potporu upravljanju projektnim rizicima.

Tehnike koje se naširoko primjenjuju za smanjenje nesigurnosti, koja uključuje svaki rizik temelje se na načelu sukcesivnosti, tj. smanjenju nesigurnosti procjene na način da se procijenjeni predmet rastavlja na svoje komponente. Suma varijanca procjena pod-elemenata manja je od varijance za cjelokupni predmet. Da bi se smanjila varijanca procjene projektnih troškova, one stavke troškova koji imaju više varijacija raščlanjuju se da bi se smanjila nesigurnost procjene. Tako se proces raščlanjivanja sukcesivno ponavlja dok varijance svih nižih komponenti troška nisu ispod prihvatljive granice. Ista tehnika primjenjuje se u procjeni trajanja aktivnosti koje određuju projektni plan da bi se smanjila nesigurnost procjene trajanja projekta.

Kvalitativna procjena rizika i prilika rangira rizike i prilike prema njihovoj važnosti, kao funkcije učinka i vjerojatnosti pojave. Takvo rangiranje koristi se da bi se odlučilo koja bi se strategija trebala koristiti da bi se nosilo sa svakim rizikom i prilikom. Primjerice, možete ukloniti rizik, ublažiti ga, podijeliti ga, transferirati ili se osigurati od njega, razviti plan za nuždu ili pasivno prihvatiti rizik. Slične strategije usvajaju se i za prilike. Oni neprihvatljivi rizici i one prilike koje valja dalje pratiti zahtijevaju prikladan plan odgovora. Plan odgovora može utjecati na mnoge procese u projektu koji traže primjenu sposobnosti u tri skupine elemenata sposobnosti. Izvedba plana odgovora na rizike i prilike mora se kontrolirati i kontinuirano ažurirati kada se pojavljuju novi rizici ili prilike ili kada se važnost već otkrivenih rizika i prilika mijenja.

Kvantitativna procjena rizika i prilika daje brojčanu vrijednost kojom se mjeri očekivani učinak rizika ili prilika.

Analiza Monte Carlo i stabla odluke i planiranje scenarija snažni su primjeri tehnika kvantitativne procjene rizika i prilika.

Mogući procesni koraci:

1. Identificirati i procijeniti rizike i prilike.
2. Razviti plan odgovora na rizike i prilike te dobiti odobrenje i o njemu komunicirati.

3. Ažurirati različite projektne planove na koje utječe odobreni plan odgovora na rizike i prilike.
4. Procijeniti mogućnost zadržavanja troškovnih i vremenskih ciljeva te nastaviti to procjenjivanje kroz trajanje projekta.
5. Kontinuirano identificirati nove rizike, ponovno procjenjivati rizike, planove odgovora i modificirati projektni plan.
6. Kontrolirati plan odgovora na rizike i prilike.
7. Dokumentirati naučeno i primijeniti na projekte u budućnosti; ažurirati alate za identifikaciju rizika.

Obrađene teme:

Planovi odgovora za nepredviđene slučajeve

Troškovne i vremenske rezerve za nepredviđene slučajeve

Očekivana novčana vrijednost

Kvalitativni alati i tehnike procjene rizika

Kvantitativni alati i tehnike procjene rizika

Sigurnosni plan i preostali rizik

Nosioci rizika i prilika

Strategije i planovi odgovora za rizike i prilike

Stavovi prema rizicima i prilikama, izbjegavanje rizika

Tehnike i alati identifikacije rizika

Planiranje scenarija

Analiza osjetljivosti

Analiza snaga, slabosti, prilika, prijetnja (SWOT)

Načelo sukcesivnosti

Ključne sposobnosti na stupnju:

- A Uspješno usmjeravao upravljanje rizicima i prilikama za važne programe i/ili portfelje organizacije ili organizacijske jedinice.
- B Uspješno upravljao rizicima i prilikama u kompleksnom projektu.
- C Uspješno upravljao rizicima i prilikama u projektu s ograničenom složenošću.
- D Ima potrebno znanje vezano uz upravljanje rizicima i prilikama za projekte te ga može primijeniti.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.02. Interesne strane, 1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.08. Rješavanje problema, 1.11. Vrijeme i faze projekta, 1.13. Troškovi i financiranje, 1.14. Nabava i ugovori, 1.15. Promjene, 1.16. Kontrola i izvješća, 2.01. Vođenje, 2.03. Samokontrola, 2.07. Kreativnost, 2.11. Pregovaranje, 2.12. Konflikti i krize, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.05. Stalna organizacija, 3.06. Poslovanje, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš, 3.10. Financiranje, 3.11. Pravo.

1.05. Kvaliteta

Kvaliteta projekta jest stupanj do kojeg skup važnih karakteristika ispunjava zahtjeve projekta. Upravljanje kvalitetom projekta sadržava sve faze i dijelove projekta od početne definicije, kroz projektne procese, upravljanje projektom timom, projektom isporukama do zatvaranja projekta. Upravljanje kvalitetom projekta odgovornost je uprave projekta, programa ili portfelja kao dijela upravljanja ukupnom kvalitetom. Upravljanje kvalitetom temeljeno je na sudjelovanju svih članova projektnog tima koji bi trebali gledati kvalitetu kao na temelj projekta. To osigurava dugoročni poslovni uspjeh kroz zadovoljstvo korisnika. Osnova za kvalitetu projekta je praksa upravljanja kvalitetom u stalnoj organizaciji koja je uključena i pridonosi projektom procesima i rezultatima. Konkretno, stalna organizacija odlučuje o politici kvalitete, ciljevima i odgovornostima projekta te o tome kako će se kvaliteta primijeniti, primjerice kvaliteta planiranja, standardne operativne procedure (SOPs), mjere kontrole i drugi aspekti sustava upravljanja kvalitetom u stalnoj organizaciji. Kritična područja upravljanja kvalitetom projekta jesu sudaranja između projekata, programa ili portfelja i stalne organizacije. Rizik zanemarivanja kvalitete jest taj da se neće postići ciljevi projekta, programa ili portfelja.

Namijenjena funkcionalnost proizvoda mora se valorizirati za vrijeme trajanja projekta. Uobičajeno, klijent ili korisnik sudjelovat će u takvim pregledima da bi se osiguralo suglasje s zahtjevima proizvoda. Valorizacija kvalitete projekta izvodi se putem procedura kao što su osiguranje kvalitete (QA), kontrola kvalitete (QC) i revizije proizvoda i projekta. Tamo gdje je to prikladno, projektiranje pomoću računala (CAD), modeli ili prototipovi mogu se koristiti i testirati da bi se valorizirao proizvod projektiranja i prilagodio se zahtjevima sigurnosti u svim fazama projekta. Tamo gdje je proizvod računalna aplikacija, korisnici mogu testirati prethodne verzije, da bi otkrili mane i ispravili ih u idućim verzijama. Tamo gdje je proizvod dokumentacija, pogreške se mogu otkrivati u radnim verzijama i ispraviti se u idućim verzijama.

Testiranje je potrebno da bi se dokazalo da isporuke odgovaraju originalnim specifikacijama i da bi se otkrile pogreške te da bi se mogle ispraviti u prethodnoj fazi kako bi se izbjegla skupa ponovna izvedba koja bi bila potrebna ako bi se pogreške otkrile u idućim fazama. Testiranja i procedure odobravanja moraju se definirati u početnoj fazi projekta, po mogućnosti kada se definira ugovor.

Mogući procesni koraci:

1. Razviti plan kvalitete.
2. Odabrati, izgraditi i testirati:
 - prototipove /modele
 - verzije
 - dokumentaciju.
3. Dobiti odobrenje za izgradnju i testiranje konačne verzije.
4. Izvršiti osiguranje i kontrolu kvalitete.

5. Izvršiti testiranje, dokumentirati i tražiti odobrenje za rezultate.
6. Preporučiti i primijeniti korektivne mjere i izvijestiti o mjerama za uklanjanje pogrešaka.
7. Dokumentirati naučeno i primijeniti u novim projektima.

Obrađene teme:

Projektiranje pomoću računala, prototipovi, modeliranje i testiranje

Metode otkrivanja neispravnosti i metode popravka neispravnosti

Učinkovitost i troškovi upravljanja kvalitetom

Metrika

Upravljanje kvalitetom procesa

Upravljanje kvalitetom proizvoda

Standardne operativne procedure

Kontrola verzije

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno je usmjeravao upravljanje kvalitetom projekta za važne programe i/ili portfelje organizacije ili organizacijske jedinice.
- B Uspješno je upravljao situacijama vezanim uz kvalitetu projekta u kompleksnim projektima.
- C Uspješno je upravljao situacijama vezanim uz kvalitetu projekta u projektima s ograničenom složenošću.
- D Posjeduje znanje potrebno za upravljanje kvalitetom projekta te ga može primijeniti.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.02. Interesne strane, 1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.04. Rizici i prilike, 1.08. Rješavanje problema, 1.14. Nabava i ugovori, 1.1. Kontrola i izvješća, 1.17. Informacije i dokumentiranje, 2.06. Otvorenost, 2.08. Orijentiranost rezultatima, 2.10. Konzultiranje, 2.11. Pregovaranje, 2.13. Pouzdanost, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 2.15. Etika, 3.04. Implementacija projekta, programa i portfelja (PPP), 3.05. Stalna organizacija, 3.06. Poslovanje, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš, 3.10. Financiranje.

1.06. Projektna organizacija

Projektna organizacija jest skupina ljudi i pridružena infrastruktura u kojoj su dogovoreni vodstvo, veze i odgovornosti vezane za poslovanje ili funkcionalne procese. Taj element sposobnosti obuhvaća određivanje i održavanje prikladnih uloga, organizacijskih struktura, odgovornosti i sposobnosti za projekt.

Projektna i programska organizacija jedinstvene su, privremene i prilagođene fazama životnog vijeka projekta ili uvjetima vijeka programa. Portfeljne organizacije slične su stalnim organizacijama i često su njihov dio. Međutim, orijentacija u svakoj organizaciji uglavnom bi trebala biti prema projektima. Projektna organizacija i traženi resursi za krajnji rezultat projekta moraju se odražavati u projektnim ciljevima. Ako projektni ciljevi traže isporuke projekta u kratkom vremenskom razdoblju, gdje troškovi nisu važni, tada projekt može trebati visoki stupanj resursa i veliku organizaciju. Tamo gdje se projekt odvija kroz duže vremensko razdoblje i troškovno je ograničen, dodijeljeni resursi mogu biti ograničeni, a organizacija mala.

Procesi i modeli odluke kojima se upravlja i koji se primjenjuju u organizaciji moraju se dobro projektirati, primjereno primijeniti, kontinuirano poboljšavati i biti temeljeni na iskustvu. Projektna organizacija uobičajeno je kratkog vijeka i brže se mijenja od stalne organizacije.

Osmišljavanje projektne organizacije mora uzeti u obzir utjecaje kulture i okoliša; uobičajeno se mijenja kako projekt napreduje kroz svoj životni tijek. Kad je potrebno, doraduje se da bi odgovarala različitim tipovima i uvjetima ugovora.

U nekim situacijama moguće je premjestiti projektnu organizaciju tako da uključeni ljudi budu bliže. To povećava timski rad i komunikaciju. U drugim situacijama, jedinice neke projektne organizacije mogu biti zemljopisno raspršene čak i na različitim kontinentima te su tako još i veći izazov za upravljanje projektom.

Učinak projektne organizacije ovisi o osoblju koje radi u njoj. Sposobnost nominiranih ljudi koji sudjeluju u projektu mora biti ovjerena te valja provjeriti njihovu dostupnost s linijskom upravom. Idealno, voditelj projekta i stalni voditelj koji obnaša funkciju dobavljača resursa za projekt prodiskutirat će prikladnost osobe koja bi trebala ispunjavati određenu ulogu u projektnom timu. Pregledat će se znanje, vještine i iskustvo osobe, a voditelj projekta također će uzeti u obzir i osobnost osobe, kako bi mogla funkcionirati s drugima u projektnom timu. Međutim, često voditelj projekta nema utjecaja u odabiru dodijeljenih ljudi koji će sačinjavati tim, pa mora razviti projektni tim s neiskusnim osobljem, a ono može imati osobnosti koje ne mogu uskladiti.

Mogući procesni koraci:

1. Ustanoviti vrstu potrebne projektne organizacije i resursa.

2. Identificirati sve organizacijske jedinice koje će pružati resurse za projekt.
3. Definirati uloge, odgovornosti, kontakte, stupnjevi odgovornosti i procedure u projektu.
4. Dobiti resurse od organizacijskih jedinica.
5. Definirati i regulirati kontakte s jedinicama stalne organizacije.
6. Komunicirati o odlukama, voditi projektnu organizaciju.
7. Održavati, ažurirati i mijenjati projektnu organizaciju za vrijeme životnog vijeka projekta ako je potrebno.
8. Kontinuirano poboljšavati projektnu organizaciju.
9. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima.

Obrađene teme:

Modeli odluke

Upravljanje kontaktima

Organizacijska karta

Procedure, procesi

Ocjena resursa i stalno učenje

Matrica odgovornosti

Standardni planovi sastanaka

Opisi zadataka

Ključne sposobnosti na stupnju:

- A Uspješno je usmjeravao upravljanje projektom organizacij za važne programe i/ili portfelje organizacije ili organizacijske jedinice.
- B Uspješno je upravljao projektom organizacijom kroz situacije u kompleksnom projektu.
- C Uspješno je upravljao projektom organizacijom kroz situacije u projektu s ograničenom složenosti.
- D Posjeduje potrebno znanje vezano uz upravljanje projektom organizacijom i može ga primijeniti.

Glavne veze sa:

1.02. Interesne strane, 1.07. Timski rad, 1.09. Projektne strukture, 1.14. Nabava i ugovori, 1.19. Pokretanje, 1.20. Zatvaranje, 2.01. Vođenje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.04. Jasnoća, 2.05. Opuštanje, 2.07. Kreativnost, 2.09. Učinkovitost, 2.10. Konzultiranje, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.05. Stalna organizacija, 3.06. Poslovanje, 3.08. Upravljanje osobljem.

1.07. Timski rad

Projekte izvode timovi ljudi, koji se često nađu zajedno samo radi projekta. **Timski rad** obuhvaća upravljanje i vodstvo građenja tima, rada u timovima i timskoj dinamici. Timovi su grupe ljudi koji rade zajedno da bi postigle posebne ciljeve.

Projektni tim često se gradi na početnim sastancima na projektu, na radionicama i na seminarima u što može biti uključen voditelj projekta, članovi tima i poneke druge interesne strane. Timski duh (navesti ljude da dobro rade zajedno) može se postići individualnom motivacijom, postavljanjem timskog cilja, društvenim prigodama i drugima pomoćnim strategijama.

Problemi mogu nastati iz tehničkih ili ekonomskih poteškoća ili druge vrste stresnih situacija. Problemi mogu nastati i iz kulturoloških i obrazovnih razlika, različitih interesa i/ili načina rada, ili iz činjenice da se članovi nalaze predaleko jedni od drugih.

Razvoj tima trebao bi pratiti definirane procese, poput: formiranja, promišljanja, normiranja i izvođenja (vidi moguće procesne korake).

Voditelj projekta trebao bi kontinuirano razvijati tim i njegove članove, od početne faze gradnje tima, kroz rad tima za trajanja projekta, do završetka projekta, kada se članovi raspuštaju da se vrate svojim organizacijskim jedinicama. Za vrijeme njihova rada u projektnom timu, voditelj projekta u dogovoru s linijskim voditeljem, trebao bi često provjeravati učinak, razvoj, procijeniti potrebu za obukom i usmjeravanjem te poduzeti potrebne mjere. Tamo gdje je izvedba člana tima ispod traženoga standarda moraju se poduzeti potrebne popravne mjere.

Mogući procesni koraci:

1. Formirati – razviti zajednički osjećaj za svrhu, pripadnost i predanost.
2. Promišljati – dodijeliti uloge, odgovornosti i zadatke da bi se pomoglo kontrolirati, donositi odluke i rješavati sukobe.
3. Normirati – otvorenost u smislu da članovi tima mogu međusobno surađivati.
4. Izvoditi – razviti međuovisnost da bi se dobili izvanredni rezultati.
5. Na završetku projekta predati isporuke projekta linijskoj organizaciji i raspustiti tim.
6. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima.

Obrađene teme:

Sposobnost rada u timu

Suradnja s upravom

Donošenje odluka i predstavljanje uloga

Geografska razdvojenost

Timska dinamika

Procjena osobnoga profila

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno je usmjeravao upravljanje timskim radom za važne programe i/ili portfelje organizacije ili organizacijske jedinice.
- B Uspješno je upravljao situacijama u timskom radu u kompleksnim projektima.
- C Uspješno je upravljao situacijama u timskom radu u projektu ograničene složenosti.
- D Posjeduje potrebno znanje vezano uz upravljanje timskim radom u projektima i može ga primijeniti.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektima, 1.08. Rješavanje problema, 1.12. Resursi, 1.13. Troškovi i financiranje, 1.14. Nabava i ugovori, 1.18. Komunikacija, 2.01. Vođenje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.03. Samokontrola, 2.05. Opuštanje, 2.12. Sukobi i krize, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 2.15. Etika, 3.02. Orijentiranost programu, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija, 3.08. Upravljanje osobljem.

1.08. Rješavanje problema

Većina posla u životnom vijeku projekta bavljenje je definiranjem radnih zadataka i **rješavanje problema**. Većina problema koji će se dogoditi vjerojatno će uključivati neko razdoblje, troškove, rizike ili isporuke projekta ili veze između sva ta četiri faktora. Opcije za rješavanje problema mogu uključivati smanjenje opsega isporuka projekta, duže trajanje ili uključivanje više resursa.

Problemi se mogu rješavati različitim metodama. Ove mogu uključivati usvajanje različitih sustavih procedura za: identifikaciju problema i njegov glavni uzrok, razvijanje ideja i opcija (kao što je promišljanje, zajedničko promišljanje - „brain-storming“, „lateral thinking“, „thinking hats“) za rješavanje problema, evaluaciju ideja i odabir preferirane opcije za poduzimanje prikladnih koraka za implementaciju odabrane opcije. Međutim, prije donošenja odluke o tome koja će se radnja poduzeti, moraju se konzultirati interesne strane i tražiti njihovo odobrenje.

Ako se pojave prepreke za vrijeme rješavanja problema, mogu se prevladati pregovorima, podizanjem na višu stupanj interesnoj strani koja donosi odluku, rješavanjem problema ili upravljanjem krizama.

Projektni tim može iskoristiti proces rješavanja problema kao poučno iskustvo za tim. Uspješno riješen problem ima tendenciju da još više ujedini tim.

Mogući procesni koraci:

1. Uključiti u projektni plan procedure za otkrivanje problema.
2. Identificirati nastale situacije u kojima postoji potreba za rješavanjem problema.
3. Analizirati problem i ustanoviti glavni uzrok.
4. Primijeniti kreativne metode za dobivanje ideja kako riješiti problem.
5. Evaluirati ideje i odabrati preferiranu opciju, uključiti interesne strane u procesu prikladnim koracima.
6. Primijeniti i pregledati učinak odabranog rješenja i napraviti potrebne prilagodbe.
7. Dokumentirati čitav proces naučenih lekcija i primijeniti ih u budućim projektima.

Obrađene teme:

Identifikacija i procjena alternativnih opcija

Kretanje od cjelokupnog projekta prema pojedinom segmentu i natrag

Promišljati u unutar sustava

Analiza ukupne koristi

Analiza vrijednosti

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno je usmjeravao upravljanje rješavanja problema za važne programe i/ili portfelje organizacije ili organizacijske jedinice.

- B Uspješno je upravljao situacijama rješavanja problema u kompleksnim projektima.
- C Uspješno je upravljao situacijama rješavanja problema u projektu ograničene složenosti.
- D Posjeduje potrebno znanje vezano uz upravljanje pri rješavanju problema na projektima i može ga primijeniti.

Glavne veze sa:

1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.04. Rizik i prilike, 1.05. Kvaliteta, 1.07. Timski rad, 1.09. Projektne strukture, 1.14. Nabava i ugovori, 1.15. Promjene, 2.05. Opuštanje, 2.06. Otvorenost, 2.07. Kreativnost, 2.08. Orijentiranost prema rezultatima, 2.09. Učinkovitost, 2.10. Konzultacije, 2.12. Konflikti i krize, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.01. Projektna orijentiranost, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.06. Poslovanje.

1.09. Projektne strukture

Voditelji projekata, programa ili portfelja koordiniraju različitim strukturama u svom području.

Portfelj (i često potportfelj) sastoji se od projekata i programa različite vrste, troškova, rizika, koristi, vremenskih okvira, veličina, strateške važnosti, novosti, teritorijalne važnosti itd. Voditelj portfelja imaće sposobnost predstavljanja informacija portfelja na različite načine za pregled i odluku višoj upravi. Portfelj će biti trajni dio aktivnosti organizacije, s tijekom projekata i programa koji ulaze u portfelj, onih koji su u prekidu i onih koji izlaze iz portfelja kada završe ili su otkazani.

Programi se sastoje od povezanih projekata i pridruženih aktivnosti i imaju neke od karakteristika portfelja, no u manjoj mjeri. Programi će imati ograničene rokove, za razliku od portfelja, no morat će dostaviti i krajnje koristi.

Projekti se mogu raščlaniti na svoje sastavne dijelove gledano iz različitih kutova, npr. raščlanjivanje radova, projektna organizacija, projektni troškovi, informacije i struktura dokumenata.

Projektne strukture ključni su mehanizam za stvaranje reda unutar projekta. Hijerarhijske strukture služe da bi se osiguralo da se u projektu ništa ne propusti.

Rad se dalje može raščlaniti na zadatke, radne pakete i aktivnosti. Te jedinice ili grupe jedinica dodijelit će se onome tko dodjeljuje resurse, rad će se isplanirati, troškovi procijeniti, radovi isplanirati, ugovoriti, kontrolirati i završiti. Napraviti će se izvješće o radu i stvarnim troškovima pod vodstvom voditelja projekta, programa ili portfelja.

Projektna organizacija može se razdijeliti na potprojekte i module (npr. kombinacija planiranja; financija; infrastrukture; ICT (informacijske i komunikacijske tehnologije) podrške; istraživanja; razvoja; razvoja procesa; proizvodni pogoni; kupovina i nabava; upravljanje proizvodima i/ili ostalo, ovisno o vrsti projekta) koji su dijelovi projekta i/ili stalne organizacijske jedinice kojoj pripadaju projektni/potprojektni članovi tima. Svaki od potprojekata i/ili modula imat će voditelja i članove tima. Ako je voditelj projekta neiskusni i/ili su članovi tima neiskusni, projektna struktura mora biti vrlo detaljno napravljena da bi se osiguralo da se svi aspekti razumljivo obuhvate.

Projekt se može raščlaniti i u različite **faze** duž svog kritičnog puta, koje mogu predstavljati međurokove gdje se isporučuju rezultati, ključne točke za donošenje odluka (krenuti/stati), investicijske odluke itd.

Troškovi se mogu raščlaniti prema vremenu u kojem su potrošeni, na unutarnje nasuprot vanjskima, diskrecijski nasuprot nediskrecijskim, kapital nasuprot prihoda.

Tijek **informacija** vezan uz projekt može se raščlaniti na skupove podataka, informacije dobivene iz podataka, znanje građeno na informacijama, što dovodi do razumijevanja koje je na kraju u korijenu svake ključne odluke. Tamo gdje su podaci složeni i brojni, može biti potrebna relacijska baza podataka s korištenjem alata potraživanja podataka i „data mining“ da bi se pronašli i ispitali podaci.

Dokumentacija vezana za projekt bit će u skladu sa standardnim formatom traženim za definiranje projekta, plan upravljanja projektom, različite vrste sastanaka tima, preglede projekta, izvršne preglede, isporuke projekta itd. Dokumenti će se također možda morati pregledati, pohraniti i kontrolirati im pristup u fizičkoj i/ili elektronskoj arhivi.

Mogući procesni koraci:

1. Analiza portfelja, programa ili projekta i definiranje različitih struktura koje su prikladne.
2. Dodijeliti vlasnika svakoj strukturi.
3. Definirati zahtjeve za svaku strukturu i način rada.
4. Razviti načine prikazivanja strukture.
5. Elaborirati, analizirati i odabrati strukture.
6. Komunicirati sa projektnim strukturama i kontrolirati ih.
7. Održavati strukture.
8. Dokumentirati naučene lekcije za buduće portfelje/programe/projekte.

Obrađene teme:

Sustavi kodiranja

Baze podataka, definiranje ulaza i izlaza podataka

Hijerarhijske i nehijerarhijske strukture

Multidimenzionalne strukture

Širina i dubina struktura

Razvijena strukture rada (WBS)

Ključne sposobnosti na stupnju:

- A Uspješno je usmjeravao upravljanjem projektnim strukturama važnih programa i/ili portfelja organizacija ili organizacijskih jedinica, te vodio takve strukture.
- B Uspješno je upravljao stvaranjem projektnih struktura u složenom projektu.
- C Uspješno je upravljao stvaranjem projektnih struktura u projektu ograničene složenosti.
- D Posjeduje potrebno znanje vezano uz upravljanje projektnim strukturama i može ga primijeniti.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektima, 1.06. Projektna organizacija, 1.10. Opseg i isporuke, 1.13. Troškovi i financiranje, 1.15. Promjene, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.18. Komunikacija, 2.01. Vođenje, 2.03. Samokontrola, 2.07. Kreativnost, 2.09. Učinkovitost, 2.13. Pouzdanost, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija.

1.10. Opseg i isporuke

Opseg projekta definira granice projekta. Ako granice projekta, programa, portfelja nisu jasno definirane te ako dodaci i dijelovi koji su uklonjeni iz projekta, programa ili portfelja nisu jasno dokumentirani, tada situacija ima tendenciju da izbjegne kontroli. Sa stanovišta interesnih strana opseg projekta obuhvaća ukupnosti svih isporuka, koji su dio projekta. Rješenja unutar opsega postupno izrastaju iz početne ideje o projektu do konačnih rezultata kroz dokumente koji definiraju te isporuke u sve više detalja kako se razvijaju. Sa stanovišta interesnih strana opseg i isporuke predstavljaju ukupni sadržaj (funkcionalni, tehnički, kao i karakteristike korisnika) koji je dio projekta. Projekt bi trebao dati sve ono što je opisano unutar njegova opsega. U nekim vrstama projekata opseg također uključuje zemljopisne karakteristike i korisničko okruženje tamo gdje se rade novi sustavi ili se postojeći mijenjaju. U definiranju opsega projekta također je važno odrediti što se nalazi izvan njegova opsega.

Isporuke uspješnog projekta, programa ili portfelja jesu one opipljive ili neopipljive vrijednosti koje je stvorio projekt, program ili portfelj za svoje korisnike. Predstavljaju se crtežima, shemama, opisima, modelima, prototipovima, sustavima i proizvodima različite vrste. Isporuke nisu samo prodani proizvod ili usluga koja se koristi nakon završetka projekta to su i operativni procesi, organizacijske promjene i kadrovske promjene potrebne za funkcioniranje uspješne organizacije. Isporuke projekta mogu se podijeliti prema prioritetu (mora se imati; bilo bi dobro imati; ako bude vremena) prema dogovoru s interesnim stranama. Oni niže navedeni na listi prioriteta možda se neće niti ostvariti ako nastupe vremenska ograničenja. Konfiguracija i specifikacije isporuka moraju se slagati s zahtjevima i ciljevima projekta. Uprava treba shvatiti i upravljati sadržajem projekta, zahtjevima za posao i vremenskim okvirom.

Konfiguracija se definira kao funkcionalna i fizička struktura isporuka projekta kao što je opisano u projektnoj dokumentaciji, a ostvarena kroz isporuke izrađene projektom. Upravljanje konfiguracijom pomaže minimalizirati nedostatke i pogreške u projektiranju isporuka kroz sustavno organiziranu proizvodnju dokumentacije i procedure odobravanja. Upravljanje promjenama pomaže da se prate promjene u opsegu i u konfiguraciji projekta.

Mogući procesni koraci:

1. Definirati zahtjeve i ciljeve interesnih strana.
2. Dogovoriti prikladne krajnje ciljeve s interesnim stranama.
3. Definirati opseg projekta i kontrolirati ga u svim fazama projekta.
4. Ažurirati isporuke i opseg kada se dogovore promjene s interesnim stranama.
5. Kontrolirati kvalitetu isporuka.
6. Formalno predati isporuke interesnim stranama.
7. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima.

Obrađene teme:

Upravljanje promjenama

Upravljanje konfiguracijom

Metode projektiranja i kontrole isporuka

Dokumentiranje i rezultata

Kontakti

Nove ili promijenjene isporuke i njihove funkcije

Nove ili promijenjene organizacijske funkcije i rješenja

Novi ili fizički promijenjeni proizvodi ili usluge i njihove funkcije

Definicija opsega

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno je usmjeravao upravljanje opsegom projekta i isporukama u važnim programima i /ili portfeljima organizacije ili organizacijske jedinice.
- B Uspješno je upravljao situacijama vezanim uz opseg i isporuke u složenom projektu.
- C Uspješno je upravljao situacijama vezanim uz opseg i isporuke u projektu ograničene složenosti.
- D Posjeduje potrebno znanje vezano uz upravljanje projektnim opsegom i isporukama i može ga primijeniti.

Glavne veze sa:

1.02. Interesne strane, 1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.11. Vrijeme i faze projekta, 1.13. Troškovi i financiranje, 1.14. Nabava i ugovori, 1.15. Promjene, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.17. Informacije i dokumentacija, 1.19. Pokretanje, 1.20. Zatvaranje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.08. Orijentiranost rezultatima, 2.09. Učinkovitost, 2.10. Konzultacije, 2.13. Pouzdanost, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.05. Stalna organizacija, 3.06. Poslovanje, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš.

1.11. Vrijeme i faze projekta

Vrijeme obuhvaća strukturiranje, određivanje redoslijeda, trajanje, procjenu i planiranje aktivnosti i/ili radnih paketa, uključujući dodjeljivanje resursa za izvršenje aktivnosti, uspostavljanje projektnih rokova te praćenje i kontrolu pravovremenog izvođenja. Ti aspekti moraju se prikazati na dijagramu kritičnog puta.

Modeli životnog vijeka projekta i njegovi vremenski okviri i faze specifični su za različite grane industrije i poslovanja. Primjerice modeli koji se koriste u građevinarstvu razlikuju se od modela u proizvodnji ili logistici. Slično, modeli koji se koriste za istraživanje i razvoj različiti su od modela koji se koriste za lanac nabave ili za ICT (informacijsku i komunikacijsku tehnologiju) potporu.

Faza projekta jest određeno vremensko razdoblje slijeda projekta, koje je jasno odvojeno od ostalih razdoblja. Faza projekta uključuje i glavne projektne isporuke i odluke koje su temelj za iduću fazu. Faze imaju definirane ciljeve i mogu imati posebna vremenska ograničenja. Različiti modeli faza mogu se koristiti za korištenje različitih vrsta potprojekata, što povećava složenost u njihovoj koordinaciji. Ključni događaji (milestones) mogu se koristiti da bi se radilo prema određenim ciljevima ili ograničenju faze ili intervalu između toga.

U praksi faze projekta mogu se preklapati (istovremene stupnjevi, brzi prolaz). U programima se faze normalno primjenjuju u individualnim projektima više nego na samom programu. Portfelji se kontroliraju putem vremenskih intervala. Uobičajeno postoji godišnji krug sastanaka i točaka donošenja odluka za planiranje portfelja za nadolazeću godinu, možda s pogledom na više godina unaprijed, ovisno o vrsti poslovanja ili organizaciji. Portfelj također ima kontrolne točke za vrijeme tekućega kruga isporuka da bi se osiguralo da se cjelokupni portfelj projekata izvede na vrijeme, da su resursi prikladno dodijeljeni i da ima prostora za popravke ako bude potrebno.

Cilj vremenskog planiranja je odrediti koje se aktivnosti trebaju izvršiti i kada, i postaviti te aktivnosti u logičan vremenski slijed. Vremensko planiranje uključuje sučelja između podprojekata i među radnim paketima, kao i trajanje i tempiranje aktivnosti. Vremenski planovi ovise o relativnim prioritetima posla, raspoloživosti resursa određenih kvalifikacija i ponekad kulturnim i klimatskim sezonama. Gdje postoji naizvjesnost o vremenskom okviru potrebnom za određenu fazu ili aktivnost, potrebno je uključiti u plan vremenske rezerve („buffer“ ili „float“).

Mogući procesni koraci:

1. Definirati i odrediti redoslijed aktivnosti i/ili radnih paketa.
2. Procijeniti trajanje.
3. Izraditi vremenski raspored za projekt ili fazu.
4. Dodijeliti i uravnotežiti resurse.

5. Usporediti ciljeve, planirane i stvarne datume i ažurirati predviđanja ako je potrebno.
6. Kontrolirati vremenski raspored u odnosu na promjene.
7. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima.

Obrađene teme:

Planiranje kritičnim putem

Modeli životnog vijeka

Ključni događaji

Modeli faza

Nabava resursa: balansiranje potražnje

Vremenske rezerve za nepredviđene situacije

Metode kontrole vremena

Metode planiranja vremena

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno je usmjeravao upravljanje projektom fazama i vremenskim planovima u važnim programima i/ili portfeljima organizacije ili organizacijskim jedinicama.
- B Uspješno je upravljao situacijama vezane uz faze projekta i vremenske planove u složenom projektu.
- C Uspješno je upravljao situacijama vezane uz faze projekta i vremenske planove u projektu ograničene složenosti.
- D Posjeduje potrebno znanje vezano uz upravljanje fazama projekta i planiranje vremena i može ga primijeniti.

Glavna veza sa:

1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.04. Rizici i prilike, 1.12. Resursi, 1.13. Troškovi i financiranje, 1.15. Promjene, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.19. Pokretanje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.03. Samokontrola, 2.05. Relaksacija, 2.09. Učinkovitost, 2.10. Konzultacije, 3.01. Projektna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.08. Upravljanje kadrovima, 3.10. Financije.

1.12. Resursi

Upravljanje resursima sastoji se od planiranja resursa, s identifikacijom i dodjelom resursa prikladnih sposobnosti. Također uključuje optimiziranje načina korištenja resursa u vremenskim planovima te kontinuirani nadzor i kontrolu resursa. Resursi uključuju ljude, materijale i infrastrukturu (kao što su materijali, oprema, uredi, usluge, informacijska tehnologija, informacije i dokumentacija, znanje, sredstva) koji su potrebni za izvršenje projektnih aktivnosti.

Uprava projekta trebala bi osigurati da osobe imaju potrebne tehničke, društvene i kontekstualni sposobnosti i da imaju adekvatne informacije, alate i obuku za uspješno izvršavanje zadataka koji se od njih traže.

Mogući procesni koraci:

1. Identificirati potrebne resurse, uključujući određene napore u upravljanju projektom. Sposobnosti koje se traže od osoblja u projektnom timu također moraju biti vrlo jasno određene.
2. Planirati resurse.
3. Postići dogovor s linijskim vodstvom za dodjelu resursa na projektu.
4. Uključiti procjene i plan dodjele resursa u kontrolu promjena.
5. Upravljanje zadacima, osobito paziti na produktivnost novoimenovanog osoblja.
6. Kontrolirati resurse u odnosu na promjene.
7. Tamo gdje su resursi precijenjeni ili podcijenjeni, preći na stupanj programa ili portfelja za preraspodjelu resursa.
8. Modificirati bazu podataka procjene resursa nakon završetka projekta s iznosima stvarno iskorištenih resursa.
9. Dokumentirati naučeno i primijeniti na budućim projektima.

Obrađene teme:

Resursna rezerva „buffer“ (na kritičnom putu)

Metode kontrole resursa

Baza podataka procjene resursa (za planiranje i balansiranje resursima)

Metode za procjenu resursa

Jedinične cijene resursa

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno je usmjeravao upravljanje resursima vezanim uz projekt za važne programe i/ili portfelje organizacije ili organizacijske jedinice.
- B Uspješno je upravljao situacijama vezanim uz resurse u složenom projektu.
- C Uspješno je upravljao situacijama vezanim uz resurse u projektu ograničene složenosti.
- D Posjeduje potrebno znanje vezano uz upravljanje projektnim resursima i može ga primijeniti.

Glavne veze sa:

1.06. Projektna organizacija, 1.07. Timski rad, 1.13. Troškovi i financiranje, 1.14. Nabava i ugovori, 2.03. Samokontrola, 2.05. Opuštanje, 2.11. Pregovaranje, 2.12. Sukobi i krize, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.01. Projektna orijentacija, 3.07. Sustav, proizvodi i tehnologija, 3.08. Upravljanje kadrovima.

1.13. Troškovi i financiranje

Upravljanje projektnim **troškovima** i **financiranjem** zbroj je svih potrebnih aktivnosti potrebnih za planiranje, praćenje i kontrolu troškova za vrijeme životnog vijeka projekta, uključujući procjenu projekta i procjenu troškova u početnim fazama projekta.

