

Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima

KNJIGA 1



Verzija 4.0

Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima

Verzija 4.0

Vlasnik i autor ovog dokumenta

International Project Management Association (IPMA) c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17 Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Švicarska. Operativna adresa: International Project Management, Association (IPMA), P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, Nizozemska

Hrvatska udruga za upravljanje projektima (HUUP), Kačićeva 26, 10000 Zagreb, Hrvatska

Autorska prava

©2015 International Project Management Association (IPMA®) Sva prava pridržana (uključujući i ona za prijevode na druge jezike). Niti jedan dio ovog dokumenta ne smije se reproducirati ni u kojem obliku — tiskanjem, mikrofilmom niti na bilo koji drugi način — niti ga se smije prenositi ili prevoditi u strojni jezik bez pisane dozvole. IPMA, IPMA ICB, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D i IPMA Delta su registrirani robni žigovi, zakonski zaštićeni u većini zemalja.

©2018 Hrvatska udruga za upravljanje projektima (HUUP), Kačićeva 26, 10000 Zagreb, Hrvatska

ISBN 978-953-98870-4-7

Urednički tim (abecednim redom)

Peter Coesmans (Nizozemska)
Marco Fuster (Švicarska)
Jesper Garde Schreiner (Danska)
Margarida Gonçalves (Portugal)
Sven Huynink (Nizozemska)
Tim Jaques (Sjedinjene Američke Države)
Vytautas Pugacevskis (Litva)
Martin Sedlmayer (Švicarska) — glavni urednik
dr. sc. David Thyssen (Njemačka)
Alexander Tovb (Rusija)
dr. sc. Mladen Vukomanović (Hrvatska)
Michael Young (Australija)

Hrvatski urednički tim

prof. dr. sc. Mladen Radujković
dr. sc. Vladimir Skendrović
izv. prof. dr. sc. Mladen Vukomanović
doc. dr. sc. Rebeka Danijela Vlahov
dr. sc. Zlatko Barilović, v. pred.

Grafički uredila

Maša Poljanec

Lektura

Sanda Uzun-Ikić, prof.

Prijevod

dr. sc. Ana Skledar Matijević
Ana-Marija Krakić
Natalija Jurina Babović
Gabrijela Čepo
Petra Krčelić
Nediljka Marić

Tisak

Tiskara Zelina, 2018.

Predgovor

Struka upravljanja projektima se ubrzano mijenja. Organizacije su unaprijedile sposobnost definiranja i uvođenja novih područja aktivnosti, postižući tako bolju povezanost među projektima sa snažnijom orijentacijom na dugoročne koristi. Slijedom toga, upravljanje projektima¹ se nametnulo kao vodeća metoda za uvođenje promjena na svjetskoj razini, a voditelji projekata², kao i programa i portfelja su predvodnici na tom putu. Profesionalci budućnosti radit će u distribuiranim okolinama koje će karakterizirati zajednički, ali i suprotstavljeni interesi interesnih sudionika (engl. *stakeholders*). Njihov razvoj obilježit će podaci u stvarnom vremenu i alati za upravljanje radnim učinkom, bit će suočeni s previše informacija i nedovoljno komunikacije, procjenjivat će ih se prema sposobnosti da isporuče proizvode ili usluge koji su usklađeni s kratkoročnim i dugoročnim strategijama — prema sposobnosti da isporuče korist. Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB), verzija 4.0, stiže u vrijeme takvih rastućih izazova.

IPMA ICB je globalni standard koji definira kompetencije potrebne pojedincima koji rade u području upravljanja projektima, programima i portfeljima. IPMA ICB se nadovezuje na prethodna izdanja te donosi nove spoznaje i smjernice za još šire područje primjene. Namijenjen je širokoj publici, uključujući edukatore, trenere, praktičare, profesionalce iz područja ljudskih resursa i ispitivače. U sklopu četverostupanjskog IPMA-ina certifikacijskog sustava, IPMA ICB služi i kao osnova za ovjeru osposobljenosti.

IPMA ICB je velik napredak za uspješno i moderno upravljanje programima i portfeljima. Ova verzija opisuje tri domene stručnosti koje postoje u današnjem poslovanju — upravljanje projektom, programom i portfeljem. IPMA ICB opisuje pojedince koji rade u ovim domenama, izbjegavajući terminologiju koja se odnosi na pojedinačne uloge — naziv uloge se može promijeniti, no temeljni koncept i nadalje vrijedi.

IPMA ICB donosi i novu generaciju IPMA-ina Oka kompetencija (poglavlje 3., stranica 25.), redefinirajući elemente kompetencija (EK) koji su potrebni modernom voditelju projekata.

29 EK-a organizirana su u tri područja kompetencija:

- **Ljudi.** EK-i koji se odnose na ljude definiraju osobne i međuljudske kompetencije koje su potrebne za uspjeh projekta, programa i portfelja.

¹ osim termina korištenog u standardu, u Republici Hrvatskoj se koristi i termin projektni menadžment

² osim termina korištenog u standardu, u Republici Hrvatskoj se koristi i termin projektni menadžer

- **Praksa.** EK-i koji se odnose na praksu definiraju tehničke aspekte upravljanja projektima, programima i portfeljima.
- **Perspektiva.** EK-i koji se odnose na kontekstualne kompetencije kojima se potrebno služiti unutar i uzduž širega okruženja.

Upravljanje projektima je postalo globalna struka. Organizacije često pokreću projekte, programe i portfelje koji prelaze organizacijske, regionalne, nacionalne i međunarodne granice. Moderni menadžer mora surađivati s plejadom partnera izvan svoje organizacije, noseći se s utjecajem velikog broja različitih činitelja, uključujući specifičnosti određene djelatnosti, kulture, jezika, društveno-ekonomskog statusa i tipa organizacija. Upravljanju projektima se pristupa uzimajući u obzir ove kontekstualne aspekte, a često se upravo ovi širi konteksti smatraju odlučujućim faktorima uspjeha. IPMA ICB upućuje na njihovu važnost.

Tri godine su bile potrebne kako bi ova revidirana verzija ugledala svjetlo dana; od definiranja poslovnih potreba, preko osmišljavanja strukture, razvijanja sadržaja koji će funkcionirati višedimenzionalno, do uređivanja i konačnog izgleda. Četiri radionice godišnje i mnogo domaće zadaće doveli su nas do današnjeg rezultata. S IPMA ICB-om ujedno smo dobili i novi standard, no tu nije kraj putovanja, već upravo suprotno, tek njegov početak. Pozivamo sve koji su uključeni u upravljanje projektima da IPMA-u obavještavaju o svojim uvidima kako bi ju se kontinuirano poboljšavalo.

Želimo zahvaliti projektnom timu (Peter Coesman (Nizozemska), Marco Fuster (Švicarska), Jesper Garde Schreiner (Danska), Margarida Gonçalves (Portugal), Sven Huynink (Nizozemska), Tim Jaques (Sjedinjene Američke Države), Vytautas Pugacevskis (Litva), dr. David Thyssen (Njemačka), Alexander Tovb (Rusija), dr. Mladen Vukomanović (Hrvatska), Michael Young (Australija)), kao i više od 150 stručnjaka sa svih strana svijeta — istraživačima, edukatorima, trenerima, profesionalcima iz područja ljudskih resursa, certifikacijskih tijela i mnogih praktičara — koji su pridonijeli vrijednim povratnim informacijama tijekom faza razvoja, ispitivanja i revidiranja. Suradnja na velikim udaljenostima i u različitim vremenskom zonama — i to na volonterskoj bazi uz dodatne obveze u profesionalnom i privatnom životu — velik je uspjeh. Zahvalni smo na trudu svima koji su pridonijeli ovom projektu i IPMA-i. Zahvaljujemo i na iskrenim prijateljstvima koja su iznikla iz naših debata. IPMA ICB će nam pomoći stvoriti svijet u kojemu su svi projekti uspješni.

Reinhard Wagner,
predsjednik IPMA-e

Martin Sedlmayer,
voditelj projekata IPMA ICB4

Predgovor hrvatskom izdanju IPMA ICB4

Hrvatsko izdanje standarda IPMA ICB4 dolazi u godini kada Hrvatska udruga za upravljanje projektima (HUUP) slavi 20 godina od osnivanja. HUUP je jedna od najaktivnijih članica IPMA-e u regiji srednje i jugoistočne Europe, koja promovira IPMA standarde i certificiranje voditelja projekata prema IPMA ICB modelu, uz stalni značajan godišnji rast broja certifikata. Mnogi pojedinci su prepoznali projektno poslovanje kao primjeren odgovor na provedbu kontinuiranih promjena i usavršavanje kojima unapređuju učinkovitost i postižu željene rezultate. IPMA je od svojih početaka naznačila da su za uspjeh potrebni kompetentni ljudi koji vode projekte, pri čemu su kompetencije iz perspektive ponašanja ljudi kritičan čimbenik. Alati, metode, tehnike i ostali elementi tehničkih kompetencija se mogu naučiti u primjerenom vremenu, dok ponašanje i djelovanje ljudi u odlučnim i kriznim projektnim izazovima nose dubok pečat osobnosti koju nije jednostavno promijeniti. Projekte pripremaju i provode ljudi, a rezultati i ostvarene koristi ovise isključivo o ljudima koji u njima sudjeluju. U svom novom izdanju IPMA ICB usavršava model kompetencija podjelom na projekte, programe i portfelje, kroz tri područja i 29 elemenata kompetencija, pri čemu je važan kontinuitet stožerne uloge ljudskih i međuljudskih kompetencija u upravljanju projektima. Vjerujemo da će ICB4 naići na široku primjenu u upravljanju projektima u Republici Hrvatskoj te da će značajno doprinijeti razvoju profesije upravljanja projektima i povećanju uspješnosti projekata.

HUUP zahvaljuje svima uključenima u pripremu hrvatskoga izdanja na profesionalnom radu i doprinosu pri izdavanju ove publikacije. Svim korisnicima IPMA ICB4 (Knjiga 1) i voditeljima projekata želimo puno uspjeha u radu.

Ispred uredničkog tima,
prof. dr. Mladen Radujković, predsjednik
Hrvatska udruga za upravljanje projektima

Sadržaj

1. Uvod	9
2. Svrha i ciljani korisnici	13
2.1. Definicija kompetencije	15
2.2. Korisnici i primjena	17
2.3. Razvoj individualnih kompetencija	18
3. Temeljne individualne kompetencije	23
3.1. Okvir IPMA ICB	25
3.2. Struktura IPMA ICB-a	28
4. Pojedinci koji rade u upravljanju projektima	33
4.1. Upravljanje projektima	36
4.2. Pregled kompetencija	37
4.3. Perspektiva	39
4.4. Ljudi	67
4.5. Praksa	113
Dodatak A: Usporedba s ISO21500: 2012	181
Dodatak B: Usporedba s ISO21504: 2015	187
Dodatak C: Usporedba s IPMA ICB-om, verzija 3.0	193
Dodatak D: Tablica kompetencije	201

1. Uvod

Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB) je globalni standard individualnih kompetencija u području upravljanja projektima, programima i portfeljima.

IPMA ICB potpomaže razvoj individualnih kompetencija dajući cjelovit popis elemenata kompetencija u projektima, programima i portfeljima.