Upravljanje troškovima projekta procjenjivanje je troškova za svaki od radnih paketa, podsustava i cijelog projekta te određivanje potrebnih sredstava za čitav projekt. Također uključuje usporedbu planiranih i stvarnih troškova nastalih u različitim trenucima na projektu te procjenu preostalih troškova, kao i ažuriranje procjena konačnih troškova. Troškovi isporuka morali bi se moći izmjeriti i izračunati. Trošak bilo koje promjene mora se izračunati, dogovoriti i dokumentirati.

Projektne troškovi moraju sadržavati prikladnu raspodjelu režijskih stavaka, kao što su uredske usluge i potpora. Projektne sredstva trebala bi sadržavati određeni novčani iznos u rezervi za pokriće određenih nesigurnosti, kao što su nepredviđeni događaji, potraživanja ili prekoračenje troškova. Mogu se također pribaviti određena sredstva za pokrivanje pozitivnih ishoda, kao što je uspješno upravljanje rizicima ili iskorištavanje prilika.

Uprava projekta, programa ili portfelja može pridonijeti analizom novih situacija i održavanjem stanja troškova nakon što određeni projekti i programi završe. Za vrijeme životnog vijeka projekta, dodjela troškovnih stavki projektu ili stvarnim operativnim računima (kontima) mogu postati problem.

Plaćeni posao mora odgovarati onome što je projekt zaista isporučio te što je dogovoreno uvjetima plaćanja. Uprava projekta primjenjuje metode za praćenje, provjeru i razumije stvarno stanje isporuka, za koje je radove potrebno izdati račune te stvarno korištenje resursa (kao što je plaćanje podugovora, sati iz utrošenih sati). To je osnova za izvješćivanje o projektnim troškovima i kontrolu.

Upravljanje financijama projekta osigurava da uprava projekta u svim fazama projekta zna koliko je potrebno financijskih resursa za određeni vremenski interval. Koliko je financijskih resursa potrebno ovisi o projektnim troškovima, vremenskom planu i uvjetima plaćanja. Uprava projekta također analizira dostupne financijske resurse i upravlja svom premalom ili prevelikom potrošnjom.

Moraju postojati sredstva rezerve ili sredstva za nepredviđene situacije dostupna za neplanirane zahtjeve za vrijeme životnog vijeka projekta. Kada se koriste, posebna se pažnja mora pridavati avansnim plaćanjima. U smislu trošenja, računa se priljev i odljev tijekom novca. Prikladne akcije i sustava povratnih informacija upotpunjuje aktivnosti uprave.

Financiranje projekta obuhvaća procese pribavljanja sredstava na najpovoljniji i najprikkladniji način. Postoje različite opcije za financiranje projekata, programa ili portfelja kao što je financiranje iz unutarnjih sredstava, od podružnica, s pomoću bankovnih zajmova ili od BOT (izgradnja – rad – transfer) ili BOOT (izgradnja – rad – vlasništvo – transfer) konzorcija. Funkcije rizničara u organizacijama uobičajeno će se uključiti u takve aktivnosti ili ih voditi. Takve radnje moraju se pregledati za svaki pojedinačni projekt te odabrati onaj prikladan u vremenu dovoljnom za pokretanje projekta.

Mogući procesni koraci upravljanja troškovima:

1. Analizirati troškove na projektu, programu ili portfelju i odlučiti o upravljanju tim troškovima.
2. Procijeniti i evaluirati troškove svakog radnog paketa, uključujući režijske troškove.
3. Uspostaviti kontrolu troškova i kontrolirati elemente, kao i upravljanje inflacijom i tečajem ako je potrebno.
4. Definirati ciljeve troškova.
5. Izračunati stvarno korištenje sredstava i troškova ili nastalih troškova.
6. Uzeti u obzir sve promjene i potraživanja.
7. Analizirati odstupanja i uzroke, usporediti stvarne troškove s planiranim troškovima.
8. Predvidjeti trendove trošenja i konačne troškove.
9. Izraditi i primijeniti korektivne mjere.
10. Ažurirati procjene troškova u odnosu na promjene.
11. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima.

Mogući procesni koraci upravljanja financijama:

1. Analizirati opcije/modele financiranja projekata, programa ili portfelja.
2. Pregovarati s mogućim izvorima financiranja i odrediti uvjete.
3. Odabrati izvor financiranja projekta.
4. Dodijeliti sredstva troškovnim stavkama, analizirati avansna plaćanja.
5. Izračunati financijsko korištenje resursa i priljeva i odljeva tijekom sredstava projekta, programa ili portfelja.
6. Uspostaviti i kontrolirati procese i odobrenja za plaćanja.
7. Prepoznati ili uspostaviti i kontrolirati knjigovodstvo i sustav financijske revizije.
8. Uzeti u obzir modifikacije korištenja financijskih sredstava i dostupnih sredstava za vrijeme životnog tijeka projekta.
9. Vrednovati sredstva i upravljati njima, pokrivajući nastale troškove.
10. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima.

Obrađene teme:

Sredstva za projektne troškove

Tijek novca, priljev i odljev sredstava

Novčani bafer ili rezerva ili sredstva za nepredviđene situacije

Kontni plan
Metode kontrole troškova
Metode procjene troškova
Strukture troškova
Valute
Projektiranje prema troškovima
Ostvarena vrijednost
Predviđanje konačnih troškova
Resursi financiranja
Modeli financiranja
Inflacija cijena

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno je usmjeravao upravljanjem troškovima i financijskim resursima za važne programe i/ili portfelje organizacije ili organizacijske jedinice.
- B Uspješno je upravljao situacijama vezanim uz troškove i financijske resurse u složenim projektima.
- C Uspješno je upravljao situacijama vezanim uz troškove i financijske resurse u projektima ograničene složenosti.
- C Posjeduje potrebno znanje vezano uz upravljanje projektom troškovima i financijskim resursima i može ga primijeniti.

Glavne veze sa:

1.02. Interesne strane, 1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.04. Rizici i prilike, 1.09. Projektne strukture, 1.10. Opseg i isporuke, 1.11. Vrijeme i faze projekta, 1.12. Resursi, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.10. Konzultacije, 2.12. Sukobi i krize, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 2.15. Etika, 3.01. Projektna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.05. Stalna organizacija, 3.10. Financije.

1.14. Nabava i ugovori

Nabava uključuje dobivanje najbolje vrijednosti za novac od dobavljača dobara ili usluga za projekt. Potrebno je formalizirati posao koji će obaviti dobavljači i uključene organizacije, gdje se jasno navodi što se od njih očekuje, kontrolu koju bi trebala obavljati organizacija koja nabavlja te obveze svake strane.

Nabavu uobičajeno izvodi tim za kupovinu i opskrbu te on može biti dijelom projekta ili programa i postat će dijelom stalne organizacije. Tim za kupovinu i nabavu ima svoje poslovne procese i strategiju. Označit će s voditeljem programa potencijalne dobavljače, tražiti ponude, izdati oglase za nabavu, odabrati dobavljača, pregovarati o dugoročnim uvjetima s povoljnim dobavljačima i minimalizirati dostavu kroz „just in time“. Tamo gdje je organizacija javna ustanova, morati će se potruditi da rade u skladu s zakonom koji propisuje proces nadmetanja. Tamo gdje nastanu problemi, očekuje se da će dogovoriti rješenje sa svim relevantnim dobavljačima.

Ugovor je pravno obvezujući dogovor između dviju ili više strana za izvođenje posla ili nabavu roba i usluga prema specifikacijama uvjeta. Ugovor može biti u obliku usmenog dogovora ili u obliku dokumenta potpisana od stranaka. Članci o financijskim kaznama za nepoštivanje uvjeta ugovora najčešće su dio ugovora. Na velikim projektima, mogu se postaviti glavni izvođači, koji će zatim dalje podugovarati poslove za izvođenje dijela radova. Teret je na glavnom izvođaču da natjera podizvođače da se održi poštivanje glavnih uvjeta ugovora.

Svrha upravljanja ugovorima jest kontrola procesa formaliziranja ugovora i, jednom kada se ugovori, upravljanje ugovorom za vrijeme životnog vijeka projekta. Pravni odjel stalne organizacije sudjelovati će u sastavljanju i formaliziranju ugovora sa raznim stranama i u bilo kojoj aktivnosti koja je rezultat povrede ugovora od strane naručitelja ili dobavljača.

Unutarnji ugovori (npr. ugovori između strana koje pripadaju istom pravnom tijelu) za nabavu/dobavu roba i usluga dio su ovog elementa sposobnosti.

Sposoban voditelj ugovora odmah će se upoznati s uvjetima ugovora, no koristit će svoju prosudbu o tome hoće li pokrenuti odredbe o kaznama u trenutku kada naručitelj ili dobavljač ne ispune obveze. Mora uzeti u obzir uvjete pod kojima se propust dogodio i vezu koju ima sa naručiteljem ili dobavljačem (dugoročno strateško partnerstvo nasuprot jednog ugovora).

Mogući procesni koraci:

1. Identificirati i definirati što se mora nabaviti.
2. Izdati obavijesti o nadmetanju.
3. Odabrati dobavljače.
4. Uspostaviti administraciju ugovora.

5. Izvršiti ugovor.
6. Upravlјati promjenama.
7. Prihvatiti završetak ugovora.
8. Zatvoriti ugovor.
9. Dokumentirati naučeno i upotrijebiti u budućim projektima.

Obrađene teme:

Procedure prihvata i testiranja
Upravlјanje promjenama
Upravlјanje potraživanjima („claims“)
Pregled izvršenja ugovora
Uvjeti ugovora, uključujući odredbe o kaznama
Analiza napravi/kupi
Kazne
Politika i pravila nabave
Strateško partnerstvo
Dogovori o lancu nabave („supply chain“)
Proces nadmetanja

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno je usmjeravao upravlјanje nabavom i ugovaranjem za važne programe i/ili portfelje organizacije ili organizacijske jedinice.
- B Uspješno je upravljao situacijama vezane uz nabavu i ugovaranje u složenom projektu.
- C Uspješno je upravljao situacijama vezane uz nabavu i ugovaranje u projektu ograničene složenosti.
- D Posjeduje potrebno znanje vezano uz upravlјanje nabavom u projektu i ugovaranjem te ga može primijeniti.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravlјanja projektom, 1.02. Interesne strane, 1.05. Kvaliteta, 1.06. Projektna organizacija, 1.07. Timski rad, 1.08. Rješavanje problema, 1.10. Opseg i isporuke, 1.15. Promjene, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.19. Pokretanje, 1.20. Zatvaranje, 2.04. Sigurnost, 2.08. Oriјentiranost rezultatima, 2.11. Pregovaranje, 2.13. Pouzdanost, 2.15. Etika, 3.01. Projektna oriјentacija, 3.06. Poslovanje, 3.09. Zdravlјa, osiguranje, sigurnost i okoliš, 3.11. Pravo

1.15. Promjene

Na projektu su **promjene** često potrebne zbog nepredviđenih događaja. Možda će se morati mijenjati projektne specifikacije ili uvjeti ugovora s dobavljačima i korisnicima. Promjene se moraju pratiti u odnosu na početne ciljeve i zadatke projekta.

Na početku projekta, potrebno je usvojiti proces upravljanja promjenama sa svim relevantnim interesnim stranama. Prednost ima proaktivni proces upravljanja promjenama tj. onaj koji predviđa potrebe za promjenom, u odnosu na onaj proces koji samo reagira nakon što je potreba za promjenom očita.

Promjene u opsegu projekta ili u specifikaciji isporuka se odvijaju formalnim proaktivnim procesom. Proces promjene sadržava sve što je rezultat potrebne promjene ili nove prilike i uključuje dogovor o procesu odlučivanja o promjenama, dogovor o potrebi za promjenom i odluku o prihvatu promjene i njezine implementacije. To se odnosi na sve vrste promjena. Upravljanjem promjenama identificiramo, opisujemo, klasificiramo, procjenjujemo, odobravamo ili odbacujemo, ostvarujemo i potvrđujemo promjene u skladu s pravnim i drugim dogovorima. Promjene može zatražiti bilo koja strana i moraju se voditi i kao predložene i kao usvojene promjene te se također mora prikladno komunicirati sa svim interesnim stranama. Za upravljanje promjenama uzimaju se u obzir njezini direktni i indirektni učinci na cjelokupni projekt, program ili portfelj, a također se uzima u obzir i njihovo okruženje. Utjecaj promjena na isporuke projekta, konfiguraciju, vremenski plan, troškove, financijski plan i rizike određuje se usporedbom s početnim planom projekta. Kada su promjene prihvaćene, plan se projekta prilagođava sukladno tome.

Mogući procesni koraci:

1. Odluka o politici upravljanja promjenama i procesu koji će se koristiti.
2. Identificirati sve predložene promjene.
3. Analizirati njihove posljedice za projekt.
4. Tražiti odobrenje za promjene tamo gdje je potrebno.
5. Učiniti da se promjene prihvate ili odbace.
6. Planirati, izvršiti, kontrolirati i zatvoriti odobrene promjene.
7. Izvijestiti o statusu promjena nakon završetku.
8. Pratiti učinak promjena u odnosu na početni plan projekta.
9. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima.

Obrađene teme:

Ovlasti pri promjenama

Upravljanje promjenama

Upravljanje nalogima za promjenu

Zahtjev za promjenom

Upravljanje konfiguracijom

Redizajniranje proizvoda

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno je usmjeravao upravljanje promjenama u važnim programima i/ili portfeljima za organizaciju ili organizacijsku jedinicu.
- B Uspješno je upravljao promjenama u složenom projektu.
- C Uspješno je upravljao promjenama u projektu s ograničenom složenošću.
- D Posjeduje potrebno znanje vezano uz upravljanje promjenama u projektu i može ga primijeniti.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.02. Interesne strane, 1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.04. Rizik i prilike, 1.08. Rješavanje problema, 1.09. Projektne strukture, 1.10. Opseg i isporuke, 1.11. Vrijeme i faze projekta, 1.12. Resursi, 1.13. Troškovi i financiranje, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.17. Informacije i dokumentacija, 2.03. Samokontrola, 2.07. Kreativnost, 2.08. Orijentiranost rezultatima, 2.09. Učinkovitost, 2.10. Konzultacije, 2.11. Pregovaranje, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.05. Stalna organizacija, 3.06. Poslovanje.

1.16. Kontrola i izvješća

Taj element obuhvaća kontrolu i izvješćivanje u projektu. **Kontrola** se temelji na projektnim ciljevima, planovima i ugovorima. Mjeri stvarni napredak projekta i izvedbu, uspoređuje ih u odnosu na početni plan i poduzima bilo kakve potrebne popravne mjere.

Izvješćivanje pruža informacije i komunicira o statusu rada na projektu te predviđa razvoj do kraja projekta ili programa. Izvješćivanje također uključuje financijske revizije i preglede projekta.

Ako su voditelj projekta i tim vrlo iskusni, dovoljno je i prihvatljivo za interesne strane da izvješćuju kada se nešto dogodi. To znači da će se izraditi izvješće samo kada se dogodi nešto važno o čemu je potrebno obavijestiti tj. ne čeka se obavijest preko redovnog statusa ili ažuriranih izvješća.

Kontrola ili izvješćivanje statusa portfelja izrađuje se za tekuće razdoblje i uključuje predviđanja za prikladan broj budućih razdoblja.

Integriran i sustav kontrole i izvješćivanja projekta obuhvaća sve projektne ciljeve i odgovarajuće kriterije uspjeha za određenu fazu projekta te zahtjeve svih interesnih strana.

Mogući procesni koraci:

1. Uspostaviti učinkovit sustav izvješćivanja na projektu.
2. Pratiti status projekta i izvršenje na određene datume.
3. Analizirati ciljeve, planove i otkriti otklone; predviđati trend.
4. Planirati alternative i napraviti simulacije (što-ako i analize razmjene).
5. Razviti i primijeniti korektivne mjere.
6. Eventualno prilagoditi ciljeve projekta.
7. Izvijestiti interesne strane o statusu projekta i izvršenju.
8. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima.

Obrađene teme:

Aktuali

Rezerva za nepredviđene situacije

Korektivne mjere

Predviđanje

Praćenje

Status projekta

Ključne sposobnosti za stupanj:

A Uspješno je usmjeravao upravljanjem kontrolom i izvješćivanjem za važne programe i/ili portfelje za organizaciju ili organizacijsku jedinicu.

- B Uspješno je upravljao situacijama vezanim uz kontrolu i izvješćivanje u složenom projektu.
- C Uspješno je upravljao situacijama vezanim uz kontrolu i izvješćivanje u projektu ograničene složenosti.
- D Posjeduje potrebno znanje vezano uz upravljanje kontrolom u projektu i izvješćivanjem te ga može primijeniti.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.04. Rizik i prilike, 1.05. Kvaliteta, 1.09. Projektne strukture, 1.10. Opseg i isporuke, 1.11. Vrijeme i faze projekta, 1.13. Troškovi i financije, 1.14. Nabava i ugovori, 1.15. Promjene, 1.17. Informacije i dokumentacija, 1.18. Komunikacija, 2.01. Vođenje 2.08. Orijentiranost rezultatima, 2.09. Učinkovitost, 2.13. Pouzdanost, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 2.15. Etika, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.04. Implementacija javno privatnog partnerstva, 3.06. Poslovanje, 3.10. Financije.

1.17. Informacije i dokumentacija

Upravljanje **informacijama** uključuje oblikovanje, prikupljanje, odabir, pohranu i ponovno pronalaženje projektnih podataka (oblikovane, neoblikovane, grafičke, fizičke ili elektronske kopije).

Pri odlučivanju mora se paziti tko dobiva koje informacije. Može postojati tendencija da se ljude pretrpa s previše informacija. Interesne strane morale bi primiti samo informacije koje im trebaju, u prikladnom obliku, kako im se dopustilo da poduzmu bilo koje potrebne mjere ako se to od njih traži.

Sustav dokumentiranja morao bi specificirati vrste dokumenata potrebne za projekt, programe ili portfelj, gdje svaka vrsta dokumenta ima svoju namjenu. Za svaku vrstu dokumenta sustav bi također trebao specificirati: informacije koje dokument sadrži; oblik u kojem se nalazi informacija (opisno, karte, izvorni kod, itd.); oblik dokumenta (papir, film ili elektronski).

Dokumentacija uključuje sve podatke, informacije, znanje i mudrost prikupljene za vrijeme životnog tijeka projekta, osobito one koje se tiču konfiguracije projekta i promjena, sve važne ugovore u projektu.

Tim za informacije i dokumentaciju uobičajeno će biti stalni sastavni dio organizacije. Voditelj projekta, programa ili portfelja mora imenovati osobu za komunikaciju s tim timom i/ili postaviti procese da osigura suglasje s politikom organizacije i regulatornim zahtjevima vezanim za informacije i dokumentaciju.

Mogući procesni koraci vezani za informacije:

1. Planirati sustav upravljanja informacijama na projektu, programu ili portfelju.
2. Osigurati suglasje s politikom organizacije i regulatornim zahtjevima.
3. Implementirati sustav upravljanja informacijama u projektu.
4. Kontrolirati korištenje sustava upravljanja informacijama u projektu.
5. Revidirati korištenje sustava upravljanja informacijama u projektu.
6. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima.

Mogući procesni koraci vezani za dokumentaciju:

1. Izraditi plan upravljanja dokumentacijom.
2. Osigurati suradnju s politikom organizacije i bilo kakvim regulatornim zahtjevima za dokumentaciju.
3. Klasificirati dokumente.
4. Izdati dokumente.
5. Pohraniti dokumente, u fizičkom i elektronskom formatu.
6. Kontrolirati ažuriranje dokumentacije i reizdanja.
7. Arhivirati dokumentaciju.

8. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima.

Obrađene teme:

Povjerljivost
Dizajniranje i oblikovanje dokumenata
Identifikacija i modifikacija dokumenata
Pohranjivanje i arhiviranje
Predaja korisniku
Baze podataka
Struktura i plan upravljanja informacijama
Regulatorni zahtjevi
Osiguranje
Semantika

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno je usmjeravao upravljanje informacijama za važne programe i/ili portfelje organizacije ili organizacijske jedinice.
- B Uspješno je upravljao situacijama vezanim uz informacije i dokumentaciju u složenom projektu.
- C Uspješno je upravljao situacijama vezanim uz informacije i dokumentaciju u projektu ograničene složenosti.
- D Posjeduje potrebno znanje vezno uz upravljanje informacijama i dokumentacijom u projektu i može ga primijeniti.

Glavne veze sa:

1.05. Kvaliteta, 1.10. Opseg i isporuke, 1.15. Promjene, 1.16. Kontrola i izvješća 1.18. Komunikacija, 1.19. Pokretanje, 1.20. Zatvaranje, 2.03. Samokontrola, 2.10. Konzultacije, 2.13. Pouzdanost, 2.15. Etika, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.05. Stalna organizacija, 3.11. Pravo

1.18. Komunikacija

Komunikacija uključuje učinkovitu razmjenu i razumijevanje informacija među stranama. Učinkovita komunikacija od ključne je važnosti za uspjeh projekta, programa ili portfelja; prava informacija mora se prenijeti relevantnim stranama, točno i dosljedno da bi odgovorila očekivanjima. Komunikacija bi trebala biti korisna, jasna i pravovremena.

Komunikacija može imati više oblika: oralna, pisana, tekstualna ili grafička, statična ili dinamična, formalna ili neformalna, dobrovoljna ili zatražena – i može se koristiti raznim medijima kao što je papir ili elektronički mediji. Komunikacija se može odvijati kroz razgovor, sastanke, radionice i konferencije ili kroz razmjenu izvješća ili zapisnika sa sastanaka.

Uprava projekta, programa ili portfelja priprema plan komunikacije.

Dokument koji sadrži tko će što i kada dobiti može biti koristan alat u osiguranju učinkovite komunikacije.

Važno je razmotriti povjerljivost u vezi s komunikacijom. Ako se povjerljiva informacija direktno ili indirektno prenese nekome tko to ne bi to trebao znati, onda to može imati negativne učinke za projekt ili stalnu organizaciju. Neki tipični primjeri povjerljivih informacija uključuju industrijske tajne, marketinške informacije i intelektualno vlasništvo.

Upravljanje sastancima uključuje pripremu sastanka, vođenje sastanka, izvješćivanje o sastanku i praćenje akcija koje iz njega proizađu.

Mogući procesni koraci:

1. Postaviti komunikacijski plan na početku projekta ili programa ili kao jedan od procesa u portfelju.
2. Odrediti ciljnu skupinu za komunikaciju i njihovu lokaciju.
3. Odrediti što se treba prenijeti i sadržaj.
4. Odabrati mjesto, vrijeme, trajanje i način komunikacije.
5. Isplanirati procese komunikacije i pripremiti materijal.
6. Provjeriti infrastrukturu i obaviti komunikaciju.
7. Tražiti povratne informacije o učinkovitosti komunikacije.
8. Evaluirati i poduzeti prikladne mjere.
9. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima.

Obrađene teme:

Plan komunikacije

Govor tijela

Komunikacijski plan

Formalna i neformalna komunikacija

Slušanje

Sastanci

Prezentacije

Osiguranje i povjerljivost

Verbalna komunikacija

Pisana komunikacija

Ključne sposobnosti za stupanj:

A Uspješno je usmjeravao upravljanje komunikacijom za važne programe i/ili portfelje organizacije ili organizacijske jedinice.

B Uspješno je upravljao situacijama vezanim uz komunikaciju u složenom projektu.

C Uspješno je upravljao situacijama vezanim uz komunikaciju u projektu ograničene složenosti.

D Posjeduje potrebno znanje vezano za upravljanje komunikacijom na projektu te ga može primijeniti.

Glavne veze sa:

1.02. Interesne strane, 1.07. Timski rad, 1.09. Projektne strukture, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.17. Informacije i dokumentacija, 1.19. Pokretanje, 1.20. Zatvaranje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.04. Sigurnost, 2.06. Otvorenost, 2.07. Kreativnost, 2.09. Učinkovitost, 3.01. Projektna orijentacija, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.05. Stalna organizacija

1.19. Pokretanje

Pokretanje pruža osnovu za uspješni program ili projekt. Često ga obilježava neizvjesnost, informacijama koje su površne ili još nedostupne. Zahtjevi interesnih strana mogu biti slabo definirani, njihova očekivanja nerealna i vremenski plan neizvediv, a optimizam i entuzijazam na početku moraju se ublažiti s realnošću. Dobro pripremljena i učinkovito vođena početna radionica i regrutiranje pravog tima programa/projekta može poboljšati šanse za uspješan program/projekt. Početna radionica mora se usmjeriti na razvoj programske/projektne povelje i pripremu plana upravljanja programom/projektom, postavljajući uloge u timu i kritični put programa/projekta.

U portfelju, fazna struktura normalno je zamijenjena vremenskim intervalima, tipično povezanim s planiranjem sredstava i/ili poslovnim planiranjem i ciklusom dostave. Zahtijeva se godišnje planiranje i kalendar isporuka, sa ključnim sastancima i točkama donošenja odluka određenim za strateško, resursno i planiranje sredstava te kontrolu. Uska suradnja između uprave projekta, programa i portfelja ključna je za osiguranje da viša uprava prihvati važnost projekata, programa i portfelja.

Nakon odluke o nastavku programa ili projekta, pokretanje sljedeće faze odvija se prema sljedećim zamislima: određeni ciljevi za sljedeću fazu programa/projekta; potrebne organizacijske promjene; potreba za ponovnom potvrdom ili modifikacijom karte programa/projekta i programskih/projektnih planova; ažuriranje detaljnog vremenskog plana i plana troškova; uključivanje resursa.

Tamo gdje postoje vremenska ograničenja za faze, proces tranzicije programa/projekta morao bi voditi upravljački tim programa/projekta.

Mogući procesni koraci:

1. Započeti proces pokretanja.
2. Komunicirati ciljeve programa/projekta i njihov/njegov sadržaj.
3. Izraditi zajedničku viziju ili misiju za program ili projekt u planovima.
4. Razviti detaljni plan upravljanja programom ili projektom.
5. Dobiti odobrenje za program/projekt i planove upravljanja programom/projektom.
6. Započeti rad programskog/projektznoga tima i usmjeriti se na svrhu programa/projekta.
7. Osigurati resurse, financiranje, opremu i urede.
8. Osigurati adekvatno pokretanje programa/projekta, njegovih projekata/potprojekata i projektnih faza.
9. Postići dogovor o karti programa/projekta i planu upravljanja programom/projektom, pregledati ih u svakoj fazi programa/projekta i njegovih projekata/potprojekata i modificirati ih prema potrebi.
10. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima.

Obrađene teme:

Karta programa/projekta

Plan upravljanja programa/projekta

Početna radionica

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno je usmjeravao upravljanje pokretanjima važnih programa i/ili portfelja za organizaciju ili organizacijsku jedinicu.
- B Uspješno je upravljao pokretanjem čitava složenog projekta i njegove faze.
- C Uspješno je upravljao pokretanjem čitavog projekta s ograničenom složenošću i njegovim fazama.
- D Posjeduje potrebno znanje vezano uz upravljanje pokretanja za čitav projekt i njegove faze i može ga primijeniti.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.06. Projektna organizacija, 1.07. Timski rad, 1.10. Opseg i isporuke, 1.11. Vrijeme i projektne faze, 1.13. Troškovi i financije, 1.14. Nabava i ugovaranje, 1.17. Informacije i dokumentacija, 1.18. Komunikacija, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.04. Sigurnost, 2.06. Otvorenost, 2.07. Kreativnost, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.05. Stalna organizacija

1.20. Zatvaranje

Zatvaranje se odnosi na završetak projekta ili programa ili faze projekta, nakon što su predstavljeni rezultati programa, projekta ili faze.

Svaka faza projekta ili potprojekta mora biti formalno zatvorena procjenom i dokumentacijom o izvršenoj fazi, provjerom da su postignuti ciljevi i zadovoljena očekivanja korisnika. Prijedlozi za sljedeću fazu(e) projekta moraju se pregledati i svako pitanje koje zahtijeva odluku mora se dostaviti prikladnom tijelu na odobrenje.

Za zatvaranje projekta ili programa, tamo gdje je potpisan formalni ugovor, uzima se u obzir prijenos odgovornosti sa izvođača na vlasnika projekta, početak garantnog razdoblja i okončana plaćanja za koja se moraju izdati računi. Predaja (također poznato kao dokumentacija izvedenog stanja - *as built*) dokumentacije mora se obaviti, treba se napraviti trening za one koji će koristiti rezultate projekta. To su temelji koji osiguravaju da se učinci investicije projekta ili programa realiziraju.

Rezultati projekta i dobiveno iskustvo kao i naučene lekcije dokumentiraju se tako da se mogu koristiti u budućim projektima. Članovi projektnoga tima morat će ići na nove zadatke i moraju se formalno otpustiti iz njihovih uloga i odgovornosti.

Mogući procesni koraci:

1. Početi koristiti isporuke.
2. Formalizirati proces završetka projekta, predati operativne dokumente i dogovoriti se oko procesa rješavanja otvorenih pitanja.
3. Dobiti povratne informacije od korisnika.
4. Ažurirati/dogovoriti usluge vezane uz isporuke „as built“ dokumentacija izvedenog stanja (što se stvarno izvršilo), obuka, potpora.
5. Ažurirati /dogovoriti uvjete garancije.
6. Zatvoriti ugovore s izvođačima.
7. Zatvoriti sve financijske transakcije i ažurirati konačne troškove.
8. Održati sastanak zatvaranja projekta.
9. Otpustiti ljude i drugu imovinu, raspustiti projektnu organizaciju, riješiti se uloge voditelja projekta i prenijeti tu odgovornost na vlasnika projekta.
10. Arhivirati projektne podatke.
11. Izdati konačno izvješće.
12. Ažurirati bazu podataka naučenih lekcija i primijeniti ih u budućim projektima.

Obrađene teme:

Dokumentacija izvedenog stanja (*as built*)

Pregled poštivanja ugovora, prihvata procedure i testiranja

Uvjeti ugovora, kazne

Dokumentacija primopredaje

Izjave o prihvatu

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno je usmjeravao upravljanje zatvaranjima važnih programa i/ili portfelja za organizaciju ili organizacijsku jedinicu.
- B Uspješno je upravljao situacijama vezanim uz zatvaranje u složenom projektu.
- C Uspješno je upravljao situacijama vezanim uz zatvaranje u projektu ograničene složenosti.
- D Posjeduje potrebno znanje vezano uz upravljanje zatvaranjem projekta i može ga primijeniti.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.06. Projektna organizacija, 1.10. Opseg i isporuke, 1.13. Troškovi i financiranje, 1.17. Informacije i dokumentacija, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.08. Orijentiranost rezultatima, 2.10. Konzultacije, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.05. Stalna organizacija, 3.10. Financiranje, 3.11. Pravo

4.2. Elementi sposobnosti ponašanja

Ovaj dio opisuje društvene elemente sposobnosti. Temeljeni su na broju referentnih dokumenata koji opisuju ponašanje i uključuju elemente osobnog stava koji su bili i u ICB Verziji 2. Odabrali smo društvene elemente sposobnosti koji su vezani za upravljanje projektima i za okruženje projekta. Opis svakoga društvenog elementa sposobnosti napisan je na način koji je važan za profesiju upravljanja projektima. Elementi sposobnosti ponašanja popisani su ovdje:



Tablica 4.2. Elementi sposobnosti ponašanja

2.01 Vođenje	2.09 Učinkovitost
2.02 Sudjelovanje i motivacija	2.10 Konzultacije
2.03 Samokontrola	2.11 Pregovaranje
2.04 Prodornost	2.12 Konflikti i krize
2.05 Opuštanje	2.13 Pouzdanost
2.06 Otvorenost	2.14 Poštivanje vrijednosti
2.07 Kreativnost	2.15 Etika
2.08 Orijentacija rezultatima	

Važnost elemenata sposobnosti ponašanja razlikuje se i razlikovat će se u budućnosti ovisno o situaciji. Osnova za profesionalno ponašanje je situacija u projektu te se u tom slučaju, moraju uzeti u obzir relevantni „tehnički“ i „kontekstualni“ elementi sposobnosti koji se mogu razlikovati zbog specifične situacije u projektu.

Učinkovito ponašanje u specifičnoj situaciji u projektu osnova je za procjenu. Svaki element sposobnosti u toj grupi napisan je na temelju općeg opisa, popisa *obrađenih tema* i *mogućih procesnih koraka*. Znanje i iskustvo potrebni za svaki IPMA-in stupanj opisani su u *Ključnim sposobnostima za stupanj* i njihov opis dopunjen je *Glavnim vezama sa* dijelom što pokazuje povezanost sa ostalim elementima sposobnosti. Smatra se da su ti elementi sposobnosti uvijek povezani. Dio *Glavne veze sa* namijenjen je kao pomoć razumljivom čitanju i pomoć u procjeni kandidatove sposobnosti. Vezano je uz poseban sadržaj i značenje (odgovarajući elementi) situacije. Elementi sposobnosti ponašanja također podržavaju usporedni opisi *Prikladnog ponašanja* nasuprot *Ponašanju koje je potrebno poboljšati*, da bi se pomoglo ispitivačima. Usporedni opisi pomažu da se procjene

kandidatove sposobnosti ponašanja za vrijeme radionice ili osobnog razgovora. Usporedni opisi također su od pomoći kod pripremanja STAR-pitanja.

Opisi učinkovitoga društvenoga ponašanja u različitim IPMA-inim fazama:

- **IPMA-in stupanj A:** kandidat je morao pokazati učinkovitu primjenu elemenata sposobnosti ponašanja pri koordiniranju projektima i/ili programima, unutar opsega portfelja ili programa te u suglasju sa stalnom organizacijom i u svezi sa strategijom organizacije. Kandidat je vodio (pot) programske i/ili projektne voditelje u njihovu društvenom razvoju. Kandidat je također sudjelovao u primjeni elemenata sposobnosti ponašanja ili metodologije u projekte ili programe i pridonio je razvoju profesije voditelja projekata izdavajući ili objavljujući svoja iskustva ili nove koncepte vezane uz društvene elemente sposobnosti. Kriterij posebnog znanja ili iskustva i uzorci u ponašanju za procjenu bit će popisani u opisu elemenata sposobnosti ponašanja.
- **IPMA-in stupanj B:** kandidat je morao pokazati učinkovitu primjenu elemenata sposobnosti ponašanja u situacijama u složenom projektu te unutar opsega projekta. Kandidat je vodio voditelje (pot) projekata u njihovu društvenom razvoju.
- **IPMA-in stupanj C:** Kandidat je pokazao učinkovitu primjenu elemenata sposobnosti ponašanja u situacijama upravljanja projektima ograničene složenosti. Kandidata se možda mora voditi u budućem razvoju prikladnih ponašanja.
- **IPMA-in stupanj D:** procjenjuje se samo znanje o svakom od elemenata sposobnosti ponašanja te njihova primjena.

2.01. Vođenje

Vođenje uključuje usmjeravanje i motivaciju drugih u njihovoj ulozi ili zadacima da bi ispunili ciljeve projekta. To je prijeko potrebna sposobnost voditelja projekta.

Vođenje je potrebno kroz čitavo trajanje projekta. Ono je od posebne važnosti kada se nađe na probleme u projektu, kada su potrebne promjene ili ako postoji nesigurnost oko tijeka aktivnosti. Vođenje je potrebno da bi se iskazale sve sposobnosti voditelja projekta tako da ih tim uoči i prihvati.

Osim iskazivanja voditeljskih sposobnosti u projektnom timu, voditelj projekta trebao bi biti prihvaćen kao vođa kada prezentira projekt višoj upravi i drugim interesnim stranama.

Voditelj projekta mora znati koje sve vrste vođenja postoje te odlučiti koja je vrsta prikladna za projekt, za upravljanje timom i u radu s višom upravom i interesnim stranama, tj. u svim prilikama. Stil vođenja uključuje uzorke ponašanja, metode komunikacije, ponašanje u konfliktnim situacijama i krizama, načine kontroliranja ponašanja članova tima, procese donošenja odluka te količina i vrsta delegiranja.

Mogući procesni koraci:

1. Odrediti koji je način vođenja prikladan u datoj situaciji (sa timom, višom upravom, drugim interesnim stranama).
2. Osigurati da je način vođenja kompatibilan s osobnim stilom i sposobnostima.
3. Koristiti odabrani stil vođenja.
4. Pregledati izvedbu i tražiti povratne informacije (od tima, više uprave, drugih relevantnih interesnih strana) te modificirati stil ako je potrebno.
5. Koristiti trening i priliku za osposobljavanje da bi se poboljšale sposobnosti vođenja.
6. Omogućiti obuku i trening članovima tima o upravljanju.
7. Pregledati i tražiti stalni napredak u vlastitim elementima sposobnosti i u elementima sposobnosti članova tima.
8. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima.

Obrađene teme:

Treniranje

Delegiranje

Povratne informacije

Stilovi upravljanja

Motivacija

Prirodni autoritet

Moć

Priznanje

Prodornost

Vizija

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Učinkovito je prakticirao, upravljao i usmjeravao vođenje s voditeljima programa i projekata, unutar okruženja projekta i stalne organizacije. Kandidat je vodio voditelje (pod) programa i/ili projekata u razvoju njihovih voditeljskih sposobnosti. Kandidat je također sudjelovao u primjeni sposobnosti vođenja u projektima ili programima.
- B Učinkovito je prakticirao i upravljao vođenjem u situacijama u složenom projektu i unutar okruženja projekta. Kandidat je usmjeravao voditelje (pod) projekata u njihovu razvoju sposobnosti vođenja.
- C Učinkovito je prakticirao sposobnosti vođenja u situacijama u projektima ograničene složenosti.
- D Posjeduje potrebno znanje vezano uz sposobnosti vođenja.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektima, 1.02. Interesne strane, 1.04. Rizik i prilike, 1.06. Projektna organizacija, 1.07. Timski rad, 1.09. Projektne strukture, 1.16. Kontrola i izvješća, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.04. Sigurnost, 2.06. Otvorenost, 2.08. Orijentiranost k rezultatima, 2.11. Pregovaranje, 2.12. Sukobi i krize, 2.15. Etika, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.06. Poslovanje

Uzorci ponašanja:

2.01 SPOSOBNOST VOĐENJA	
Prikladno ponašanje	Ponašanje koje traži poboljšanje
Može delegirati zadatke, ima povjerenje u druge i obučava ih da se razviju i zadovolje u izvedbi	Ne delegira i ne podučava da bi razvio druge
Ima viziju, jasno je izražava, dobro je podržava i ostvaruje je	Misli samo na sebe, lako mijenja smjer, nema viziju, ne podržava ideje
Ima prirodni autoritet, ljudi ga slušaju i imaju povjerenja	Mora opetovano dokazivati svoje stajalište, ljudi sumnjaju u njega
Delegira SMART (specifično, mjerljivo, dostižno, realistično, vremenski vezano) radne pakete prikladne sposobnostima članova tima i daje im slobodu u radu	Ne upravlja koristeći SMART načela i sužava opseg aktivnosti niže rangiranima obvezujući ih i kontrolirajući ih
Vješte je moderator	Ne može moderirati procesima i sukobima
Kombinira moć i karizmatičnost	Djeluje slabo i nevažno
Inspirirajuće djeluje, ljudi su ponosni što rade s njim	Ljude ne privlači njegova osobnost
Zna kako nagraditi i poduzeti korektivne mjere na način prihvatljiv za članove tima	Ne nagrađuje, poduzima korektivne mjere na krivi način ili u neprikladnom okruženju
Preuzima punu odgovornost, prikladno delegira odgovornost i zadatke	Prebacuje sve odgovornosti i ciljeve izravno na članove tima
Osigurava ciljeve projekta štiti članove tima u pregovaranju o promjenama	Okrivljuje članove tima i dopušta da se pritiskom drugih mijenjaju ciljevi, zadaci ili projektne specifikacije
Kontrolira ponašanje članova tima na savjestan i konstruktivan način, discipliniran je i dopušta vrijeme za komunikaciju	Nema jasnu ideju o učinku aktivnosti kontrole, pretvara se da nema vremena, izbjegava razgovor
Uključuje članove tima u donošenje odluka ili ima valjane razloge za donošenje odluke samostalno	O svim temama sam donosi odluke i ne prenosi odluke članovima tima
Usvaja stil vođenja prikladan za tim i radne situacije, otvoren je za povratne informacije	Uvijek vodi na predvidljiv način te stalno mora braniti svoj stil upravljanja
Djeluje kao primjer i priznat je kao vođa tima i od drugih interesnih strana	Drugi ne smatraju prikladnim njegovo ponašanje, ne iskazuje upravljačke sposobnosti pred timom niti pred drugim interesnim stranama
Djeluje i priča smireno, dobro oblikuje odgovore te ima autoritet	Priča prebrzo, izražava se nedovršenim rečenicama i neprikladnim gestama ili „govorom tijela“
Smiren je za vrijeme kriza, izbjegava vidljivu paniku	Paničari i gubi samokontrolu

2.02. Sudjelovanje i motivacija

Sudjelovanje je osobna ulaznica voditelja projekta u projekt kao i drugih osoba uključenih u projekt te onih povezanih s projektom. Sudjelovanje zapravo stvara u ljudi osjećaj da vjeruju u projekt te žele biti njegov dio. Važno je oživjeti viziju kao i motivirati ljude da stanu zajedno iza zajedničkog cilja. Motivacija projektnog tima ovisi o tome kako su se pojedinci povezali te o njihovoj sposobnosti da se nose i s lošim i dobrim razdobljima na projektu.

Sudjelovanje s motivacijom uključenih osoba u projektu mora biti iskreno te će tada rezultirati dobrom radnom atmosferom i povećanom produktivnošću pojedinaca i čitava tima. **Motivirati** osobu uključenu u projekt traži od voditelja projekta da ima svijest o vještinama i iskustvu te osobe, njenim osobnim stavovima, okolnostima i motivaciji.

Mogući procesni koraci:

1. Biti svjestan zahtjeva različitih interesnih strana, okolnosti i interesa pojedinaca u projektu.
2. Biti izričit o tome koji se interesi interesnih strana ili osobni interesi ne mogu i neće podržavati.
3. Istražiti mogućnosti za uključivanje interesa svih strana, definirati brze pobjede i poticaje.
4. Shvatiti koji su dijelovi projekta za koje članove osobito važni i biti oprezan u promjenama stupnja motivacije.
5. Cijeniti i/ili dokumentirati postignuća i o njima komunicirati brzo i primjereno.
6. Raditi na ponašanju koje daje osjećaj ponosa za projekt i postignuća tima, pružiti redoviti povrat informacija timu i njegovim članovima te sve uključiti.
7. Biti svjestan mogućih promjena kod interesnih strana ili njihovih interesa te prikladno djelovati.
8. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima.

Obrađene teme:

Odgovornost

Delegiranje i ovlaštenja

Entuzijizam

Modeli motivacije

Izgradnja tima

Pozitivni stav

Verbalizacija i vizualizacija ciljeva

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Učinkovito je prakticirao, upravljao i usmjeravao sudjelovanje i motivaciju s voditeljima programa i projekata, unutar okruženja projekta i stalne organizacije. Kandidat je vodio voditelje potprograma i/ili projekata u razvoju njihove

sposobnosti vezanih uz sudjelovanje i motivaciju. Kandidat je također bio uključen u primjeni sudjelovanja i motivacije u projektima ili programima.

- B Učinkovito je prakticirao i upravljao sudjelovanjem i motivacijom u situacijama u složenom projektu unutar okruženja projekta. Kandidat je usmjeravao voditelje (pot)projekata u njihovu razvoju vještina sudjelovanja i motivacije.
- C Učinkovito je primijenio vještine sudjelovanja i motivacije u situacijama u projektu oraničene složenosti.
- D Ima potrebno znanje vezano uz sudjelovanje i motivaciju.

Glavne veze sa:

1.02. Interesne strane, 1.03. Zahtjevi projekta i ciljevi, 1.06. Projektna organizacija, 1.07. Timski rad, 1.10. Opseg i isporuke, 1.11. Vrijeme i faze projekta, 1.13. Troškovi i financije, 1.18. Komunikacija, 1.19. Pokretanje, 1.20. Zatvaranje, 2.03. Samokontrola, 2.04. Sigurnost, 2.05. Opuštanje, 2.08. Orijentiranost rezultatima, 2.1. Pouzdanost, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 2.15. Etika, 3.01. Projektna orijentacija, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.06. Poslovanje, 3.08. Upravljanje kadrovima

Uzorci ponašanja:

2.02. SUDJELOVANJE I MOTIVACIJA	
Prikladno ponašanje	Ponašanje koje traži poboljšanje
Aktivno upravlja ulazima različitih interesnih strana	Ograničava sudjelovanje u projektu i/ili osobne interese; ne uočava dobro interese drugih
Podržava inicijative i stimulira sudjelovanje drugih	Ograničava ljude na definirane zadatke; ne priznaje inicijativu. Ne delegira, uzima zasluge sebi i okrivljuje druge
Entuzijastičan je i pozitivan, radi s osmijehom i uslužan je a pritom ne gubi iz vida ciljeve projekta	Ljudi su nervozni oko njega, primarno se usmjeruje na probleme i riskira ili je entuzijastičan, ali gubi iz vida ciljeve projekta
Prihvata kritiku kao oblik sudjelovanja	Ne može se nositi s kritikom, ne uspijeva je preokrenuti kao prednost za projekt
Aktivno upravlja stupanjma motivacije	Ne bavi se s opadanjem motivacije
Projektni plan radi kao timski poduhvat	Nameće projektni plan timu
Pokazuje realistično pozitivno ponašanje, uvijek gleda u opcije kada se pojave problemi	Izvešćuje o problemima bez ponude rješenja; čeka dok drugi donesu odluke
Zna kako i kada uvesti druge osobe	Radi sam
Pokazuje snagu volje za dobrobit projekta	Lako odustaje i lako se demotivira
Stimulira sudjelovanje tima i suradnju različitih disciplina	Skriva ili odgađa konstruktivan timski rad, izbjegava suradnju različitih disciplina
Daje drugima odgovornosti i delegira ovlasti, preuzima krivnju, dijeli pohvale	Ne delegira, preuzima sve pohvale sebi, okrivljuje druge

2.03. Samokontrola

Samokontrola ili upravljanje sobom je sustavni i discipliniran pristup da se nosimo sa svakodnevnim zadacima, promijenjenim zahtjevima te sa stresnim situacijama.

Voditelj projekta odgovoran je za održavanje svijesti o stupanjma stresa u timu i za poduzimanje prikladnih korektivnih radnji da izbjegne situacije u kojima bi mogla izgubiti kontrolu. Tamo gdje se izgubi samokontrola, voditelj projekta mora poduzeti prikladne mjere vezano uz tu osobu te zadržati svoju samokontrolu.

Učinkovita uporaba tih resursa dovodi do uspješnog upravljanja vlastitim životom kao i prikladnoga balansa između posla, obitelji i vremena za odmor. Stresom se može sustavno upravljati prikladnim znanjem, iskustvom i metodama. Voditelj projekta odgovoran je za vlastitu samokontrolu, za način na koji provodi samokontrolu u timskom radu te za samokontrolu članova tima.

Mogući procesni koraci:

1. Analizirati stresnu situaciju: gdje i zašto nastaje stres i gubi se samokontrola?
2. Analizirati ponašanje na radu te utvrditi što uzrokuje stres i gubitak samokontrole.
3. Pružiti dostatne resurse (kapacitet i mogućnosti) za projektni tim.
4. Izvesti analizu snaga i slabosti tima te pozvati osobe da postave vlastite ciljeve.
5. Identificirati radnje za smanjenje stresa.
6. Otvoreno i pošteno razgovarati s ljudima da bi se smanjile stupnjevi stresa.
7. Podijeliti nešto od svojih odgovornosti i zadataka; delegirati ih s prikladnom ovlasti za izvođenje posla.
8. Dobro se organizirati i pokazati prikladno ponašanje.
9. Učiti iz stresnih situacija i gubitka samokontrole; iskoristiti to znanje za minimiziranje učinka takvih situacija u budućnosti.

Obrađene teme:

Odnos prema radu

Ravnoteža i prioriteta

Mentalni modeli

Upravljanje sobom

Timski rad

Upravljanje vremenom

Rad pod stresom

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Učinkovito je prakticirao, upravljao i usmjeravao samokontrolu s voditeljima programa i projekata, unutar sadržaja projekta i stalne organizacije. Kandidat je usmjeravao voditelje potprograma i/ili projekata u razvoju njihove samokontrole.

Kandidat je također bio uključen u implementaciju sposobnosti samokontrole u projekte i programe.

- B Učinkovito je prakticirao i upravljao samokontrolom u situacijama u složenim projektima i unutar sadržaja projekta. Kandidat je vodio voditelje (pot)projekata u njihovu razvoju samokontrole.
- C Učinkovito je provodio samokontrolu u situacijama u projektu ograničene složenosti.
- D Ima potrebno znanje vezano uz samokontrolu.

Glavne veze sa:

1.01 Uspjeh upravljanja projektom, 1.03. Zahtjevi projekta i ciljevi, 1.04. Rizik i prilike, 1.07. Timski rad, 1.09. Projektne strukture, 1.11. Vrijeme i faze projekta, 1.12. Resursi, 1.15. Promjene, 1.17. Informacije i dokumentacija, 2.04. Sigurnost, 2.05. Opuštanje, 2.09. Učinkovitost, 2.11. Pregovaranje, 2.13. Pouzdanost, 2.15 Etika, 3.01. Projektna orijentacija, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš, 3.10. Financiranje, 3.11. Pravo

Uzorci ponašanja:

2.03. SAMOKONTROLA	
Prikladno ponašanje	Ponašanje koje traži poboljšanje
Kontrolira emocije, ima visoki prag za frustraciju	Djeluje ćudljivo, iritantno i neracionalno, često gubi samokontrolu
Odgovara pozitivno na konstruktivnu kritiku, reagira smireno na osobne napade, oprašta	Vrijeđa se, ne obazire se na kritiku, reagira agresivno na napade, često reagira emotivno i na nekontroliran način; zlopamtilo je
Sposoban je diskutirati o problemima sa timom, medijator je, raspravlja	Ignorira sukobe, nije svjestan što se neformalno oko njega događa, potiče opadanje
Podržava kulturu konstruktivne argumentacije u timu, uvijek stremlji ka konsenzusu s drugima	Negira sukobe, koristi moć, uništava opoziciju, podčinjava druge
Otvoreno govori i pošten je glede vlastitih stresnih situacija i stresnih situacija drugih	Ne priznaje stres i simptome ne uzima ozbiljno
Balansira rad i privatni život	Radoholičar je, samo gleda na obavljeno, zanemaruje privatni život

2.04. Prodornost

Prodornost je sposobnost da se svoji stavovi iznesu uvjerljivo i autoritativno. Tu sposobnost treba voditelj projekta kako bi osigurao učinkovitu komunikaciju s projektnim timom i drugima interesnim stranama, tako da se odluke koje utječu na projekt uzimaju s punom sviješću o njihovim posljedicama. Voditelj projekta mora izbjegavati da ga vode ili manipuliraju njime pri poduzimanju i preporukama odluka koje nisu u interesu projekta.

Uvjerljivost je sposobnost da se postigne konsenzus oko zajedničkih ciljeva, raspravom ili silom argumenta. Uvjerljivost može pomoći pri osiguranju da se vrijedne ideje čuju i implementiraju; tj. u zamislima koje pomažu da se dođe do ciljeva projekta.

Uvjerljivost je potrebna da bi potaknula druge da poduzmu radnje koje su potrebne voditelju projekta, da ih može pratiti kako bi došao do ciljeva projekta.

Voditelj projekta mora pokazivati prodornost i uvjerljivost kroz čitav životni tijek projekta.

Mogući procesni koraci:

1. Identificirati ciljeve i rezultate koje projekt mora postići.
2. Analizirati trenutnu situaciju, identificirati probleme koji mogu prouzročiti raspravu te moguće posljedice.
3. Uzeti u obzir činjenične argumente vezane uz poseban problem; pripremiti prezentaciju; uključiti odgovore koji pobijaju moguće suprotne argumente.
4. Procijeniti ljude koje sudjeluju u raspravi, njihove moguće stavove, interese i veze.
5. Pripremiti se za sastanak na kojem će se raspravljati o problemima.
6. Prezentirati svoj slučaj mirno i samouvjereno.
7. Izraziti zahvalu pozvanim sudionicima na njihovu interesu, pokazati poštovanje prema njihovu sudjelovanju.
8. Održavati održive veze s interesnim stranama.
9. Kontinuirano učiti iz vlastitih iskustava i primijeniti naučeno u budućnosti.

Obrađene teme:

Prodornost i uvjeravanje

Autoritet

Diplomacija

Pregovaranje

Osobna uvjerenja

Osobnost

Međuljudski odnosi

Samouvjerenja

Samokontrola

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Učinkovito je prakticirao, upravljao i usmjeravao prodornost kod voditelja programa i projekata, unutar sadržaja projekta i stalne organizacije. Kandidat je usmjeravao voditelje potprograma i/ili projekata u razvoju njihove sigurnosti u nastupu. Kandidat je također bio uključen u implementaciju sposobnosti sigurnosti u nastupu u projekte ili programe.
- B Učinkovito je prakticirao i upravljao prodornošću u situacijama na složenim projektima i unutar sadržaja projekta. Kandidat je vodio voditelje (pot)projekata u njihovu razvoju sigurnosti u nastupu.
- C Prakticirao je prodornost u situacijama u projektu ograničene složenosti.
- D Ima potrebno znanje vezano uz prodornost.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.02. Interesne strane, 1.03. Zahtjevi projekta i ciljevi, 1.06. Projektna organizacija, 1.14. Nabava i ugovori, 1.18. Komunikacija, 1.19. Pokretanje, 2.01. Upravljanje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.08. Orijentiranost rezultatima, 2.11. Pregovaranje, 2.13. Pouzdanost, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 2.15. Etika, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.05. Stalna organizacija, 3.06. Poslovanje, 3.10. Financiranje, 3.11. Pravo

Uzorci ponašanja:

2.04. PRODORNOST	
Prikladno ponašanje	Ponašanje koje traži poboljšanje
Prenosi odluke i razloge za odluke članovima tima	Ne prenosi odluke ili razloge za odluke članovima tima
Radi na prikladan način, odgovoran je, pouzdan i diskretan	Neprikladno djeluje, djeluje nepovjerljivo, izdaje povjerenje
Pažljivo sluša druge	Negira doprinose drugih, prekida, priča u neprikladnim trenucima
Stvara poticajnu atmosferu i motivira tim	Kritizira, ne uspijeva motivirati
Ima otvorene i pozitivne stavove, realističan je optimist	Djeluje odvojeno od tima, ignorira druge, pesimističan je
Demonstrira utjecaj i autoritet	Nadglasao je i ne slušaju ga
Uzima u obzir i poštuje manjinska mišljenja	Pridružuje se samo većinskom mišljenju i trenutnim moćnicima

2.05. Opuštanje

Opuštanje je sposobnost odbacivanja napetosti u teškim situacijama. Umanjenje napete situacije važna je u održavanju plodonosne kooperacije između strana koje sudjeluju. Opuštanje može ukloniti napetost iz situacije ili reorganizirati skupinu ljudi kada je to potrebno.

Pri dobrom upravljanju projektima važno je taj da voditelj projekta ima sposobnost opustiti se, oporaviti se i organizirati se nakon posebno stresnog događaja te osigurati da i tim napravi isto.

Stresne će se situacije neizbježno dogoditi u svakom projektu. To može izazvati razlike ili čak izazvati iziritiranost među osobama te dovesti do situacija koje mogu biti neprijateljske i prijetiti ishodu projekta. Voditelj projekta mora zauzeti aktivan stav i očekivati takve situacije te minimalizirati njihov učinak.

Građenje tima i društvena događanja koja uključuju čitav tim mogu također djelovati opuštajuće.

Voditelj projekta mora osigurati da on i članovi tima održavaju prikladan balans između posla, obitelji i slobodnog vremena.

Mogući procesni koraci:

1. Otkriti napetost ili zamor unutar projektnog tima.
2. Aktivno tražiti razloge napetosti ili zamora te ukloniti uzrok(e); odmah poduzeti mjere da se problem smanji.
3. Kada je intervencija moguća, razviti prikladan plan aktivnosti. Pažljivo odabrati mjesto i način intervencije (rasprava ili osobni razgovori).
4. Tamo gdje je to moguće odabrati da se događaj odigra dalje od radnog mjesta i/ili u nekom nekonvencionalnom okruženju koje dopušta kombiniranje intervencije s društvenim ili aktivnostima vezanim uz slobodno vrijeme (roštilj, kuglanje, karting) da bi se pojačao učinak.
5. Redovito naknadno pratiti takve situacije u timu te ih uključiti u sve planove aktivnosti.
6. Dokumentirati naučeno te implementirati kada se takve situacije opet dogode u projektu ili fazama projekta.

Obrađene teme

Prikladna ravnoteža između posla, obitelji i slobodnog vremena

Svijest

Smirivanje

Humor

Mašta

Uvidavnost
 Osobni kontakt
 Ponovno „punjenje baterija“

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Učinkovito je prakticirao, upravljao i usmjeravao opuštanje kod voditelja programa i projekata, unutar sadržaja projekta i stalne organizacije. Kandidat je usmjeravao voditelje potprograma i/ili projekata u razvoju njihove sigurnosti u nastupu. Kandidat je također bio uključen u implementaciju sposobnosti sigurnosti u nastupu u projekte ili programe.
- B Učinkovito je prakticirao i upravljao opuštanjem u situacijama na složenim projektima i unutar sadržaja projekta. Kandidat je vodio voditelje (pot)projekata u njihovu razvoju vještina opuštanja.
- C Prakticirao je opuštanje u situacijama u projektu ograničene složenosti.
- D Ima potrebno znanje vezano uz opuštanje.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.06. Projektna organizacija, 1.07. Timski rad, 1.08. Rješavanje problema, 1.11. Vrijeme i faze projekta, 1.12. Resursi, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.03. Samokontrola, 2.06. Otvorenost, 2.07. Kreativnost, 2.09. Učinkovitost, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 2.15. Etika, 3.05. Stalna organizacija, 3.08. Upravljanje kadrovima

Uzorci ponašanja:

2.05. OPUŠTANJE	
Prikladno ponašanje	Ponašanje koje traži poboljšanje
Djeluje ili reagira na opušten način	Prenapet je da bi upravljao situacijom
Humorističan je zna ispričati priču u obliku pomoći projektu	Ne primjenjuje humor i ne priča priče ili ih priča na neprikladan način
Sposoban je podnijeti pritisak situacije u pravom trenutku	Iscrpljuje situaciju, ne koristeći intervencije na pravilan način ili u pravom trenutku
Svjestan je u svakom trenutku potencijalno teških situacija, izvodi neočekivane i nekonvencionalne intervencije s optimalnim rezultatima	Ne primjećuje da se situacija kviri, nije kreativan u intervencijama, primjenjuje samo konvencionalne metode
Pazi na stresne situacije i smanjuje napetost tamo gdje je moguće	Odgovoran je za nepotreban stres i ne pokušava opustiti stresne situacije
Prati svoje stanje i koristi samoopuštajuće metode prije nego stres uzme svoj danak	Ne procjenjuje svoje stanje i nije u stanju poduzeti potrebne korake
Pribavlja sredstva i planira aktivnosti za građenje tima, društvene događaje i slobodne aktivnosti uz posao	Pribavlja sredstva i planira samo posao

2.06. Otvorenost

Otvorenost je sposobnost da drugi osjećaju da su dobrodošli iskazati njihove misli, pa da projekt može imati koristi od njihovih uloga, prijedloga, brige ili zabrinutosti. Otvorenost je potrebna kao način korištenja znanja i iskustva drugih. S obzirom da voditelj projekta radi sa različitim profesionalcima, otvorenost je važna sposobnost. Većina članova tima stručna je u nekom području te u tom području imaju više znanja od voditelja projekta. Veze u timu temelje se na međusobnom poštovanju, vjerovanju i povjerenju.

Voditelj projekta mora pronaći način na koji će koristiti otvorenost. Provodi li politiku „otvorenih vrata“ tako da je uvijek dostupan članovima tima? Radi li prema načelu „upravljanja kroz obilaske“ da bi zadržao pogled i kontakt s članovima tima? Koliko informacija dijeli s članovima tima? Normalna politika bila bi da dijeli sve informacije koje može, a da ne ugrožava povjerenje ili tajne. Postoje li kulturološki razlozi zbog kojih otvorenost ne bi bila primjerena?

Voditelj projekta također mora biti otvoren za teme kao što su izbjegavanje diskriminacije na temelju godina, spola, seksualne orijentacije, vjere, kulturoloških razlika ili invalidnosti.

Mogući procesni koraci:

1. Razviti politiku vezanu uz otvorenost.
2. Započeti radni dan s neformalnim druženjem telefonom ili izravnim kontaktom.
3. Dobro prihvatiti informaciju koju primete i dati svoje mišljenje o temama o kojima se raspravlja.
4. Koristiti se otvorenim pitanjima.
5. Stvarati prilike za poticanje otvorenosti u timu.
6. Pri primanju pozitivnih informacija, pohvaliti osobu koja ih daje tako da svi znaju da to cijenate.
7. Učiti iz svake situacije i nastaviti s poboljšanjem svojih metoda otvorenosti.

Obrađene teme:

Pristupačnost

Široko znanje iz područja koje ne pripada upravljanju projektima

Fleksibilnost

Otvorenost prema godinama, seksualnoj orijentaciji, vjeri, kulturi, invalidnosti

Transparentnost

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Demonstrirao je učinkovito otvorenost s voditeljima programa i projekata, unutar sadržaja projekta i stalne organizacije. Kandidat je usmjeravao voditelje (pot)programa i/ili projekata u razvoju njihove otvorenosti. Kandidat je također bio uključen u implementaciju sposobnosti otvorenosti u projekte ili programe.

- B Demonstrirao je učinkovito otvorenost u složenim projektima i unutar sadržaja projekta. Kandidat je usmjeravao voditelje (pot)projekata u razvoju njihove otvorenosti.
- C Učinkovito je provodio otvorenost u situacijama u projektu ograničene složenosti.
- D Ima potrebno znanje vezano uz otvorenost.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.02. Interesne strane, 1.03. Zahtjevi projekta i ciljevi, 1.05. Kvaliteta, 1.08. Rješavanje problema, 1.18. Komunikacija, 1.19. Pokretanje, 2.01. Upravljanje, 2.05. Opuštanje, 2.07. Kreativnost, 2.11. Pregovaranje, 2.12. Sukobi i krize, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.06. Poslovanje

Uzorci ponašanja:

2.06. OTVORENOST	
Prikladno ponašanje	Ponašanje potrebno poboljšati
Fleksibilan je, lako se prilagodi promjenama, zadržavajući u vidu interes projekta	Rigidan je i ne voli promjene, zaboravlja interese projekta
Otvoren je prema godinama, seksualnoj orijentaciji, vjeri, kulturnim ili tjelesnim razlikama	Ignorira godine, spol, seksualnu orijentaciju, vjeru, kulturne i tjelesne razlike
Upravlja suradnjom, orkestrira timom	Okrenut je zadacima, upravlja timom kao strojem
Ima široko znanje nevezano za upravljanje projektima i sposoban je to primijeniti u razgovoru na razumljiv način	Ne može se izraziti, koristeći se tuđim mislima, i ne razumiju ga baš najbolje
Potiče otvorenost tako što je ugodan u radu i obraća pozornost na osobni izgled	Ne potiče otvorenost, nemaran je što se tiče izgleda i neugodan je u radu
Ima otvoren i pozitivan stav, realističan je optimist	Pesimističan je, zatvara oči pred drugima i djeluje distancirano
Stvara povjerenje, potiče dobro raspoloženje	Djeluje rastreseno
Aktivno pristupa drugima na pozitivan način, drugi mu mogu prići	Čeka inicijativu drugih, rezerviran je i nesiguran
Aktivno upravlja, održava formalne i neformalne kontakte s interesnim stranama	Ne upravlja aktivno, izbjegava kontakte s interesnim stranama, nema vremena za neformalnosti
Prihvaća sve članove tima, tolerira i stimulira mišljenje drugih u timu i promovira aktivno sudjelovanje	Daje da drugi vide njegovu nezadovoljstvo, poznaje samo koncepte, misli da sve zna bolje od drugih i ne traži sudjelovanje
Prihvaća i poštuje manjine, pušta da drugi uspiju	Orijentira se na trenutne moćnike

2.07. Kreativnost

Kreativnost je sposobnost da se misli i djeluje na originalan i maštovit način. Voditelj projekta crpi kreativnost osoba, zajedničku kreativnost članova tima i organizacije u kojoj rade za dobrobit projekta.

Voditelj projekta treba poticati procese u timu kojima bi stimulirao, bilježio, procijenio i uzimao bilo kakve kreativne ideje koje tim proizvede, a koje mogu ići na dobrobit projekta. Onaj tko smisli kreativne ideje mora ih „prodati“ timu prije nego ih tim prihvate. Drugi u timu će često prigrliti ideju i možda je poboljšati tako da bude bolje prihvaćena. Kreativnost je jedna od vodećih sposobnosti u uspješnim projektima. Pomaže voditelju projekta da nađi probleme i motivira tim na zajednički rad u razvijanju kreativnih ideja do primjenjivih rješenja.

Kada nastanu problemi u projektu, voditelj projekta mora procijeniti je li potreban kreativni pristup u traženju rješenja. Ako je kreativni pristup prikladan, mora odlučiti koje će se metode koristiti. „Brainstorming“ može biti prikladan tamo gdje se članovi tima, i drugi u organizaciji koji mogu pridonijeti rješenju sastanu da bi zabilježili svoje ideje i naknadno ih vrednovali. Ideje koje najviše obećavaju potom se dalje doraduju i odabire se najbolja. Koja se god metoda koristila da bi se pronašlo kreativno rješenje, uvijek će to biti pogled na problem iz drugog ugla, kombiniranje alata, znanja, zdravog razuma, intuicije i iskustva u primjeni.

Kreativnost se može sažeti kao: „Posegni za nemogućim i postigni neočekivano!“. Kreativnost se unutar tima mora koristiti s pažnjom, da ne potisne sam projekt.

Mogući procesni koraci:

1. Prepoznati situaciju u kojoj postoji problem za rješavanje, izazov ili novi koncept koji se mora razviti te je potreban kreativni pristup.
2. Odrediti tko može pridonijeti u traženju kreativnog rješenja, može li to biti netko iz projektnoga tima ili netko drugi unutar ili izvan organizacije.
3. Okupiti odabranu skupinu ljudi, objasniti problem za koji se traži rješenje te ih zamoliti da se koriste maštom u traženju ideja.
4. Stimulirati „zajedničko promišljanje“ sa što više ideja, zabilježiti ih bez raspravljanja o njima.
5. Procijeniti dobrobiti svake ideje te ih rangirati.
6. Raspraviti o izvedivosti i implikacijama primjene najboljih ideja i odabrati jednu koja će se dalje razvijati.
7. Isplanirati i izvesti odabrano rješenje.
8. Dokumentirati naučeno i primijeniti u sličnim situacijama u budućnosti.

Obrađene teme:

Tehnike kreativnosti
Emocionalna inteligencija
Holistički pristup
Mašta
Intuicija
Nove kombinacije
Optimizam
Verbaliziranje i zamišljanje ciljeva

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Učinkovito prakticirao, usmjeravao i upravljao kreativnošću među voditeljima programa i projekata, unutar sadržaja projekta i stalne organizacije. Kandidat je vodio voditelje (pot)programa i/ili projekata u razvoju njihove kreativnosti. Kandidat je također bio uključen u implementaciju kreativnosti u projekte ili programe.
- B Učinkovito prakticirao i upravljao kreativnošću u složenim projektima i unutar sadržaja projekta. Kandidat je vodio voditelje (pot)projekata u njihovu razvoju kreativnosti.
- C Učinkovito je prakticirao kreativnost u situacijama u projektu ograničene složenosti.
- D Ima potrebno znanje vezano uz kreativnost.

Glavne veze sa:

1.02. Interesne strane, 1.04. Rizik i prilike, 1.06. Projektna organizacija, 1.08. Rješavanje problema, 1.09. Projektna struktura, 1.15. Promjene, 1.18. Komunikacija, 1.19. Pokretanje, 2.05. Opuštanje, 2.06. Otvorenost, 2.08. Orijentiranost rezultatima, 2.10. Konzultacije, 3.01. Projektna orijentacija, 3.06. Poslovanje, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija

Uzorci ponašanja:

2.07. KREATIVNOST	
Prikladno ponašanje	Ponašanje potrebno poboljšati
Kreativan je, prihvaća izazove i otvoren je prema novim idejama	Drži se samo poznatog i dokazanog, nervozan je kad je nešto nepoznato
Optimističan je u tome da će nove ideje dovesti do izvedivog rješenja	Odbija ideje kao neizvedive, bez prethodne evaluacije
Premošćuje razlike definirajući nove koncepte koji se mogu postići uz poštivanje različitih stavova	Nije u stanju integrirati različite koncepte, Odabire iz različitih stavova te stvara zbuđenost u timu
Pronalazi rješenja primjenjujući nove koncepte, alate i zdrav razum u novim područjima	Ne može prihvatiti nove koncepte i alate kao način prelaska preko teških problema; ne koristi se zdravim razumom
Potiče ljude da iznose ideje, prepoznaje mogućnosti i organizira dobre procese za pronalaženje kreativnih rješenja	Uvijek traži dokazana rješenja; ne voli nesigurnost i ne upravlja dobro procesom pronalaženja kreativnih rješenja
Aktivno upravlja opsegom i procesom promjena	Odbija sve što iskače iz početnog opsega
Osluškujе psihu i osjećaje, koristi intuiciju u rješavanju problema i održava veze	Prihvaća samo ono što se može vidjeti, zanemaruje intuiciju i osjećaje. Drži se razumljivog i funkcionalnih veza
Osluškujе svoju intuiciju, koristi se njome i sređuje vlastite ideje kao izvor kreativnosti	Odbacuje intuiciju
Koristi se nekonvencionalnim pristupom za dobrobit projekta. Donosi maštovite odluke da bi ublažio rizik	Uvijek prihvaća postojeće stanje u projektu. Ne voli rizik

2.08. Orijentiranost rezultatima

Orijentiranost rezultatima znači usmjeravanje pažnje tima na ključne ciljeve da bi se dobio optimalan rezultat za sve uključene strane. Voditelj projekta mora osigurati da rezultati projekta zadovoljavaju sve relevantne interesne strane. To se također odnosi na bilo koje promjene dogovorene za vrijeme trajanja projekta. Dok usmjerava svoju pažnju na rezultate, voditelj projekta mora biti svjestan te mora reagirati na bilo koji etički, pravni ili problem vezan uz okoliš koji utječe na projekt.

Rezultati projekta mogu se grupirati u rezultate projekta, rezultate za korisnike, rezultate za ljude i rezultate primjenjive na druge uključene strane. Na taj način različiti rezultati koje traže različite interesne strane mogu se definirati kod zatvaranja projekta. Voditelj projekta mora upravljati tim rezultatima da bi došao do zadovoljavajućih rješenja.

Ta sposobnost u ponašanju pri upravljanju projektom usko je povezana s uspjehom projekta. Voditelj projekta nije plaćen zato što naporno radi, niti za planove ili izvješća koje podnosi ili zato da svi oko njega naporno rade. On je plaćen da ostvari rezultate projekta. Da bi dostavio rezultate koje traže relevantne interesne strane, voditelj projekta mora pronaći što bi to različiti sudionici u projektu htjeli za sebe. Voditelj projekta mora upravljati korištenjem i razvojem članova tima uzimajući u obzir njihova očekivanja.

Mogući procesni koraci:

1. Jasno i nedvosmisleno definirati projektne rezultate (ciljevi, isporuke), koje očekuju sve strane.
2. Grupirati rezultate u one za korisnike, za projektni tim i za druge interesne strane.
3. Jasno odrediti očekivanja interesnih strana koja neće biti dijelom projektnih ciljeva i isto tako odrediti različite rezultate ili isporuke koje je potrebno proizvesti.
4. Odrediti kritični put za projekt, obavijestiti o tome sve strane i tražiti od njih da ga prihvate.
5. Završiti projektni plan, pazeći pritom na ubrzana ostvarenja. Obavijestiti o tome sve strane i tražiti od njih da ga prihvate.
6. Ponoviti ove korake za vrijeme trajanja projekta pri upravljanja rizicima, prilikama, promjenama i očekivanjima.
7. Stremiti prema stalnom poboljšanju, pružajući redovite povratne informacije interesnim stranama u vezi s izvedbom projektnoga tima.
8. Interesne strane obavijestiti o dobroj izvedbi na projektu i rezultatima. Posebnu pažnju pridavati brzim ostvarenjima.
9. Usporediti izvedbu projekta i dobivene rezultate s dogovorenim parametrima projekta.
10. Dokumentirati naučeno i primijeniti promjene u budućim projektima ili fazama projekta.