IPMA-ini ciljevi s IPMA ICB-em su jednostavni: obogatiti i poboljšati kompetencije pojedinaca uključenih u vođenje projekata, portfelja i programa te pružiti popis kompetencija koje, ako se razviju u potpunosti, znače da je pojedinac u cijelosti ovladao ovim područjem upravljanja. Projekti, programi i portfelji jesu pokretači promjena u današnjem svijetu. Projekti potiču razvoj novih proizvoda i usluga, investicije i širenje poslovanja, razvoj sposobnosti i implementaciju novih proizvoda i usluga te novu generaciju infrastrukture. Stoga je još važnije razumjeti da projekti počinju i završavaju s ljudima i da je kompetentna provedba ključna za svaki uspješan projekt.

Voditelji projekata, programa i portfelja nikada nisu bili pod većim pritiskom da pokažu mjerljive rezultate držeći se zadanog ograničenja vremenskog roka, dodijeljenog proračuna i opsega te zadovoljavajući kriterije kvalitete. IPMA ICB standard kompetencija je zamišljen kao podrška razvoju pojedinaca, ali i organizacija u njihovoj borbi u sve kompetitivnijim projektnim okruženjima. IPMA ICB pruža sveobuhvatni popis kompetencija koje pojedinac mora imati ili koje mora razviti kako bi se uspješno nosio s radnim zadatkom, projektom, programom ili portfeljem kojim upravlja.

Međutim, IPMA ICB nije knjiga uputa ili recepata za upravljanje projektima, programima i portfeljima te stoga ne opisuje procese ili korake koji su dio projekta, programa ili portfelja. Iako nudi više u smislu razvoja kompetencija pojedinaca uključenih u upravljanje projektima, programima ili portfeljima, IPMA ICB se može primjenjivati zajedno s drugim globalnim standardima koji su usmjereni na procese.

Svima koji primjenjuju IPMA ICB želimo uspješno putovanje kroz projekte, programe i portfelje!

2. Svrha i ciljani korisnici

2.1. Definicija kompetencije

U svijetu postoje mnoge definicije pojma "kompetencija". Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB) rabe jednostavnu definiciju koja je široko prihvaćena u profesionalnim krugovima te osmišljena da bude prepoznatljiva i lako razumljiva. Ovom definicijom se ne želi umanjiti ni nadmašiti vrijednost bilo koje druge definicije, već se samo žele pružiti smjernice pojedincu koji se želi usavršiti.

Kompetencija je primjena znanja, vještina i sposobnosti kako bi bili ostvareni željeni rezultati.

- **Znanje** je ukupnost svih informacija i iskustava koja pojedinac posjeduje. Primjerice, razumijevanje koncepta gantograma se može smatrati znanjem.
- **Vještine** su specifična tehnička znanja koje pojedincu omogućuju da obavi zadatak. Primjerice, izrada gantograma se može smatrati vještinom.
- **Sposobnost** podrazumijeva učinkovitu isporuku znanja i vještina u danom kontekstu. Primjerice, uspješno osmišljavanje i provedba projektnog rasporeda se može smatrati sposobnošću.

Ova tri pojma su povezana tako što vještina pretpostavlja posjedovanje nekoga relevantnog znanja. Sposobnost pretpostavlja posjedovanje relevantnih vještina i znanja, no uključuje i njihovu primjenu u praksi na pravi način i u pravo vrijeme.



Što je s iskustvom?

Iskustvo ima važnu, iako neizravnu, ulogu u kompetenciji.

Bez iskustva kompetencija se ne može demonstrirati ni usavršiti. Iskustvo je ključan faktor za uspješan razvoj pojedinca. Da bi uspješno ispunjavali zadatke koje uključuje njihova uloga, pojedinci moraju sakupiti dovoljno iskustva i na taj način povećati potencijal svojih kompetencija.

Napredni sustavi certifikacije i procjene stoga ne procjenjuju samo znanje, već su usmjereni na kompetenciju i stečeno iskustvo. IPMA ICB, kao standard za kompetencije, razmatra one faktore koji su izravno s njima povezani.

2.2. Korisnici i primjena

IPMA ICB je zamišljen da bude podrška različitim korisnicima uz široko područje primjene. Razvijen je imajući na umu te različite korisnike. U tablici koja slijedi su opisani korisnici i moguća primjena IPMA ICB-a. Ovaj popis (organiziran prema abecednom redu) ne treba smatrati potpunim.

Korisnici	Moguća primjena
Ispitivači, certifikacijski odbori, udruge- članice IPMA-e	- osnova za ovjeru osposobljenosti - novi globalni standard za promoviranje udruga-članica i privlačenje novih članova - proširenje ponude za ovjeru osposobljenosti i edukaciju u području projekata, programa i portfelja
Treneri, konzultanti	- lako dostupan individualan standard koji se može primijeniti na klijente - platforma za razvoj dodatnih usluga i proizvoda
Korporacije, vlade, poduzeća, neprofitne organizacije	- unificiran standard za vođenje projekata na svjetskoj razini - poduzeće ne mora samo sastavljati standard za kompetenciju - međunarodna baza za razvoj osoblja - put za stvaranje kompetentnih voditelja projekata i ostvarivanje uspješnih projekata
Edukatori, treneri	- ažuriranje kurikuluma - smjernice za podučavanje o upravljanju projektima, programima i portfeljima - prilika za bolju obuku, prilagođenu specifičnim ulogama
Praktičari	- osnova za profesionalan razvoj - osnova za procjenu i certificiranje - zajednička terminologija za zajednice prakse - razvoj kompetencije tima - razumljiv i lako čitljiv vodič za dobru praksu - samoprocjena
Istraživači	- novi standard za razvoj istraživanja - polazište za radove i konferencije - platforma za timska istraživanja

2.3. Razvoj individualnih kompetencija

2.3.1. Opći pregled

Razvoj kompetencija je istodobno dio razvojnog puta pojedinca, ali i društvena potreba. IPMA danas pojam kompetencije sagledava kao funkciju pojedinca, tima i organizacije.

- Kompetencije pojedinca se odnose na znanje, vještine i sposobnosti uvjetovane iskustvom.
- Kompetencije tima se odnose na kolektivnu učinkovitost pojedinaca udruženih radi ostvarenja zajedničkog cilja.
- Kompetencije organizacije se odnose na strateške sposobnosti samoodržive grupe ljudi.

Teorija motivacije i rezultati novijih istraživanja pokazuju da pojedinci teže razvoju svojih kompetencija kako bi bolje funkcionirali na svojem trenutnom radnom mjestu, kako bi dobivali što više zanimljivih zadataka te kako bi poboljšali izgled za napredovanje u karijeri. Poslovi povezani s projektima, programima i portfeljima zasnivaju se na suradnji s članovima tima koji dolaze iz različitih disciplina te s vanjskim i unutarnjim interesnim sudionicima (poput klijenata i dobavljača), pa se i razvoj kompetencija odvija u takvim kolektivnim okruženjima. Projektно iskustvo pridonosi kompetencijama svakog pojedinca, ali i timova i organizacija kao društvenih sustava.

2013. godine, IPMA je objavila standard pod nazivom IPMA temeljne organizacijske kompetencije (IPMA OCB) koji služi kao primjer koncepta organizacijskih kompetencija u upravljanju projektima, te kako razviti te kompetencije.

IPMA ICB je usredotočen na pojedinca, pa će u ovom poglavlju biti detaljnije izložen razvoj kompetencija pojedinca. Ne postoji samo jedan ispravan način za razvoj kompetencija — štoviše, postoje mnogi načini koji mogu utjecati jedni na druge. Interakcije u razvoju kompetencija pojedinca, kolektivnih kompetencija i kompetencija organizacije, zajedno s interesnim sudionicima te preduvjetima i zahtjevima projekta, stvaraju različite pristupe razvoju kompetencija pojedinca. IPMA ICB nije knjiga recepata niti udžbenik iz područja upravljanja projektima, programima ili portfeljima. To je standard koji definira koje su kompetencije potrebne pojedincu koji djeluje u određenoj domeni i postiže željen rezultat. Ciljano čitateljstvo i interesni sudionici bolje će razumjeti koje su kompetencije potrebne i steći sliku o tome što treba poduzeti da bi ih se steklo, procjenjivalo i razvijalo.

2.3.2. Razvoj kompetencija pojedinaca, timova i organizacija

Razvoj kompetencije je povezan s aktivnostima u projektu, programu ili portfelju i, naravno, njihovim kontekstom. Timovi su društveni sustavi, isto kao što su to i njihove matične organizacije. Kompetencije se razvijaju kad pojedinci izvode aktivnosti u skladu sa svojim specifičnim ulogama i tako stječu nova znanja, vještine i sposobnosti. Oni su u interakciji i moguće je da podijele stečeno znanje, razmijene iskustva i/ili pomognu jedan drugome u izvođenju aktivnosti u sklopu projekta, programa ili portfelja. Zajednica prakse je primjer pojedinaca koji u formalnoj ili neformalnoj interakciji razvijaju svoje kompetencije. Koristeći se ekspertima u području pojedinac može učiti u diskusijama, eksperimentiranju i promišljanju različitih praktičnih problema. To ujedno podrazumijeva i da se stečene informacije prenose u matičnu organizaciju koja može iskoristiti iskustva drugih iz njihovih projekata.

Organizacije bi se mogle koristiti ekspertima u području i na korporativnoj razini te poticati razvoj kompetencija pojedinaca organizirajući redovita događanja. Primjerice, dobra praksa u mnogim organizacijama jest ponuditi okrugle stolove za voditelje projekata. Voditelji projekata se redovito sastaju, razmjenjuju iskustva o završenim ili trenutnim projektima i prikupljaju iskustva koja će moći primijeniti u budućim projektima. Više informacija o organizacijskom učenju i razvoju kompetencija dostupno je u priručniku IPMA OCB.

2.3.3. pristupi razvoju kompetencija pojedinca

Postoje različiti pristupi razvoju kompetencija pojedinaca. Obično vrsta i izbor pristupa ovise o preferencijama pojedinca ili organizacije, situaciji i dostupnosti resursa.

- **Samorazvoj** (primjerice čitanje knjiga, standarda, studija slučaja i članaka) pomaže u stjecanju znanja, u promišljanju njegove primjene u praktičnim situacijama i učenju iz svega toga. Drugi oblici samorazvoja su studiranje, eksperimentiranje, isprobavanje ili učenje kroz rad (engl. *learning by doing*). Posljednje pomaže u stjecanju iskustva u određenom kontekstu ili razvoju određenih vještina.
- **Suradničko učenje** (primjerice razmjena mišljenja s kolegama o tome kako se određena situacija razvija, traženje povratne informacije o njihovom učinku i načinu da ga se poboljša). Suradničko učenje partnera iz različitih disciplina može pomoći da se situacija sagleda iz drugačijeg kuta, a da pritom oba sudionika od toga imaju korist (primjerice prvi od postavljenih pitanja, a drugi od stečenoga uvida).
- **Edukacija i trening** (primjerice odlasci na seminare, predavanja i treninge na kojima trener prenosi neko specifično znanje i vještinu). To se može raditi uz pomoć prezentacije, interakcijom između sudionika i trenera, kao i koristeći se studijama slučaja, grupnim vježbama i igrama simulacija. Razvoj pojedinih kompetencija može ovisiti o broju sudionika, selekciji metoda ili trajanju sesija.
- **Coaching i mentoriranje** (primjerice povratne informacije, savjeti ili potpora coacha, voditelja ili mentora u sklopu određene aktivnosti ili rada na razvoju određenih kompetencija). U pravilu, coach, voditelj ili mentor je iskusna osoba koja ne daje izravne odgovore nego postavljajući pitanja potiče pojedinca da obrati pozornost na određene aspekte i pomaže u pronalasku adekvatnoga odgovora.
- **Simulacije i igre** (primjerice razvoj kompetencija putem simulacijskih igara koje se zasnivaju na slučajevima iz prakse (društvene ili računalne igre), promišljanje o interakcijama i ponašanjima pojedinaca koja su primijećena u danoj situaciji). Često su igre simulacija i drugi oblici učenja koji se zasnivaju na igrama mješavina različitih pristupa, poput rada na osobnom razvoju u kombinaciji sa suradničkim učenjem i coachingom u sklopu treninga. Ovisno o prijašnjim iskustvima, razini razvoja na kojoj se pojedinac trenutno nalazi ili mogućnostima organizacije, od koristi može biti i kombiniranje tih pristupa.