Obrađene teme:

Kontinuirani napredak

Komunikacija

Delegiranje

Učinkovitost

Poduzetništvo

Integracija društvenih, tehničkih i okolišnih aspekata

Upravljanje očekivanjima interesnih strana

Upravljanje rizicima, promjenama, konfiguracijama

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Učinkovito prakticirao, usmjeravao i upravljao orijentiranost rezultatima kod voditelja programa i projekata, unutar sadržaja projekta i stalne organizacije. Kandidat je vodio voditelje (pot)programa i/ili projekata u razvoju njihove orijentiranosti rezultatima. Kandidat je također bio uključen u implementaciju orijentiranosti rezultatima u projektima ili programima.
- B Učinkovito prakticirao i upravljao orijentiranosti rezultatima u situacijama u složenim projektima i unutar sadržaja projekta. Kandidat je vodio voditelje (pot)projekata u njihovu razvoju orijentiranosti rezultatima.
- C Učinkovito je prakticirao orijentiranost rezultatima u situacijama u projektu ograničene složenosti.
- D Ima potrebno znanje vezano uz orijentiranost rezultatima.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.02. Interesne strane, 1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.05. Kvaliteta, 1.08. Rješavanje problema, 1.10. Opseg i isporuke, 1.14. Nabava i ugovori, 1.15. Promjene, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.20. Zatvaranje, 2.01. Upravljanje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.04. Prodornost, 2.09. Učinkovitost, 2.10. Konzultacije, 2.13. Pouzdanost, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.05. Stalna organizacija, 3.06. Poslovanje, 3.10. Financiranje

Uzroci ponašanja:

2.08 ORIJENTIRANOST REZULTATIMA	
Prikladno ponašanje	Ponašanje potrebno poboljšati
Ponaša se poduzetnički	Samo slijedi naredbe
Pokazuje sposobnost da obavi poslove	Ne obavlja poslove
Stalno traži moguća poboljšanja i izaziva postojeće stanje	Stalno prihvaća stvari kakve jesu. Ne izaziva postojeće stanje
Uvijek traži rješenje problema tako da se plan ne mora mijenjati	Nije kreativan u traženju rješenja problema, svaki problem pretvori u promjenu
Motiviraju ga prilike, ne zanemaruje rizik	Ne podnosi rizik i ignorira prilike
Prihvaća nove razvoje i prilike (nove tehnologije, tržišta, konkurenciju itd.) koje utječu na projekt i prikladno reagira	Drži se unutar zacrtanih granica i propušta važne nove razvoje i prilike koje utječu na projekt
Aktivno upravlja interesnim stranama	Zanemaruje interesne strane
Upravlja očekivanjima otvoreno i dobro, zadovoljava ili premašuje očekivanja	Nije načisto s upravljanjem očekivanjima ili očekivanja postavlja previsoko
Pazi na detalje, ali ne zanemaruje cjelinu	Ne zapaža važne detalje, ne vidi cjelinu

2.09. Učinkovitost

Učinkovitost je sposobnost korištenja vremena i resursa na troškovno opravdan način pri postizanju dogovorenih isporuka i zadovoljavanju očekivanja interesnih strana. Također obuhvaća korištenje metoda, sustava i procedura na najučinkovitiji način. Učinkovitost je osnovna komponenta u upravljanju projektima, barem tamo gdje se primjenjuje na relevantna pitanja.

Da bi se osiguralo učinkovito korištenje svih dostupnih resursa na projektu, mora postojati detaljno planiranje, vremenski planovi i procjena troškova za sve aktivnosti. Da bi se osiguralo da rezultati zadovoljavaju očekivanja, učinkovitost mora biti dio kulture organizacije, voditelja projekta i tima.

Ako je potrebno, učinkovitost se može poboljšati treninzima i obukama.

Mogući procesni koraci:

1. Aktivno tražiti poboljšanje postojećih metoda, sustava, procesa i struktura koje su važne za projekt, program ili portfelj.
2. Planirati potrebne aktivnosti, dobiti resurse i dodijeliti ih tako da bi se riješio zadatak, računajući u planu tamo gdje je potrebno i na faktor nepredvidivosti.
3. Odlučiti o prioritetima i prihvatiti promjene u vremenu, novcu i ostalom za posao koji se mora obaviti.
4. Integrirati resurse i učinkovite energetske tehnologije u projekt i opravdati vanjske troškove projekta.
5. Upravljeti izvođenjem posla i stalno tražiti moguće uštede u resursima, ne umanjujući kvalitetu.
6. Pratiti poslove i korištene resurse i uspoređivati ih s projektnim planom.
7. Procijeniti potrebne resurse za izvršenje projekta.
8. Izvijestiti ako dogovoreni resursi neće biti dovoljni i predložiti protumjere.
9. Na završetku projekta, izračunati stvarno iskorištene resurse i ponovno isplanirati slične zadatke temeljene na novim izračunima. Prakticirati stalni napredak.
10. Dokumentirati i prenijeti naučeno u druge projekte ili projektne faze projekta.

Obrađene teme:

Reperi i mjerenja

Kompromisi

Nepredvidljivi događaji

Stalni napredak

Troškovi životnog vijeka

Produktivnost

Učinkovitost resursa i energije

Troškovi vezani uz društvo i okoliš

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Učinkovito prakticirao, usmjeravao i upravljao učinkovitost kod voditelja programa i projekata, unutar sadržaja projekta i stalne organizacije. Kandidat je vodio voditelje (pot)programa i/ili projekata u razvoju njihove učinkovitosti. Kandidat je također bio uključen u implementaciju učinkovitosti u projektima ili programima.
- B Učinkovito prakticirao i upravljao učinkovitosti u situacijama u složenim projektima i unutar sadržaja projekta. Kandidat je vodio voditelje (pot)projekata u njihovu razvoju orijentiranosti rezultatima.
- C Učinkovito je prakticirao učinkovitost u situacijama u projektu ograničene složenosti.
- D Ima potrebno znanje vezano uz učinkovitost.

Glavne veze sa:

1.06. Projektna organizacija, 1.08 .Rješavanje problema, 1.09. Projektne strukture, 1.10. Opseg i isporuke, 1.11. Vrijeme i faze projekta, 1.13. Troškovi i financije, 1.15. Promjene, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.18. Komunikacija, 2.03. Samokontrola, 2.05. Opuštanje, 2.08. Orijetiranost rezultatima, 2.10. Konzultacije, 2.11. Pregovaranje, 3.06. Poslovanje, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija

Uzorci ponašanja:

2.09. UČINKOVITOST	
Primjereno ponašanje	Ponašanje potrebno poboljšati
Jasan je glede učinkovitosti na projektu i ponaša se u skladu s tim	Nije jasan i ne prenosi ništa vezano uz učinkovitost, ne radi kao primjer drugima
Može delegirati zadatke i ima povjerenje u druge, upravlja prema očekivanjima	Pokušava sam obaviti zadatke, ima malo povjerenja u druge, ne delegira
Prikladno upravlja promjenama, obavještava najranije moguće da se plan neće ostvariti, daje prijedloge i alternative, uprava osjeća da ima kontrolu	Obećava nove rezultate bez provjere može li se promjena postići bez dodjele novih resursa, stvara neočekivane promjene u planu prema upravi, i to prekasno. Uprava osjeća da nema kontrolu
Točan je u počinjanju sastanaka i završava ih što je prije moguće	Kasni na sastanke, pušta da nepotrebno predugo traju
Stremi prema stalnom napretku, potiče ljude da stalno traže poboljšanja	Nema naklonosti prema poboljšanjima niti ih ne prepoznaje; lako ga zadovolje ljudi oko njega
Ima energije i izdržljivosti da stigne do kraja	Djeluje usporeno, nema strpljenja, lako odustaje
Stvara entuzijazam, traži pozitivno sudjelovanje i otvoren je kritikama	Ne može motivirati, neopravdano kritizira i nije otvoren za kritike
Prepoznaje neoptimalno korištenje resursa i poduzima korektivne mjere	Ignorira nezaposlenost i ne reagira na upozoravajuće signale od drugih
Koristi učinkovitost na svrhovit način	Koristi učinkovitost na pogrešnim temama, tjera ljude da rade pogreške

2.10. Konzultacije

Konzultiranje je sposobnost uvjeravanja, predstavljanja čvrstih argumenata, slušanja tuđeg stava, pregovaranja i pronalaženja rješenja. Načelno to je razmjena mišljenja o temama na projektu. Temeljeno je na poštovanju, sustavnom i strukturiranom promišljanju, na analizi činjenica i argumenata ili scenarija dovodi do zajednički prihvatljivih odluka. Konzultacije zbližavaju razlike u mišljenjima o otvorenim problemima. Korisne su određivanju uloga u projektu.

Uvjeravanje omogućuje promjenu nečijeg mišljenja, omogućuju da se razumiju situacije i bilo koja disciplina i da se riješe problemi s visokom razinom sigurnosti. Propitkuju se rješenja i zaključci doneseni na temelju percepcije i predrasuda.

Logična pitanja i rješenja puno se lakše mogu prenijeti u projektnu organizaciju. Trebale bi voditi do više predvidivih i rezultata kojima se može upravljati. Struktura i logika u podlozi su upravljanja projektom, ali i mogu još više otežati proces ako se primjenjuju previše strogo.

Mogući procesni koraci:

1. Analizirati situaciju i sadržaj.
2. Identificirati ciljeve i (sljedeća dobra) rješenja. Uzeti u obzir ciljeve i argumente drugih.
3. Slušati argumente drugih.
4. Identificirati zajedničku podlogu i razlike.
5. Dijagnosticirati problem, identificirati rješenja i/ili poduzeti mjere da se problem zaobiđe.
6. Razriješiti razlike ili se dogovoriti o razlikama i načinu rješavanja.
7. Uzeti u obzir posljedice, dokumentirati i prenositi.
8. Primijeniti naučeno u buduće projekte ili faze projekta.

Obrađene teme

Argument

Suprotstavljanje

Metode i tehnike konzultacija

Odlučivanje i stvaranje situacija u kojima svi pobjeđuju

Diplomacija

Pregovaranje

Uvjeravanje

Planiranje scenarija

Sustavno i strukturirano razmišljanje

Sustavni inženjering

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Učinkovito prakticirao, usmjeravao i upravljao konzultiranje s voditeljima programa i projekata, unutar sadržaja projekta i stalne organizacije. Kandidat je vodio voditelje (pot)programa i/ili projekata u razvoju njihovog konzultiranja. Kandidat je također bio uključen u implementaciju konzultiranja u projektima ili programima.
- B Učinkovito prakticirao i upravljao konzultiranjem u situacijama u složenim projektima i unutar sadržaja projekta. Kandidat je vodio voditelje (pot)projekata u njihovu razvoju konzultiranja.
- C Učinkovito je prakticirao konzultiranje u situacijama u projektu ograničene složenosti.
- D Ima potrebno znanje vezano uz konzultiranje.

Glavne veze sa:

1.05. Kvaliteta, 1.06. Projektna organizacija, 1.08. Rješavanje problema, 1.10. Opseg i isporuke, 1.11. Vrijeme i faze projekta, 1.13. Troškovi i financije, 1.15. Promjene, 1.17. Informacije i dokumentacija, 1.20. Zatvaranje, 2.07. Kreativnost, 2.08. Orijeantiranost rezultatima, 2.09. Učinkovitost, 2.11. Pregovaranje, 2.12. Sukobi i krize, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.06. Poslovanje, 3.07. Sustavu, proizvodi i tehnologija, 3.08. Upravljanje kadrovima

Uzorci ponašanja:

2.10. KONZULTACIJA	
Primjereno ponašanje	Ponašanje potrebno poboljšati
Uvijek uzima u obzir prijedloge drugih; pravedan je	Samo gura svoje prijedloge na račun drugih; nepravedan je
Sposoban je voditi raspravu i tražiti povratne informacije, prihvaća povratnu informaciju bez zamjeranja	Ignorira ili zanemaruje povratne informacije
Konfrontacije koristi samo kao krajnje sredstvo i uvijek ih temelji na logici i činjenicama	Često izbjegava konfrontacije ili vrijeđa ljude time što je agresivan u konfrontacijama
Taktično spominje loše ponašanje drugih, kritizira na konstruktivan način	Opravdava loše ponašanje ili misli da zna najbolje, gura i ponižava druge
Ponaša se pozitivno u slučaju konstruktivne kritike, na napade reagira smireno, oprašta	Vrijeđa ga kritika, reagira agresivno, emocionalno i nekontrolirano, dugo pamti negativno
Podupire stvaranje konzultativne kulture u timu, postiže konsenzus sa ostalima	Zanemaruje sukobe, koristi moć, uništava protivnike i podčinjava druge
Donosi odluke temeljene na logici i argumentira ih i dobro objašnjava odluku	Izbjegava odluke ili odlučuje bez dovoljno konzultacija i objašnjenja
Argumentira precizno, jasno i logično	Argumentira dugačko, ne dolazi do srži, nelogičan je ili priča priče
Unosi energiju u grupu i uzima energiju od članova tima	Primarno radi sam ili možda s nekolicinom najbližih
Ima snage pronaći rješenje i ozbiljno je zainteresiran za ljude s kojima surađuje	Ne razmišlja holistički, ignorira primjedbe i pravi se da nema vremena
Dobro je pripremljen i informiran. Sposoban je voditi strukturiranu raspravu	Niti je pripremljen niti informiran i ne može pravilno raspravljati

2.11. Pregovaranje

Pregovaranja su načini s pomoću kojih strane mogu riješiti nesuglasice vezane uz projekt ili program da bi došli do zajedničkoga zadovoljavajućeg rješenja. Dobro razvijena sposobnost pregovaranja može pomoći voditelju projekta da izbjegne stvarne sukobe.

Pregovaranja u projektu trebala bi se odvijati s dužnom pažnjom prema interesima i položajima svake strane. Poželjan rezultat dobitna je situacija za sve strane, vođena na otvoren način. Međutim, potrebno je prepoznati da su neki pregovori vrlo politički i/ili tržišno orijentirani te da se često moraju postići kompromisi koji neće potpuno zadovoljiti sve strane.

Voditelj projekta mora nastojati uspostaviti i održavati dobre veze među svim stranama i održati ih kroz čitavo trajanja pregovaračkoga procesa.

Mogući procesni koraci:

1. Odlučiti o poželjnom rezultatu i odrediti minimalno prihvatljive položaje.
2. Izraditi pregovaračku strategiju.
3. Postaviti pitanja, prikupiti podatke o pitanjima koja su u podlozi neslaganja; analizirati podatke.
4. Prezentirati opcije koje se odnose na pitanja.
5. Uzeti u obzir opcije koje nose dobitak za sve strane.
6. Usmjeriti se na područja u kojim postoji slaganje i održati pozitivnu vezu sa drugim stranama.
7. Raspraviti uzajamne odgovore i evaluirati ih, ponavljati korake u pregovaračkom procesu koliko god je potrebno dok se ne dođe do rješenja.
8. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima ili u fazama projekta.

Obrađene teme:

Govor tijela

Komunikacija

Vođenje (leadership)

Pregovaračke tehnike

Rješavanje problema

Upravljanje konsenzusom

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Upravljač je i usmjeravao druge u vođenju i upravljanju sastancima i pregovorima. Vješt je pregovarač. Kandidat je usmjeravao voditelje (pot)programa i/ili projekata u razvoju njihovih pregovaračkih sposobnosti.
- B Upravljač je projektnim sastancima i uspješno vodio pregovore. Kandidat je vodio voditelje (pod)projekata u razvoju njihovih pregovaračkih sposobnosti.
- C Pridonio je projektnim sastancima i pregovorima.

D Ima potrebno znanje vezano uz pregovaranje.

Glavne veze sa:

1.04. Rizik i prilike, 1.05. Kvaliteta, 1.12. Resursi, 1.14. Nabava i ugovor, 1.15. Promjene, 2.01. Vođenje, 2.03. Samokontrola, 2.04. Prodornost, 2.06. Otvorenost, 2.09. Učinkovitost, 2.12. Sukobi i krize, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.06. Poslovanje, 3.10. Financije, 3.11. Pravo

Uzorci ponašanja:

2.11. PREGOVARANJE	
Primjereno ponašanje	Ponašanje potrebno poboljšati
Može pregovarati i izdržati kroz čitav proces do uspješnog rješenja	Ima malo pregovaračkih sposobnosti, djeluje usporeno, nema strpljenja, lako odustaje
Aktivno pomaže da se izbjegne i ispravi neprikladno ponašanje	Traži krivce; okrivljuje druge
Cilja na rješenje u kojem svi dobivaju, radi da bi stvorio dugoročno poslovanje i radnu suradnju	Ne poštuje interese drugih, cilja na pobjedu za sebe, na gubitak drugih, ponaša se kao da će kratkoročno poslovati i surađivati
Učinkovito i jasno se izražava, izbjegava nepotrebne detalje	Gubi nit u argumentiranju
Definira ciljeve i scenarije pregovora	Ne priprema se prikladno prije pregovora
Stvara pravu atmosferu za pregovaranje, pregovara pravedno i izbalansirano	Stvara neugodnu atmosferu u pregovorima. Pregovara samo sa svog stajališta, nedostaje mu balansirani pristup
Poштуje zahtjeve i prijedloge drugih i raspravlja na razini sadržaja	Forsira druge da prihvate njegov stav
Može raspravljati i razumno objasniti svoj položaj a da ne gubi obraz	Brani svoju položaj kompulzivno i nije spreman prihvatiti kompromis
Iskren i pravedan u vezi sa svojim interesima i ciljevima	Skriva vlastite interese, nepošten je i nije otvoren
Pregovara čvrsto na razini sadržaja ali održava pozitivno osobne veze	U pregovorima zauzima distancu a i na sadržajnoj razini pregovora i u međusobnim odnosima
Istražuje interese i percepcije da bi pronašao konstruktivna rješenja	Zauzima čvrst distanciran položaj i ne želi se pomaknuti u zahtjevima
Pokušava razumjeti položaj i perspektivu drugih; dobro sluša	Razgovara da bi napao, ne pokušava shvatiti stav drugih

2.12. Sukobi i krize

Taj element sposobnosti obuhvaća načine kako se nositi sa **sukobima i krizama** koji mogu nastati među različitim osobama i stranama uključenim u projekt ili program. Sukobi i krize mogu nastati u projektima, pregovorima pri ugovaranju, usprkos procesima i smjernicama izrađenim za njihovo sprječavanje. Mogu nastati na svim razinama, uvelike zbog toga što različite strane rade zajedno te svi imaju svoje specifične ciljeve. Sukobi također mogu nastati kada ljudi koji se međusobno ne poznaju moraju raditi zajedno na projektu često pod prevelikim pritiskom. Proces rješavanja sukoba i kriza mora se postaviti na početku projekta. Upravljanje krizama započinje s dobrom analizom rizika i planiranja scenarija kako se nositi s predvidivim krizama.

Sukob je sudar različitih interesa ili nekompatibilnih osobnosti i može biti prijetnja postizanju projektnih ciljeva. Vrlo često to narušava dobru radnu atmosferu i može imati negativan učinak za osobe i tvrtke. Sukobi mogu nastati između dvoje ili više ljudi i/ili strana.

Transparentnost i integritet koji pokazuje voditelj projekta kada smireno posreduje među sukobljenim stranama može jako puno pomoći pri pronalaženju prihvatljivog rješenja. Ljudi će lakše prihvatiti rješenje sukoba kada su sigurni da voditelj projekta ima samo jedan interes: razriješiti sukob.

Potencijalni načini rješavanja sukoba uključuju suradnju, kompromis, prevenciju ili korištenje moći. Sve ovisi o postizanju balansa između vlastitih interesa i interesa drugih. Kooperativno upravljanje sukobima traži spremnost na kompromise među svim stranama.

Rizik sukoba koji dolazi od grupa koje ne mogu postići dogovor, posebno je važno otkriti rano u životnom tijeku projekta. Voditelj projekta može rješavanje problema podići na višu razinu te tražiti od više uprave da dodijeli nepristranu osobu kao arbitra ili tražiti uplitanje nezavisnoga tijela koje prihvaćaju sve strane da ono posreduje te da se postigne rješenje koje će biti prihvatljivo i obvezujuće.

Kriza na projektu može se opisati kao razdoblje izrazitih poteškoća, većih od onih koje nastanu kao rezultat jednostavnoga sukoba. U takvim vremenima traže se brzi odgovori te se mora primijeniti vješto procjenjivanje da bi se kriza procijenila, da bi se definirali scenariji za rješenje krize i osigurao projekt te da se donose odluka o podizanju problema na višu razinu u organizaciji i koliko uopće visoko treba ići taj problem. Voditelj projekta mora o svemu odmah obavijestiti vlasnika projekta.

Umjetnost upravljanja sukobima i krizama jest u tome da se procijene uzroci i posljedice, da se pribave dodatne informacije za korištenje u procesu donošenja odluke te da se definiraju moguća rješenja. To se mora raditi s ljudima i organizacijom u pozadini koji su u stanju ljutnje ili panike. U vrlo malo vremena voditelj mora prikupiti informacije, odvagati opcije, ciljati na pozitivna, po mogućnosti sinergijska rješenja i, što je najvažnije,

ostati smiren, pod kontrolom i prijateljski raspoložen. U takvim uvjetima opuštanje i balansirane prosudbe važne su kvalitete.

Obrađene teme:

Arbitraža

Ugovor

Tim za rješavanje kriza

Postupak podizanja na višu razinu

Međuljudske sposobnosti

Prosudba

Posredovanje

Motivacija

Analiza rizika

Mogući procesni koraci:

1. Temeljeno na analizi rizika, opisati i obuhvatiti teme u projektnim ugovorima i planovima o tome kako se nositi s predvidljivim vrstama sukoba ili kriza jednom kada nastanu.
2. U slučaju sukoba ili krize u projektu:
 - a. Osigurati da voditelj projekta nije osobno upleten u dio sukoba ili krize. Ako je ipak upleten, pametno je to dati na znanje vlasniku projekta/višoj upravi tako da mogu postaviti nekog drugoga da riješi sukob ili krizu.
 - b. Promotriti sukob ili krizu sa stajališta svih uključenih strana.
 - c. Utvrditi koji bi pristup trebalo odabrati za rješenje situacije ili tražiti posredovanje treće strane.
 - d. Uzeti u obzir opcije za rješenje situacije, balansirajući interese svih strana.
 - e. Raspraviti, odlučiti i prenijeti dogovorena rješenja.
 - f. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima ili fazama projekta.

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Bio je posrednik u rješavanju sukoba i kriza i/ili savjetovao je druge u rješavanju sukoba i kriza.
- B Koristio je s više tehnika u rješavanju sukoba i kriza u projektu ili programima i postigao uspješni ishod.
- C Upravljaio je sukobima i krizama u projektu ili programu i postigao uspješni ishod.
- D Ima potrebno znanje vezano uz sukobe i krize.

Glavne veze sa:

1.02. Interesne strane, 1.04. Rizik i prilike, 1.07. Timski rad, 1.08. Rješavanje problema, 1.12. Resursi, 1.13. Troškovi i financije, 2.01. Vođenje, 2.05. Opuštanje, 2.06. Otvorenost, 2.10. Konzultacije, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 2.15. Etika, 3.05. Stalna organizacija, 3.11. Pravo

Uzorci ponašanja:

2.12. SUKOBI I KRIZE	
Prihvatljivo ponašanje	Ponašanje potrebno poboljšati
U stanju je raspravljati o problemima s timom, raspravlja i svjestan je sukoba u nastajanju	Ignorira sukobe u nastajanju, ne zna što se neformalno događa, uzrokuje sukobe
Pristupačan je, uvijek ima dovoljno vremena za slušanje, surađuje s timom i drugim interesnim stranama	Uvijek je zaposlen i izoliran, održava samo formalne sastanke. Nema neformalnu ili društvenu vezu s timom
Prihvaća nesigurnost kao izazov	Dopušta da se rizici i problemi skupljaju
Otvoren je za rješavanje suprotstavljenih interesa u sukobima i krizama	Postaje aktivan član u stvaranju razlika u timu, što dovodi do sukoba i kriza
Ponaša se pozitivno u slučaju konstruktivne kritike, reagira smireno na osobne napade, oprašta	Vrijeđa se ili je nedostupan za kritiku, reagira nekontrolirano na napade, zlopamtilo je
Pravedan je, prihvaća prijedloge drugih, prihvaća povratne informacije bez zamjerki	Daje prednost svojim prijedlozima na račun drugih, odbacuje konstruktivne odgovore
Razlikuje osobne veze i probleme vezane uz posao i rješava ih prema pravilnom rasporedu	Miješa osobne veze i probleme na sadržajnoj razini
Djeluje pouzdano i pozitivno, uključene poštiva osobno prema njihovim ulogama	Arogantan je, djeluje uvredljivo, manipulira drugim članovima tima
Koristi sukobe za dobrobit projekta	Zanemaruje prijeteće probleme, nije spreman braniti projekt do njegova kraja

2.13. Pouzdanost

Pouzdanost znači predati ono što si rekao da ćeš napraviti u dogovorenom vremenu i kvaliteti prema projektnim specifikacijama. Biti pouzdan gradi povjerenje kod drugih jer znaju da ćeš izvršiti ono što si obećao. Pouzdanost obuhvaća odgovornost, ispravno ponašanje, čvrstinu i povjerenje. Implicira minimaliziranje pogrešaka, otvorenost i dosljednost. Pouzdanost je karakteristika koju interesne strane visoko cijene.

Pouzdanost povećava šanse za postizanje ciljeva i motivira sve ljude i skupine uključene u projekt. Potiče članove tima na samokontrolu i samopouzdanje. Na taj se način neke prepreke i nedostaci koji se dogode u tijeku projekta mogu izbjeći ili riješiti na lakši način.

Mogući procesni koraci:

1. Dobro je organiziran, koristi prikladne tehnike planiranja i održava adekvatnu komunikaciju s interesnim stranama.
2. Prikuplja informacije o interesima različitih strana vezanih uz projekt i procjenjuje njihovu pouzdanost na osobnoj i profesionalnom stupnju.
3. Pošten je i otvoren prema svim osobama i predstavnicima strana uključenim u projekt, razvija uzajamno poštovanje.
4. Osigurava da sve ključne osobe sudjeluju u traženju rješenja ili planiranju scenarija.
5. Identificira i procjenjuje rizik i prilike i definira odgovarajuće scenarije i akcije i/ili implementira posljedice u projektni plan.
6. Postiže dogovor o rješenju i/ili revidira plan.
7. Izvršava posao i upravlja sustavno izvedenim poslom.
8. Prikladno komunicira i pruža povratne informacije o naučenom.

Obrađene teme:

Ciklusi kontrole

Stil upravljanja

Umrežavanje sa svim interesnim stranama

Planiranje i organizacija

Upravljanje kvalitetom

Planiranje scenarija

Sustavne i disciplinirane radne metode

Upravljanje ciljevima

Toleriranje pogrešaka

Ključne sposobnosti na stupnju:

- A Učinkovito je demonstrirao pouzdanost među voditeljima programa i projekata, unutar sadržaja projekta i stalne organizacije. Kandidat je usmjeravao voditelje (pot)programa i/ili projekata u razvoju njihove pouzdanosti. Kandidat je također bio uključen u implementaciju pouzdanosti u projekte ili programe.

- B Učinkovito je demonstrirao pouzdanost u situacijama u složenim projektima i unutar sadržaja projekta. Kandidat je usmjeravao voditelje (pot)projekata u razvoju njihove pouzdanosti.
- C Učinkovito je demonstrirao pouzdanost u situacijama u projektu ograničene složenosti.
- D Ima potrebno znanje vezano uz pouzdanost.

Glavne veze sa:

1.02. Interesne strane, 1.05. Kvaliteta, 1.09. Projektne strukture, 1.10. Opseg i isporuke, 1.14. Nabava i ugovor, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.17. Informacije i dokumentacija, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.03. Samokontrola, 2.04. Prodornost, 2.08. Orijehtiranost rezultatima, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 2.15. Etika, 3.05. Stalna organizacija

Uzorci ponašanja:

2.13. POUZDANOST	
Prikladno ponašanje	Ponašanje potrebno poboljšati
Pouzdan je; dostavi dogovoreno prema traženoj kvaliteti, na vrijeme i unutar predviđenih sredstava	Nepouzdan je, dostavi manje nego što je obećano, kasni i prekoračuje sredstva, radi kompromise u kvaliteti
Predaje u roku vlasniku projekta informativna izvješća o mogućim problemima koji bi projekt učinili ne prihvatljivim	Radi prema načelu „pusti“, „pusti ljude da rade kako im drago“. Kasno izvješćuje vlasnika projekta o krajnjem učinku.
Pouzdan je, diskretno obavlja ono što je povjerljivo	Djeluje nepouzdana, izdaje povjerenje
Osjeća se odgovornim za uspjeh projekta u ime svih interesnih strana	Uvijek okrivljuje druge
Preuzima potpunu odgovornost, definira pododgovornosti na ispravan način	Sve obveze i ciljeve izravno od vlasnika projekta prepušta članovima tima
Kontrolira ponašanje članova tima na savjestan i konstruktivan način, discipliniran je i ima vremena za komunikaciju	Nema jasnu sliku o tome kakve su njegove metode kontrole, pretvara se da nema vremena, ne komunicira dobro
Prenosi dobro sve vrste poruka	Ima poteškoća u prenošenju poruka

2.14. Poštivanje vrijednosti

Poštivanje vrijednosti sposobnost je da se uvide jedinstvene kvalitete u drugih ljudi te da se razumije njihovo stajalište. Također obuhvaća mogućnost komunikacije sa njima te prihvatanje njihovih mišljenja, vrednovanja mišljenja i etičkih standarda. Temelj baza za poštivanje vrijednosti jest obostrano poštivanje.

Voditelj projekta imati će jedinstven skup vrijednosti i izražavat će te vrijednosti u svom radu sa članovima tima i interesnim stranama. Također će biti otvoren za mišljenja drugih oko njega i poticati će ih da izraze takve vrijednosti u radu s njim.

Razumijevanje osobnog, organizacijskog i društvenog širokog spektra vrijednosti potrebno je da bi se prihvatio projektni plan. Voditelj projekta koji razumije različite vrijednosti i razlike u vrijednostima među ljudima uključenim u projekt moći će organizirati i izvesti projekt mnogo učinkovitije nego netko tko to ne razumije.

Mogući procesni koraci:

1. Osigurati da tvoje vrijednosti koje se odnose na projekt budu jasne svim interesnim stranama.
2. Uzimati u obzir vrijednosti, mišljenja, etiku i interese različitih skupina koje imaju utjecaj na političku i društvenu sferu u organizaciji i u vanjskom svijetu.
3. Uzimati u obzir prevladavajuće vrijednosti u društvu (one na koje utječe političko mišljenje, grupe koje rade pritisak, interesne strane itd.) jer mogu utjecati na projekt.
4. Unositi u raspravu vrijednosti ljudi s kojima se komunicira i surađuje.
5. Shvatiti ili usvojiti alternativno stajalište, gdje je to prikladno.
6. Poštivati i cijeniti mišljenje drugih.
7. Reagirati brzo na situacije promjene i pružiti adekvatno razumijevanje na njihov učinak u promjenama u sadržaju projekta.
8. Primijeniti naučeno na buduće projekte ili faze istoga projekta.

Obrađene teme:

Zabrinutost za učinak
Veza između stalne organizacije i projektnoga tima
Održavanje kontakata
Osobni interesi i ciljevi
Osobna prezentacija
Politička osjetljivost
Grupe pritiska
Društvena osjetljivost
Odgovornost za osobne aktivnosti

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Učinkovito je demonstrirao poštivanje vrijednosti, upravljao je vještinom poštivanja vrijednosti i vodio je među voditeljima programa i projekata, unutar okruženja projekta i stalne organizacije. Kandidat je usmjeravao voditelje (pot)programa i/ili projekata u razvoju njihova poštivanja vrijednosti. Kandidat je također bio uključen u implementaciju poštivanja vrijednosti u projektima ili programima.
- B Učinkovito je demonstrirao poštivanje vrijednosti i upravljao poštivanjem vrijednosti u situacijama u složenim projektima i unutar sadržaja projekta. Kandidat je usmjeravao voditelje (pot)projekata u razvoju njihova poštivanja vrijednosti.
- C Učinkovito je demonstrirao poštivanje vrijednosti u situacijama u projektu ograničene složenosti.
- D Ima potrebno znanje vezano uz poštivanje vrijednosti.

Glavne veze sa:

1.02. Interesne strane, 1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.05. Kvaliteta, 1.06. Projektna organizacija, 1.07. Timski rad, 1.08. Rješavanje problema, 1.12. Resursi, 1.13. Troškovi i financije, 1.15. Promjene, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.12. Zatvaranje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.04. Prodornost, 2.05 Opuštanje, 2.06. Otvorenost, 2.10 Konzultacije, 2.11. Pregovaranje, 2.12. Sukobi i krize, 2.13. Pouzdanost, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.08. Upravljanje kadrovima

Uzorci ponašanja:

2.14. POŠTIVANJE VRIJEDNOSTI	
Prikladno ponašanje	Ponašanje potrebno poboljšati
Prihvaća vrijednosti, osjeća je, želje i potrebe drugih ozbiljno dok je usmjeren na opseg projekta	Neosjetljiv je na vrijednosti, osjeća je, želje i potrebe drugih, ne prihvaća njihovo sudjelovanje
Pušta dostatnu slobodu aktivnosti niže rangiranim da bi mogli obaviti posao na svoj način	Ograničava slobodu djelovanja niže rangiranih, obvezujući ih i kontrolirajući ih
Uključuje članove tima i uključene strane u razgovor ili ima dobre razloge za donošenje odluka a da se ne konzultira s njima	Sam donosi odluke te ih ne prenosi članovima tima i uključenim stranama
Djeluje kao primjer i prihvaćen je kao vođa	Njegovo ponašanje ne smatraju ozbiljnim i prihvatljivim
Aдекватно balansira između vlastitih i interesa drugih	Djeluje iz vlastitih interesa i potpuno zanemaruje interese drugih
Daje izravne povratne informacije	Ne daje povratne informacije članovima tima
Stvara dobru atmosferu	Kritizira, ne uspijeva motivirati
Redovno održava kontakt s uključenim stranama	Izbjegava kontakt s uključenim stranama
Stvara povjerenje	Djeluje rastrojeno
Prihvaća ga čitav tim i druge interesne strane	Prihvaća ulogu autsajdera.

2.15. Etika

Etika sadržava moralno prihvatljivo ponašanje svake osobe. Etično ponašanje je temelj svakog društvenog sustava. U organizaciji su određeni etički standardi obično uključeni u ugovore o zaposlenju i obuhvaćaju pravila vezana za ponašanje na radu i ponašanje koje se očekuje od zaposlenika. Mogu biti i zakonski određeni, tamo gdje se od organizacije traži da poštivanje standarde koje je donijelo zakonodavno ili neko regulatorno tijelo. Etika dopušta ljudima da rade na projektu i dostave isporuke na zadovoljavajući način. Etika obuhvaća osobne i profesionalne slobode i ograničenja. Etika se mora poštivati da bi se omogućilo ljudima da rade bez moralnih sukoba u projektu u interesnim stranama i društvu.

Za određenu vrstu projekata može postojati detaljna regulacija/pravila koja se mora poštivati. Voditelj projekta morao bi osigurati da se takva pravila potpuno poštuju te da se ne rade prečaci ili zaobilaze takva pravila.

Društvene i kulturološke razlike mogu otkriti različitosti u etici. Može nastati neslaganje glede pitanja lojalnosti tamo gdje organizacija vrši pritisak na voditelja projekta da prati određeni tijek radnje za koji on vjeruje da je neetičan. Voditelj projekta mora biti na čisto može li živjeti s takvim razlikama ili ih mora riješiti.

U svim slučajevima, voditelj projekta mora se ponašati u skladu s prihvaćenim kodeksom profesionalnoga ponašanja.

Mogući procesni koraci:

1. Osigurati poštivanje svih zakonskih i regulatornih oblika koji se odnose na projekt.
2. Otkriti moguće neetične situacije u nastanku ili prijedloge za takve situacije, a koji mogu utjecati na projekt i osobe koje rade u njemu; osigurati transparentnost kod otvorenog rješavanja problema i razrješavanja neslaganja.
3. Uključiti relevantne interesne strane i rješavati probleme s ljudima koji su s njima povezani.
4. Biti vrlo jasan u objašnjavanju etičkih pitanja koja se odnose na nekoga.
5. Ako suradnik ustraje u radu u nečemu što smatrate neetičnim, pokušajte to shvatiti i pokušajte prijateljski riješiti problem. Tamo gdje to ne uspije, ustrajte da se pitanje riješi na višoj instanci ili da netko posreduje.
6. Prokomentirajte rezultate, nosite se s posljedicama.
7. Izvršite potrebne mjere na projektu.
8. Primijenite naučeno u budućim projektima ili fazama toga projekta.

Obrađene teme:

Kodeks ponašanja

Povjerenje

Fer ponašanje

Integritet
 Odanost
 Moralni standardi
 Poštovanje
 Solidarnost
 Transparentnost

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Učinkovito je demonstrirao etičke standarde, upravljao njima i usmjeravao etičke standarde s voditeljima programa i projekata, unutar okruženja projekta i stalne organizacije. Kandidat je vodio voditelje (pot)programa i/ili projekata u razvoju njihovih etičkih standarda. Kandidat je također bio uključen u implementaciju etičkih standarda u projektima ili programima.
- B Učinkovito je demonstrirao etičke standarde i upravljao etičkim pitanjima u situacijama u složenim projektima i unutar sadržaja projekta. Kandidat je usmjeravao voditelje (pot)projekata u razvoju njihove etike.
- C Učinkovito je demonstrirao etiku u situacijama u projektu ograničene složenosti.
- D Ima potrebno znanje vezano uz etiku.