2.3.4. Interesni sudionici u razvoju kompetencija

Razvoj kompetencija pojedinca uključuje mnoge interesne sudionike (eng. *stakeholders*), a neki od njih su:

- **Nastavnici, edukatori, treneri:** njihova primarna uloga je započeti razvoj za vrijeme školovanja, stručne i specijalizirane obuke te diplomskog i diplomskog obrazovanja.
- **Vrhovni menadžment, viši rukovoditelji i rukovoditelji funkcij-skih odjela u organizacijama:** njihova primarna uloga je postaviti razvojne ciljeve, osigurati potrebna sredstva te podržavati pojedince u njihovu razvoju (npr. pružajući dobar primjer i usmjeravajući ih).
- **Odjel ljudskih resursa:** funkcija ovog odjela je definiranje standarda (npr. model kompetencija i profili kompetencija za različite uloge u projektima). Odjel ljudskih resursa planira i kontrolira sve aktivnosti koje se odnose na zapošljavanje pojedinca odgovarajućega profila. Zadužen je za organizaciju procesa procjene kompetencija i svih razvojnih aktivnosti.
- **Odjel za upravljanje projektima ili ured za upravljanje projektima:** definira strategije i ciljeve za sve aktivnosti povezane s upravljanjem projektima, podržava razvoj putem coachinga, mentoriranja ili treninga te putem zajedničkih aktivnosti svih pojedinaca uključenih u projekte i programe omogućuje razvoj kompetencije kolektiva i organizacije. Kako bi bila maksimalno iskorištena postojeća iskustva, mogu se uključiti i vanjski stručnjaci poput konzultanata i coacheva.
- **Tijela za standardizaciju, akreditacijski centri i tijela za certifikaciju:** postavljaju standarde za kompetencije pojedinca, za način procjene kompetencija u odnosu na standard, za način rada trenera, coacheva i ispitivača te za kompetencije koje su im potrebne za profesionalan rad.
- **Ispitivači:** procjenjuju pojedince na temelju standarda, identificirajući njihove snage i nedostatke u odnosu na definiran prag te načine na koje se, u okviru definiranih pravila, kompetencije pojedinaca mogu razvijati.

2.3.5. Preduvjeti za učinkovit razvoj kompetencija

Prije nego što se započne s razvojem kompetencija, potrebno je razmotriti i, po mogućnosti, ispuniti nekoliko preduvjeta. Prvo, treba biti poznato, a potom i svim interesnim sudionicima priopćeno, koje je trenutno, a koje ciljano stanje kompetencija pojedinca. Drugo, potreban je pristup stručnim znanjima (npr. *know-how*, stručnjaci) i dovoljno resursa (npr. proračun, vrijeme). Važno je stvoriti kulturu u kojoj se razvoj kompetencija smatra dodanom vrijednošću i pridonosi napretku organizacije. Ta se dodana vrijednost može iskazivati u korporativnoj kulturi, putem primjera ljudi na vodećim pozicijama i na taj način pridonijeti atmosferi u kojoj se odvijaju razvojne aktivnosti.

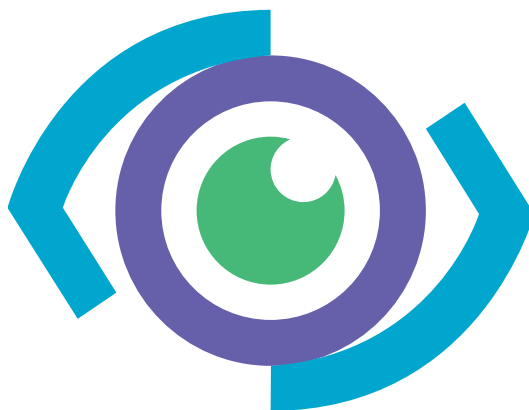
Vrhovni menadžment bi trebao, zajedno s odjelima ljudskih resursa i upravljanja projektima, odnosno uredom za upravljanje projektima, definirati viziju i ciljeve za razvoj kompetencija pojedinaca, definirajući standarde, procese i strukture za njihov razvoj. To može uključivati procjenu kompetencija, uključujući, ali ne ograničavajući se na procjenu kompetencija i analizu eventualnih nedostataka s obzirom na definirane uloge ili profile te načine na koje su razvojne aktivnosti definirane, načine na koje su dogovorene među interesnim sudionicima te načine na koje su planirane, vođene, dokumentirane, praćene i kontrolirane. Evaluacija svih razvojnih aktivnosti bi trebala osigurati djelotvornost, učinkovitost i kontinuirani napredak. Pojedinci koji samostalno ili suradnički razvijaju svoje kompetencije bi trebali postupati na sličan način kako bi ispunili navedene zahtjeve.

Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB) je sveobuhvatan pregled kompetencija koje pojedinac treba imati ili razviti kako bi uspješno realizirao projekte, programe ili portfelje. Ovaj generički model je primjenjiv na sve sektore i djelatnosti, premda važnost različitih kompetencija ovisi o tipu projekta (npr. informacijske tehnologije, proizvodnja ili istraživanje i razvoj) i gospodarske djelatnosti (npr. građevinski projekti, poslovne usluge ili javna uprava). Bez obzira na to, u svakom projektu sve kompetencije su važne.

Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB) može biti vjeran suputnik u cjeloživotnom osobnom napretku, od vlastite ili vanjske procjene trenutne razine kompetencija, preko definiranja koraka u željenom razvoju do vrednovanja uspjeha.

Cijelim putem — s vama.

3. Temeljne individualne kompetencije



Oko kompetencija jest univerzum kompetencija za upravljanje projektima, programima i portfeljima. Kompetencije su podijeljene u tri područja: područje Perspektive, područje Ljudi i područje Prakse. Svako od područja je usredotočeno na različit aspekt kompetencija, a zajedno tvore cjelovitoga i uravnoteženoga pojedinca.



Perspektiva



Ljudi



Praksa

3.1. Okvir IPMA ICB

Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB) nastoje sustavno zabilježiti mnogobrojne oblike kompetencije. Izgrađene su na nekoliko ključnih koncepata, uključujući:

- **Domene.** IPMA ICB ne razmatra kompetencije u smislu specifičnih uloga (npr. voditelj projekta), već u smislu domene (npr. pojedinci koji rade u području upravljanja projektima). Razlog tome jest da, ovisno o jeziku, djelatnosti i specifičnom usmjerenju, među ulogama i njihovim nazivima postoje velike razlike. Stoga, IPMA ICB čine kompetencije važne za upravljanje projektima, za upravljanje programima i za upravljanje portfeljima. Svaka od tih domena može sadržavati uloge i titule koje se uklapaju u domenu općih kompetencija.
- **Područja kompetencija.** IPMA ICB sadržava tri područja kompetencija koja čine IPMA-ino *Oko kompetencija*. Ta su područja jednako primjenjiva u sve tri domene (upravljanje projektima, programima i portfeljima).
- **Tri su područja kompetencija:**
 - **Kompetencije koje se odnose na Ljude:** ove kompetencije se sastoje od osobnih i interpersonalnih kompetencija koje su potrebne da bi se u projektu, programu ili portfelju moglo uspješno sudjelovati ili ga voditi.
 - **Kompetencije koje se odnose na Praksu:** to su specifične metode, alati i tehnike koji se primjenjuju u projektima, programima i portfeljima kako bi bio osiguran uspjeh.
 - **Kompetencije koje se odnose na Perspektivu:** pod ovim naslovom se nalaze metode, alati i tehnike kojima se pojedinci koriste u interakciji s okolinom, kao i razlozi koji navode ljude, organizacije i društva da započnu i podržavaju projekte, programe i portfelje.
- **Ključni pokazatelji kompetencija (engl. *key competence indicators*) i mjere.** Unutar svakog od područja kompetencija postoje generički elementi kompetencije (EK) koji su primjenjivi u svim domenama. EK-i sadržavaju popise znanja i vještina koji su potrebni da bi se ovladalo određenim EK. Ključni pokazatelji kompetencija (KPK) daju konačne pokazatelje uspješnog projekta, programa ili portfelja za jednu, dvije

ili sve tri domene. Unutar svakoga KPK-a postoje mjere koje detaljno opisuju očekivan radni učinak.

Projekt, program, portfelj

- **Projekt** je jedinstven, privremen, multidisciplinaran, organiziran pothvat kojemu je cilj realizirati dogovorene isporuke u okviru prethodno definiranih zahtjeva i ograničenja. Upravljanje projektom obično uključuje ljudske resurse od niže rangiranih suradnika do viših voditelja projekata.
- **Program** se pokreće kako bi bio ostvaren neki strateški cilj. Program je privremena organizacija međusobno povezanih programskih sastavnica kojima se koordinirano upravlja s ciljem uvođenja promjene i stvaranja koristi. Upravljanje programima obično uključuje više voditelje i direktore projekata.
- **Portfelj** je skupina projekata i/ili programa koji nisu nužno povezani, već su grupirani kako bi bilo omogućeno optimalno korištenje resursa organizacije te ostvareni strateški ciljevi organizacije s minimalizacijom rizika za portfelj. Važne probleme na razini portfelja, zajedno s prijedlozima njihovih rješenja, voditelj portfelja prijavljuje vrhovnom menadžmentu organizacije.

3.2. Struktura IPMA ICB-a

Kompetencije u projektnoj okolini su raščlanjene na 29 elemenata kompetencije, od kojih svaki ima jedan ili više ključnih pokazatelja kompetencija.

- **Kompetencije koje se odnose na Perspektivu** (5 elemenata)
- **Kompetencije koje se odnose na Ljude** (10 elemenata)
- **Kompetencije koje se odnose na Praksu** (13 elemenata za upravljanje projektima, 14 elemenata za upravljanje programima i portfeljima).

Dok su upravljanje projektima i programima privremene aktivnosti, upravljanje portfeljem je trajna aktivnost. EK-i predstavljeni u IPMA ICB-u su strukturirani tako da su usklađeni u projektima, programima i portfeljima.



Kompetencije koje se odnose na Perspektivu

Svaki projekt, program i portfelj je započet, kreće se, dobiva podršku i smjer zbog poticaja vanjskih pokretača. Ljudi, organizacije i društva zahtijevaju mnoštvo različitih stvari. Ostvarivanje onoga što ljudi žele katkad postaje toliko složeno da se počinje razmatrati pokretanje projekta ili programa. Rijetko se koji projekt ili program provodi u vakuumu — na njih uvijek utječe njihov organizacijski, društveni i politički kontekst.

Pokretači svakog projekta ili programa se mogu ugrubo podijeliti na formalne i eksplicitne ciljeve i potrebe organizacije i/ili društva te neformalnije i implicitne motive i interese.

Dobar primjer formalnoga, eksplicitnog i aktualnog pokretača projekata, programa i portfelja jest strategija organizacije. **Strategija (Perspektiva 1)** općenito formulira jasne opće ciljeve (engl. *goals*) i specifične ciljeve (engl. *objectives*). Uloga projekata i programa u većini slučajeva jest da pridonose njihovu ostvarenju, dok se prioritet nekog portfelja, projekta i programa određuje u odnosu na te ciljeve i korake za njihovo ostvarenje.

Organizacijsko i vanjsko **Upravljanje, strukture i procesi (Perspektiva 2)** stvaraju formalni kontekst projekta, programa ili portfelja. Količina i međuovisnost projekata, programa ili portfelja koji dolaze u interakciju s ovim kontekstom uvelike utječu na njegovu složenost. To može značiti da na projekt, program ili portfelj mogu utjecati naslijeđeni procesi ili strukture koji su služili jasno postavljenim ciljevima kada su uspostavljeni, no u trenutnoj situaciji su postali složeni i usporavajući.

Sukladnost, standardi i propisi (Perspektiva 3) također sadržavaju relevantne perspektive i pokretače. Sastoje se od relevantnih zakona, propisa, standarda i alata koji su odraz prioriteta, dobre prakse i zahtjeva organizacije, sektora, društva i profesionalnih regulatornih tijela.

Neformalna **Moć i interes (Perspektiva 4)** ljudi u organizaciji mogu imati golem utjecaj na uspjeh bilo kojeg projekta, programa i portfelja. To je neformalni i implicitni pandan strategije organizacije. Ljude ne pokreću samo formalna pravila i ciljevi organizacije; oni također imaju i vlastite ciljeve.

Kultura i vrijednosti (Perspektiva 5) organizacije (ili društva) po definiciji su najvećim dijelom neformalni i implicitni. Naravno, organizacija može pokušati utjecati na neformalnu kulturu formalnom i eksplicitnom izjavom o misiji i korporativnim vrijednostima. Ipak, većina kulturnih vrijednosti ostaje implicitna i neformalna, iako one utječu na druge elemente perspektive — prihvatljive strategije, pravila i odredbe itd. Razumijevanje navika, običaja, konvencija i prihvaćene prakse neke organizacije ili društva je ključan preduvjet za uspjeh bilo kojeg projekta, programa ili portfelja.



Kompetencije koje se odnose na Ljude

Ovo područje kompetencija opisuje osobne i društvene kompetencije koje pojedinac koji sudjeluje u projektu, programu ili portfelju mora imati kako bi ostvario uspjeh.

Osobne kompetencije počinju sposobnošću samopromišljanja. Na kraju, kompetencije pojedinca se dokazuju uspješnim izvršenjem zadataka, tj. zadovoljstvom interesnih sudionika. Između ovih dviju krajnjih točaka može se definirati još osam elemenata kompetencija

O osnovnim osobnim atributima se raspravlja u dijelovima **Samopromišljanje i upravljanje sobom (Ljudi 1)** i **Osobni integritet i pouzdanost (Ljudi 2)**.

Komunikacija s drugima je opisana u dijelu **Osobna komunikacija (Ljudi 3)**, a izgradnja odnosa u dijelu **Odnosi i angažiranost (Ljudi 4)**.

Projekti, programi i portfelji se sve više oslanjaju na **Vođenje (Ljudi 5)**.

Postoje dva specifična aspekta vodstva koja su prikazana u dijelu **Timski rad (Ljudi 6)** i u dijelu koji govori o tome što učiniti kad se pojave **Konflikt i kriza (Ljudi 7)**.

Snalažljivost (Ljudi 8) opisuje načine razmišljanja (konceptualni i holistički) i tehnike (analitičke i kreativne), no prije svega je usmjerena na sposobnost stvaranja otvorenoga i kreativnoga timskog okruženja u kojemu svaki pojedinac može raditi i optimalno pridonositi.

Pregovaranje (Ljudi 9) opisuje kako postići rezultate koji su ujedno i u interesu projekta, programa ili portfelja i prihvatljivi drugim interesnim sudionicima.

Usmjerenost na rezultate (Ljudi 10) opisuje načine na koje pojedinac može stimulirati i voditi svoj tim prema ostvarenju optimalnih rezultata.



Kompetencije koje se odnose na Praksu

Kada organizacija pokreće novi projekt, program ili portfelj, počinju djelovati i svi kontekstualni utjecaji i zahtjevi. Pojedinac koji sudjeluje u upravljanju projektom, programom ili portfeljem mora uzeti u obzir sve te utjecaje i zahtjeve.

Pojedinac određuje prioritete i prenosi ih u **Osmišljavanje (Praksa 1)** projekta, programa ili portfelja. Osmišljavanje projekta je poput grube skice koja definira najvažnije izbore povezane s određenim projektom, programom ili portfeljem (npr. izraditi ili kupiti — engl. *make or buy*, linearan ili iterativan, moguće opcije financiranja i opcije osiguravanja resursa, kako upravljati, projektom, programom ili portfeljem). Svaka od ovih osnovnih odluka će u ostalim tehničkim elementima kompetencija biti specificirana, implementirana i vođena.

Opći ciljevi (engl. *goals*), specifični ciljevi (engl. *objectives*) i koristi (engl. *benefits*) (Praksa 2) uključuju različite zahtjeve i očekivanja koji se odnose na rezultate i specifične ciljeve te razinu njihova prioriteta. **Opseg (Praksa 3)** opisuje specifične granice projekta, programa ili portfelja.

Element **Vrijeme (Praksa 4)** je usmjeren na raspored i planiranje isporuke projekta.

Organiziranje i informiranje (Praksa 5) se odnosi na organizaciju projekta, programa ili portfelja i njegove unutarnje tokove informacija i komunikacije. **Kvaliteta (Praksa 6)** opisuje što je potrebno i kako u organizacijskom smislu osigurati kvalitetu procesa i projekta, kao i njihovu kontrolu.

Naravno, projekti, programi i portfelji ovise o ulazu ljudi, materijala i novca.

U ulazna ograničenja su uključeni (novac) **Financiranje (Praksa 7)** i (ljudski i ostali) **Resursi (Praksa 8)**. Često je u stjecanje resursa uključena i **Nabava (Praksa 9)**.

Integracija i kontrola svih aktivnosti je opisana u elementu kompetencija pod nazivom **Planiranje i kontrola (Praksa 10)**. Osim toga, pojedinac mora identificirati, odrediti prioritetnost i ublažiti **Rizik i priliku (Praksu 11)**, a tu su i **interesni sudionici (Praksa 12)** koje treba procijeniti i oko kojih se treba angažirati.

Još jedan izlaz jest **Promjena i transformacija (Praksa 13)** – promjene u organizaciji koje su potrebne da bi bile ostvarene koristi ili su dio tih koristi. Naposljetku, element kompetencija pod nazivom **Odabir i ravnoteža (Praksa 14)** – samo za upravljanje programima i portfeljima) opisuje odabir i uspostavljanje ravnoteže između sastavnica programa i portfelja.

4. Pojedinci koji rade u upravljanju projektima

Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB) je sveobuhvatan popis kompetencija koje pojedinac treba imati ili razviti kako bi uspješno realizirao projekte. Ovaj generički model je primjenjiv u svim sektorima i gospodarskim djelatnostima. Međutim, ne preporučuje niti uključuje konkretne metodologije, metode ili alate. Odgovarajuće metode i alate može odrediti organizacija, a na pojedincu je da iz širokog spektra dostupnih metodologija, metoda i alata odabere ono što je najprimjerenije određenoj situaciji.

Naravno, težina koju imaju razne kompetencije potrebne za uspješnu realizaciju projekta se razlikuje ovisno o vrsti projekta (primjerice IT, proizvodnja, istraživanje i razvoj) i gospodarskoj djelatnosti (primjerice građevinarstvo, poslovne usluge i javna uprava). Bez obzira na to, u svakom projektu su važne sve kompetencije.

4.1. Upravljanje projektima

Projekti se realiziraju kako bi bila ostvarena vrijednost za organizaciju. Iako postoje i drugi načini kako ostvariti vrijednost, projekti često imaju određene prednosti koje ih čine pogodnima za pojedine zadatke. Te prednosti uključuju fokus, kontrolu i specijalizaciju.

- **Fokus:** projekti su privremene organizacije utemeljene kako bi postigle određen skup specifičnih ciljeva (engl. *objectives*): ostvariti vrijednost.
- **Kontrola:** projekti su unaprijed ograničeni: rokovima, proračunom i standardima kvalitete.
- **Specijalizacija:** upravljanje projektima je postalo struka i uključuje primjere dobre prakse, alate, metode i sheme certificiranja.

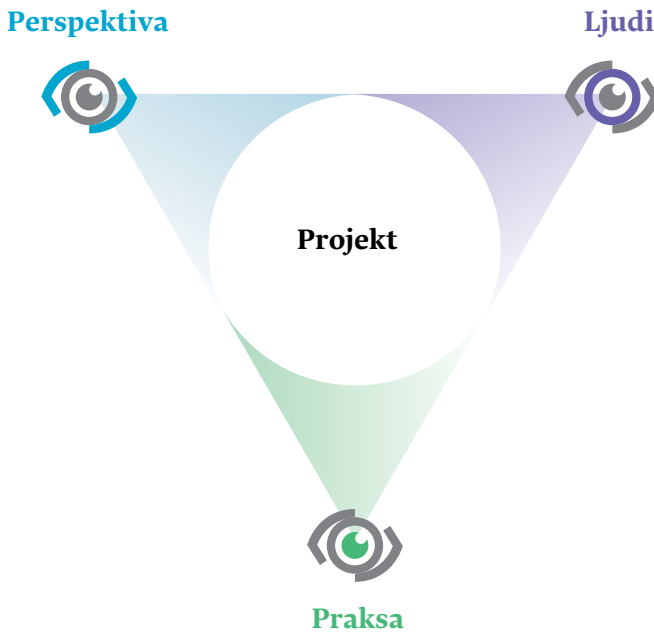
Projekt je definiran kao jedinstven, privremen, multidisciplinarni i organiziran pothvat s ciljem ostvarenja dogovorenih isporuka u skladu s unaprijed definiranim zahtjevima i ograničenjima. Kako bi bili postignuti specifični ciljevi projekta (engl. *objectives*), isporuke moraju odgovarati određenim zahtjevima, uključujući višestruka ograničenja poput vremena, troškova, resursa te standarda kvalitete i zahtjeva.

Upravljanje projektima obuhvaća primjenu metoda, alata, tehnika i kompetencija na projekt kako bi bili postignuti ciljevi. Provodi se putem procesa i uključuje integraciju raznih faza životnog ciklusa projekta.