Glavne veze sa:

1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.05. Kvaliteta, 1.07. Timski rad, 1.13. Troškovi i financije, 1.14. Nabava i ugovori, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.17. Informacije i dokumentacija, 2.01. Vođenje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.03. Samokontrola, 2.04. Prodornost, 2.05. Opuštanje, 2.12. Sukobi i krize, 2.13. Pouzdanost, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.01 Projektna orijentacija 3.05. Stalna organizacija, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnosti i okoliš, 3.10. Financije, 3.11. Pravo

Uzorci ponašanja:

2.15. ETIKA	
Prikladno ponašanje	Ponašanje potrebno poboljšati
Svjestan je etičkih pitanja	Nije svjestan ili ignorira pitanja etike
Ima poštovanja kada otvoreno priča o etičkim pitanjima i razlikama	Ruga se ili nema poštovanja prema etičkim pitanjima
Ima integritet i otvoren je vezano za osobna i profesionalna etička pitanja	Radi kompromise preko granica etičnosti, nije iskren u vezi s etičkim pitanjima
Drži se etike i poštuje pitanja etike i u sukobima i krizama	Ignorira etiku ili se ponaša neetično kada je pod pritiskom
Uvijek poštuje dogovore, ne zloupotrebljava informacije ili moć	Ne poštuje dogovore, zloupotrebljava informacije ili moć
Radi transparentno, pravedno i kategoričan je u obrani etičkih standarda	Nije otvoren niti iskren ili je dvosmislen u postavljanju etičkih standarda
Solidaran je sa članovima tima i brani projekt ako je potrebno	Nije solidaran i ne brani projekt, odanost pokazuje samo prema upravi
Sretan je zbog uspjeha drugog, voli postići više nego što se od njega očekivalo	Prikazuje uspjeh kao svoje djelo, zanemaruje doprinos drugih

4.3. Kontekstualni elementi sposobnosti

Ovo poglavlje obuhvaća kontekstualne elemente sposobnosti (misli se na okruženje projekta). Opisuju koncept projekta, programa ili portfelja i veze između tih koncepata i organizacije ili organizacije koja je uključena u projekt.

Razumijevanje tih koncepata u specifičnom projektnom okruženju najvažniji je temelj za procjenu.



Tablica 4.3. Kontekstualni elementi sposobnosti

3.01	Projektna orijentacija
3.02	Programska orijentacija
3.03	Portfeljna orijentacija
3.04	Implementacija projekata, programa i portfelja
3.05	Stalna organizacija
3.06	Poslovanje
3.07	Sustavi, proizvodi i tehnologija
3.08	Upravljanje kadrovima
3.09	Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
3.10	Financije
3.11	Pravo

Prvih pet kontekstualnih elemenata sposobnosti obuhvaća promicanje projekta, programa i/ili portfelja u organizaciji. Posljednjih šest elemenata sposobnosti opisuje koje različite funkcije potpore u linijskoj organizaciji trebaju biti upoznate s projektom, te što projektni tim mora znati o tim funkcijama potpore.

Kontekstualni elementi sposobnosti sadrže općeniti opis, popis *Obrađenih tema* i *Moguće procesne korake*. Znanje i iskustvo potrebno na svakom IPMA-inom stupnju opisano je u *Ključnim sposobnostima za stupanj* i nadopunjeno je s *Glavnim vezama sa* dijelom koji pokazuje povezanost s ostalim elementima sposobnosti. Smatra se da su ti elementi sposobnosti uvijek povezani. Dio *Glavne veze sa* nalazi se ovdje kao pomoć u čitanju s razumijevanjem i kao pomoć u procjeni kandidatove sposobnosti. Vezani su uz određeni sadržaj i okruženje (npr. odgovarajući elementi) situacije.

Molimo da pogledate također 3. poglavlje, gdje se nalazi detaljniji opis projekta, programa i portfelja.

Opisi učinkovitih kontekstualnih elemenata na različitim IPMA-inim stupnjevima sljedeći su:

- **Na IPMA-inom stupnju A:** kandidat mora pokazati učinkovitu primjenu kontekstualnih elemenata sposobnosti u koordinaciji projektima i/ili programima, unutar opsega portfelja ili programa i u skladu sa stalnom organizacijom. Kandidat je usmjeravao voditelje (pot) programa i/ili projekata u razvoju njihove primjene kontekstualnih elemenata sposobnosti. Kandidat je također bio uključen u implementaciju kontekstualnih elemenata sposobnosti u projekte ili programe i to za organizaciju. Odgovoran je za izvršenje strategije organizacije ili programa u primjeni kontekstualnih elemenata sposobnosti. Konačno, uključen je u unaprjeđenje profesije upravljanja projektima vezano uz kontekstualni elemente sposobnosti.
- **Na IPMA-inom stupnju B:** kandidat je pokazao učinkovitu primjenu kontekstualnih elemenata sposobnosti u situacijama u složenom projektu, a vezano uz njegov opseg. Kandidat je usmjeravao voditelje (pot) projekata u razvoju njihova znanja i njihove primjene kontekstualnih elemenata sposobnosti.
- **Na IPMA-inom stupnju C:** kandidat mora dokazati da je pokazao uspješnu primjenu kontekstualnih elemenata sposobnosti u situacijama upravljanja projektom ograničene složenosti. Kandidata se možda treba usmjeravati u daljnjem razvoju znanja i u primjeni kontekstualnih elemenata sposobnosti.
- **Na IPMA-inom stupnju D:** procjenjuje se samo znanje i primjena vezana uz kontekstualne elemente sposobnosti.

3.01. Projektna orijentacija

Projekt je pothvat, ograničen vremenom i troškovima, koji mora realizirati definirani skup isporuka (opseg pomoću kojeg će se ispuniti ciljevi projekta) prema standardima kvalitete i zahtjevima. **Projektna orijentacija** izraz je koji se rabi da bi se opisala orijentacija organizacije upravljanju putem projekata i razvoju sposobnosti upravljanja projektima. Način na koji su projekti koordinirani u portfelju, način na koji se projektima upravlja te način na koji se razvijaju sposobnosti voditelja projekata izravno utječu na uspjeh projekta. Projekti se znatno razlikuju od normalnih operacija organizacije. Vrlo je vjerojatno da se organizacijom upravlja putem projekata da bi bila učinkovita, da bi rasla i mijenjala se kako bi se mogla natjecati na tržištu, a normalne linijske operacije i funkcije se vode uglavnom zbog učinkovitosti samog poslovanja.

Projekti

- Poduhvati koje načelno karakterizira jedinstven skup parametara, kao što su ciljevi, jasne isporuke, vrijeme i troškovi, specifična projektna organizacija i različitost od ostalih operativnih aktivnosti.
- Pothvati u kojima su ljudski i materijalni resursi organizirani na novi način, da bi se uradio jedinstven skup poslova, zadanih specifikacija, uz ograničenja troškovima i vremenom, a prate ih standardni životni tijek, tako da se postigne korisna promjena definirana kvantitativnim i kvalitativnim ciljevima.
- Jedinstven skup koordiniranih aktivnosti, koji poduzima organizacija da bi ostvarila specifične ciljeve, s definiranim parametrima i isporukama.
- Imaju attribute kao što su: novost, kompleksnost, pravna ograničenja, interdisciplinarni rad u timu i dijeljenje posla.
- Mogu se klasificirati s pomoću vrsta, kao što su investicijski, istraživački i razvojni, organizacijski, ili ICT (informacijska i komunikacijska tehnologija), i drugih kriterija, kao što su unutarnji/vanjski ili regionalni/nacionalni/međunarodni.

Upravljanje projektom (UP) jest planiranje, organiziranje, praćenje i kontrola svih aspekata projekta te upravljanje i vođenje svih uključenih da bi se postigli ciljevi projekta na siguran način i unutar dogovorenih kriterija s obzirom na vrijeme, troškove, opseg i izvedbu/kvalitetu. To je ukupnost zadataka koordinacije i vođenja, organizacije, tehnika i mjera za projekt. Od iznimne je važnosti optimizirati parametre vremena, troškova i rizika s drugim zahtjevima i sukladno tome organizirati projekt.

Mogući procesni koraci:

1. Procijeniti potrebu organizacije da izvodi projekte.
2. Uzeti u obzir organizaciju i njezinu kulturu i procese u odnosu na projekte.
3. Izraditi poslovni scenarij za primjenu projektne orijentacije u organizaciju nasuprot drugih inicijativa za poboljšanje poslovanja u natjecanju za upravljanje.
4. Sukladno promijeniti organizaciju, njezinu kulturu i procese.

5. Pratiti napredak, učiti iz svakog projekta i primijeniti naučeno u budućim projektima.

Obrađene teme:

Reprojektiranje poslovnih procesa

Razvoj sposobnosti upravljanja projektima

Funkcije upravljanja projektima (npr. ured za podršku)

Metodologija, tehnike i alati upravljanja projektima

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Vodio je razvoj koncepta projekta i upravljanja projektima u organizaciji i uspješno je usmjeravao voditelje projekta i interesne strane u njihovoj primjeni koncepta upravljanja projektima. Kandidat je usmjeravao voditelje (pot) programa i/ili voditelja projekata u razvoju tih njihovih koncepta. Kandidat je također bio uključen u provođenje tih koncepta u projekte ili programe.
- B Potpuno je razumio i uspješno primijenio koncepte projekta i upravljanja projektom u različitim situacijama. Kandidat je usmjeravao voditelje (pod)projekata u razvoju njihovih koncepta projekta i upravljanja projektima.
- C Uspješno je primijenio koncept projekta i upravljanja projektima u svom radu, kako je to odredila organizacija i naložila uprava.
- D Ima potrebno znanje vezano uz koncept projekta i upravljanja projektima.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektima, 1.02. Interesne strane, 1.03. Zahtjevi projekta i ciljevi, 1.08. Rješavanje problema, 1.11. Vrijeme i projektne faze, 1.12. Resursi, 1.13. Troškovi i financije, 1.14. Nabava i ugovori, 1.18. Komunikacija, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.04. Prodornost, 2.07 Kreativnost, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a

3.02. Programska orijentacija

Program je skup povezanih projekata i organizacijskih promjena provedenih da bi se postigli strateški ciljevi i dobili koristi koje organizacija očekuje. Ovaj element sposobnosti obuhvaća definiciju i attribute programa i njihovo upravljanje. Programska orijentacija je odluka da se primijeni i upravlja konceptom upravljanja putem programa i razvoja sposobnosti u upravljanju programima. Strateški ciljevi organizacije postignuti su putem programa i projekata. Upravljanje programom stoga je alat kojim se organizacija koristi da bi implementirala svoj strateški plan.

Program je skup specifičnih, međusobno povezanih pothvata (projekata i dodatnih zadataka) koji zajedno postižu brojne ciljeve unutar ukupne strategije ili strateškoga cilja. Program identificira i upravlja postizanjem koristi koje organizacija očekuje.

Upravljanje programom pruža okvir za implementaciju strategije i inicijativa. Karakteristike programa uobičajeno sadrže:

- Neke od projekata koji su dio programa, a nisu bili identificirani ili planirani na početku programa.
- Projekte koji započinju kasnije u programu, a ovise o rezultatima projekata koji započinju ranije.
- Krajnji rokovi definirani su kao točke u kojima se realiziraju koristi ili u kojima se obveza ispunjenja cilja i realizacije koristi predaje linijskoj organizaciji.
- Sadržaji su podložni velikim promjenama.
- Potreba da se stalno prati važnost projekata unutar programa u odnosu na strategiju.

Programi nasuprot portfelja: upravljanje programom instrument je za implementaciju strateških promjena. Upravljanje portfeljem instrument je za upravljanje kontinuitetom projekata i programa unutar organizacije. Funkcija upravljanja portfeljem usklađuje portfelj s ciljevima organizacije i odgovorna je za unaprjeđenje svih projekata i programa.

Upravljanje programom i njegova kontrola zahtijevaju dodatna sredstva i resurse, kao što su:

- centralni kontrolor programa
- voditelj promjena
- direktor programa (ili vlasnik, sponzor)
- metodologija, tehnologija, alati i procedure upravljanja programom
- voditelj programa
- ured programa
- upravljački odbor programa

Mogući procesni koraci:

1. Sastaviti popis i prioritete inicijativa za poboljšanje poslovanja.

2. Potvrditi da postoji posao na koji se može primijeniti upravljanje programom.
3. Uvesti sustav ocjenjivanja da bi se kvantificirali osnovni (temeljni) programi i koristi od njih.
4. Poredati osnovne programe i koristi prema strateškim ciljevima organizacije koristeći sustav ocjenjivanja.
5. Pregledati rezultate na prikladnoj razini upravljanja: donijeti i prenijeti odluke.
6. Sukladno promijeniti organizaciju, kulturu i procese.
7. Pokrenuti relevantne programe.
8. Pratiti napredak, učiti iz svakog programa i primijeniti naučeno u budućim programima.

Obrađene teme:

Poslovni procesi

Strateški i poslovni planovi organizacije

Metodologija, tehnike, alati i procedure upravljanja programom

Ured za potporu upravljanju programom

Upravljanje resursima

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno je vodio programe i/ili razvoj smjernica, alata i postupaka upravljanja programima unutar svog područja odgovornosti. Vodio je ili je bio izrazito uključen u transformiranje poslovnih strategija u programe ili portfelje i u tome bio uspješan. Uspješno je odabrao i razvijao voditelje programa i/ili portfelja u svom području odgovornosti.
- B Potpuno je shvatio i primijenio koncepte upravljanja programom. Uspješno je radio u upravljanju projektima u programima ili u upravljanju programom.
- C Zna i razumije koncept upravljanja programom. Poželjno je da je bio izložen utjecaju upravljanja programom u projektu u okviru svojih aktivnosti upravljanja projektom.
- D Ima potrebno znanje vezano uz koncept upravljanja programom.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektima, 1.02. Interesne strane, 1.03. Zahtjevi projekta i ciljevi, 1.07. Timski rad, 1.12. Resursi, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.17. Informacije i dokumentacija, 1.18. Komunikacija, 2.02. Sudjelovanje & motivacija, 2.08. Orijentiranost rezultatima, 2.10. Konzultacije, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.01. Projektna orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a

3.03. Portfeljna orijentacija

Portfelj je skup projekata i/ili programa, koji nisu nužno povezani, sastavljeni zajedno zbog kontrole, koordinacije i optimizacije. O temama na razini portfelja mora se izvješćivati glavna uprava organizacije o kojima će donijeti odluke.

Upravljanje portfeljem projekata i/ili programa uključuje rangiranje projekata i/ili programa unutar organizacije i optimiziranje doprinosa projekata kao cjeline prema strategiji organizacije.

Upravljanje portfeljem funkcija je koja kontinuirano traje i naginje k linijskom upravljanju. Svrha je koordinirati sve projekte i programe, koji su u tijeku, za organizaciju ili njezin dio. Važnost svakog projekta i dodjela potrebnih/oskudnih resursa te konsolidirano izvješćivanje prema glavnoj upravi je funkcija voditelja portfelja od dna prema vrhu. Od vrha prema dolje on je odgovoran za upravljanje procesima transformiranja strategije u projekte i/ili programe.

Upravljanje portfeljem uglavnom se primjenjuje na grupe projekata i programa koji ne moraju biti povezani u poslovnom smislu, ali mogu crpiti iz zajedničkog izvora nedostatnih resursa. Voditelj portfelja koordinira sve projekte i moguće programe u organizaciji kroz proces evaluacije, odabira, praćenja i kontrole, ponovnog rangiranja i zatvaranja. Dijeljenje složenog projekta u potprojekte dio je normalnog upravljanja projektima.

Uprava portfelja razvija balansirani skup projekata i programa za organizaciju, koji se mogu izvesti unutar ograničenih sredstava i resursa, s pomoću tako sastavljenih modela koji usklađuju odabrane projekte sa strateškim ciljevima. Organizacija bi trebala razdijeliti svoju strategiju na definicije i održavanje ključnih indikatora izvršenja (KPI) i njihove dodijeljene težine koji odražavaju strategiju. Na temelju tih indikatora procjenjuje se svaki projekt i/ili program te se provjerava njegova daljnja važnost. Kada se promijene okolnosti, projekti se sukladno tome prilagođuju.

Kontrola portfelja zahtijeva dodatne alate, kao što su ključni indikatori izvršenja (KPI) i njihova uporaba u određivanju faktora težine poslovnih slučajeva za projekte, kako bi se osiguralo da je projekt važan za postizanje poslovne strategije.

Drugi alati i mehanizmi koji se često koriste:

- Balanced scorecard
- zajednički format za prezentaciju izvješća
- konsolidirano portfeljno izvješće za najvišu upravu (sažetak za upravu)
- integrirani informacijski sustavi upravljanja projektima
- ured upravljanja portfeljem
- odbor za postavljanje prioriteta

Mogući procesni koraci:

1. Sastaviti popis odrediti prioritete programima i projektima u skladu sa strategijom organizacije i njezinim ciljevima
2. Dodjeliti resurse u portfelj. Balansirati dobavu i potražnje.
3. Definirati standardne procese, alate i sheme izvješćivanja koji će se koristiti u svim programima/projektima portfelja i uspostava funkcija potpore.
4. Kontinuirano pratiti i kontrolirati programe/projekte portfelja. Inicirati korektivne mjere.
5. Brisati programe/projekte iz portfelja kada više nisu važni ili kad se promijenila strategija poslovanja te osigurati da postoji mehanizam za dobivanje povratnih informacija radi učenja.
6. Odabrati i dodati nove projekte/programe u portfelj.

Obrađene teme

Balanced scorecard

Zajednički format

Ključni indikatori izvršenja

Strateški i poslovni planovi organizacije

Ured za podršku portfelju

Ured za podršku upravljanju projektima

Upravljanje resursima

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno je vodio portfelje i/ili razvoj smjernica, alata i procedura upravljanja portfeljem u svom području odgovornosti. Vodio je, bio izrazito uključen u uspješno transformiranje poslovnih strategija u programe ili portfelje. Uspješno je odabrao i razvijao voditelje programa i/ili projekata pod svojim vodstvom.
- B Potpuno je razumio i primijenio koncepte upravljanja portfeljem. Uspješno je radio u upravljanju projekata u portfelju ili u upravljanju samog portfelja.
- C Bio je uključen u postavljanje prioriteta između pojedinih projekata i njihovo izvješćivanje, kako bi se pružila informacija za upravljanje portfeljem.
- D Ima potrebno znanje vezano uz koncept upravljanja portfeljem.

Glavne veza sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektima, 1.02. Interesne strane, 1.03. Zahtjevi projekta i ciljevi, 1.04. Rizik i prilike, 1.08. Rješavanje problema, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.17 Informacije i dokumentacija, 1.18. Komunikacija, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.06. Otvorenost, 2.08 Orijehtiranost rezultatima, 2.10. Konzultacije, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.01. Projektna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.06. Poslovanje, 3.10. Financije

3.04. Implementacija projekta, programa i portfelja

Taj element sposobnosti obuhvaća proces uspostavljanja i stalnog poboljšanja upravljanja **projektom, programom i portfeljem** u organizaciji. U svakoj organizaciji odvija se proces kontinuiranoga poboljšanja, koji uključuje i upravljanje promjenama. Takvo upravljanje promjenama može biti evolutivno i odvijati se sporo ili može biti revolucionarno i odvijati se u kraćem razdoblju. Implementacija projekta, programa i portfelja strategija je organizacije koja zahtijeva definiciju programa (**koji se naziva i PPP program**) da bi se izvršila implementacija. Potrebna su stalna poboljšanja kako se poboljšala sposobnost upravljanja projektom, programom i portfeljem te povećao uspjeh organizacije u izvršenju strateškog plana.

Kao pomoć u poboljšanju upravljanja projektom, programom i portfeljem u organizaciji, potrebno je izvršiti sustavno vrednovanje (*benchmarking*) najbolje prakse i identificirati trenutni položaj organizacije u odnosu na predviđena mjerila vrijednosti (*benchmarks*).

Implementacija upravljanja projektom, programom i portfeljem u organizaciju uključuje i definiranje najboljih mogućih procesa, metoda, tehnika i alata, promjenu stavova i primjena organizacijske promjene uz stalna poboljšanja. U takvoj promjeni, upravljanje projektom, programom i portfeljem mora se implementirati na način koji je najprikladniji za organizaciju. To znači planiranjem i optimizacijom specifičnih zadataka, uz osiguranje da je to važno za ciljeve projekta i programa. Dio procesa svakako su i troškovi i vremenski planovi te traganje za prikladnim upravljanjem kadrovima u projektu, programu i portfelju.

Standardi i pravila pomoćni su radni alat za obavljanje čestih ili jedinstvenih svakodnevnih događaja u svakodnevnom radu na projektima, programima i portfeljima. Standardizacija termina vodi do zajedničkog razumijevanja i zajedničkog temelja za ugovaranje u području upravljanja projektima. Osiguranje kvalitete uključuje sukladnost revizije sa važećim standardima i pravilima.

Za vrijeme životnog vijeka PPP programa, provjerava se i poboljšava kako proizvod koji se razvija tako i procesi upravljanja projektom. Voditelj PPP programa primjenjuje načela, procese i alate upravljanja projektom, uključujući upravljanje kvalitetom, za rad projektnoga tima. Organizacija modificira operacije kako se pridonijelo uspjehu implementacije strategije PPP programa. Implementacija upravljanja projektom, programom i portfeljem može se odvijati paralelno, ali često različitim brzinama.

Mogući procesni koraci:

1. Odluka da se usvoji upravljanje projektom, programom i portfeljem unutar organizacije kao stalno poboljšanje/promjena u projektnom upravljanju.
2. Odrediti stanje upravljanja projektom, programom i portfeljem u organizaciji u odnosu na mjerila vrijednosti („benchmarks“) i najbolju praksu.

3. Razviti koncept upravljanja projektom, programom i portfeljem u organizaciji.
4. Demonstrirati izvedivost s pomoću PPP pilot programa.
5. Ocijeniti rezultate pilot programa te, ako je zadovoljavajući, postaviti čitavu implementaciju PPP programa.
6. Odlučiti o brzini implementacije i koracima koji dolaze na putu sazrijevanja u svezi s razvojem sposobnosti, potrebnim organizacijskim promjenama i metodama/tehnikama/alatima koji će se koristiti.
7. Implementirati korake, odabrati i obučiti osoblje za upravljanje u projektu, programu i portfelju.
8. Kontinuirano se poboljšavati, ponavljajući procesne korake i implementirati naučeno.

Obrađene teme:

Sustavno vrednovanje (*benchmarking*)

Poslovni procesi

Upravljanje promjenama

Modeli zrelosti

Razvoj osoblja

Projektni ured

Standardi i regulacije

Sustavi i tehnologija

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno je vodio implementaciju važnih poboljšanja u upravljanju u projektu, programu i portfelju u području svoje odgovornosti.
- B Pridonio je razvoju plana implementacije i bio uspješan u procjeni rezultata i identifikaciji poboljšanja.
- C Aktivno je sudjelovao u implementaciji procesa poboljšanja.
- D Ima potrebno znanje vezano uz upravljanje u projektu/programu/portfelju.

Glavne veze sa:

1.05. Kvaliteta, 1.07. Timski rad, 1.09. Projektne strukture, 1.10. Opseg i isporuke, 1.11. Vrijeme i faze projekta, 1.13. Troškovi i financije, 1.17. Informacije i dokumentacija, 1.18. Komunikacija, 1.19. Pokretanje, 1.20. Zatvaranje, 2.01. Vođenje, 2.04. Prodornost, 2.06. Otvorenost, 2.08. Orijehtiranost rezultatima, 2.11. Pregovaranje, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.01. Projektna orijentacija, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.06. Poslovanje, 3.08. Upravljanje kadrovima

3.05. Stalna organizacija

Taj element sposobnosti obuhvaća vezu između projekata i/ili programa organizacija, koji su privremeni, i tijela koja su stalna u linijskom upravljanju organizacije, a pridonose radu projekta ili se susreću s radom projekta. Projekti se ne bi mogli prikladno izvršavati da nema sudjelovanja resursa koje daju stalne jedinice organizacije, a istovremeno će proizvode/rezultate projekta koristiti i održavati stalna organizacija.

Stalna organizacija ima dugoročnu svrhu. Projekti, programi i portfelji koriste se da bi se postigle promjene i upravljalo njima ili da bi se izvelo osnovno poslovanje u projektno orijentiranoj organizaciji. Projekti se izvode ili bez stalne organizacije ili koriste resurse/uređaje/proizvode koje omogućuje stalna organizacija. Radne procedure stalne organizacije (radni zadaci, hijerarhija, stupnjevi ovlasti, odgovornosti, organizacijske strukture i donošenje odluka) imaju utjecaj na rad projekta kao i obrnuto.

Od iznimne je važnosti postići utjecaj na projekt i prebroditi svaki otpor koji dolazi iz stalne organizacije. Rezultati projekta (proizvodi, uređaji, sustavi informiranja, dokumentacija) imaju utjecaj na aktivnosti stalne organizacije. Za projekt, važno je znati kako su definirane politika i izlazni rezultati operacija stalne organizacije, kako se kontroliraju i koji su rizici povezani s njima. Stoga se načela planiranja i upravljanja operacijama stalne organizacije i doprinos projekta prema njoj moraju razumjeti, da bi se uspostavili dobri preduvjeti za postizanje uspješnih rezultata.

Ako je voditelj projekta iskusan u tom sektoru i industriji, bit će u boljem položaju da razumije te čimbenike.

Ured za upravljanje projektom često je dio stalne organizacije i pruža kontinuitet informacija i metodologija upravljanja projektima za dobrobit projekata.

Upravljanje putem projekata je koncept upravljanja stalnim organizacijama, osobito u projektno orijentiranim organizacijama. Pojačava organizacijsku fleksibilnost i dinamiku, decentralizira odgovornosti operativnog upravljanja, poboljšava organizacijsko učenje i podupire organizacijske promjene. Drugi koncepti upravljanja (npr. upravljanje putem ciljeva) mogu se integrirati i raditi unutar takve organizacije.

Mogući procesni koraci:

1. Razumjeti organizacijske strukture, ciljeve i način rada.
2. Promotriti strukturu interesnih strana, ciljeve i način rada.
3. Identificirati i razviti veze između stalne organizacije i projektno orijentiranih dijelova stalne organizacije.
4. Identificirati zajedničko i razlike.
5. Razmotriti opcije i posljedice za svaku od njih.
6. Diskutirati, odlučiti, prenijeti, implementirati.

7. Pratiti napredak, implementirati ciklus učenja.

Obrađene teme:

Upravljanje promjenama

Donošenje odluka u organizaciji

Strategija i strukture organizacije

Ured za upravljanje projektom

Ključne sposobnosti za stupanj:

A Vodio je uspostavljanje radnih postupaka između stalnih i projektnih dijelova organizacije.

B Upravljaio je vezama između stalne organizacije i projekata.

C Ima iskustvo s vezama između stalne organizacije i projekata.

D Ima potrebno znanje o vezama između stalne organizacije i projekta.

Glavne veze sa:

1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.04. Rizik & prilike, 1.05. Kvaliteta, 1.06. Projektna organizacija, 1.10. Opseg i isporuke, 1.13. Troškovi i financije, 1.15. Promjene, 1.17. Informacije i dokumentacija, 1.18. Komunikacija, 1.19. Pokretanje, 1.20. Zatvaranje, 2.04. Prodornost, 2.05. Opuštanje, 2.08i Orijentiranost rezultatima, 2.12. Sukobi i krize, 2.13. Pouzdanost, 2.15. Etika, 3.06. Poslovanje, 3.08. Upravljanje kadrovima

3.06. Poslovanje

Poslovanje je industrijska, komercijalna ili profesionalna djelatnost uključena u isporuke roba ili usluga. Primjenjuje se na profitne i neprofitne organizacije. Taj element sposobnosti obuhvaća učinak poslovnih čimbenika na upravljanje projektima, programima i portfeljima te obrnuto. To uključuje potrebne informacije za obje strane kako bi se osiguralo da se problemi pravilno obrade i da su rezultati projekata, programa i portfelja usklade s potrebama poslovanja.

Da bi bilo potpuno učinkovito, upravljanje projektom mora se uklopiti u poslovno okruženje. Upravljanje projektom, programom i portfeljem povezano je sa strategijom organizacije. Zamišljeni su da omoguće provedbu strategije organizacije. Upravljanje projektom, programom i portfeljem mora odgovarati korporativnim standardima i smjernicama. To uključuje neke od sljedećih aspekata: organizacijske, pravne, financijske, ekonomske, ljudske potencijale, prodaju i marketing te informacijsku i komunikacijsku tehnologiju (ICT). Istovremeno projekt i/ili program mora/moraju dati rezultate da bi ispunili očekivanja, izvijestiti o tome da bi omogućili upravi da ima kontrolu i prenijeti da bi organizacija bila u toku.

Kaže se da je pokretanje projekta ili programa odgovorno za približno 30 % uspjeha projekta. Pokretanje je trenutak za zaključivanje zahtjeva i očekivanja koje organizacija ima prema projektu, da bi se odredili potrebni resursi i odredili zahtjevi za sudjelovanjem i potporu koju projekt treba od organizacije. Pokretanje je također točka za motivaciju i uključivanje svih interesnih strana i sudionika koji imaju ulogu u izvršenju projekta ili programa. U tome je potrebna otvorenost da bi se izbjegli skriveni planovi te postigao jasan uvid u sve osobne potrebe i potrebe interesnih strana te i njihova očekivanja.

Na početku projekta ili programa raspravlja se o poslovnom slučaju te ga sudionici prihvaćaju, razvija se prvi projektni plan; izvodi se prva analiza rizika, uključujući i prve mjere za ublažavanje rizika. Potrebno je uključiti pravne/regulatorne aspekte na početku plana da bi se s drugim sudionicima istražilo koji pravni/regulatorni aspekti imaju utjecaj na projekt ili program.

Zahtjev da se projekt ili program izvrši potječe iz poslovanja. Stoga, veliki dio procesa upravljanja u projektu ima jake veze s načinom na koji organizacija radi.

Sve navedeno opisuje kako stalna organizacija utječe na projekte i programe, a u nastavku se opisuje kako se procesi upravljanja projektima, izvješćivanje, komunikacija i krajni rezultati vežu/susreću s poslovanjem stalne organizacije.

Na **strateškoj** razini poslovanje i pravno okruženje odgovorni su za stvaranje sustava u kojem projekti i programi mogu biti učinkoviti. To uključuje odluke o tome kako je organizacija postavljena da radi s projektima i programima, kako je definirano vođenje

troškova i prihoda, kako je organizirana dodjela resursa i razvoj te kako projekt, program i portfelj moraju izvješćivati i komunicirati s višom upravom da bi se osigurala kontrola nad projektom, programom i portfeljem i osigurala usklađenost s potrebama poslovanja.

Na **taktičnoj** razini poslovanje i pravni sadržaj povezani su projektom ili programom na razini poslovnog slučaja. U opisu posla navodi se što se očekuje od programa ili projekta u smislu troškova, prihvatljivih rizika i prihoda, funkcionalnost koja se očekuje od rezultata, vremenski okvir i potrebni resursi. Ovdje se mora postaviti jasna veza s drugim odjelima na dva načina: što program ili projekt treba od tih odjela i što mogu očekivati kada projekt ili program počne isporučivati.

Na **operativnoj** razini stalna organizacija mora definirati poslovne zahtjeve za isporuke projekta ili programa. Također mora biti spremna testirati isporuke za prihvaćanje i prenijeti ih u poslovanje, te iskoristiti isporuke za ostvarivanje planiranih prihoda.

Organizacija projekta/programa/portfelja trebala bi odražavati relevantne interesne strane u njihovu upravljanju kao i u izvršenju i kontroli. U svim slučajevima, moraju se definirati tri različite uloge: **vlasnik/sponzor** odgovoran za poslovni slučaj, **dobavljač(i)** koji mora(ju) voditi računa o potrebama o odnosu na resurse, uključujući pružanje potrebnih vještina i **korisnik(ci)** koji mora(ju) raditi s rezultatima i isporučiti koristi. U nekoliko uloga može biti više od jedne osobe koja predstavlja različite interesne strane. Uloga vlasnika/sponzora, međutim, morala bi se dodijeliti jednoj osobi.

Uprava koja vodi poslovni slučaj pruža informacije o razlici između stvarnog i planiranog napretka u svezi sa svim važnim faktorima proizvodnje te i o očekivanim rezultatima nasuprot stvarnim rezultatima. To pruža:

- upravi poslovanja i pravnom sektoru potrebne informacije da bi kontrolirali projekt ili program;
- potrebne informacije upravi portfelja da bi izvršili strateško usklađivanje i koordinirali sve projekte i programe;
- potrebne informacije ostalim uredima da planiraju svoje aktivnosti u svezi s projektom ili programom ili koje ovise o projektu ili programu.

Planiranje i izvješćivanje načini su s pomoću kojih svi znaju i razumiju što će projekt ili program isporučiti, što tko mora obaviti i kada i kako se izvode procesi upravljanja. Za voditelja projekta iznimno je važno znati gdje i unutar kojih granica mu je dopušteno donositi odluke te znati kad mora podignuti probleme na viši stupanj ili izvijestiti o promjenama.

Upravljanje rizicima zamišljeno je kao sustav za ranu uzbunu da bi organizacija imala dovoljno vremena i točne podatke da može pripremiti upravljačke intervencije kada to bude potrebno. Zajedno s identifikacijom rizika projektni tim uvijek mora dostaviti opcije o načinu reagiranja na rizik.

Upravljanje projektom trebalo bi dati rane znakove za uzbunu višoj upravi u trenutku kada je vjerojatno da će nastati razlika između u stvarnih rezultata i plana koji će prijeći preko dogovorenih granica, ako se nešto ne poduzme. Upravljanje projektom mora pružiti takve informacije u najranijem mogućem trenutku da bi viša uprava imala što je moguće više vremena tražiti dodatne informacije i donijeti odluku o daljnjim koracima. To se posebno odnosi na tekuće promjene opsega projekta ili željene funkcionalnosti koja se događa tijekom projekta, a to dvoje dobro su poznati razlozi za neuspjeh projekta.

Da bi svi bili usklađeni, potrebna je komunikacija. Interesna strana, koja nije dio projektne ili programske organizacije, informaciju može dobiti samo putem komunikacije. Uprava projekta ili programa mora brinuti o tome da je svaka komunikacija prikladna za pojedine situacije i za zamišljeni učinak. Tekuća komunikacija u projektu mora odražavati dobru mješavinu formalnog i neformalnog, gurni i potegni, redovitoga i povremenoga. Voditelj projekta mora biti svjestan promjena u višoj upravi i/ili u drugim interesnim stranama koje mogu utjecati na projekt.

Marketing projekta u poslovanju mora uspostaviti identitet i važnost projekata, programa i portfelja, da bi se izgradio timski duh i osigurao vidljivost na razini više uprave.

U projektu se neprestano donose odluke koje imaju pravne implikacije i/ili se moraju povesti unutar pravnog okvira. Voditelj projekta mora osigurati rad unutar zakona. Mora biti sposoban prepoznati ili pronaći koje aktivnosti imaju pravne zahtjeve i koja se načela iz zakona primjenjuju za stvarni slučaj.

Mogući procesni koraci:

1. Postaviti linijsku organizaciju i organizaciju projekata, programa i/ili portfelja.
2. Postaviti strateške standarde i smjernice, npr. za pravo, financije i ekonomiku, ljudske resurse, prodaju i marketing, ICT (informacijska i komunikacijska tehnologija).
3. Započeti procese za postavljanje prikladnih standarda i smjernica u organizaciji i ocijeniti projekte i programe u odnosu na standarde i smjernice.
4. Implementirati strategiju poslovnih promjena, izvješćivanja upravi i zahtjeve poslovnog slučaja.
5. Omogućiti povratne informacije i naučene lekcije primijeniti u stalnoj organizaciji i/ili portfeljnoj/programskoj/projektnoj organizaciji.