Učinkovito upravljanje projektom donosi cijeli niz koristi za organizaciju i interesne sudionike. Povećava izgleda za postizanje općih ciljeva te osigurava učinkovitu uporabu resursa, zadovoljavajući različite potrebe interesnih sudionika projekta.

4.2. Pregled kompetencija

IPMA-ino *Oko kompetencija* je primjenjivo na tri područja upravljanja projektima, programima i portfeljima. Na osnovi ovoga generičkog modela svaki pojedinac mora imati određen skup kompetencija kako bi uspješno upravljao projektima. Pojedinac mora imati kompetencije koje se odnose na Perspektivu usmjerene na kontekste u kojima se odvijaju projekti, kompetencije koje se odnose na Ljude usmjerene na osobne i društvene teme i kompetencije koje su usmjerene na projektne kompetencije specifične za Praksu upravljanja projektima.



4.3.	Perspektiva	str. 39
4.3.1.	Strategija	str. 41
4.3.2.	Upravljanje, strukture i procesi	str. 47
4.3.3.	Usklađenost, standardi i propisi	str. 53
4.3.4.	Moć i interes	str. 59
4.3.5.	Kultura i vrijednosti	str. 63
4.4.	Ljudi	str. 67
4.4.1.	Samopromišljanje i upravljanje sobom	str. 69
4.4.2.	Osobni integritet i pouzdanost	str. 74
4.4.3.	Osobna komunikacija	str. 77
4.4.4.	Odnosi i angažiranost	str. 81
4.4.5.	Vodstvo	str. 85
4.4.6.	Timski rad	str. 89
4.4.7.	Konflikt i kriza	str. 93
4.4.8.	Snalažljivost	str. 98
4.4.9.	Pregovaranje	str. 103
4.4.10.	Usmjerenost na rezultate	str. 108
4.5.	Praksa	str. 113
4.5.1.	Osmišljavanje projekta	str. 115
4.5.2.	Zahtjevi i ciljevi	str. 121
4.5.3.	Opseg	str. 124
4.5.4.	Vrijeme	str. 128
4.5.5.	Organiziranje i informiranje	str. 132
4.5.6.	Kvaliteta	str. 136
4.5.7.	Financiranje	str. 141
4.5.8.	Resursi	str. 147
4.5.9.	Nabava	str. 152
4.5.10.	Planiranje i kontrola	str. 157
4.5.11.	Rizik i prilika	str. 164
4.5.12.	Interesni sudionici	str. 169
4.5.13.	Promjena i transformacija	str. 175

4.3. Perspektiva

Područje kompetencija pod nazivom "Perspektiva" bavi se kontekstom projekta.

Definira pet kompetencija, a to su:

- Strategija
- Upravljanje, strukture i procesi
- Usklađenost, standardi i propisi
- Moć i interes
- Kultura i vrijednosti.

4.3.1. Strategija

Definicija

Element kompetencije Strategija opisuje što se podrazumijeva pod strategijom i kako se ona korištenjem projekata pretvara u elemente kojima je moguće lakše upravljati. Ova kompetencija određuje sustav upravljanja radnim učinkom u kojem se projekti promatraju i provode u skladu sa strategijom i vizijom organizacije, te osiguranjem da su povezani s misijom organizacije i njezinom održivošću.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je razumijevanje strategije i njezinih procesa, čime se omogućuje da se u određenom području upravljanja (projektima, programima ili portfeljima) upravlja projektom unutar kontekstualnih aspekata.

Opis

Ova kompetencija opisuje formalnu opravdanost općih ciljeva projekta, kao i ostvarivanje koristi za dugoročne opće ciljeve organizacije. Obuhvaća disciplinu strateškog upravljanja izvršenjem pri kojoj organizacija dijeli svoje strateške ciljeve na elemente kojima je lakše upravljati kako bi:

- ostvarila pozitivne promjene u organizacijskoj kulturi, poslovnim sustavima i procesima
- odredila i provela dogovorene strateške ciljeve
- alocirala i rangirala resurse
- obavijestila upravu o potrebi za izmjenom strateških ciljeva
- poticala kontinuirana poboljšavanja.

Strateški planovi obuhvaćaju dugoročne vizije i srednjoročne ili kratkoročne strategije i trebaju biti usklađeni s misijom, politikom kvalitete i korporativnim vrijednostima organizacija. Element kompetencije Strategija također uključuje proces razumijevanja organizacijskog okruženja, razvijanje željenih koristi i pravilan odabir odgovarajućih projekata i/ili programa unutar nekog portfelja. Strateško usklađivanje treba stoga prenositi organizacijsku viziju i strategiju na ciljeve projekta ili na koristi koje donosi program.

Tijekom procesa usklađivanja strategija, pojedinci mogu primijeniti različite modele diseminacije i upravljanja strateškim ciljevima (npr. tablica uravnoteženih rezultata—engl. *balanced scorecard*, matrica performansi, analiza okruženja itd.). Zato pojedinac uspostavlja sustav upravljanja učinkom, zasnovan na kritičnim varijablama izvršenja, npr. kritičnim faktorima uspjeha (KFU) i ključnim pokazateljima izvršenja (KPI), a svaki projekt je kontroliran

putem niza kritičnih faktora uspjeha i ključnih pokazatelja izvršenja kako bi bila osigurana održivost organizacije.

Znanja

- upravljanje realizacijom koristi (engl. *benefits realisation management*)
- kritični faktori uspjeha
- ključni pokazatelji izvršenja
- misija organizacije
- vizija organizacije
- razlika između taktike i strategije
- dijagnostički i interaktivni kontrolni sustav upravljanja
- strateško upravljanje izvršenjem
- *benchmarking*
- kontrolni sustavi upravljanja
- škole strateškog razmišljanja

Vještine i sposobnosti

- analiza i sinteza
- poduzetništvo
- odražavanje ciljeva organizacije
- strategijsko razmišljanje
- održivo razmišljanje
- razumijevanje konteksta
- usmjerenost na rezultate

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Perspektivu*
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 9: Pregovaranje
- Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate
- Praksa 1: Osmišljavanje projekta
- Praksa 2: Zahtjevi i specifični ciljevi (engl. *objectives*)
- Praksa 11: Rizik i prilika
- Praksa 12: Interesni sudionici

Ključni pokazatelji kompetencije

4.3.1.1. Usklađenost s misijom i vizijom organizacije

Opis

Pojedinac zna, razumije i u stanju je pretvoriti misiju, viziju i strategiju organizacije u svoj projekt, uvijek osiguravajući da su ciljevi projekta usklađeni

s misijom, politikom kvalitete i vrijednostima organizacije. Ako je odnos između koristi koje proizlaze iz projekta i svrhe organizacije nejasan, pojedinac bi i nadalje trebao povremeno uspoređivati koristi od projekta sa svrhom organizacije navedenom u službenim strategijskim dokumentima. Usklađivanje se obično provodi primjenjujući dijagnostičke kontrolne sustave upravljanja i formalne alate (npr. kritične faktore uspjeha, kriterije uspjeha, ključne pokazatelje izvršenja itd.).

Mjere

- prenosi misiju i viziju organizacije
- usklađuje ciljeve projekta s misijom, vizijom i strategijom primjenjujući dijagnostički kontrolni sustav upravljanja (pristup "odozgo prema dolje" i "unaprijed određeni ciljevi")
- provjerava jesu li specifični ciljevi (engl. *objectives*) i koristi (engl. *benefits*) od projekta usklađeni s misijom, vizijom i strategijom
- razvija i provodi mjere strategijskog usklađivanja (npr. kritični faktori uspjeha, ključni pokazatelji izvršenja itd.)
- provjerava ima li organizacija koristi od projekta

4.3.1.2. Identifikacija i korištenje prilika za utjecanje na strategiju organizacije

Opis

Pojedinac je upoznat s procesom razvoja i primjene strategije koje izvršni/upravni odbor organizacije često provodi "odozgo prema dolje". No, isplanirane strategije često nisu provedive zbog promjena u okruženju, pa se slijedom toga uz zacrtani put pojavljuju nove prilike i rizici. Zato pojedinac mora razumjeti ne samo unaprijed postavljene ciljeve, već i alate i metode kojima se ti ciljevi propituju i kojima se utječe na upravni odbor u smislu potrebnih poboljšanja. Tim utjecajima se upravlja pomoću interaktivnih sustava kontrole i primjenom pristupa "odozdo prema gore".

Mjere

- upoznat je s procesom razvoja i primjene strategije
- identificira nove rizike i prilike koji bi mogli promijeniti strategiju
- uključuje kolege u procese ispitivanja organizacijske strategije primjenjujući interaktivan kontrolni sustav upravljanja (pristup "odozdo prema gore" i prošireni ciljevi — engl. *stretch goals*)
- identificira strategijska poboljšanja
- utječe na proces razvoja i primjene strategije predlaganjem promjena u strategiji

4.3.1.3. Razvoj i osiguravanje kontinuirane valjanosti poslovne/ organizacijske opravdanosti

Opis

Pojedinac je u stanju u formalnom dokumentu navesti službene razloge za provedbu projekta, uključujući i poslovne i organizacijske koristi od projekta. To obrazloženje bi također trebalo objasniti integracijske aspekte s novim sastavnicama u projektu te bi trebalo biti osnova za kriterije uspjeha i koristi od projekta (opseg). Pojedinac može sastaviti ili omogućavati, tumačiti, ažurirati te katkad realizirati (dijelove) dokument(a) o opravdanosti poslovanja. To ne bi trebao biti statičan dokument, već je preporučljivo da se tijekom provedbe projekta periodično ažurira te da se ponovo procjenjuje njegova valjanost. Nadalje, pojedinac bi trebao stalno pratiti ili nadzirati konfiguraciju i provjeravati sadržava li projekt zastarjele ili nepotrebne elemente i po potrebi provesti odgovarajuće usklađivanje, čak i onda kad bi to moglo značiti obustavu projekta.

Mjere

- razumije i definira poslovnu i/ili organizacijsku opravdanost
- postavlja specifične ciljeve projekta (engl. *objectives*) koji su potrebni za ostvarenje planiranih koristi (engl. *benefits*)
- potvrđuje i prodaje poslovnu i/ili organizacijsku opravdanost sponzorima i/ili vlasnicima projekta
- ponovno procjenjuje i potvrđuje opravdanost u širem kontekstu
- definira i upravlja konfiguracijom projekta (integralna potpunost i funkcionalnost projektne organizacije)
- upravlja poslovnim koristima kako bi provjerio donosi li projektna konfiguracija željene rezultate
- snima situaciju kako bi utvrdio postoji li potreba za obustavom projekta zbog redundantnosti ili zastarjelosti u smislu strategijske važnosti te promjene konfiguracije

4.3.1.4. Određivanje, procjena i pregled kritičnih faktora uspjeha

Opis

Pojedinac je u stanju prepoznati, definirati, tumačiti i odrediti najvažnije kritične faktore uspjeha (KFU) koji se odnose izravno na projekt. Kritični faktori uspjeha su izravno povezani s organizacijskim i poslovnim specifičnim ciljevima projekta (engl. *objectives*). Ostvarivanjem koristi od projekta organizacija ispunjava vlastite strateške, taktičke i operativne ciljeve te će naposljetku biti uspješna. Pojedinac shvaća formalni i neformalni kontekst faktora i prepoznaje njihov utjecaj na konačan ishod projekta. Relativna

važnost faktora uspjeha je promjenjiva i ovisi o kontekstualnim faktorima i dinamici projekta. Promjene ljudskih resursa unutar projekta ili izvan njega također mogu utjecati na faktore uspjeha. Imajući to na umu, pojedinac bi povremeno trebao provjeravati i procjenjivati aktualnost i relativnu važnost faktora uspjeha te kad je potrebno poduzeti potrebne promjene ključne za uspjeh, čak i kad to znači prijevremenu obustavu projekta.

Mjere

- izvodi i/ili razvija kritične faktore uspjeha za strateške ciljeve
- rabi formalne KFU-ove za strategijsko usklađivanje, ali također prepoznaje njihov neformalan kontekst
- uključuje podređene u preispitivanje organizacijske strategije pri razvijanju KFU-ova (interaktivno upravljanje kontrolom "prošireni ciljevi" engl. *stretch goals*)
- rabi KFU-ove za strateško usklađivanje unutar projekta ili za strateško usklađivanje danog projekta
- rabi KFU-ove za upravljanje interesnim sudionicima
- rabi KFU-ove za razvijanje sustava poticaja/nagrada i za poticanje motivacije
- ponovno procjenjuje KFU-ove unutar višega strategijskog konteksta

4.3.1.5. Utvrđivanje, procjena i pregled ključnih pokazatelja izvršenja

Opis

Pojedinac je u stanju upravljati povezanim ključnim pokazateljima izvršenja (KPI) za svaki kritičan faktor uspjeha. KPI su temelj mnogih sustava strateškog upravljanja učinkom i rabe se za mjerenje i procjenu postignuća ključnih faktora uspjeha. Obično su KPI unaprijed određeni od strane organizacije ili ih, pak, razvija pojedinac po uzoru na primjere dobre prakse (npr. tablica uravnoteženih rezultata (engl. *balanced scorecard*)). KPI se mogu koristiti kao indicije (engl. *leading measures*) (prije strateških ili ključnih događaja), rezultati (engl. *lagging measures*) (poslije strateških ili ključnih događaja ili kao pokazatelji u stvarnom vremenu (engl. *real-time dashboard*)). Tijekom projekta KPI-jevi se mogu mijenjati zbog kontekstualnih faktora i dinamike projekta. Promjene ljudskih resursa unutar projekta ili izvan njega, mogu također utjecati na KPI. Imajući to na umu, pojedinac bi trebao povremeno provjeravati i procjenjivati aktualnost i relativnu važnost KPI-ja te kad je potrebno poduzeti potrebne promjene ključne za uspjeh. KPI također uključuju i interaktivne aspekte motiviranja, komunikacije s timom, osobnog razvoja članova tima itd. Sve od navedenog se odražava na strateške ciljeve, tj. koristi koje se želi postići. Nadalje, KPI-jevi trebaju pokriti i širok spektar drugih aspekata, od pridržavanja uputa i procesa potpore (primjerice pri donošenju odluka, izvješćivanju, pribavljanju resursa i administrativnim procesima),

pridrţavanja standarda i pravila, usklađenosti s kulturalnim normama i vrijednostima, te organizacije i šire društvene zajednice.

Mjere

- izvodi i/ili razvija ključne pokazatelje izvršenja (ili jednu ili više skupina KPI-jeva) za svaki kritičan faktor uspjeha
- pri razvijanju KPI-jeva odlučuje o vodećim mjerama, mjerama ostvarenja i pokazateljima u stvarnom vremenu
- rabi KPI-je za strateško upravljanje izvršenjem
- rabi KPI-je kako bi utjecao na interesne sudionike
- rabi KPI-je za razvoj planova osobnog razvoja
- rabi KPI-je za razvoj sustava poticaja/nagrada
- ponovo procjenjuje konfiguraciju projekta pomoću KPI-jeva te upravljanjem poslovnim koristima

4.3.2. Upravljanje, strukture i procesi

Definicija

Element kompetencije Upravljanje, strukture i procesi definira razumijevanje postojećih struktura, sustava i procesa organizacije te usklađenost s njima, s obzirom na to da oni služe kao potpora projektima i utječu na način kako su projekti organizirani, provedeni i kako se njima upravlja. Upravljanje, strukture i procesi organizacije mogu obuhvaćati i privremene sustave (poput projekta) i stalne sustave (poput sustava upravljanja programom i portfeljem, financijske/administrativne sustave, sustave potpore, sustave izvješćivanja te sustave odlučivanja i revizije).

Katkad su upravo ti sustavi strateški razlog za pokretanje projekta, primjerice kad je svrha projekta unapređenje poslovnih procesa ili uspostava novih sustava.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da aktivno sudjeluje u upravljanju, strukturama i procesima te da upravlja njihovim utjecajem na projekte.

Opis

Strukture i procesi čine bitan dio sustava upravljanja svake organizacije. Usklađenost sa strukturama i procesima jest sposobnost korištenja sustava vrijednosti, uloga i odgovornosti te procesa i politika organizacije za postizanje ciljeva projekta i strateških korporativnih ciljeva. Upravljanje projektima u skladu s uspostavljenim organizacijskim strukturama i procesima zahtijeva temeljno razumijevanje inicijativa i načina rada projektno orijentirane organizacije, kao i koristi od upravljanja putem projekata. Ono obuhvaća usklađivanje sa stalnim procesima povezanim s upravljanjem projektom. Većina projektno orijentiranih organizacija ima razne oblike sustava i procesa potpore za projekte. U području upravljanja projektima, od pojedinca se može tražiti da procesu upravljanja pridonese osiguravajući podatke i relevantne strateške informacije (tzv. poslovnu inteligenciju) te da djeluje unutar postojećih struktura i procesa. Neki projekti mogu dovesti do promjena u strukturama i procesima.

Primjeri sustava i procesa potpore su linijske funkcije poput ljudskih resursa (HR), financija i kontrole te informacijskih tehnologija (IT). Zrelije projektne organizacije mogu pružiti veću potporu upravljanju projektom kroz ured za upravljanje projektima (engl. *Project Management Office* — PMO). Kompetencija u vezi sa strukturama i procesima također uključuje pregled povratnih informacija i naučenih lekcija iz prijašnjih projekta te njihovu pri-

mjenju u novima. Ključan izazov je pronalazak ravnoteže između uporabe obveznih i opcionalnih struktura i procesa za optimalan učinak i ostvarenje koristi za projekt.

Znanja

- osnovna načela i obilježja upravljanja putem projekta
- osnove upravljanja portfeljima
- osnove upravljanja programima
- osnove osmišljavanja i razvoja organizacija
- formalna organizacija i neformalni odnosi između upravljanja projektima, programima i portfeljima (osoblje, linije itd.) unutar organizacije
- upravljanje
- organizacijske i poslovne teorije

Vještine i sposobnosti

- vodstvo
- izvješćivanje, nadzor i kontrola
- planiranje načina komunikacije i provođenje komunikacije
- *design thinking*

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Perspektivu*
- Praksa 1: Osmišljavanje projekta
- Praksa 5: Organiziranje i informiranje
- Praksa 7: Financije
- Praksa 8: Resursi
- Praksa 9: Nabava
- Praksa 10: Planiranje i kontrola
- Praksa 13: Promjena i transformacija

Ključni pokazatelji kompetencije

4.3.2.1. Poznavanje načela upravljanja projektima i načina njihove primjene

Opis

Pojedinac razumije koncept projekta i upravljanja putem projekata i može objasniti razliku između različitih vrsta ustroja organizacija (primjerice funkcionalne, matrične i projektno orijentirane organizacije) te zna kako na najbolji način uskladiti provedbu projekta s aktualnim ustrojem organizaci-

je. Pojedinaac može objasniti obilježja i načela upravljanja putem projekta te može osigurati projektno orijentirano okruženje. Nadalje, pojedinac razumije koncept zrelosti projektno orijentiranih organizacija koji obuhvaća organizacijske kompetencije, kompetencije upravljanja projektom i programom te kompetencije pojedinca.

Mjere

- prepoznaje projekt u praksi te poznaje načela upravljanja projektima
- objašnjava obilježja funkcionalne, matrične i projektno orijentirane organizacije te ih prepoznaje u praksi
- objašnjava i u praksi provodi načela upravljanja putem projekata
- shvaća načela upravljanja putem projekata te ih primjenjuje u organizaciji
- objašnjava i prepoznaje aktualnu razinu zrelosti organizacije

4.3.2.2. Poznavanje načela upravljanja programima i načina njihove primjene

Opis

Ako je projekt dio programa, pojedinac mora uskladiti projekt s programom i mora poznavati kako se načela upravljanja programima primjenjuju u određenoj organizaciji. Međuovisnost između projekta i programa, kao i između različitih projekata unutar jednog programa, mora biti analizirana s obzirom na ulaze, opće ciljeve, ishode itd. Zbog te međuovisnosti je potrebno postaviti i održavati međudnose između projekta i programa.

Mjere

- objašnjava obilježja programa (opće ciljeve, ulaze, izlaze/rezultate, ishode, koristi)
- objašnjava načela upravljanja programima

4.3.2.3. Poznavanje načela upravljanja portfeljima i način njihove primjene

Opis

Pojedinac poznaje način upravljanja portfeljem u određenoj stalnoj organizaciji. Pojedinac poznaje portfeljne kriterije, kao i tražene ulaze i izlaze te prepoznaje utjecaj projekta na portfelj. Pojedinac može otkriti različita ograničenja unutar portfelja te ih uzeti u obzir pri usklađivanju iskoristivosti resursa projekta. Pojedinac prepoznaje koje informacije jest ili nije bitno proslijediti s obzirom na portfelj te tako pozitivno utječe na izvedbu projekta. Pojedinac poznaje vertikalnu liniju komunikacije (npr. s voditeljem programa

ili odborom za upravljanje programom) i horizontalnu liniju komunikacije (s drugim pojedincima u programu — drugim projektnim timovima) kao dio sveobuhvatnog procesa koordinacije s programom ili portfeljem.

Mjere

- objašnjava obilježja portfelja — kritične faktore uspjeha (KFU) i ključne pokazatelje izvršenja (KPI)
- poznaje pojmove upravljanja portfeljem (organizacijske strukture i procese)
- uspješno komunicira unutar danog portfelja kako bi uspješno upravljao projektom

4.3.2.4. Funkcije potpore

Opis

Funkcije potpore (projektni ured, ured za upravljanje projektima ili slično) pružaju višestruku potporu projektu i/ili pojedincu koji upravlja projektom pri organiziranju, planiranju, izvješćivanju, upravljanju sastancima, dokumentiranju itd. Kako bi osigurao potrebnu potporu, pojedinac mora imati osobe za kontakt unutar sustava potpore te uspostaviti i održavati dobre odnose s njima.