Obrađene teme:

Računovodstvo

Upravljanje promjenama

Komunikacija

Ljudski resursi (HR) u privremenoj organizaciji

Projektno orijentirane organizacije

Strategija kroz projekte i programe

Ključna sposobnost za stupanj:

- A Bio je član nadzornog povjerenstva razvoja i implementacije poslovnih procesa u vezi sa zahtjevima poslovanja kako su se primjenjivali u području njegove odgovornosti. Usmjeravao je razvoj procesa upravljanja projektom u odnosu na zahtjeve poslovanja. Upravljao je poslovnim razmatranjima kod određivanja prioriteta projekata.
Uspješno je informirao višu upravu o poslovnim problemima na strateškoj razini.
- B Bio je uključen u razvoj i razvijanje projekta i procese poslovnog usklađivanja kao ključnog resursa.
Pridonosio je ili je vodio razvoj procesa upravljanja projektom unutar poslovanja ili je vodio taj razvoj.
Uspješno je upravljao učinkom poslovnih sektora na projekt.
Uspješno je upravljao problemima na taktičkom stupnju, a koji su nastali iz zahtjeva poslovanja.
- C Bio je izložen većini procesa upravljanja u svom radu i uspješno ih je primijenio.
Sudjelovao je u analizi zahtjeva i upravljanju u projektima.
Bio je izložen poslovnim problemima na operativnom stupnju.
- D Ima potrebno znanje vezano uz zahtjeve poslovanja.

Glavne veze sa:

1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.04. Rizik i prilike, 1.05. Kvaliteta, 1.06. Projektna organizacija, 1.08. Rješavanje problema, 1.14. Nabava i ugovori, 1.15. Promjene, 1.16. Kontrola i izvješća, 2.01. Vođenje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.04. Prodornost, 2.06. Otvorenost, 2.07. Kreativnost, 2.08. Orijevanost rezultatima, 2.09. Učinkovitost, 2.10. Konzultacije, 2.11. Pregovaranje, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.05. Stalna organizacija, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija, 3.10. Financije

3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija

Taj element sposobnosti pokriva vezu između projekta/programa i organizacije u svezi sa sustavima, proizvodima i/ili tehnologijom. On se dijeli na primjenu, isporuku i implementaciju sustava, proizvoda i/ili tehnologija za organizaciju, iz organizacije ili u organizaciju.

Projekti se mogu koristiti za stvaranje ili mijenjanje proizvoda ili pružanja usluga ili sustava. Odabir i promjena tehnologija uobičajeno su strateško pitanje, kojim se upravlja kroz projekte. Razvojem novih ili promjenom sustava, proizvoda ili tehnologije od početne zamisli do proizvodnje i distribucije treba se upravljati kao projektom. Projektni tim za takav posao mora razumjeti procese razvoja proizvoda te ulogu voditelja proizvoda.

Sustavi, kao što su ICT (informacijska i komunikacijska tehnologija), infrastruktura, industrijski procesi, marketinški i distribucijski sustavi, sastoje se od različitih tehničkih, prirodnih i/ili društveno-ekonomskih elemenata (proizvodi, usluge) i podsustava.

Životnim ciklusom proizvoda ili usluge upravlja njegova uprava proizvoda ili usluge. Životnim tijekom pod-sustava ili sustava upravlja uprava sustava ili uprava pogona. Dijelovi stalne organizacije odgovorni su za upravljanje proizvodom, uslugom ili pogonom te za održavanje najsvremenijeg sustava ili podsustava ovisno o projektu.

Tehnološko okruženje pruža mogućnosti za stvaranje dokazanih i inovativnih rješenja za nove i promijenjene proizvode, usluge, pod-sustave i sustave.

Projekti koji određuju sustave, proizvode i/ili tehnologiju koji su dio korporativnog standarda organizacije vezani su i moraju se uskladiti sa standardima i smjernicama za pravilnu upotrebu, koje je organizacija definirala. Katkad se projekti koriste za iskušavanje novih sustava, proizvoda ili tehnologije. Ako se dokaže korist za organizaciju, može odlučiti implementirati ga. Početni projekt služi kao pilot projekt.

Projekti koji kao krajnji rezultat daju (puštaju) sustav, proizvod ili tehnologiju, a koji su zamišljeni za prodaju, važno su sredstvo koje omogućava poslovnu strategiju. Očekivani povrat sredstava i tržišni učinak mogu prevagnuti bilo koje razmatranje ograničenja proračuna.

Projekti koji kao krajnji rezultat daju (puštaju) sustav, proizvod ili tehnologiju, uglavnom se vode tako da dostave krajnji rezultat unutar proračuna i vremena, jer će organizacija troškove nadoknaditi smanjenom potrošnjom što uključuje povećanje produktivnosti i/ili smanjenje radne snage.

Voditelji projekata i timovi moraju biti svjesni da će katkad postojati konfliktni zahtjevi vezano uz izvedbu sustava, isporuke, vrijeme, troškove, prihode i rizik. Moraju razumjeti

aspekte korištenja, ekonomije, profitabilnosti, održivosti, kompatibilnosti, budućih promjena, širenja, obnavljanja i zamjena u analizi izvedivosti projekta. To se dokumentira i upravlja kroz poslovni slučaj. Voditelji projekata i timovi također moraju biti svjesni da za primjenu, isporuku ili implementaciju sustava, proizvoda i/ili tehnologije postoje važne interesne strane u stalnoj organizaciji, koje moraju biti povezane s projektom. To uključuje one koji su povezani s:

- upravljanjem sustavima, proizvodima, tehnologijom i pogonima;
- prodajom i marketingom ako organizacija pušta sustave, proizvode i/ili tehnologije u prodaju;
- korporativnim standardima kvalitete, sustavima, proizvodima i arhitekturom tehnologije.

Za vrijeme rada sustava, nakon implementacije, moraju se postići koristi investicije te se sustavi moraju provjeriti i održavati. Obnavljanje, redizajniranje i likvidacija sustava sami su projekti za sebe, ako je aktivnost dovoljno velika i kompleksna.

Približno, poželjno i realistično trajanje životnog ciklusa sustava, podsustava i komponenti definiraju korisnici i projektni tim. Voditelj projekta i tim moraju znati zahtjeve za upravljanje sustavom i koncepte za njegovo održavanje, obnavljanje i zamjenu. Ti koncepti moraju biti unutar opsega odgovornosti voditelja projekta i koriste se za optimiziranje projekta.

Mogući procesni koraci u primjeni sustava¹:

1. Analizirati strukturu, opseg i okruženje sustava.
2. Napraviti analizu izvedivosti i poslovnog slučaja.
3. Identificirati korisnike sustava i funkcionalnost sustava.
4. Odrediti ciljeve sustava, podsustava i njegovih komponenti.
5. Projektirati proizvodnju sustava i lanac nabave za distribuciju.
6. Dodijeliti odgovornosti i odobriti projektnu dokumentaciju i proizvodnju podsustava i komponenti.
7. Optimizirati cjelokupan sustav temeljen na prijedlozima u svezi s korištenjem, održavanjem i ekonomskim učincima.
8. Testirati sustave u pilot izvedbi, identificirati probleme i riješiti ih.
9. Ocijeniti sustav u odnosu na zahtjeve postavljene u opisu poslovnoga slučaja.
10. Preuzeti obavezu za njega i predati ga organizaciji/korisniku.
11. Upravljeti životnim ciklusom proizvoda.
12. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima.

Mogući procesni koraci u razvoju sustava¹:

1. Definirati razvoj sustava kao novi projekt.
2. Identificirati korisnike i poboljšati funkcionalnost zahtjevanu za razvoj sustava.
3. Projektirati sustav tako da se susreće/bude kompatibilan s vezanim proizvodima.

¹ sustav(i) koji se ovdje koristi(e) je(su) izvedenica(e) za sustav, proizvod i tehnologiju

4. Projektirati proizvodnju i distribuciju sustava.
5. Izračunati troškove sustava.
6. Optimizirati sustav u odnosu na zahtjeve.
7. Pustiti poboljšani sustav u organizaciju/pozicionirati poboljšani sustav na tržištu i u životnom tijeku proizvoda.
8. Identificirati prilike za daljnje strateško poboljšanje sustava.
9. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima.

Obrađene teme:

Zadovoljstvo korisnika
 Upravljanje objektima
 Analiza izvedivosti
 Rad i održavanje
 Dizajniranje proizvoda
 Životni tijek proizvoda
 Projektiranje proizvodnje i upravljanja
 Zahtjevi, funkcije
 Lanac opskrbe
 Razvoj sustava
 Teorija sustava
 Upravljanje životnim vijekom sustava
 Vrijednosni inženjering

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno je vodio projekte vezane za primjenu ili razvoj upravljanja sustavom, proizvodom i/ili tehnologijom.
 Uspješno je vodio projekte prema prioritetima i ograničenjima vezanim uz učinak sustava, rezultate, troškove, vrijeme, prihode i rizike te je identificirao njihov utjecaj na svoj projekt.
 Usmjeravao je uspostavljanje veza između projekata pod svojom odgovornošću i upravljanja sustavima, proizvodima i tehnologijama.
- B Uspješno je upravljao projektima vezanim uz primjenu ili razvoj upravljanja sustavima, proizvodima i /ili tehnologijom.
 Definirao je prikladne procese postavljanja prioriteta i ograničenja u svezi s učinkom sustava, rezultatima, vremenom, troškovima, prihodima i rizicima te je uspješno vodio njihovu primjenu u svom projektu.
- C Sudjelovao je u upravljanju projektima vezanim uz primjenu ili razvoj upravljanja sustavom, proizvodom i/ili tehnologijom.
 Bio je uključen u upravljanje projektima temeljenim na prikladnom postavljanju prioriteta i ograničenja u svezi s izvedbom sustava, rezultatima, vremenom, troškovima, prihodima i rizicima te je identificirao njihov utjecaj na svoj projekt.
- D Ima prikladno znanje vezano uz primjenu i razvoj sustava proizvoda i/ili tehnologija.

Glavne veze sa:

1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.04. Rizik i prilike, 1.05. Kvaliteta, 1.07. Timski rad, 1.09. Projektna struktura, 1.10. Opseg i isporuke, 1.12. Resursi, 1.17. Informacije i dokumentacija, 2.07. Kreativnost, 2.09. Učinkovitost, 2.10. Konzultacije, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš, 3.10. Financije, 3.11. Pravo

3.08. Upravljanje kadrovima

Taj element obuhvaća aspekt upravljanja ljudskim resursima (HR) vezanim za projekte i/ili programe uključujući planiranje, obuku, odabir, trening, zadržavanje, procjenu učinka i motivaciju.

Razvoj osoblja ključna je briga u svakoj organizaciji. I s osobnog stajališta i sa stajališta organizacije, projekti sa svojim jedinstvenim zadacima pružaju osobi prilike da stekne nove vještine i iskustvo. Stoga je postavljanje ljudi u projekte važna je prilika za razvoj i organizaciju i tih osoba. S druge strane, sa stajališta projekta, potrebno je u projekt postaviti prave ljude. Važno je odrediti koje su sposobnosti potrebne za koju ulogu, obučiti ljude koji najbolje odgovaraju tim sposobnostima te ih dalje razviti da bi zadovoljili potrebe određenog projekta. Ako članovi tima nisu učinkoviti u svojim ulogama, voditelj projekta morati će rješavati problem s linijskim upraviteljem te osobe, tražeći daljnji trening i pomoć u obuci za osobu ili zamijeniti osobu s osobom koja ima više iskustva.

Zbog ograničenja u dostupnim resursima i podjeli odgovornosti između linijske i projektne organizacije, voditelj projekta često mora prihvatiti kompromisno rješenje u odabiru ljudi za projekt.

Razvoj osoblja zajednička je odgovornost voditelja projekta, voditelja ljudskih potencijala u organizaciji i linijskog voditelja u organizacijskoj jedinici vezanoj za projektni tim.

Da bi se procijenila sposobnost i učinak člana tima, potrebne su povratne informacije od drugih da bi se dobio razumljiva cjelovita ocjena (360°). Cjelovita ocjena (360°) postavlja pitanja vezana za sposobnosti i učinak upravljanja člana tima. Na pitanja (za cjelovitu ocjenu) moraju odgovoriti najmanje četiri različite osobe: osoba, njegov linijski voditelj, član projektnoga tima (najčešće voditelj projekta) i korisnik rezultata rada te osobe. Osoba sama bira ljude koji će odgovarati.

Poticajne sheme za projektno osoblje u svezi s učinkom često se prate u uskoj suradnji s voditeljem ljudskih potencijala i linijskim voditeljem te osobe.

Mogući procesni koraci:

1. Identificirati projektne zahtjeve za resursima u smislu vještina, znanja, iskustva i ponašanja te i u smislu početnog datuma, potrebnog vremena i postotka vremena sudjelovanja osoba.
2. Odabrati prave ljude i/ili raditi s osobama i stranama koje su već unaprijed odabrane.
3. Objasniti svakom članu tima što se od njega očekuje i procijeniti osobno stanje osobe, motivaciju, interese i ciljeve.

4. Upravlјati planiranom i stvarnom izvedbom za svaku osobu posebno i čitavim timom. Svako odmicanje od plana provjeriti i poduzeti korektivne mjere. Administriranje osoblja mora biti cjelovito i ažurirano.
5. Pratiti promjene u situacijama sa osobljem i motivaciju članova tima.
6. Održavati redovne kontakte sa odgovornim osobama u odjelu za ljudske potencijale i neposrednim linijskim voditeljem člana tima da bi se raspravilo o njegovom učinku, osobnim problemima i mogućnostima razvoja.
7. Pri zatvaranju projekta otpustiti svakog člana tima i vratiti ga natrag u njegovu organizacijsku jedinicu s prikladnom spoznajom o njegovu doprinosu.
8. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima.

Obrađene teme:

Tehnike procjene

Koristi za projektno osoblje

Razvoj karijere

Planiranje resursa projekta

Modeli uloga u timu

Trening, obuka, učenje na poslu

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Uspješno je usmjeravao razvoj kadrova za voditelje projekata koji su mu podređeni. Uspješno je usmjeravao strategiju razvoja kadrova u stalnoj organizaciji. Osiguravao je da voditelji projekata provode svoje odgovarajuće uloge u upravljanju kadrovima.
- B Uspješno je upravljao aktivnostima razvoja kadrova unutar svojih projekata. Sudjelovao je u aktivnostima razvoja kadrova unutar stalne organizacije.
- C Sudjelovao je u pitanjima razvoja kadrova u situacijama u projektima.
- D Ima potrebno znanje vezano uz upravljanje kadrovima.

Glavne veze sa:

1.06. Projektna organizacija, 1.07. Timski rad, 1.11. Vrijeme i projektne faze, 1.12. Resursi, 2.01. Vođenje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.05. Opuštanje, 2.10. Konzultacije, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.05. Stalna organizacija, 3.11. Pravo

3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš

Taj element obuhvaća aktivnosti koje pomažu u tome da se organizacija prikladno ponaša u smislu **zdravlja, osiguranja, sigurnosti i okoliša** za vrijeme faze planiranja projekta, njegove izvedbe te za vrijeme trajanja životnog vijeka krajnjeg proizvoda i njegova otpisivanja i odlaganja. Rastuća korporativna odgovornost, svijest i mogućnost tužbi učinile su nužnim da se organizacije osiguraju prikladnom razinom znanja i iskustva u tome. U projektima sva glavna pitanja vezana za zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš obuhvaćena su pravilima, definirana standardima i operativnim postupcima koje smanjuju rizik na stupanj prihvatljivosti za organizaciju, javnost, pravni sustavi, operatere i druge. Ovo minimalizira vjerojatnost događanja incidenta u kojem nastaju ljudske ozljede, oštećenja opreme ili zagađenje okoliša. Voditelj projekta mora osigurati da se ti standardi, koji su često specifični za određenu vrstu projekta, poštuju u izvođenju operacija. Voditelj projekta redovito ih mora pregledavati da bi osigurao da se stalno poštuju. Element **zdravlja** odnosi se na članove projektnog tima, one koji će se koristiti proizvodom ili one na koje proizvod može imati učinak. Voditelj projekta mora posebno paziti na probleme poput stresa i premorenosti među članovima tima te osigurati da imaju zadataka onoliko koliko mogu obaviti, da ne rade predugo ili da se ne očekuje da previše putuju. Proizvod koji će se koristiti ne smije biti prijetnja za zdravlje korisnika ili onih u njegovoj blizini, bilo da se radi o komadu stroja, informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji, proizvodu koji se konzumira ili drugom proizvodu. Pri otpisivanju i odlaganju proizvoda, korisnik mora imati smjernice da bi osigurao da to ne predstavlja opasnost za zdravlje.

Od voditelja projekta može se tražiti da se jako brine o **osiguranju** u projektu. U tom slučaju odgovoran je predviđanje i otkrivanje svakog rizika vezanoga uz osiguranje u projektu. Za alate koje može koristiti potrebna je analiza rizika, potrebne su mjere planiranja odgovora na rizik i kontrole situacije, s posebnim osvrtom na direktive o neovlaštenom ulasku, a potrebno je razvijati i preventivne mjere protiv zlonamjernih radnji (npr. krađa, krivo korištenje, sabotaza). Može također osigurati imovinu u projektu protiv gubitka, zlonamjernih radnji ili slučajnih događaja. Ovisno o strukturi organizacije, može se povezati sa šefom osiguranja u organizaciji, kojeg će izvješćivati i pitati ga za pomoć ako bude potrebna.

Uvjet **sigurnosti** vezan je uz zaštitu ljudi od smrti ili teške ozljede u različitim fazama projekta, u korištenju proizvoda i u tekućim radnjama organizacije. Mora se izraditi studija o formalnim prijetnjama i operativnosti („hazop“), da bi se utvrdilo koji su problemi vezani uz sigurnost i kako će ih se tretirati.

Sigurnost i osiguranju pomoći će ako se napravi razlika između problema i rizika koji se odnose na organizaciju, njezinu infrastrukturu, informacije, intelektualno vlasništvo i proizvode te onih koji se odnose na ljude.

Zaštita **okoliša** ima sve veću važnost, a tome pridonose svakodnevne teme u novinama, poput globalnog zatopljenja, zagađenja, uništavanja prirodnih resursa, energetske učinkovitost i očuvanja energije. Ti se faktori moraju uzeti u obzir u svim fazama projekta, u korištenju proizvoda i u njegovu otpisivanju i odlaganju.

U procesu projektiranja i proizvodnje, tim mora uzeti u obzir koji će se materijali koristiti, koliko je energije potrebno za proizvodnju jednoga proizvoda, koliko će se CO₂ ili drugih stakleničkih plinova emitirati u zrak, postoje li problemi oko odlaganja materijala te mogu li se materijali reciklirati, jesu li biorazgradivi ili će uzrokovati zagađenje na kraju životnog vijeka proizvoda.

Pri korištenju proizvoda morao bi se minimalizirati njegov utjecaj na okoliš u smislu energetske učinkovitosti, emisije i odlaganja otpada.

Unutar organizacije morao bi funkcionirati interni i neovisni proces revizije, koji obuhvaća teme vezane uz zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš.

Mogući procesni koraci:

1. Odrediti zakone i pravilnike koji se odnose na projekt.
2. Identificirati rizike vezane uz zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš, zahtjeve i postojeće odgovornosti.
3. Ocijeniti postojeće stanje.
4. Razviti planove i procese za zaštitu zdravlja, osiguranja, sigurnosti i okoliša.
5. Pratiti i kontrolirati učinkovitost planova.
6. Izvješćivati o problemima i rizicima.
7. Dokumentirati naučeno i primijeniti u budućim projektima, fazama projekta ili drugdje u organizaciji.

Obrađene teme:

Revizije

Plan utjecaja na okoliš

Zdravlje

Legislativa i politika kompanije

Plan sigurnosti i osiguranja

Provjere sigurnosti i osiguranja

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Usmjeravao je razvoj organizacijskih standarda i pristupa vezanih uz zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš.
Osmislio je i uspješno usmjeravao adekvatnu kulturu upravljanja dopuštajući da se o zdravlju, osiguranju, sigurnosti i okolišu brine na odgovarajući način.
- B Unutar projekta osmislio je adekvatnu kulturu upravljanja dopuštajući da se o zdravlju, osiguranju, sigurnosti i okolišu brine na odgovarajući način.

C Primjereno je primijenio pravila i smjernice u projektu vezane uz zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš.

Glavne veze sa:

1.03. Zahtjevi projekta i ciljevi, 1.04. Rizik i prilike, 1.05. Kvaliteta, 1.10. Opseg i isporuke, 1.14. Nabava i ugovor, 2.03. Samokontrola, 2.15. Etika, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija, 3.11. Pravo

3.10. Financije

Ovaj element pokriva financijski okruženje unutar kojeg organizacija funkcionira.

Upravljanje financijama odgovorno je za stvaranje potrebnih sredstava dostupnim za projekt na odgovoran i pravovremen način. Voditelj projekta mora dati informacije financijskoj upravi organizacije o financijskim zahtjevima za projekt te surađivati u dobavljanju sredstava, provjeri plaćanja i kontroli korištenja sredstava. U nekim projektima voditelj projekta mora organizirati sredstva i investitore i mora razumjeti i ocijeniti učinke za dobivanje sredstava za financiranje projekta unutar države u kojoj se projekt odvija ili od izvora izvan države. U većim organizacijama sektor financija uključen je u sve aspekte financiranja takvih projekata i ima stručnjake koji se bave problemima poput međunarodnog financiranja i smanjenja rizika u odnosu na fluktuaciju valute.

Svaki projekt ima svoju posebnu metodu financiranja. Mnogi veliki infrastrukturni projekti kao što su inženjerski i građevinski projekti, osobito u manje razvijenim državama, sada se rade prema načelu izgradi, budi vlasnik, radi, transferiraj (BOOT) ili izgradi, radi, transferiraj (BOT) organizacije.

BOOT ili BOT model financiranja uključuje samostalnu organizaciju ili konzorcij, koji se osniva da bi vodio projekt i njegove isporuke. Projektira, gradi, financira i poslije proizvodi isporuke u unaprijed određenom razdoblju, a potom transferira vlasništvo dogovorenoj strani.

Korisnici ulaze u dugoročni ugovor s BOOT/BOT operaterom i naplaćuje im se za pruženu uslugu. Naplaćena usluga uključuje povrat kapitala i operativne troškove te dogovorenu stupanj profita.

Mnogi javni projekti (npr. infrastrukturni projekti, kao što su bolnice i škole) mogu se financirati putem javno privatnog partnerstva, gdje se troškovi, rizici i eventualne dobiti na projektu dijele. Javno privatna partnerstva metoda su za pružanje javnih usluga i infrastrukturnih projekata suradnjom javnog i privatnog sektora. Takvi projekti brinu se i o kvaliteti i o vrijednosti novca.

Računovodstvo uključuje planiranje troškova i financijsko računovodstvo za operacije organizacije. Troškovi i prihodi te aktiva i pasiva prikazuju se da bi se dobila jasna slika tijeka novca i solventnosti organizacije (ili relevantnoga dijela organizacije).

Voditelj projekta mora shvatiti kako funkcionira sustav upravljanja financijama u organizaciji i mora biti u stanju koristiti njihove metode i interpretirati iznose iz računovodstvenog sustava kada analizira i provjerava financijske učinke različitih alternativa za projekt, bilo za dijelove projekta bilo za cijeli projekt. To može biti vrlo korisno za korisnika.

Financijsko izvješćivanje iz projekta ili programa mora se uvijek referirati na financijski početni plan iz poslovnog slučaja. Upravljanje i kontrola projektnih sredstava i učinkovito izvješćivanje financijskoj upravi organizacije, omogućuju voditelju projekta da ostane unutar financijskih parametara projekta kako su postavljeni u poslovnom slučaju.

Mogući procesni koraci:

1. Identificirati financijsko okruženje projekta.
2. Primijeniti organizacijske smjernice za definiranje:
 - poslovnog slučaja,
 - financijske administracije i
 - financijskog izvješćivanja
3. Obavljati financijsko izvješćivanje.
4. Odrediti financijsku reviziju ako se primjenjuje.
5. Dobiti odobrenje za financije nakon završetka projekta.
6. Primijeniti naučeno na buduće projekte.

Obrađene teme:

Plan i kontrola proračuna

Upravljanje poslovnim slučajem

Upravljanje promjenama

Financijska tržišta

Modeli financiranja

Opće računovodstvo

Blagajna

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Usmjeravao je uspostavljanje veza između projektnog okruženja i organizacijskog, financijskog i pravnog okruženja.
- B Organizirao je veze između projekta i organizacijskog, financijskog i pravnog okruženja.
- C Bio je izložen organizacijskim financijskim i pravnim strukturama.
- D Ima potrebno znanje vezano uz strukturu organizacijskog, financijskog i pravnog sektora.

Glavne veze sa:

1.03. Zahtjevi projekta i ciljevi, 1.04. Rizik i prilike, 1.05. Kvaliteta, 1.11. Vrijeme i projektne faze, 1.13. Troškovi i financije, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.20. Zatvaranje, 2.03. Samokontrola, 2.04. Prodornost, 2.08. Orijehtiranost rezultatima, 2.11. Pregovaranje, 2.15. Etika, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.06. Poslovanje, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija

3.11. Pravo

Taj element sposobnosti opisuje učinak prava i propisa na projekte i programe. Iz kontekstualne perspektive, važno je ograničiti izloženost prema pravnim radnjama (jer postoji mogući rizik da netko poduzme pravne radnje protiv vas) te postići reputaciju da se posao obavlja u skladu s pravom i na etičan način. Ograničavanje izloženosti prema pravnim radnjama materijalno smanjuje moguće tužbe: biti u pravu još uvijek vas može koštati puno izgubljenog novca i vremena u obrani, ako vas netko tuži te možda nećete dobiti natrag novac koji ste potrošili na odvjetnike, čak i ako dobijete parnicu.

Voditelji projekata, programa i portfelja također se fokusiraju da izbjegnu privatne tužbe (grana građanskoga prava koja je vezana uz privatne tužbe štiti interes osobe u obliku osobne sigurnosti, imovine, financijskih resursa ili ugleda) i potraživanja koja su rezultat radnji kao što je kršenje ugovora.

U projektu se neprestano donose odluke koje imaju pravne posljedice i/ili koje se moraju promatrati unutar pravnog okvira. Voditelj projekta mora se osigurati da radi u skladu sa zakonom i mora prepoznati ili pronaći koje aktivnosti imaju pravne posljedice te koji se dijelovi zakona primjenjuju na projekt. Znanje i iskustvo iz područja ugovaranja presudno je za upravljanje nekim vrstama projekata. Može se dogoditi da se na međunarodni ugovor primjenjuje više pravnih sustava.

Za sva važna pravna pitanja moraju se konzultirati pravni savjetnici. Voditelji projekata, programa i portfelja moraju prepoznati kada je vrijeme da zatraže savjet takva savjetnika te moraju pružiti takvoj osobi relevantne podatke iz projekta. Također moraju definirati procedure sa pravnim savjetnikom, koordinirati sve takve zahtjeve s vremenskim planom i razumjeti učinak isporuka, troškova, rizika i prilika.

Pravna politika organizacije može naložiti da „se sva dokumentacija mora pravno pregledati“ ili „da svi eksterni ugovori moraju proći pravnu kontrolu prije potpisivanja“.

Važni aspekti o kojima treba razmisliti jesu:

- Prepoznati aspekte prava koji se primjenjuju na specifični projekt ili program u kojem ste angažirani, kao što je radno pravo, ugovorno pravo, dopuštenja i dozvole za uređaje i proizvode, dozvole, obeštećenja, odgovornost za proizvod, patenti, osiguranje, povjerljivost podataka, kazneno pravo, zdravlje, sigurnost, osiguranje i pravo zaštite okoliša, regulatorni zahtjevi.
- Prepoznati osnove zakona koji proizlaze iz samog projekta ili programa, kao što je upravljanje (pod)ugovorima, odredbe vezane za ljudske resurse, pravila za financijsko računovodstvo i prikladnost da se potpišu ugovori i/ili financijske obveze. Sve pravne odredbe projekta (obveze, prava i procesi) imaju svoje uporište u zakonu. Zahtjevi se pronalaze u posebnim tijelima i pravnim sustavima, kao što je kazneni zakon, posebno korporativno i ugovorno pravo, trgovačko pravo, radno

pravo, zaštita zdravlja i sigurnosti, zaštita podataka, građevinske odredbe, intelektualno vlasništvo, autorsko pravo, patenti i tantijemi te zakoni vezani uz diskriminaciju prema spolu, seksualnoj orijentaciji, invalidnosti, godinama, rasi ili religiji.

- Inkorporacija svih pravnih pitanja koja se odnose na projekt ili program ili cijeli portfelj u relevantne procese i dokumentaciju.

Mogući procesni koraci:

1. Postaviti pravne standarde i smjernice koje su prikladne za organizaciju ili portfelj.
2. Započeti procese za implementiranje prikladnih standarda i smjernica u organizaciju ili portfelj i evaluirati projekte i programe u odnosu na takve standarde i smjernice.
3. Istražiti i opisati relevantne pravne aspekte, za organizaciju ili portfelj, a koji bi se mogli odnositi na projekt ili program.
4. Upravljeti projektom ili programskim ugovorima, potraživanjima i promjenama.
5. Učinkovito odgovoriti na izazove sindikata.
6. Prikladno odgovoriti na potraživanja vezana za zlostavljanje, diskriminaciju, pitanja sigurnosti i neizvedbu.
7. Dokumentirati naučeno.
8. Pružiti povratne informacije o naučenom i prilagoditi standarde i smjernice ako je potrebno.

Obrađene teme:

Dogovori

Primjenjivi zakoni

Arbitraža

Ugovori

Intelektualno vlasništvo

Odgovornost za štete

Dozvole

Standardi i pravila

Ključne sposobnosti za stupanj:

- A Bio je član povjerenstva za nadzor razvoja i implementacije poslovnih procesa vezanih uz pravne zahtjeve kako se primjenjuju u njegovu području odgovornosti. Usmjeravao je razvoj procesa upravljanja projektima vezano uz pravne zahtjeve. Koristio je pravne odredbe u određivanju prioriteta u projektu i programu. Ima znanje vezano uz pravne aspekte u svezi s informacijskim sustavima. Uspješno je informirao višu upravu o pravnim pitanjima na strateškom stupnju.
- B Sudjelovao je u razvoju usklađivanja projekta i poslovanja sa pravnim procesima kao ključnim resursom. Pridonio je razvoju ili je vodio razvoj procesa upravljanja projektima u svezi s pravnim aspektima.

Uspješno je upravljao učinkom koji pravni odjel i savjetnici imaju na složeni projekt. Uspješno je rješavao pitanja na taktičnom stupnju, koja su proizašla iz pravnih zahtjeva.

- C Bio je izložen procesima upravljanja vezanim uz pravne aspekte u projektima ograničene složenosti i uspješno je primijenio takve procese. Bio je izložen pravnim pitanjima na operativnom stupnju.
- D Ima potrebno znanje vezano uz pravne zahtjeve, pitanja i metode.

Glavne veze sa:

1.04. Rizik i prilike, 1.14. Nabava i ugovori, 1.17. Informacije i dokumentacija, 1.20. Zatvaranje, 2.03. Samokontrola, 2.04. Prodornost, 2.11. Pregovaranje, 2.12. Sukobi i krize, 2.15. Etika, 3.06 Poslovanje, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija, 3.08. Upravljanje kadrovima, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš

Poglavlje 5

Reference

5.1 Osnovni međunarodni standardi

Sljedeći standardi su temelj za IPMA-in univerzalni četverostupanjski sustav ovjere:

- IPMA-in vodič za temeljne sposobnosti, verzija 3.0, 2006
- ISO/IEC standard 17024:2003, „Opći zahtjevi za tijela koja vode postupke ovjere osoba“
- ISO standard 9001:2000, „Sustavi upravljanja kvalitetom“

Svako tijelo za ovjeru primjenjuje ICB verzija 3.0, ili Nacionalni vodič za temeljne sposobnosti, koji se temelji na ICB verziji 3.0. Dodatno, tijelo za ovjeru može usvojiti nacionalni standard za upravljanje projektima.

5.2. Status od prosinca 2005. Nacionalnih vodiča za temeljne sposobnosti (NCB) s Dodacima

Prvo su predstavljena četiri prva NCB-a, koje su bile temelj za prvi ICB. Zatim su predstavljeni Nacionalni vodiči za temeljne sposobnosti koji su se razvili nakon izdanja prvog ICB-a prema abecednom redu zemalja i članica.

Velika Britanija

- Body of Knowledge, Association of Project Management (APM), 5. izdanje (2006), Velika Britanija, prvo izdanje 1992.

Švicarska

- Beurteilungsstruktur, Vevein zur Zertifizierung im Projektmanagement (VZPM), Zürich, Verzija 3.00, 31-07-2003, prvo izdanje 1996.
- Instrument d'appréciation, Verein zur Zertifizierung im Projektmanagement (VZPM), Zürich, Verzija 3.00, 31-07-2003, uređeno u srpanju 2003.

Francuska

- Référentiel de Compétences en Managment de Projekt, NCB, AFITEP, verzija 5, février 2004, Paris. Prvi put objavljeno 1996.

Njemačka

- PM-KANON, Bewertungsunterlagen zur Beurteilung der PM-Kompetenz, GPM/PM-ZERT, Njemačka, verzija 05-05-2002., Prva objava 1998.

Austrija

- pm baseline, Wissensselemente zum Projekt und Programmmanagement sowie zum Management Projektorientierter Organisationen, pma, Verzija 2.3, siječanj 2005., Beč, prvo izdanje 1999.

Azerbajdžan

- Project Management: NCB/NCS/Basis of Professional Knowledge, Baku 2002. (na azerbajdžanskom)
- Basis of Professional Knowledge by Project Management. /NCB/Baku-2004. (na ruskom)
- ICB by Project Management/IPMA – B, C i D, Baku 2004. (na azerbajdžanskom).

Brazil

- Referencial Brasileiro de Competencias em Gerenciamento de Projectos (RBC), verzija 1.1. siječnja 2005.

Kina

- C-PMBOK & C-NCB, prvo izdanje 2001.

Hrvatska

- NCB, verzija 0, 2001.

Češka republika

- Projektové řízení, (standard CR dle IPMA), Project Management (CR-PMBOK), SD 02-01-2000.

Danska

- „Kompetence i projektledelse“ (Sposobnosti u upravljanju projektima), prvo izdanje lipanj 2002.
- Nova verzija na danskom i engleskom objavljena 2005.

Egipat

- Egipatski ECB, verzija 2.0 MES PM CERT (MPC), Cairo, 02-02-2002 (engleski i arapski).

Finska

- Projektin Johdon Pätevyys – prvo izdanje, verzija 1, svibanj 1997 (na finskom i engleskom).
- Projektin Johdon Pätevyys – NCB Finska, verzija 2, svibanj 2004 (na finskom i engleskom).

Mađarska

- IPMA szerinti vizsgakövetelmények és vizsgarend, verzija 1.0, objavljeno u svibanju 2002.

Island

- Hugtakalykill – NCB, treće izdanje, studeni 2004., prvo izdanje prosinac 2001.

India

- NCB, lipanj 2005.

Irska

- NCBI- National Competence Baseline for Ireland, verzija 1.0, prvo izdanje 2001.

Italija

- Manuale delle Competenze di Project Management, 3. izdanje, ožujak 2004., Manuale per la Certificazione dei Project Manager Livelli A, B, C, D – 6. izdanje ožujak 2004.

Kuvajt

- Kuwait Competence Baseline KCB

Latvija

- NCB, verzija 1, 2004

Nizozemska

- Nederlandse Competence Baseline, verzija 2.0, 2005.

Norveška

- „Kompetencer i projektleidelse“ – danski (sposobnosti u upravljanju projektima), prvo izdanje 2002.
- Competencis in Project Management (NCB za Skandinaviju), veljača 2005.

Poljska

- Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA verzija 1.2

Portugal

- Especificação de Competências para Gestores de Projecto, verzija 3.0, APOGEP, kolovoz 2002.

Rumunjska

- SR 13465:2002, verzija 1, prva objava 2002.

Rusija

- Project Management: A Framework of Professional Knowledge, NCB, Moskva, SOVNET, 2001.

Srbija – Crna Gora

- Nacionalna osnova za ocjenjivanje kompetentnosti/NCB, verzija 1.05, Beograd, 2005.

Slovačka Republika

- SPS – Súbor požadovaných schopnosti pre odborníkov na projektové riadenie, verzija 2, Trnava-Bratislava 2002.

Slovenija

- SZPM – Struktura znanj projektnega managementa, prvo izdanje 1998.

Južna Afrika

- Services SETA/PM komora razvija nacionalni kvalifikacijski oblik i standarde.

Španjolska

- Bases para la competencia en dirección de Proyectos, verzija 2.0, OCDP, Zaragoza, 2002, prvo izdanje listopad 2000.

Švedska

- Kompetens i Projektleddning, verzija 2.1, objavljeno u studenom 2004.

Ukrajina

- U-NCB, UPMA, verzija 2.0, Kiev, 2003., prvo izdanje 2000.

Sjedinjene američke države

- asapm NCB, verzija 1.0, objavljeno u listopadu 2005.

Popis će se redovito ažurirati na IPMA-inoj web stranicama (www.ipma.ch).