Mjere

- poznaje ljude, procese i usluge unutar sustava potpore
- koristi se sustavom potpore matične organizacije za učinkovitu potporu projektu
- uspostavlja i održava odnose s ljudima u sustavu potpore
- primjenjuje standarde izvješćivanja matične organizacije na projekt koristeći specifične alate i metode

4.3.2.5. Usklađivanje projekta s organizacijskim strukturama donošenja odluka i izvješćivanja te zahtjevima kvalitete

Opis

Uspjeh projekta uvelike ovisi o ispravnim odlukama koje su donesene na ispravnoj razini u organizaciji u pravo vrijeme. Svaka odluka bi trebala biti pripremljena, prezentirana, prihvaćena, zabilježena, prenesena i naposljetku provedena. U svakoj organizaciji postoje službeni i neslužbeni protokoli te posebna pravila za donošenje odluka koje nadilaze kompetencije i odgovornost pojedinca. Stoga, pojedinac mora poznavati strukture i procese za donošenje odluka te biti sposoban u skladu s tim strukturirati projekt i njime upravljati. Periodično izvješćivanje o statusu projekta je važno za povjerenje interesnih sudionika te kako bi bilo osigurano praćenje napretka. Različiti

interesni sudionici projekta imaju različite potrebe izvješćivanja (zahtjevi za informacijama, metode dostave informacija te učestalost izvješćivanja) koje pojedinac mora uzeti u obzir. Matična organizacija ima različite oblike osiguravanja kvalitete koji se odnose na projekte (npr. osiguravanje kvalitete sustava, projekta, financija, sigurnosti, osiguravanje tehničke kvalitete itd.). Sve je to potrebno uzeti u obzir pri osmišljavanju plana za osiguravanje kvalitete projekta, pri odlučivanju o tome koja bi područja mogla postati predmeti osiguravanja kvalitete te koji bi članovi projektnog tima trebali biti uključeni u aktivnosti osiguravanja kvalitete projekta.

Mjere

- prepoznaje protokole i posebna pravila organizacije za donošenje odluka u slučajevima koji nadilaze njegove ili njezine kompetencije i odgovornost
- usklađuje komunikaciju u projektima s potrebama stalne organizacije
- primjenjuje standarde izvješćivanja matične organizacije na projekt koristeći specifične alate i metode
- primjenjuje način na koji organizacija osigurava kvalitetu pri uspostavljanju sustava izvješćivanja u stalnoj organizaciji

4.3.2.6. Usklađivanje projekta s procesima i funkcijama ljudskih resursa

Opis

Funkcija ljudskih resursa pruža višestruku potporu projektu kada je riječ o ugovorima članova tima, privremenom zapošljavanju, usavršavanju, plaćama, stimulaciji, stresu, dobrobiti, etici te pristupanju timu i napuštanju tima. Dobro uspostavljen odnos s funkcijom ljudskih resursa može rezultirati većom dostupnošću i kvalitetom resursa u smislu odgovarajućih kompetencija. Kako bi bila osigurana potrebna potpora funkcije ljudskih resursa, pojedinac mora uspostaviti i održavati odnose s ključnim osobama za kontakt.

Mjere

- služi se funkcijom ljudskih resursa za pronalaženje osoblja s potrebnim kompetencijama
- poznaje granice između privremene organizacije i funkcije ljudskih resursa
- uspostavlja i održava odnose s funkcijom ljudskih resursa
- primjenjuje procese ljudskih resursa za osiguranje treninga i individualnog razvoja pojedinca

4.3.2.7. Usklađenost projekta s procesima i funkcijama financija i kontrole

Opis

Funkcije financija i kontrole u organizaciji su često ustrojene kao linijske funkcije koje donose obvezna pravila, procedure i smjernice. Razumijevanje tih pravila te njihovo učinkovito i djelotvorno korištenje je ključno za uspješno financiranje, praćenje i/ili izvješćivanje o financijskim temama. Funkcije koje se odnose na financije i kontrolu organizacije često služe kao sustav potpore nudeći cijeli niz korisnosti, poput uputa kako se prijaviti za dobivanje sredstava, opravdati, upravljati i izvijestiti o financijskim resursima te kako upravljati, raspodijeliti i pratiti financije. Pojedinač mora poznavati različite modele financiranja (npr. javni, privatni, javno-privatna partnerstva, subvencijski, komercijalni itd.) koje stalna organizacija podupire. Kako bi bila osigurana potrebna potpora funkcije financija i kontrole, korisno je uspostaviti i održavati odnose s relevantnim osobama za kontakt iz funkcija financija i kontrole.

Mjere

- poznaje obilježja funkcije financija i kontrole
- razlikuje obvezne od opcionalnih korisnosti funkcije financija i kontrole
- prati i nadzire jesu li pravila, smjernice i druge financijske usluge korištene u projektima djelotvorno i učinkovito te na dobrobit projekta
- jasno i objektivno prenosi i izvješćuje o statusu i trendovima financijskih zadataka

4.3.3. Usklađenost, standardi i propisi

Definicija

Element kompetencije Usklađenost, standardi i propisi opisuje kako pojedinac tumači i uspostavlja ravnotežu između vanjskih i unutarnjih ograničenja u određenom području, primjerice u državi, poduzeću ili gospodarskoj djelatnosti. Usklađivanje je postupak kojim se osigurava pridržavanje zadanih normi. Postoje različite razine obveze usklađivanja — od dobrovoljne i neslužbene do obvezne i službene. Standardi i propisi određuju način organiziranja i upravljanja projektima te na njega utječu, s ciljem ostvarenja izvedivih i uspješnih projekata. Pomoću standarda i propisa se provodi usklađivanje s različitim zahtjevima koji obuhvaćaju zakone i propise, ugovore i sporazume, intelektualno vlasništvo i patente, zdravlje, zaštitu na radu, sigurnost, zaštitu okoliša te strukovne standarde.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da može utjecati na usklađivanje relevantnih standarda i propisa unutar stalne organizacije s relevantnim izvorima zakonskih odredbi, standarda i normi organizacije i šire zajednice te svima njima upravljati i poboljšati pristup svoje organizacije tim područjima.

Opis

Osim s procesima proizvodnje te upravljanjem projektima, projekti su suočeni i s različitim ograničenjima i zahtjevima za razvoj proizvoda i usluga. Ta ograničenja odgovaraju zemljopisnim, društvenim i stručnim osobitostima projekta te njegova vanjskog okruženja, tj. zakona, standarda i propisa. Prije početka projekta je potrebno analizirati njegov opseg i konfiguraciju te istražiti koji će standardi i propisi izravno ili neizravno utjecati na njega. Relevantni standardi i propisi čine moguće rizike i prilike koji zahtijevaju pozornost uprave. Usklađenost s relevantnim standardima i propisima može utjecati na strukture, procese i kulturu organizacije. U području upravljanja projektima od pojedinca se može tražiti da razumije i integrira standarde i propise u projekt.

Ovaj element kompetencije uključuje *benchmarking* i poboljšanje kompetencija organizacije za upravljanje projektima. Razvijanje kompetencije potrebne za upravljanje projektima je trajan postupak, sastavni dio strategije stalnog poboljšavanja organizacije te obveza svakog pojedinca. Ono uključuje strategije učenja i usavršavanja, s ciljem utjecanja na kulturu upravljanja projektima u organizaciji. Ova bi kompetencija trebala poslužiti pojedincu da pokaže na koji bi se način svi dijelovi i razine sustava upravljanja mogli poboljšati. Jačanjem kompetencije za upravljanje projektom, programom ili

portfeljem organizacija povećava svoju sposobnost za odabir i izvedbu uspješnih projekata, programa i portfelja, čime se postiže održivost organizacije.

Znanje

- uključeni sustavi zakonske regulative
- autonomna strukovna regulativa
- standardi i norme struke, npr. standardi IPMA-e
- ISO standardi (npr. smjernice za upravljanje projektima ISO21500 ili drugi standardi ISO/TC258)
- načela održivosti
- teorija *benchmarkinga*
- alati i metode za *benchmarking*
- upravljanje znanjem
- etički kodeks
- kodeks poslovnog ponašanja
- razlike među pravnim teorijama

Vještine i sposobnosti

- kritičko razmišljanje
- *benchmarking*
- prilagođavanje standarda različitim organizacijama
- priopćavanje standarda i propisa
- vođenje pružanjem vlastitog primjera

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Perspektivu*
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 9: Pregovaranje
- Praksa 1: Osmišljavanje projekta
- Praksa 2: Zahtjevi i specifični ciljevi (engl. *objectives*)
- Praksa 5: Organiziranje i informiranje
- Praksa 6: Kvaliteta
- Praksa 11: Rizik i prilika

Ključni pokazatelji kompetencije

4.3.3.1. Identifikacija relevantnih zakonskih propisa i osiguravanje usklađenosti projekta

Opis

Pojedinac poznaje pravnu politiku organizacije i može je primijeniti u projektu. Nadalje, poznato mu je koji su zakonski propisi (npr. s područja građanskoga,

kaznenog i radnog prava te intelektualnog vlasništva itd.) te koji su primjeri dobre prakse važni za projekt. Potrebno je osigurati usklađenost projekta sa zakonom te prepoznati ili saznati koje aktivnosti imaju posebne zakonske zahtjeve te koja zakonska načela u tom slučaju primijeniti. Također, pojedinac prepoznaje pravna pitanja koja je potrebno razmotriti te je upoznat s formalnim postupcima za dobivanje stručnog savjeta i zna kako prepoznati i pružiti važne podatke za projekt. Pojedinac također poznaje propise regulatornih agencija koji se tiču opsega projekta i koji su relevantni za projekt, kako udovoljiti tim propisima te koje načine provjeravanja primijeniti.

Mjere

- uvažava zakonski kontekst i primjenu zakona
- filtrira relevantne zakonske propise i koristi se njima
- identificira rizike u propisima koji se odnose na projekt te se savjetuje sa stručnjacima
- uzima u obzir i upravlja odnosom s regulatornim agencijama kao interesnim sudionicima
- usklađuje način nabave s propisima

4.3.3.2. Identifikacija svih relevantnih propisa o zaštiti zdravlja, sigurnosti i zaštiti okoliša i osiguravanje usklađenosti projekta s propisima

Opis

Pojedinac zna koji su propisi koji se odnose na zaštitu zdravlja, sigurnost i zaštitu okoliša (HSSE) važni za projekt. Isto tako, pojedinac prepoznaje moguće probleme koji zahtijevaju posebnu pozornost. Potrebno je odrediti kako projektne aktivnosti i proizvodi proizašli iz projekta mogu utjecati na članove projektnog tima te na sve koji će se koristiti proizvodom i okoliš, kao i primijeniti mjere za zaštitu zdravlja, sigurnosti i okoliša kad je potrebno. Pojedinac uravnotežuje ekonomske, društvene i ekološke aspekte kako bi udovoljio zahtjevima za održivi razvoj te učinio rezultate projekta održivima.

Mjere

- utvrđuje koji se propisi o zaštiti zdravlja, sigurnosti i zaštiti okoliša odnose na projekt
- određuje kontekst zaštite zdravlja, sigurnosti i zaštite okoliša koji se odnosi na projekt
- utvrđuje koji rizici mogu proizaći kao rezultat primjene HSSE mjera
- brine se za sigurno i zdravo okruženje za članove projektnog tima
- rabi HSSE za održivost projekta

4.3.3.3. Identifikacija svih relevantnih kodeksa ponašanja i pravila struke i osiguravanje usklađenosti projekta

Opis

Pojedinac može utvrditi koja se pravila struke odnose na projekt. Svako okruženje obično ima određeni kodeks ponašanja (etičke norme zapisane u službenim dokumentima) te trgovačke običaje koje katkad određuje zakon. Štoviše, oni su često povezani s postupcima nabave, a ukoliko su pogrešno protumačeni, mogu biti velik rizik za projekt.