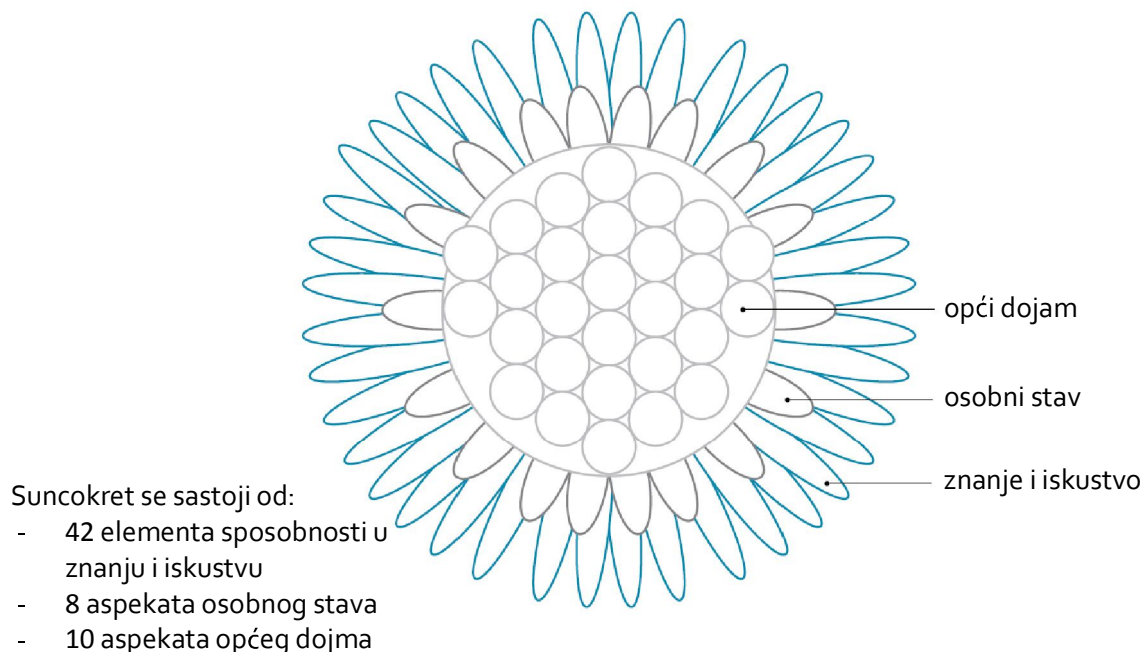
Sljedeći standardi i reference za upravljanje projektima jesu:

- IPMA project management excellence model (za IPMA Award),
- ISO 100006 Quality management – smjernice za kvalitetu u upravljanju projektima,
- Guide to Project Management Body of Knowledge, PMI, USA, 2000.
- The Competence standard P2M, Japan, 2002.

Poglavlje 6

Usporedba između IPMA Vodiča za temeljne sposobnosti verzija 2.0b i 3.0

U IPMA-inu Vodiču za temeljne sposobnosti verzija 2 sposobnosti su predstavljene u obliku suncokreta. Motiv suncokreta rabljen je za predstavljanje odvojenih elemenata sposobnosti vezanih uz upravljanje projektima, predstavljenih zasebnim laticama. Rasprave sa članicama o klasifikaciji i relativnoj važnosti različitih elemenata sposobnosti nisu dovele do željenoga zaključka. Stoga su svi elementi sposobnosti prikazani pojedinačno u laticama, jednakog statusa, ali povezani sa središnjim kružnim područjem suncokreta, koji zajedno veže latice te stoga i elemente sposobnosti. Stabljika suncokreta simbolizira način na koji su svi elementi sposobnosti integrirani, u slučaju suncokreta način na koji suncokret povezuje cvijet sa ostatkom biljke, a u slučaju projekta da bi se dobio rezultat. Važni elementi u okruženju u kojem suncokret živi jesu sunce, zemlja i voda, koji pružaju resurse za sjeme da proklija i da biljka naraste, procvjeta i reproducira se. Slično tome, elementi sposobnosti vežu se na projekt, koji postoji u svom okruženju i potrebni su mu resursi da bi proizveo isporuke.



Slika 6.1. ICB verzija 2, Suncokret

U ICB verziji 3.0 motiv suncokreta zamijenjen je motivom „oko sposobnosti“. Za ljude oko je važnije od suncokreta, a čovjek je najvažniji faktor izvora sposobnosti u upravljanju

projektima. Oko predstavlja pogled koji voditelj projekta ima na projekt i njegovo sadržaj. Voditelj projekta koristi se očima da prikupi informacije, da primijeni sposobnosti u upravljanju projektima da analizira informacije, da uzme u obzir koje su mu opcije otvorene te da zatim poduzme prikladne radnje. U procesu procjene ispitivač i kandidat također se međusobno moraju gledati u oči.



Slika 6.2. ICB verzija 3.0, Oko sposobnosti

6.1. Presjek između elemenata sposobnosti u verziji 2.0b i elemenata u verziji 3.0

Provedeno je opće poboljšanje u svim elementima u ICB verziji 3. Za svaki element u 3. verziji postoje *Obrađene teme* i *Mogući procesni koraci*, a koji nisu bili dio ICB verzije 2. Sljedeći popis prikazuje gdje su elementi sposobnosti iz verzije 2.0b (znanje, osobni stav i opći aspekti) ugrađeni u ICB verziju 3.

1. **Projekti i Upravljanje projektima:** nalazi se u 3.01. Projektna orijentacija.
2. **Implementacija sposobnosti upravljanja projektima:** nalazi se u 3.04. Implementacija projekta, programa i portfelja.
3. **Upravljanje putem projekata:** nalazi se u 3.05. Stalna organizacija.
4. **Sustavni pristup i integracija:** Sustav je proširen u elementu 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija. Sustavi je tema i u 3.04. Implementacija PPP-a. Koncept sustavnog pristupa isključen je u ICB verziji 3. Integracija se razvila u element 1.01 Uspješno upravljanje projektom u ICB verziji 3.
5. **Okruženje projekta:** Interesni sudionici, dio tog elementa u ICB verziji 2. razvio se u samostalan element u ICB verziji 3. (1.02. Interesne strane). Okruženje projekta tema je niza u ICB verziji 3., u poglavlju kontekstualni sposobnosti. Posebno je istaknut u elementima 3.05. Stalna organizacija, 3.06. Poslovanje, 3.09. Zdravlja, osiguranje, sigurnost i okoliš.
6. **Projektne faze i životni vijek:** uključeno je u element 1.11. Vrijeme i projektne faze. Ne spominje se životni vijeka projekta niti životni vijeka sustava.
7. **Razvoj projekta i prihvaćanje:** nije više element, apsorbiran je u 1.03. Projektne zahtjevi i ciljevi.

8. **Ciljevi i strategije projekta:** razvilo se u 1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi. Strategije su uključene u nekoliko elemenata u ICB verziji 3. (vidi kazalo).
9. **Uspjeh projekta i kriteriji neuspjeha:** sve je uključeno u 1.01. Uspjeh upravljanja projektom.
10. **Pokretanje projekta:** uključen je u 1.19. Pokretanje; ponovno je odvojeno od zatvaranja.
11. **Zatvaranje projekta:** uključen u 1.20. Zatvaranje; ponovno odvojeno od 1.19. Pokretanje.
12. **Projektne strukture:** u 1.09. Projektne strukture.
13. **Sadržaj, Opseg:** promijenjeno je. Uključeno je u 1.10. Opsege i isporuke. Ne spominju se promjene od početne faze do konačnog rezultata, niti identifikacija i izbor različitih rješenja.
14. **Vremenski plan:** razvio se u 1.11. Vrijeme i projektne faze.
15. **Resursi:** prešli u 1.12. Resursi.
16. **Projektni troškovi i financije:** prešli u 1.13. Troškovi i financije.
17. **Konfiguracije i promjene:** Konfiguracije su dio 1.10. Opseg i isporuke. Promjene su se razvile u 1.15. Promjene.
18. **Projektni rizik:** razvio se u 1.04. Rizik i prilike.
19. **Mjerenje izvršenja:** uključeno je u 1.16. Kontrola i izvješća.
20. **Kontrola projekta:** uključeno je u 1.16. Kontrola i izvješća.
21. **Informacije, dokumentacija, izvješćivanje:** podijeljeno je na 1.16. Kontrola i izvješća i 1.17. Informacije i dokumentacija.
22. **Projektna organizacija:** razvila se u 1.06. Projektna organizacija.
23. **Timski rad:** razvio se u 1.07. Timski rad.
24. **Vođenje:** uključeno u 2.01. Vođenje. istaknuto je vodstvo voditelja projekta vezano uz interesne strane. Uključena je razlika između vođenja i upravljanja.
25. **Komunikacija i dio 32. Pregovori, sastanci vezano uz sastanke:** spojeni su u 1.18. Komunikacija.
26. **Sukobi i krize:** razvilo se u 2.12. Sukobi i krize. Ovaj element ICB verzije 3. znatno je proširen, uključuje obrasce ponašanja.
27. **Nabava, ugovori:** razvilo se u 1.14. Nabava i ugovor.
28. **Kvaliteta projekta:** razvilo se u 1.05. Kvaliteta
29. **Informatika u projektima:** nije više samostalan element. Korištenje informatike alat je potreban za rad više elemenata sposobnosti.
30. **Standardi i pravila:** uključeno je u 1.05. Kvaliteta.
31. **Rješavanje problema:** razvilo se u 1.08. Rješavanje problema.
32. **Pregovaranje, sastanci:** Pregovaranje se razvilo u 2.11. Pregovaranje, a sastanci su uključeni u 1.18. Komunikacija.
33. **Stalna organizacija:** razvilo se u 3.05. Stalna organizacija.
34. **Poslovni procesi:** razvili su u 3.06. Poslovanje, naglašavajući sposobnost upravljanja vezama s poslovnim procesima dotične organizacije.
35. **Razvoj kadrova:** znatno se razvilo u 3.08. Upravljanje kadrovima, naglašavajući ulogu voditelja projekta.

36. **Organizacijsko učenje:** nije se održalo kao zaseban element u ICB verziji 3. Obuhvaćeno je u 3.05. Stalnoj organizaciji.
37. **Upravljanje promjenama:** razvilo se u 1.15. Promjene.
38. **Marketing, Upravljanje proizvodom:** sada su uključeni u 3.06. Poslovanje i 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija.
39. **Upravljanje sustavi:** dio je 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija.
40. **Sigurnost, zdravlje, okoliš:** razvilo se u 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš.
41. **Pravni aspekti:** razvilo se u 3.11. Pravo
42. **Financije i računovodstvo:** sada dio 3.10. Financije
43. **Sposobnost komuniciranja:** razdvojeno je u nekoliko elemenata u ICB verziji 3. (npr. 2.04. Prodornost, 2.13. Pouzdanost, 2.14. Poštivanje vrijednosti).
44. **Inicijativa, uključenost, polet, sposobnost motiviranja:** taj element rastavljen je u nekoliko elemenata u ICB verziji 3. Inicijativa se nalazi u 2.02. Sudjelovanje i motivacija i u 2.14. Poštivanje vrijednosti. Sudjelovanje je sada u 2.02. Sudjelovanje i motivacija. Polet se nalazi u 2.02. Sudjelovanje i motivacija i u 2.14. Poštivanje vrijednosti. Sposobnost motiviranja uključena je u ICB verziju 3. u sljedeće elemente: 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.04 Prodornost, 2.07. Kreativnost, 2.09. Učinkovitost, 2.14. Poštivanje vrijednosti.
45. **Sposobnost postizanja kontakta, otvorenost:** razvilo se u 2.06. Otvorenost.
46. **Osjetljivost, samokontrola, poštivanje vrijednosti:** razvilo se i u 2.03. Samokontrola i u 2.14. Poštivanje vrijednosti.
47. **Rješavanje sukoba, kultura argumentiranja, pravednost:** riješeno je odvojeno u 2.03. Samokontrola, 2.10 Konzultacije, 2.11. Pregovaranje, 2.12 Sukobi i krize.
48. **Sposobnost pronalaženja rješenja, holistički pristup:** sada je obuhvaćenim sa 2.07. Kreativnost, 2.10. Konzultacije, 2.13. Pouzdanost.
49. **Lojalnost, solidarnost, spretnost da se pomogne:** uključeno u 2.15. Etika.
50. **Sposobnosti vođenja zajedno sa 24. Vođenje:** spojile su se u 2.01. Vođenje. Učinkoviti uzorci ponašanja razumljivije su obuhvaćeni u ICB verziji 3.
51. **Logika:** uključena u 2.10. Konzultacije.
52. **Sustavno i strukturirano razmišljanje:** uključeno u 2.10. Konzultacije.
53. **Nepostojanje pogrešaka:** uključeno u 2.13. Pouzdanost.
54. **Jasnoća:** uključeno u 1.18. Komunikacija.
55. **Zdrav razum:** uključeno u 1.07. Timski rad, 2.07. Kreativnost.
56. **Transparentnost:** uključeno u 2.06. Otvorenost, 2.12. Sukobi i krize, 2.15. Etika.
57. **Pregled:** uključeno u 1.02. Interesne strane i 3.06 .Poslovanje.
58. **Balansirana prosudba:** uključeno u 2.12. Sukobi i krize.
59. **Horizont iskustva:** nije jasno navedeno ni u jednom elementu ICB verzije 3. Međutim, posredno je dio kriterija iskustva u elementima ICB verzije 3.
60. **Snalaženje:** nije jasno navedeno ni u jednom elementu ICB verzije 3. Taj opći aspekt dobro je obuhvaćen ICB verzijom 3.

Dodaci

Dodaci pružaju dodatne informacije:

- Popis pojmova koji se rabe u opisu elemenata povezano s elementima sposobnosti gdje se pojavljuju (dodatak 1.).
- Pregled veza između svih kombinacija elemenata sposobnosti (dodatak 2.).
- Formular za samoocjenjivanje, kandidat ga rabi da bi procijenio stupanj svog znanja i iskustva na skali od 0 do 10 za svaki element sposobnosti (dodatak 3.).
- Taksonomija, prikazuje rezultate znanja i iskustva koji se očekuju na četiri IPMA-inim stupnjevima (od A do D) za svaki element sposobnosti u tehničkom, društvenom i kontekstualnom poglavlju (tablice dodatak, 4.1. do 4.3.). Tablica dodatak 4.4. prikazuje prosječne rezultate koji se očekuju od kandidata za svaku od IPMA-inih stupnjeva.

Dodatak 1

Pojmovi koji se rabe u opisu elemenata sposobnosti

Administracija financija	3.10. Financije
Administracija ugovora	1.14. Nabava i ugovori
Aktivnosti	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.04. Rizik i prilike, 1.11. Vrijeme i projektne faze, 1.12. Resursi, 1.14. Nabava i ugovor, 2.05. Opuštanje, 2.09. Učinkovitost, 3.01. Projektna orijentiranost, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Alati	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.04. Rizik i prilike, 1.12. Resursi, 2.01. Vođenje, 2.07. Kreativnost, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Analiza koristi	1.08. Rješavanje problema
Analiza napravi/kupi	1.14. Nabava i ugovori
Analiza osjetljivosti	1.04. Rizik i prilike
Analiza ostvarene vrijednosti	1.16. Kontrola i izvješća
Analiza razmjene	1.16. Kontrola i izvješća
Analiza ukupne koristi	1.08. Rješavanje problema
Analiza vrijednosti	1.08. Rješavanje problema
Arbitraža	3.11. Pravo
Autoritet	2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.04. Prodornost, 2.01. Vođenje, 3.05. Stalna organizacija
Autorizacija projekta	1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.04. Rizik i prilike
Balansirano ocjenjivanje	3.04. Implementacija projekata, portfelja i programa
Bafer	1.13. Troškovi i financije
BOOT/BOT (Izgradnja, vlasništvo, korištenje, transfer)	1.13. Troškovi i financije, 3.10. Financije
Brza staza (<i>fast track</i>)	1.11. Vrijeme i projektne faze
Ciklusi kontrole	2.13. Pouzdanost
Cilj tima	1.07. Timski rad
Ciljevi (<i>goals</i>)	2.04. Prodornost, 2.10. Konzultacije, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a,

	3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija, 3.08. Upravljanje kadrovima
Ciljevi (<i>objectives</i>)	1.02. Interesne strane, 1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.07. Timski rad, 1.08. Rješavanje problema, 1.11. Vrijeme i faze projekta, 1.13. Troškovi i financije, 1.16. Kontrola i izvješća, 2.04. Prodornost, 2.07. Kreativnost, 2.01. Vođenje, 2.08. Orijentiranost rezultatima, 2.11. Pregovaranje, 2.13. Pouzdanost, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.01. Projektna orijentacija, 3.02. Programska orijentacija, 3.05. Stalna organizacija, 3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija
Ciljevi kvalitete	1.05. Kvaliteta
Cilj (<i>goal</i>) projekta	1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta
Ciljevi (<i>objectives</i>) projekta	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.04. Rizik i prilike, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.19. Pokretanje, 1.20. Zatvaranje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.08. Orijentacija rezultatima, 2.12. Sukobi i krize, 3.01. Projektna orijentacija
Ciljni datum	1.11. Vrijeme i faze projekta
Definicije projekta	1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta
Definiranje opsega	1.10. Opseg i isporuke
Delegiranje	2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.01. Vođenje, 2.08. orijentiranost rezultatima
Diplomacija	2.04. Prodornost, 2.10. Konzultacija
Direktor programa	3.02. Programska orijentacija
Disciplina	2.01. Vođenje, 2.10. Konzultacije, 2.13. Pouzdanost
Diskretnost	1.11. Vrijeme i projektne faze, 2.04. Prodornost
Dobavljači	1.14. Nabava i ugovaranje, 1.20. Zatvaranje
Dokumentirati	1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.04. Rizik & prilike, 1.05. Kvaliteta, 1.10. Opseg i isporuke, 1.14. Nabava i ugovor, 1.17. Informacije i dokumentacija, 1.18. Komunikacija, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.05. Opuštanje, 2.09. Učinkovitost, 2.10. Konzultacije, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš, 3.11. Pravo
Dokumentacija	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.10. Opseg i isporuke, 1.17. Informacije i dokumentacija, 1.20. Zatvaranje, 3.05. Stalna organizacija, 3.11. Pravo
Dokumentacija izvedenog	1.20. Zatvaranje
Dogovori	3.11. Pravo
Donošenje odluka	1.07. Timski rad, 2.01. Vođenje, 2.12. Sukobi i krize, 3.05. Stalna organizacija

Drskost	2.01. Vođenje
Društvena osjetljivost	2.14. Poštivanje vrijednosti
Emocionalna inteligencija	2.07. Kreativnost
Faktor težine	3.03. Portfeljna orijentacija
Faze	1.04. Rizik i prilike
Fascinacija	2.01. Vođenje
Faze projekta	1.10. Opseg i isporuke, 1.11. Vrijeme i faze projekta, 1.13. Troškovi i financije, 1.16. Kontrola i izvješća, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Financije	1.13. Troškovi i financije, 1.15. Promjene, 1.19. Pokretanje, 3.06. Poslovanje
Financijsko računovodstvo	3.10. Financije
Financijski plan	3.10. Financije
Financijsko dopuštenje	3.10. Financije
Financijska tržišta	3.10. Financije
Financijska izvješća	3.10. Financije
Financiranje	1.13. Troškovi i financije
Financiranje projekta	1.13. Troškovi i financije, 3.10. Financije
Financijska revizija	3.10. Financije
Fleksibilnost	2.06. Otvorenost, 3.05. Stalna organizacija, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija
Frustracije	2.03. Samokontrola
Funkcionalnost	3.06. Poslovanje
Funkcije sustava	3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija
Fondovi	1.12. Resursi, 1.13. Troškovi i financije, 3.10. Financije
Garancija	1.20. Zatvaranje
Garantni period	1.20. Zatvaranje
«Glavni korisnik»	1.05. Kvaliteta
Govor tijela	1.18. Komunikacija, 2.11. Pregovaranje
Gotovina	1.13. Troškovi i financije
Građenje tima	1.07. Timski rad, 2.05. Opuštanje, 2.12. Sukobi i krize
Grupna dinamika	1.07. Timski rad
Hijerarhijska i nehijerarhijska struktura	1.09. Projektne strukture
Holističko razmišljanje	2.07. Kreativnost
Humor	2.05. Odmor
Identifikacija rizika	1.04. Rizik i prilike
Imovina	3.10. Financije
Implementacija PPP-a	3.04. Implementacija PPP-a
Inflacija	1.13. Troškovi i financije
Informacijska baza podataka	1.17. Informacije i dokumentacija
Informacijski sustav	1.09. Projektne strukture, 1.17. Informacije i dokumentacija
Inspiracija	2.01. Vođenje

Integracija	1.01. Uspjeh upravljanja projektima
Integritet	2.12. Sukobi i krize, 2.15. Etika
Intelektualno vlasništvo	3.11. Pravo
Interesne strane	1.01. Uspjeh upravljanja projektima, 1.02. Interesne strane, 1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.04 Rizik i prilike, 1.07. Timski rad, 1.10. Opseg i isporuke, 1.15. Promjene, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.20. Zatvaranje, 2.01 Vođenje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.08. Orijehtiranost rezultatima, 2.09. Učinkovitost, 2.12. Sukobi i krize, 2.13. Pouzdanost, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 2.15. Etika, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.06. Poslovanje, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija
Interesni sudionici (stakeholders)	1.02. Interesne strane
Intuicija	2.07. Kreativnost
Ishod projekta	1.01. Uspjeh upravljanja projektom
Isporučitelj	1.09. Projektne strukture, 1.14. Nabava i ugovaranje
Izazovi za radnu snagu	3.11. Pravo
Izbjegavanje rizika	1.04. Rizik i prilike
Izdržljivost	2.09. Učinkovitost
Izvješća	1.16. Kontrola i izvješća, 1.18. Komunikacija, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.08. Orijehtiranost rezultatima, 2.13. Pouzdanost, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Izvršenje	1.02. Interesne strane, 1.05. Kvaliteta, 1.06. Projektna organizacija, 1.12. Resursi, 1.14. Nabava i ugovaranje, 1.16. Kontrola i izvješća, 2.08. Orijehtiranost rezultatima, 3.01. Projektna orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija, 3.08. Upravljanje kadrovima
Izvršenje projekta	1.06. Kontrola i izvješća, 2.08. Orijehtiranost rezultatima
Izvršenje (rezultat) projektnog tima	2.08. Orijehtiranost rezultatima
Izvršenje (rezultat) upravljanja projektom	1.01. Uspjeh upravljanja projektom
Javna i privatna partnerstva	3.10. Financije
Karizma	2.01. Vođenje
Karta projekta	1.19. Pokretanje
Kazne	1.14. Nabava i ugovaranje, 1.20. Zatvaranje
Ključni događaji	1.11. Vrijeme i projektne faze
Ključni indikatori izvršenja	3.03. Portfeljna orijentacija

Kompleksnost	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.11. Vrijeme i projektne faze, 3.01. Projektna orijentacija
Komunikacija	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.06. Projektna organizacija, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.18. Komunikacija, 2.06. Otvorenost, 2.01. Vođenje, 2.08. Orijetiranost rezultatima, 2.11. Pregovaranje, 2.13. Pouzdanost
Konfiguracija	1.10. Opseg i isporuke, 1.15. Promjene, 1.17. Informacije i dokumentacija, 2.08. Orijetiranost rezultatima
Kontni plan	1.13 Troškovi i financije
Kontrola kvalitete	1.05 Kvaliteta, 3.07 Sistemi, proizvodi i tehnologija
Konzultacije	2.10. Konzultacije
Korektivne mjere	1.05. Kvaliteta, 1.13. Troškovi i financije, 1.16. Kontrola i izvješća, 3.08. Upravljanje kadrovima
Korisnik	1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.05. Kvaliteta, 1.10. Opseg i isporuke, 3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija
Korporativni standardi i smjernice	3.06. Poslovanje
Korporativna strategija	3.03. Portfeljna orijentacija
Korporativni sustavi, proizvodi i tehnologija	3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija
Kreativnost	1.08. Rješavanje problema, 2.07. Kreativnost
Kriteriji uspjeha projekta	1.01. Uspjeh upravljanja projektom
Krize	1.08. Rješavanje problema, 2.01. Vođenje, 2.12. Sukobi i krize, 2.15. Etika
Kritični put	1.11. Vrijeme i projektne faze, 2.08. Orijetiranost rezultatima
Kritični projekti	3.03. Portfeljna orijentacija
Kritika	2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.03 Samokontrola, 2.01. Vođenje, 2.09. Učinkovitost, 2.10. Konzultacije, 2.12. Sukobi i krize
Kultura	2.03. Samokontrola, 2.05. Opuštanje, 2.09. Učinkovitost, 2.10. Konzultacije, 3.01. Projektna orijentacija, 3.02. Programska orijentacija
Kulturološke razlike	2.06. Otvorenost, 2.15. Etika
Kupovina	1.14. Nabava i ugovaranje
Kvalitativna i kvantitativna procjena rizika i prilika	1.04. Rizik i prilike
Kvaliteta krajnjih proizvoda projekta	1.05. Kvaliteta
Kvaliteta procesa projekta	1.05. Kvaliteta
Kvaliteta upravljanja projektom	1.05. Kvaliteta

Linijaska organizacija	3.02. Programska orijentacija
Logičan slijed aktivnosti	1.11. Vrijeme i faze projekta
Matrica odgovornosti	1.06 Projektna organizacija
Mašta	2.07. Kreativnost
Mentalni modeli	2.03. Samokontrola
Metode	1.01. Uspjeh upravljanja projektima, 1.10. Opseg i isporuke, 1.11. Vrijeme i projektne faze, 1.12. Resursi, 1.13. Troškovi i financije, 2.03. Samokontrola, 2.05. Opuštanje, 2.09. Učinkovitost, 2.10. Konzultacije, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Metode komunikacije	2.01. Vođenje
Metode kontrole vremena	1.11. Vrijeme i projektne faze
Metode planiranja vremena	1.11. Vrijeme i projektne faze
Metode rješavanja problema	1.08. Rješavanje problema
Metrika	1.05. Kvaliteta, 2.07. Kreativnost, 2.08. Rješavanje problema
Misija projekta	1.19. Pokretanje
Mjere kvalitete	1.05. Kvaliteta
Moć	1.02. Interesne strane, 2.03. Samokontrola, 2.04. Prodornost, 2.01. Vođenje, 2.06 Otvorenost, 2.10. Konzultacije, 2.12. Sukobi i krize, 2.15. Etika
Modeli motivacije	2.02. Sudjelovanje i motivacija,
Modeli otklanjanja pogreški	1.05. Kvaliteta
Model vodstva	2.01. Vođenje
Modeli zrelosti	3.04. Implementacija PPP-a
Modeli zrelosti upravljanja projektima	3.04. Implementacija PPP-a
Modeli životnog ciklusa	1.11. Vrijeme i faze projekta
Monte Carlo analiza	1.04. Rizik i prilike
Moralni standardi	2.15. Etika
Motivacija	1.07. Timski rad, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.04. Prodornost, 2.12. Sukobi i krize, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.08. Upravljanje kadrovima
Mreža	1.02. Interesne strane
Nabava	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.14. Nabava i ugovaranje
Načelo sukcesivnosti	1.04. Rizik i prilike
Napredak	1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.16. Kontrola i izvješća
Napredak projekta	1.16. Kontrola i izvješća
Naučene lekcije	1.01. Uspjeh upravljanja projektima, 1.04. Rizik i prilike, 1.08. Rješavanje problema, 1.20. Zatvaranje,

	2.05. Opuštanje, 2.08. Orijentiranost rezultatima, 2.13. Pouzdanost, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Neplanirane situacije	1.04. Rizik i prilike, 1.11. Vrijeme i faze projekta, 1.16. Kontrola i izvješća, 2.09. Učinkovitost
Nepoštivanje ugovora	3.11. Pravo
Nesigurnost	1.04. Rizik i prilike, 1.13. Troškovi i financije, 1.19. Pokretanje, 2.01. Vođenje, 2.07. Kreativnost, 2.12. Sukobi i krize,
Neuspjeh	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.04. Rizik i prilike, 3.06. Poslovanje
Neuspjeh projekta	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.04. Rizik i prilike
Nositelji rizika i prilika	1.04. Rizik i prilike
Novčana vrijednost	1.04. Rizik i prilike
Obučavanje	2.01. Vođenje, 2.09. Učinkovitost, 3.04. Implementacija PPP-a
Ocjena	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.04. Rizik i prilike, 1.07. Timski rad, 1.08. Rješavanje problema, 1.13. Troškovi i financije, 3.08. Upravljanje kadrovima
Ocjena prihvatljivosti	1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta
Ocjena prihvatljivosti projekta	1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta
Ocjena upravljanja projektom	1.01. Uspjeh upravljanja projektom
Očekivanja	1.01. Uspjeh upravljanja projektima, 1.02. Interesne strane, 1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.19. Pokretanje, 1.20. Zatvaranje, 2.01. Vođenje, 2.08. Orijentiranost rezultatima, 2.09. Učinkovitost, 3.06. Poslovanje
Očekivana vrijednost valute	1.04. Rizik i prilike
Očekivanja interesnih strana	1.02. Interesne strane
Odbor za postavljanje prioriteta	3.03. Portfeljna orijentacija
Odgovornost	3.10. Financije, 3.11. Pravo
Određivanje prioriteta	1.02. Interesne strane, 1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta,
Održavanje veza	2.14. Poštivanje vrijednosti
Okoliš	1.10. Opseg i krajni rezultati, 2.08. Orijentiranost rezultatima, 2.12. Sukobi i krize, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.06. Poslovanje, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Okruženje	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.02. Interesne strane, 1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.15. Promjene, 1.18. Komunikacija, 1.19. Pokretanje, 2.01. Vođenje, 2.08. Orijentacija rezultatima, 2.10.

	Konzultacije, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Opadanje	2.05. Opuštanje
Operativne aktivnosti	3.01. Projektna orijentacija
Opseg	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.02. Interesne strane, 1.10. Opseg i isporuke, 2.01. Vođenje, 2.07. Kreativnost, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.01. Projektna orijentacija, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija
Opuštanje	2.05. Opuštanje, 2.08. Orijeantiranost rezultatima, 2.12. Sukobi i krize
Organizacijska strategija	3.03. Portfeljna orijentacija
Organizacijska struktura	1.06. Projektna struktura, 3.05. Stalna organizacija
Organizacijska zrelost upravljanja projektima	1.02. Interesne strane
Organizacijske promjene	3.02. Programska orijentacija
Organizacijski plan	1.06. Projektna organizacija
Orijeantiranost rezultatima	2.08. Orijeantiranost rezultatima
Osnove provedbe zakona prema sadržaju	3.11. Pravo
Osooblje	1.06. Projektna organizacija, 1.12. Resursi, 1.19. Pokretanje, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.08. Upravljanje kadrovima, 3.11. Pravo
Osoobni ciljevi	2.03. Samokontrola
Osoobni profil	1.07. Timski rad
Osoobni razvoj	3.04. Implementacija PPP-a, 3.08. Upravljanje kadrovima
Osoobnost	2.04. Prodornost, 2.01. Vođenje
Ostvarena vrijednost	1.16. Kontrola i izvješća
Otvoreni sistemi	3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija
Otvorenost	1.07. Timski rad, 2.06. Otvorenost, 2.13. Pouzdanost, 3.06. Poslovanje
Parnice	3.11. Pravo
Pitanje/problem	1.02. Interesne strane, 1.08. Rješavanje problema, 1.17. Informacija i dokumentacija, 1.20. Zatvaranje, 2.01. Vođenje, 2.03. Samokontrola, 2.07. Kreativnost, 2.09. Učinkovitost, 2.10. Konzultacije, 2.11. Pregovaranje, 2.12. Sukobi i krize, 2.13. Pouzdanost, 2.15. Etika, 3.06. Poslovanje, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš, 3.11. Pravo

Plan	1.02. Intersne strane, 1.04. Rizik i prilike, 1.06. Projektna organizacija, 1.11. Vrijeme i projektne faze, 1.12. Resursi, 1.13. Troškovi i financije, 1.15. Promjene, 1.19. Pokretanje, 2.03. Samokontrola, 3.01. Projektna orijentacija, 3.11. Pravo
Plan nabave	1.01. Uspjeh upravljanja projektom
Planirani datum	1.11. Vrijeme i projektne faze
Planiranje kvalitete	1.05. Kvaliteta
Planiranje troškova	3.10. Financije
Planiranje scenarija	1.04. Rizik i prilike, 2.10. Konzultacije, 2.12. Sukobi i krize, 2.13. Pouzdanost
Plan kvalitete	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.05. Kvaliteta
Planovi odgovora za neplanirane situacije	1.04. Rizik i prilike
Plan upravljanja projektom	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.09. Projektne strukture
Plan utjecaja na okoliš	3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Plan za neplanirane situacije	1.04. Rizik i prilike
Poboljšanje kvalitete	1.05. Kvaliteta
Pokretanje projekta	1.19. Pokretanje
Početna radionica	1.19. Pokretanje
Početna radionica na projektu	1.07. Timski rad
Početni sastanak na projektu	1.07. Timski rad
Podprojekt	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.19. Pokretanje, 1.20. Zatvaranje
Pod-sistemi	3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija
Poduzetništvo	2.08. Orijentiranost rezultatima
Pogreške	1.05. Kvaliteta
Pohvala	2.06. Otvorenost
Pojavljivanje	2.04. Prodornost
Ponuda	1.14. Nabava i ugovaranje
Politička osjetljivost	2.14. Poštivanje vrijednosti
Politika kvalitete	1.05. Kvaliteta
Politika za neplanirane situacije	1.16. Kontrola i izvješća
Portfelj	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.02. Interesne strane, 1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.05. Kvaliteta, 1.06. Projektna organizacija, 1.08. Rješavanje problema, 1.09. Projektna struktura, 1.10. Opseg i isporuke, 1.15. Promjene, 1.17. Informacije i dokumentacija, 1.18. Komunikacija, 1.19. Pokretanje, 1.20. Zatvaranje, 2.09. Učinkovitost, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a
Portfeljni ured	3.03. Portfeljna orijentacija

Portfeljni tim	1.20. Zatvaranje
Portfeljna organizacija	1.06. Projektna organizacija
Portfeljna orijentacija	3.03. Portfeljna orijentacija
Portfeljni plan	1.01. Uspjeh upravljanja projektom
Poslovni ciljevi	3.02. Programska orijentacija
Poslovni proces	3.04. Implementacija PPP-a
Poslovni slučaj	1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 3.01. Projektna orijentacija, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.06. Poslovanje, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija, 3.10. Financije
Posredovanje	2.10. Konzultacije, 2.12. Sukobi i krize, 2.15. Etika
Posrednik	2.12. Sukobi i krize
Poštovanje	1.10. Opseg i isporuke, 1.11. Vrijeme i projektne faze, 1.12. Resursi, 1.13. Troškovi i financije, 2.06. Otvorenost, 2.10. Konzultacije, 2.11. Pregovori, 2.12. Sukobi i krize, 2.13. Pouzdanost, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 2.15. Etika
Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM)	2.13. Pouzdanost
Potraživanja	1.13. Troškovi i financije, 2.11. Pregovaranje, 3.11. Pravo
Potreba	1.08. Rješavanje problema, 1.11. Vrijeme i projektne faze, 1.14. Nabava i ugovori, 1.19. Pokretanje, 2.08. Orijentiranost rezultatima, 3.02. Programska orijentacija, 3.06. Poslovanje, 3.11. Pravo
Potrebe korisnika	1.02. Projektni zahtjevi i ciljevi
Potrebe interesnih strana	1.02. Interesne strane
Pouzdanost	2.06 Otvorenost, 2.13 Pouzdanost
Povjerenje	2.06. Otvorenost, 2.01. Vođenje, 2.09. Učinkovitost, 2.13. Pouzdanost, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 2.15. Etika
Povjerljivost	1.17. Informacije i dokumentacija, 1.18. Komunikacije, 2.13. Pouzdanost, 3.11. Pravo
Povrat investicije (ROI)	1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta
Povratne informacije	2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.01. Vođenje, 2.10. Konzultacije, 2.12. Sukobi i krize, 2.13. Pouzdanost, 2.14. Poštivanje vrijednosti
Pozitivan stav	2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.04. Prodornost, 2.06. Otvorenost, 2.13. Pouzdanost
Praćenje	1.16. Kontrola i izvješća
Praksa upravljanja projektima	1.02. Interesne strane, 3.04. Implementacija PPP-a
Pravila	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.05. Kvaliteta, 1.06. Projektna organizacija, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.09. Zdravlja, osiguranje, sigurnost i okoliš

Pravila profesionalnog ponašanja	2.15. Etika
Pravo	1.14. Nabava i ugovori, 2.08. Orijehtiranost rezultatima, 2.15. Etika, 3.01. Projektna orijentacija, 3.06. Poslovanje, 3.09. Zdravlje, sigurnost, osiguranje i okoliš, 3.11. Pravo
Pravna politika	3.11. Pravo
Pravni savjetnik	3.11. Pravo
Pregled	1.02. Interesne strane, 3.06. Poslovanje
Pregovaranje	1.08. Rješavanje problema, 2.11. Pregovaranje
Preostali rizik	1.04. Rizik i prilike
Prepričavanje	2.05. Opuštanje
Presuda	2.12. Sukobi i krize
Prihod	3.06. Poslovanje, 3.10. Financije
Prijetnje	1.02. Interesne strane, 1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.04. Rizik i prilike, 2.08. Orijehtiranost rezultatima,
Prilike	1.02. Interesne strane, 1.03. Ciljevi i zahtjevi projekta, 1.04. Rizik i prilike, 1.15. Promjene, 1.20 .Zatvaranje, 2.01. Vođenje, 2.08. Orijehtiranost rezultatima, 2.13. Pouzdanost, 3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija, 3.08. Upravljanje kadrovima
Primjenjivi zakon	3.11. Pravo
Priručnik za upravljanje programom	1.01. Uspjeh upravljanja projektom
Pristojno	2.06. Otvorenost 2.07. Kreativnost, 3.01. Projektna orijentacija
Prioritet	1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.11. Vrijeme i projektne faze, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Priznanje	2.01. Vođenje
Problem	1.08. Rješavanje problema
Produktivnost	1.12. Resursi, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.09. Učinkovitost, 3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija
Procjena	1.04. Rizik i prilike, 1.11. Vrijeme i projektne faze, 1.12. Resursi, 1.13. Troškovi i financije, 2.03. Samokontrola, 2.04. Prodornost, 2.09. Učinkovitost, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 2.08. Orijehtiranost rezultatima, 2.15. Etika
Procjena prilika	1.04. Rizik i prilike
Procjena projekta	1.13. Troškovi i financije
Procjena (<i>assessment</i>) rizika	1.04. Rizik i prilike
Procedura prihvaćanja	1.14. Nabava i ugovor, 1.20. Zatvaranje
Procedure	1.06. Projektna orijentacija, 1.08. Rješavanje problema, 2.09. Učinkovitost, 3.02. Programska

	orijentacija, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Procesi	1.04. Rizik i prilike, 1.05. Kvaliteta, 1.06. Projektna organizacija, 1.08. Rješavanje problema, 1.09. Projektna strukture, 1.10. Opseg i isporuke, 1.14. Nabava i ugovaranje, 1.15. Promjene, 1.17. Informacije i dokumentacija, 2.01. Vođenje, 2.09. Učinkovitost, 3.01 Projektna orijentacija, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a
Procesi razvoja proizvoda	3.04. Implementacija PPP-a
Prodornost	2.04. Prodornost
Prognoza	1.11. Vrijeme i projektne faze, 1.13. Troškovi i financije, 1.16. Kontrola i izvješća
Program	1.01 Uspjeh upravljanja projektom, 1.02. Interesne strane, 1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.05. Kvaliteta, 1.06. Projektna organizacija, 1.08. Rješavanje problema, 1.09. Projektne strukture, 1.10. Opseg i isporuke, 1.15. Promjene, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.17. Informacije i dokumentacija, 1.18. Komunikacija, 1.19. Pokretanje, 2.01. Vođenje, 2.09. Učinkovitost, 2.11. Pregovaranje, 2.12. Sukobi i krize, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.05. Stalna organizacija, 3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija, 3.08. Upravljanje kadrovima
Programska orijentacija	3.02. Programska orijentacija
Proizvodi	1.10. Opseg i isporuke, 3.05. Stalna organizacija, 3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Projektiranje poslovnog procesa	3.01. Projektna orijentacija
Projektni ciklus	1.06. Projektna organizacija, 3.04. Implementacija PPP-a
Projektna organizacija	1.06. Projektna organizacija, 1.09. Projektne strukture, 1.20. Zatvaranje, 2.10. Konzultacije
Projektna orijentacija	3.01. Projektna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a
Projektne strukture	1.09. Projektne strukture
Projektni parametri	1.01. Uspjeh upravljanja projektom
Projektni plan	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.04. Rizik i prilike, 1.09. Projektne strukture, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.08. Orijentiranost rezultatima, 2.09. Učinkovitost, 2.13. Pouzdanost

Projektni plan komunikacije	1.01. Uspjeh upravljanja projektom
Projektni podaci	1.20. Zatvaranje
Projektni ured	3.04. Implementacija PPP-a
Projektno orijentirana organizacija	3.05. Stalna organizacija
Promjene	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.02. Interesne strane, 1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.06. Projektna organizacija, 1.09. Projektne strukture, 1.10. Opseg i isporuke, 1.11. Vrijeme i faze projekta, 1.12. Resursi, 1.13. Troškovi i financije, 1.14. Nabava i ugovor, 1.15. Promjene, 1.17. Informacije i dokumentacija, 1.19. Pokretanje, 2.01. Vođenje, 2.08. Orijehtacija rezultatima, 2.09. Učinkovitost, 3.05. Stalna organizacija, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija, 3.08. Upravljanje kadrovima
Pronicljivost	2.05. Opuštanje
Prototipovi	1.05. Kvaliteta, 1.10. Opseg i isporuke
Provedivost	3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija
Rad unutar mreža	2.13. Pouzdanost
Radne procedure stalne organizacije	3.05. Stalna organizacija
Radni paket	1.09. Projektne strukture, 1.11. Vrijeme i faze projekta, 1.13. Troškovi i financije, 2.01. Vođenje
Računovodstvo	3.10. Financije
Rasprava	2.03. Samokontrola, 2.04. Prodornost, 2.10. Konzultacije, 2.12. Sukobi i krize, 2.14. Poštivanje vrijednosti
Razvijanje tima	1.07. Timski rad
Razvijena struktura rada (WBS)	1.09. Projektne strukture
Razvoj karijere	3.08. Upravljanje kadrovima
Razvoj projekta	1.04. Rizik i prilike
Reperi	3.04. Implementacija PPP-a
Reputacija	3.11. Pravo
Resursi	1.06. Projektna organizacija, 1.10. Opseg i isporuke, 1.11. Vrijeme i projektne faze, 1.12. Resursi, 1.13. Troškovi i financije, 1.14. Nabava i ugovaranje, 1.19. Pokretanje, 1.20. Zatvaranje, 2.03. Samokontrola, 2.09. Učinkovitost, 3.01. Projektna orijentacija, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.05. Stalna organizacija, 3.08. Upravljanje kadrovima,
Restrukturiranje resursa	1.15. Promjene
Revizija upravljanja projektom	1.01. Uspjeh upravljanja projektom

Rezerva (<i>Float</i>)	3.10. Financije
Rezerva (<i>Slack</i>)	1.13. Troškovi i financije
Rezerve za neplanirane situacije	1.04. Rizik i prilike
Rezervni plan (<i>Fallback</i>)	1.04. Rizik i prilike
Rezultati	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.03. Zahtijevi i ciljevi projekta, 1.05. Kvaliteta, 1.07. Timski rad, 1.10. Opseg i isporuke, 1.20. Zatvaranje, 2.04. Prodornost, 2.05. Opuštanje, 2.01. Vođenje, 2.08. Orijehtiranost rezultatima, 2.09. Učinkovitost, 2.10. Konzultacije, 2.15. Etika, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.05. Stalna organizacija
Rezultati korisnika	2.08. Orijehtiranost rezultatima
Rezultati za osobe	2.08 Orijehtiranost rezultatima
Rizik	1.03. Zahtijevi i ciljevi projekta, 1.02. Interesne strane, 1.04. Rizik i prilike, 1.05. Kvaliteta, 1.13. Troškovi i financije, 1.15. Promjene, 1.20. Zatvaranje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.07. Kreativnost, 2.08. Orijehtiranost rezultatima, 2.12. Sukobi i krize, 2.13. Pouzdanost, 3.05. Stalna organizacija, 3.06. Poslovanje, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš, 3.11. Pravo
Rješavanje problema	1.08. Rješavanje problema, 2.07. Kreativnost, 2.11. Pregovaranje, 2.12. Sukobi i krize
Rješenje	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.08. Rješavanje problema, 2.07. Kreativnost, 2.01. Vođenje, 2.11. Pregovaranje, 2.12 .Sukobi i krize, 2.13. Pouzdanost
Robustnost	2.13. Pouzdanost
Samokontrola	2.03. Samokontrola, 2.13. Pouzdanost
Samokontrola tima	2.03. Samokontrola
Samoostvarenje	2.04. Prodornost
Samovladanje	2.03. Samokontrola
Sektor	3.05. Stalna organizacija
Sigurnost	3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Sigurnost kvalitete	1.05. Kvaliteta, 3.04. Implementacija PPP-a
Situacija pobjeda-pobjeda	2.10. Konzultacije, 2.11. Pregovaranje
Slušanje	1.18. Komunikacija
Službenik za osiguranje	3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
SMART (posebno, mjerljivo, ostvarivo, realistično, vremenski vezano)	2.01. Vođenje
Smjernice za upravljanje projektima	3.04. Implementacija PPP-a
Solidarnost	2.15. Etika
Solventnost	3.10. Financije

Sponzor	3.02. Programska orijentacija
Sredstva	1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi, 1.13. Troškovi i financije, 1.19. Pokretanje, 2.05. Opuštanje, 2.13. Pouzdanost, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija
Stalna organizacija	1.05. Kvaliteta, 1.06. Projektna organizacija, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.05. Stalna organizacija, 3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija,
Standardi	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.02. Interesne strane, 1.05. Kvaliteta, 2.14. Poštivanje vrijednost, 2.15. Etika, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Standardi i pravila	3.11. Pravo
Stvarni datum	1.11. Vrijeme i projektne faze
Stabla odlučivanja	1.04. Rizik i prilike
Status projekta	1.16. Kontrola i izvješća
Stilovi upravljanja	2.01. Vodenje
Strategija	1.02. Interesne strane, 1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.04. Rizik i prilike, 1.14. Nabava i ugovaranje, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija
Strategija kroz projekte i programe	3.06. Poslovanje
Strategija projekta	1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta
Strategije djelovanja i planovi za rizik i prilike	1.04. Rizik i prilike
Strateški ciljevi	3.02. Programska orijentacija
Stres	2.03. Samokontrola, 2.05. Opuštanje
Strukture	1.06. Projektna organizacija, 1.09. Projektne strukture, 1.13. Troškovi i financije, 1.17. Informacije i dokumentacija, 1.19. Pokretanje, 2.06 Otvorenost, 2.09 Učinkovitost, 2.10. Konzultacije, 3.05. Stalna organizacija, 3.07 Sistemi, proizvodi i tehnologija, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Studija izvedivosti	1.03. Projektni zahtjevi i ciljevi
Sučeljavanje/preklapanje	1.05. Kvaliteta, 1.06. Projektna organizacija, 1.10. Opseg i isporuke, 1.11. Vrijeme i projektne faze, 1.17. Informacije i dokumentacija, 3.05. Stalna organizacija, 3.06. Poslovanje, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija
Sudjelovanje	1.19. Pokretanje, 1.20. Zatvaranje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.04. Prodornost, 2.09. Učinkovitost, 2.14. Poštivanje vrijednosti

Sukob	1.07. Timski rad, 1.08. Rješavanje problema, 2.03. Samokontrola, 2.01. Vođenje, 2.10. Konzultacije, 2.11. Pregovaranje, 2.12. Sukobi i krize, 2.15. Etika
Sukobljavanje	2.10. Konzultacije
Sustavi	1.08 Rješavanje problema, 1.10. Opseg i isporuke, 2.09 Učinkovitost, 2.10. Konzultacije, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.05. Stalna organizacija, 3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija
Sustav dokumentacije	1.17. Informacije i dokumentacija
Sustav izvješćivanja na projektu	1.16. Kontrola i izvješća
Sustav kodiranja	1.09. Projektne strukture
Sustavi ocjenjivanja	3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija
Sustav upravljanja	
financijama organizacije	3.10. Financije
Sustavi upravljanja kvalitetom	1.05. Kvaliteta
SWOT analiza (prednosti, slabosti, prilike i prijetnje)	1.04. Rizik i prilike
Širine i dubine struktura	1.09. Projektne strukture
Što-ako analiza	1.16. Kontrola i izvješća
Tehnike	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.04. Rizik i prilike, 2.04. Prodornost, 2.10. Konzultacije, 2.11. Pregovaranje, 3.01. Projektna orijentacija, 3.02. Programska orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.08. Upravljanje kadrovima
Tehnologija	1.12. Resursi, 1.17. Informacije i dokumentacija, 2.08. Orijetiranost rezultatima, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija
Teorije sustava	3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija
Testiranje	1.05. Kvaliteta
Tijek novca	3.10. Financije
Tim	1.04. Rizik i prilike, 1.05. Kvaliteta, 1.06. Projektna organizacija, 1.07. Timski rad, 1.08. Rješavanje problema, 1.12. Resursi, 1.19. Pokretanje, 1.20. Zatvaranje, 2.01. Vođenje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.03. Samokontrola, 2.04. Prodornost, 2.05. Opuštanje, 2.06 Otvorenost, 2.08. Orijetiranost rezultatima, 2.10. Konzultacije, 2.12. Sukobi i krize, 2.13. Pouzdanost, 2.14. Poštivanje vrijednost, 2.15. Etika, 3.04. Implementacija PPP-a, 3.06. Poslovanje, 3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija, 3.08. Upravljanje kadrovima

Tim za upravljanje projektom	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.19. Pokretanje, 3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija
Timski rad	1.07. Timski rad
Transparentnost	2.06. Otvorenost, 2.12. Sukobi i krize, 2.15. Etika
Trošak upravljanja kvalitetom	1.05. Kvaliteta
Troškovi rezerva	1.13. Troškovi i financije
Troškovi (expences)	3.10. Financije
Tužbe	3.11. Pravo
Učinkovitost	2.08. Orijehtiranost rezultatima, 2.09. Učinkovitost
Ugovor	1.01. Uspjeh upravljanja projektima, 1.06. Projektna organizacija, 1.14. Nabava i ugovori, 1.20. Zatvaranje, 2.12. Sukobi i krize
Ugovorni plan	1.01. Uspjeh upravljanja projektom
Ugovor za upravljanje projektom	1.01. Uspjeh upravljanja projektom
Uloga	1.06. Projektna organizacija, 1.07. Timski rad, 1.20. Zatvaranje, 2.01. Vođenje, 2.08 Orijehtiranost rezultatima, 2.10. Konzultacije, 2.12. Sukobi i krize, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.06. Poslovanje, 3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija, 3.08. Upravljanje kadrovima
Uloge u vođenju	2.01. Vođenje
Unutarnji dogovori	1.14. Nabava i ugovori
Unutarnje uvjerenje	2.04. Prodornost
Unutarnji projekti	3.11. Pravo
Upravljanje informacijama sustava	1.17. Informacije i dokumentacija
Upravljanje interesnim stranama	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.02. Interesne strane
Upravljanje financijama	3.10. Financije
Upravljanje kvalitetom procesa	1.05. Kvaliteta
Upravljanje kvalitetom proizvoda	1.05. Kvaliteta
Upravljanje financijama projekta	1.13. Troškovi i financije
Upravljanje konfiguracijama	1.10. Opseg i isporuke
Upravljanje kvalitetom	1.05. Kvaliteta, 2.13. Pouzdanost, 3.04. Implementacija PPP-a
Upravljanje očekivanjima	1.02. Interesne strane
Upravljanje potraživanjima	1.15. Promjene
Upravljanje programom	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 3.02. Programska orijentacija
Upravljanje proizvodom	3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija
Upravljanje projektom	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.02. Interesne strane, 1.09. Projektne strukture, 1.12.. Resursi, 1.17

	Informacije i dokumentacija, 1.19 Pokretanje, 2.05 Opuštanje, 2.06. Otvorenost, 2.08. Orijehtiranost rezultatima, 2.09. Učinkovitost, 2.10. Konzultacije, 3.01. Projektna orijentacija, 3.02. Programska orijentacija, 3.03. Portfeljna orijentacija, 3.04. Impelementacija PPP, 3.05. Stalna organizacija, 3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija
Upravljanje promjenama	1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.10. Opseg i isporuke, 1.15. Promjene, 2.07. Kreativnost, 2.09 Učinkovitost
Upravljanje putem programa	3.02. Programska orijentacija
Upravljanje putem projekata	3.01. Projektna orijentacija
Upravljanje sustavom nabave	1.14. Nabava i ugovaranje
Upravljanje tehnologijom	3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija
Upravljanje troškovima projekta	1.13. Troškovi i financije
Upravljanje ugovorom	1.14. Nabava i ugovori
Upravni odbor za program	3.02. Programska orijentacija
Prodornost	2.04. Prodornost
Ured programa	3.02. Programska orijentacija
Ured za potporu upravljanju programom	3.02. Programska orijentacija
Ured za potporu upravljanju projektom	3.01. Projektna orijentacija
Uspjeh	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.02. Interesne strane, 1.03. Zahtijevi i ciljevi projekta, 1.04. Rizik i prilike, 1.05. Kvaliteta, 1.08. Rješavanje problema, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.18. Komunikacija, 2.03. Samokontrola, 2.15. Etika, 3.01. Projektna orijentacija, 3.04. Implementacija PPP-a
Uspjeh projekta	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.19. Pokretanje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.07. Kreativnost, 2.08. Orijehtiranost rezultatima, 2.13. Pouzdanost, 3.08. Upravljanje kadrovima
Uspjeh upravljanja projektima	1.01. Uspjeh upravljanja projektom
Ustrajnost	2.13. Pouzdanost
Utjecaj	1.02. Interesne strane, 1.20. Zatvaranje, 2.04. Prodornost, 2.13. Pouzdanost, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 3.05. Stalna organizacija, 3.06. Poslovanje
Uvjeti okruženja projekta	1.03. Zahtijevi i ciljevi projekta
Uzorci upravljačkog ponašanja	2.01. Vođenje
Varijante	1.04. Rizik i prilike, 1.13. Troškovi i financije
Veza	1.09. Projektne strukture, 2.11. Pregovaranje, 2.12. Sukobi i krize, 3.05. Stalna organizacija, 3.06. Poslovanje

Višedimenzionalne strukture	1.09. Projektne strukture
Vizija	1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.01. Vođenje
Vizija projekta	1.19. Pokretanje
Vizionarsko razmišljanje	2.13. Pouzdanost
Vjerojatnost	1.04. Rizik i prilike
Vlasnik	1.09. Projektna struktura, 1.20. Zatvaranje, 2.12. Sukobi i krize, 2.13. Pouzdanost, 3.02. Programska orijentacija
Vlasnik/Sponzor	3.06. Poslovanje
Voditelj programa	3.02. Programska orijentacija
Voditelj promjena	3.02. Programska orijentacija
Vođenje	1.07. Timski rad, 2.01. Vođenje, 2.08. Orijentiranost rezultatima, 2.11. Pregovaranje, 3.01. Projektna orijentacija
Vremenski buferi za nepredviđene situacije	1.11. Vrijeme i projektne faze
Vrijednost	1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.04. Rizik i prilike, 2.04. Prodornost, 2.14. Poštivanje vrijednosti
Vrijednosti	1.16. Kontrola i izvješća, 2.04. Prodornost, 2.14. Poštivanje vrijednosti, 2.15. Etika
Vrsta projekta	3.01. Projektna orijentacija
Zadovoljstvo korisnika	1.05. Kvaliteta, 3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija, 1.20. Zatvaranje
Zahtjevi	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.02. Interesne strane, 1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.05. Kvaliteta, 1.09. Projektne strukture, 1.10. Opseg i isporuke, 1.16. Kontrola i izvješća, 1.19. Pokretanje, 2.02. Sudjelovanje i motivacija, 2.03. Samokontrola, 3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija, 3.08. Upravljanje kadrovima, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Zahtjevi korisnika	1.05. Kvaliteta
Zahtjevi projekta	1.01. Uspjeh upravljanja projektom, 1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.05. Kvaliteta, 1.10. Opseg i isporuke, 1.16. Kontrola i izvješća
Zahtjev za promjenom	1.15. Promjene
Zaštita	1.17. Informacije i dokumentacija, 1.18. Komunikacija, 3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Zatvaranje	1.04. Rizik i prilike, 1.12. Resursi, 1.20. Zatvaranje
Zatvaranje ugovora	1.14. Nabava i ugovori
Zdrav razum	1.07. Timski rad, 2.07. Kreativnost

Zrelost	1.02. Interesne strane, 3.04. Implementacija PPP-a
Želje	2.04. Prodornost
Životni ciklus	1.11. Vrijeme i faze projekta, 2.09. Učinkovitost, 3.09. zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš
Životni ciklus proizvoda	3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija
Životni ciklus projekta	1.03. Zahtjevi i ciljevi projekta, 1.04. Rizik i prilike, 1.06. Projektna organizacija, 1.08. Rješavanje problema, 1.13. Troškovi i financije, 1.17. Informacije i dokumentacija, 1.19. Pokretanje

Dodatak 2

Pregled glavnih veza

U tablicama u dodatku 2 pruža se uvid u veze između jednog elementa sposobnosti sa ostalima.

U praktičnom projektu, programu ili portfelju, nekoliko elemenata sposobnosti uzeti će se kao pravilo. Procjena sposobnosti uzima u obzir ove veze između elemenata sposobnosti.

U ICB-u, glavne veze popisane su u svakom opisu elementa sposobnosti. Glavna veza znači da važna informacija iz jednog elementa sposobnosti značajno utječe na izvedbu drugog elementa sposobnosti.

Svrha glavnih veza među elementima sposobnosti je pomoći čitatelju da primjeni elemente sposobnosti u praktičnim situacijama. U takvoj situaciji, nije značajan samo jedan element već njih nekoliko kako bi se identificirali zadaci u upravljanju projektima, da bi se poduzele potrebne mjere i procijenili rezultati. Ovisi o korisniku koliko mu je elemenata važno. Popis koji se nalazi u elementima sposobnosti je opći odabir. Relativno je dug i može se smanjiti prema potrebama stvarne situacije.

Veze su multilateralne i u osnovi, rade kao komunikacijski kanali otvoreni na obje strane. Međutim, veza može biti dovoljno važna da bi bila glavna veza za primatelja, ali ne dovoljno važna da bude glavna veza za pružatelja i obrnuto. U tablicama su obostrane veze označene sa X. Osnovne unilateralne veze označene su sa x, veza ide od elementa sposobnosti do reda (u prvoj koloni) elementa sposobnosti označenog u kolumni.

Dodatak Tablica 2.1 Pregled veza glavnih elemenata sposobnosti (tehničke-tehničke)

1 Tehničke sposobnosti		1.01 Uspjeh upravljanja projektom	1.02 Interesne strane	1.03 Zahtjevi i ciljevi projekta	1.04 Rizik i prilike	1.05 Kvaliteta	1.06 Projektna organizacija	1.07 Timski rad	1.08 Rješavanje problema	1.09 Projektne strukture	1.10 Opseg i isporuke	1.11 Vrijeme i faze projekta	1.12 Resursi	1.13 Troškovi i financije	1.14 Nabava i ugovaranje	1.15 Promjene	1.16 Kontrola i izvješća	1.17 Informacije i dokumentacija	1.18 Komunikacija	1.19 Pokretanje	1.20 Zatvaranje	
1 Tehničke sposobnosti																						
1.01 Uspjeh upravljanja projektom		X				X										x	x			X	x	x
1.02 Interesne strane	X		X	X	x	x				x					x	x			X			
1.03 Zahtjevi i ciljevi projekta	x	X		x	X											x	X					
1.04 Rizik i prilike	x	X				x										x	X					
1.05 Kvaliteta	X		X												X		X					
1.06 Projektna organizacija							x	x			x			X								
1.07 Timski rad	x						X	x							x				x			
1.08 Rješavanje problema			x	x	x										x	x						
1.09 Projektne strukture	x						X	x						x		x	x		x			
1.10 Opseg i isporuke			x						x					X	x	X	x	x		x	x	
1.11 Vrijeme i faze projekta			x	x						x			x	X			x					
1.12 Resursi							x							x		x						
1.13 Troškovi i financije		x	x	x						X	X				x		x					
1.14 Nabava i ugovaranje			x	x	X												x			x	x	
1.15 Promjene				X						x	x			x	x		X					
1.16 Kontrola i izvješća	x			X	X											X		X	X			
1.17 Informacije i dokumentacija						x				x						x	X		x	x	x	
1.18 Komunikacija	X	X							x								X	x		x	x	
1.19 Pokretanje			x				x	x			x	x							x			
1.20 Zatvaranje			x				x				x											

Dodatak Tablica 2.2. Pregled glavnih veza između elemenata sposobnosti (društvene i kontekstualni – tehničke)

1 Tehničke sposobnosti	1.01 Uspjeh upravljanja projektom	1.02 Interesne strane	1.03 Zahtjevi i cijevi projekta	1.04 Rizik i prilike	1.05 Kvaliteta	1.06 Projektna organizacija	1.07 Timski rad	1.08 Rješavanje problema	1.09 Projektna struktura	1.10 Opseg i isporuke	1.11 Vrijeme i faze projekta	1.12 Resursi	1.13 Troškovi i financije	1.14 Nabava i ugovaranje	1.15 Promjene	1.16 Kontrola i izvješća	1.17 Informacije i dokumentacija	1.18 Komunikacija	1.19 Pokretanje	1.20 Zatvaranje
2 Sposobnosti ponašanja																				
2.01 Vođenje		x		x					x									X		
2.02 Sudjelovanje i motivacija			x			x				x	x		x					X	x	x
2.03 Samokontrola	x		x	X			x					x			x		x			
2.04 Prodornost		x				x								x				x	x	
2.05 Opuštanje	x					X	X				x									
2.06 Otvorenost			x		x			x											x	
2.07 Kreativnost				x		x		x	x									X	x	
2.08 Orijentiranost rezultatima	X	x	x		x					x				x	x	x				x
2.09 Učinkovitost						X		x	x						x	x		x		
2.10 Konzultacija						x		x			x		x		x		x			x
2.11 Pregovaranje				x	x							x		X						
2.12 Sukobi i krize		X		x			X	x					x							
2.13 Pouzdanost		x			x				x					x		x	X			
2.14 Poštivanje vrijednosti		x	x		x		X						x		x	x				x
2.15 Etika			X		x		X						x	x		x				
3 Kontekstualni sposobnosti																				
3.01 Projektna orijentacija	x	x	x					x				x		x						
3.02 Programska orijentacija	x	X					X									x	x			
3.03 Portfeljna orijentacija	x	X		x		x		x								x	x			
3.04 Implementacija PPP-a					x				X	x	x		x					x	X	X
3.05 Stalna organizacija			X		x	X				x			x				x	x	x	x
3.06 Poslovanje	x		X					X		x					x	x				
3.07 Sistemi, proizvodi i tehnologija			x		X		X			X		x					X			
3.08 Upravljanje kadrovima						x	X				x	X								
3.09 Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš			x	X	x									x						
3.10 Financije			x	x									X			x				x
3.11 Pravo					x															x

Dodatak Tablica 2.3 Pregled veza glavnih elemenata sposobnost (tehnički – elementi ponašanja, kontekstualni)

	2 Sposobnosti ponašanja															3 Kontekstualni sposobnosti												
	2.01	2.02	2.03	2.04	2.05	2.06	2.07	2.08	2.09	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	3.01	3.02	3.03	3.04	3.05	3.06	3.07	3.08	3.09	3.10	3.11		
	Vođenje	Sudjelovanje i motivacija	Samokontrola	Prodornost	Opuštanje	Otvorenost	Kreativnost	Orijentiranost rezultatima	Učinkovitost	Konzultacija	Pregovaranje	Sukobi i krize	Pouzdanost	Poštivanje vrijednosti	Etika	Projektna orijentacija	Programska orijentacija	Portfeljna orijentacija	Implementacija PPP-a	Stalna organizacija	Poslovanje	Sistemi, proizvodi i tehnologija	Upravljanje kadrovima	Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš	Financije	Pravo		
1. Tehničke sposobnosti																												
1.01 Uspjeh upravljanja projektom	x			x	x		X											x										
1.02 Interesne strane	X					x	x					X					X	X										
1.03 Zahtjevi i cijevi projekta				x											X		x	x		X	X							
1.04 Rizik i prilike			X																x	x								
1.05 Kvaliteta										x										x	X			X	x			
1.06 Projektna organizacija	x			X				X					x						X	x								
1.07 Timski rad	x	X													x				x				X					
1.08 Rješavanje problema				x			x						x						X									
1.09 Projektne strukture			x										x						X				x					
1.10 Opseg i isporuke								x	x													X		x				
1.11 Vrijeme i faze projekta			x					x									x								x			
1.12 Resursi					x							x												X				
1.13 Troškovi i financije								x						x												X		
1.14 Nabava i ugovaranje											X										x							x
1.15 Promjene							x				x									x								
1.16 Kontrola i izvješća	X																		x									
1.17 Informacije i dokumentacija														X	x				x				X					x
1.18 Komunikacija		X				x																						
1.19 Pokretanje							X												X									
1.20 Zatvaranje																			X									

Dodatak Tablica 2.4 Pregled veza glavnih elemenata sposobnost (elementi ponašanja, kontekstualni – elementi ponašanja, kontekstualni)

	2 Sposobnosti ponašanja															3 Kontekstualni sposobnosti											
	2.01 Vođenje	2.02 Sudjelovanje i motivacija	2.03 Samokontrola	2.04 Prodornost	2.05 Opuštanje	2.06 Otvorenost	2.07 Kreativnost	2.08 Orijentiranost rezultatima	2.09 Učinkovitost	2.10 Konzultacija	2.11 Pregovaranje	2.12 Sukobi i krize	2.13 Pouzdanost	2.14 Poštivanje vrijednosti	2.15 Etika	3.01 Projektna orijentacija	3.02 Programska orijentacija	3.03 Portfeljna orijentacija	3.04 Implementacija PPP-a	3.05 Stalna organizacija	3.06 Poslovanje	3.07 Sistemi, proizvodi i tehnologija	3.08 Upravljanje kadrovima	3.09 Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš	3.10 Financije	3.11 Pravo	
2 Sposobnosti ponašanja																											
2.01 Vođenje	X	x	x	x	X					X		x															
2.02 Sudjelovanje i motivacija	X		X	x													x	x	x								
2.03 Samokontrola	x		x									x	x											x	x	x	
2.04 Prodornost	X						X								x					x	x	x					
2.05 Opuštanje			x								x	x	x										x				
2.06 Otvorenost					x	X												x	X								
2.07 Kreativnost					x	X										x						X					
2.08 Orijentiranost rezultatima	X	x	X			x	X					x								X					x		
2.09 Učinkovitost			x	x			X	X													x						
2.10 Konzultacija							x	x	X				x				x	x									
2.11 Pregovaranje	x	x	x		x			x	x				x								x				x		
2.12 Sukobi i krize	X					x				x	x																X
2.13 Pouzdanost		x	x												x						X						
2.14 Poštivanje vrijednosti		x	x		x								x	X			x	x						x			
2.15 Etika		x												X												x	x
3 Kontekstualni sposobnosti																											
3.01 Projektna orijentacija			x												x			X	X								
3.02 Programska orijentacija								x									x										
3.03 Portfeljna orijentacija								x									X	x	X		x				x		
3.04 Implementacija PPP-a						X	x			x			x				X	x	X		x	x					
3.05 Stalna organizacija					x							x	X		x						X	X					
3.06 Poslovanje		x				x	x	x	X	x											X					X	x
3.07 Sistemi, proizvodi i tehnologija							x	x	x													x			x	x	x
3.08 Upravljanje kadrovima	x	x								x											X						x
3.09 Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš															x												x
3.10 Financije					x																						
3.11 Pravo				x						x	X																

Dodatak 3

Obrazac za samoocjenjivanje

Dodatak Tablica 3.1 Obrazac za samoocjenjivanje

	Znanje										Iskustvo											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Tehničke sposobnosti																						
1.01 Uspjeh upravljanja projektom																						
1.02 Interesne strane																						
1.03 Zahtjevi i ciljevi projekta																						
1.04 Rizik i prilike																						
1.05 Kvaliteta																						
1.06 Projektna organizacija																						
1.07 Timski rad																						
1.08 Rješavanje problema																						
1.09 Projektne strukture																						
1.10 Opseg i isporuke																						
1.11 Vrijeme i faze projekta																						
1.12 Resursi																						
1.13 Troškovi i financije																						
1.14 Nabava i ugovaranje																						
1.15 Promjene																						
1.16 Kontrola i izvješća																						
1.17 Informacije i dokumentacija																						
1.18 Komunikacija																						
1.19 Pokretanje																						
1.20 Zatvaranje																						
PROSJEK 1																						

Dodatak 4

Taksonomija ICB Verzije 3

Dodatak Tablica 4.1 Raspon taksonomije, Tehničke sposobnosti

1 Tehničke sposobnosti	Znanje										Iskustvo											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.01 Uspjeh upravljanja projektom					D		C	B	A								C		B	A		
1.02 Interesne strane					D	C		B	A								C		B	A		
1.03 Zahtjevi i ciljevi projekta					D	C	B	A								C		B	A			
1.04 Rizik i prilike					D,C		A,B									C		B	A			
1.05 Kvaliteta					D,C		A,B									C		B	A			
1.06 Projektna organizacija					D	C	B	A								C		B	A			
1.07 Timski rad					D	C,B	A										C	B,A				
1.08 Rješavanje problema						D,C	B	A									C	B	A			
1.09 Projektne strukture					D,C	B	A									C		B	A			
1.10 Opseg i isporuke					D	C	B	A								C	B		A			
1.11 Vrijeme i faze projekta					D	C	B	A									C	B	A			
1.12 Resursi					D,C	B	A									C		B	A			
1.13 Troškovi i financije					D	C	B	A									C	B	A			
1.14 Nabava i ugovaranje					D	C		B	A							C	B	A				
1.15 Promjene					D,C		B,A									C		B	A			
1.16 Kontrola i izvješća					D	C	B	A								C		B		A		
1.17 Informacije i dokumentacija					D	C	B	A								C		B	A			
1.18 Komunikacija					D	C	B	A									C	B		A		
1.19 Pokretanje					D	C	B	A									C	B	A			
1.20 Zatvaranje					D	C	B	A									C	B	A			

A,B,C,D predstavljaju četiri IPMA-ina stupnja ovjere

Dodatak Tablica 4.2 Raspon taksonomije, Sposobnosti ponašanja

2 Sposobnosti ponašanja	Znanje										Iskustvo											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.01 Vođenje				D	C		B	A								C		B		A		
2.02 Sudjelovanje i motivacija				D		C		B	A								C	B,A				
2.03 Samokontrola				D		C	B	A								C		B	A			
2.04 Prodornost					D	C	B	A								C		B		A		
2.05 Opuštanje				D	C		B	A								C		B	A			
2.06 Otvorenost				D	C	B	A									C		B	A			
2.07 Kreativnost				D		C	B	A									C		B	A		
2.08 Orijentiranost rezultatima					D	C		B	A							C			B	A		
2.09 Učinkovitost					D	C	B	A								C		B	A			
2.10 Konzultacija					D	C	B		A							C		B,A				
2.11 Pregovaranje						D,C	B	A								C			B,A			
2.12 Sukobi i krize					D	C	B	A									C		B	A		
2.13 Pouzdanost					D		C		B,A									C	B	A		
2.14 Poštivanje vrijednosti					D	C	B	A								C			B,A			
2.15 Etika					D	C	B	A								C		B	A			

Dodatak Tablica 4.3 Raspon taksonomije, Kontekstualni sposobnosti

3 Kontekstualne sposobnosti	Znanje										Iskustvo											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.01 Projektna orijentacija					D	C		B	A								C		B	A		
3.02 Programska orijentacija				D	C		B		A						C	B			A			
3.03 Portfeljna orijentacija				D		C		B		A					C		B			A		
3.04 Implementacija PPP-a					D	C	B	A								C		B		A		
3.05 Stalna organizacija					D	C	B	A								C	B		A			
3.06 Poslovanje				D		C		B	A							C		B	A			
3.07 Sistemi, proizvodi i tehnologija					D	C	B		A							C	B		A			
3.08 Upravljanje kadrovima					D	C	B	A								C	B		A			
3.09 Zdravlje, osiguranje, sigurnost i okoliš						D,C		B,A									C	B	A			
3.10 Financije					D	C	B	A								C		B	A			
3.11 Pravo						D,C		B	A							C	B		A			

Vrijednosti u dodatku Tablica 4.4. (jednake kao Tablica 3.13. glavnog teksta) predstavlja prosječne vrijednosti rezultata koje se očekuju od kandidata za svaki IPMA-in stupanj.

Dodatak Tablica 4.4. Potrebni rezultati znanja i iskustva na svakom IPMA-inom stupnju

Djelovi sposobnosti	IPMA-in stupanj A (0 do 10)	IPMA-in stupanj B (0 do 10)	IPMA-in stupanj C (0 do 10)	IPMA-in stupanj D (0 do 10)
Znanje	7	6	5	4
Iskustvo	7	6	4	(izborno)