Mjere

- poznaje primjerene kodekse poslovnog ponašanja
- poznaje pravila struke za određenu gospodarsku djelatnost (javnu upravu, građevinarstvo, informacijsku tehnologiju, telekomunikacije itd.)
- utvrđuje etička načela
- identificira i primjenjuje prešutne zakone trgovanja koji nisu određeni kodeksom
- usklađuje postupke nabave s kodeksima poslovnog ponašanja
- nastoji spriječiti kršenja kodeksa od strane članova projektnog tima

4.3.3.4. Identifikacija svih relevantnih principa, načela i ciljeva održivosti i osiguravanje usklađenosti projekta

Opis

Pojedinac može procijeniti utjecaj projekta na okoliš i društvo. Razumijevanjem svoje vlastite odgovornosti, pojedinac istražuje, preporučuje i primjenjuje mjere kako bi ograničio ili kompenzirao negativne posljedice. Slijedi (ili čini i više nego što je određeno) smjernice i pravila o održivom razvoju dane od organizacije ili šireg društva te je sposoban uspostaviti ravnotežu između zahtjeva društva, utjecaja na okoliš i gospodarstvo.

Pojedinac shvaća da se aspekti održivosti, mjere i stavovi razlikuju u različitim zemljama i kulturama.

Mjere

- utvrđuje društvene posljedice projekta te posljedice za okoliš
- određuje i prenosi ciljeve održivosti projekta i njegove rezultate
- usklađuje ciljeve s organizacijskom strategijom održivosti
- uspostavlja ravnotežu između zahtjeva društva, okoliša i ekonomije (ljudi, planet, profit) te procesa i proizvoda projekta
- potiče razvoj i rasprostranjenost tehnologija prilagođenih okolišu

4.3.3.5. Procjena, uporaba i razvoj standarda struke te alata za projekt

Opis

Pojedinac se pridržava kombinacije najviših standarda struke i zna se njima služiti. Primjeri dobre prakse u upravljanju projektima proizlaze iz vodećih svjetskih standarda te osobno razvijenih alata i metoda. Pojedinac sve to uzima u obzir pri izboru prikladnih alata, metoda i koncepta (npr. životni ciklus projekta, upravljanje interesnim sudionicima, upravljanje rizikom itd.). Dakle, uvijek pokušava pronaći najbolji način za upravljanje projektom koristeći se pritom najvišim standardima struke (jednim ili više njih) te razvijajući i vlastita poboljšanja.

Mjere

- utvrđuje i koristi standarde struke
- utvrđuje posebnosti standarda te upravlja rizicima proizašlima iz standarda
- utvrđuje i koristi primjere dobre prakse za upravljanje projektom
- razvija i provodi prilagođene standarde za upravljanje članovima projektnog tima

4.3.3.6. Procjena, *benchmarking* i poboljšanje organizacijskih kompetencija za upravljanje projektom

Opis

Kompetencija upravljanja projektom koja se odnosi na *benchmarking* podrazumijeva proces kontinuiranog napretka koji se provodi uspoređujući procese upravljanja projektom u organizaciji s primjerima dobre prakse. Pojedinac nastoji razviti kompetencije upravljanja projektom. Primjere dobre prakse često pružaju organizacije svjetske klase. Te organizacije su obično opisane kao najbolji primjeri upravljanja projektima i osvojile su međunarodno priznate nagrade (npr. IPMA-ina međunarodna nagrada za projektnu izvrsnost). Svrha *benchmarkinga* je postati nadmoćan u upravljanju projektima stječući *know-how* superiorne organizacije. Organizacijski *benchmarking* često slijedi model zrelosti ili kompetencija organizacije te određuje koje strukture, procese, metode i individualne vještine organizacija mora imati kako bi postigla određenu razinu zrelosti ili kompetencija. *Benchmarking* se može provesti unutar organizacije (uspoređivanje s različitim projektima u istoj organizaciji) ili uspoređivanjem s konkurencijom (organizacijom koja je izravni konkurent — često onaj s kojim se teško izlazi na kraj) te funkcionalno ili generički (uspoređivanjem s organizacijom koja ne djeluje na istom tržištu ili unutar iste gospodarske djelatnosti). Pojedinac uvijek nastoji poboljšati vlastito upravljanje projektom na način da pridonese stra-

teškim ciljevima organizacije. Nadalje, pojedinac može uspostaviti procese i strukture upravljanja (npr. ured za upravljanje projektom) važne za proces upravljanja projektom te je sposoban i želi provesti ili predložiti poboljšanja na razini organizacije. Naposljetku, postignuta poboljšanja se šire cijelom organizacijom.

Mjere

- utvrđuje i procjenjuje nedovoljno razvijena područja organizacijskih kompetencija upravljanja projektom
- utvrđuje i postavlja *benchmark* za nedovoljno razvijena područja
- utvrđuje osnovicu za *benchmarking* i primjere dobre prakse
- provodi *benchmarking* trenutnog izvršenja uspoređujući ga s primjerima dobre prakse
- utvrđuje mjere za potrebna poboljšanja
- provodi utvrđene mjere i procjenjuje dobivene koristi
- diseminira stečeni *know-how* kroz cijelu projektnu organizaciju

4.3.4. Moć i interes

Definicija

Element kompetencije Moć i interes opisuje kako pojedinac prepoznaje i razumije neformalne osobne i grupne interese te politiku i primjenu moći koje iz njih proizlaze. Ovaj element kompetencije definira na koji način pojedinci koji sudjeluju u projektu prepoznaju neformalne utjecaje (koji proizlaze iz osobnih i grupnih ambicija i interesa, te na koje djeluju odnosi među osobama i grupama) i njihov utjecaj na okruženje projekta. Ti neformalni interesi se razlikuju od formalnih interesa (formaliziranih u obrazloženju opravdanosti projekta) koji proizlaze iz organizacijske strategije ili standarda, propisa itd.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da se služi tehnikama moći i interesa na zadovoljstvo interesnih sudionika te da ostvari dogovorene ishode u okviru vremenskih i proračunskih ograničenja.

Opis

Moć je sposobnost utjecanja na ponašanje drugih. Znatan dio utjecaja dolazi od neformalne moći, a to je moć koja nije "učvršćena" u formalnim ulogama, strukturama ili procesima. Ovaj neformalan aspekt moći je često motiviran osobnim ambicijama i interesima. Interesni sudionici obično imaju osobne ambicije i interese te će često pokušati uporabiti svoj utjecaj kako bi postupke i/ili ishode projekta prilagodili sebi. Njihovo djelovanje može pomoći ili odmoći uspješnom ostvarenju projekta. Razumijevanje tih osobnih utjecaja te sposobnost da se na njih utječe i da ih se iskoristi je prijeko potrebno za uspjeh projekta.

Osim kulturalnih aspekata i vrijednosti, svaka osoba ima vlastiti stil i osobnost i taj će individualan pristup utjecati na način na koji se iskazuje moć. U području upravljanja projektima od pojedinca se može tražiti da utječe na druge, a sve s ciljem uspješnog ostvarenja projekta. Isto tako, morat će prepoznati i odrediti prioritetnost interesa glavnih interesnih sudionika projekta.

Interes je privučenost određenoj temi ili željenom ishodu, primjerice određena želja za približavanjem ili udalžavanjem od nekog predmeta, situacije, položaja, ishoda ili mišljenja. Ljudi često pokušavaju ostvariti svoje interese tako da se koriste svojim utjecajem. Interesi se često ostvaruju kroz formalne i neformalne odnose, koji mogu rezultirati grupnim utjecajem. Grupe su često sastavljene od neformalnih skupina kolega ili prijatelja, ili formalnih struktura poput odjela, vijeća i odbora. U formalnim grupama valja voditi računa o tome da se formalna uloga moći razlikuje od neformalnog utjecaja koji može dolaziti od nekih drugih izvora moći. Primjeri neformalne moći su referentna ili stručna moć.

Znanje

- formalna organizacija (osoblje, linija itd.) nasuprot neformalnim strukturama
- neformalni procesi odlučivanja
- formalna i neformalna moć i utjecaj
- razlika između moći i autoriteta
- doseg utjecaja
- izvori interesa
- usklađenost
- temelji moći
- psihologija projekta
- organizacijska kultura i odlučivanje
- teorije moći

Vještine i sposobnosti

- promatranje i analiza psiholoških procesa
- prepoznavanje i primjena utjecaja
- primjena moći kad je primjereno
- otkrivanje vrijednosti
- otkrivanje interesa interesnih sudionika

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Perspektivu*
- Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost
- Ljudi 3: Osobna komunikacija
- Ljudi 4: Odnosi i angažiranost
- Praksa 5: Vodstvo
- Praksa 9: Pregovaranje
- Praksa 1: Osmišljavanje projekta
- Praksa 12: Interesni sudionici

Ključni pokazatelji kompetencije

4.3.4.1. Procjena tuđih osobnih ambicija i interesa i njihova mogućeg utjecaja na projekt

Opis

Ljudi imaju ciljeve i ambicije, primjerice ciljeve u karijeri, ili želju da poboljšaju društvo ili sebe. Također imaju interese povezane s tim ambicijama, a koji utječu na njihove interese u projektu te na njegov uspjeh. Dio njihovih ambicija i interesa često će biti u skladu s njihovim trenutačnim službenim položajem, tj. obavljanje zadataka koje po dužnosti moraju obavljati može im

pomoći u ostvarivanju vlastitih ambicija i interesa. Pa ipak, njihove ambicije i interesi mogu nadilaziti službene interese njihova formalnog položaja (ili čak biti djelomično s njima u sukobu). Sposobnost identificiranja ambicije i osobnih interesa ljudi (interesnih sudionika, članova tima ili kolega) je često potrebna da bi se s njima učinkovito i djelotvorno surađivalo.

Mjere

- uzima u obzir i ocjenjuje osobne ambicije
- uzima u obzir i ocjenjuje razlike između osobnih i organizacijskih interesa i ciljeva

4.3.4.2. Procjena neformalnog utjecaja pojedinca i grupa te njihova mogućeg utjecaja na projekt

Opis

Neformalan utjecaj valja razlikovati od formalnog utjecaja utvrđenog u dokumentima i procesima organizacije. Ljudi mogu imati utjecaj iz mnogo razloga te pomoću mnogih različitih sredstava. Osim formalno dogovorene legitimne moći (npr. voditelji odjela, izvršni direktori, suci i nastavnici), postoje mnogi drugi temelji moći, npr. moć prisile, moć nagrađivanja, referentna i stručna moć. Međuodnosi su također snažan temelj moći. Utjecanje na odluke uporabom osobnih odnosa je uobičajen i često djelotvoran način. Često postoji izražena razlika u sposobnosti osoba ili grupa da utječu na određene vrste odluka, ili na odluke koje se donose u specifičnom području znanja ili dijelu organizacije ("doseg" utjecaja).

Svaki osobni i grupni utjecaj ima svoj vlastiti doseg, pa ga je važno prepoznati.

Mjere

- uzima u obzir i može procijeniti utjecaj, moć i doseg određenih pojedinaca u različitim okruženjima
- sposoban je prepoznati pripadnost grupama i odnose relevantne za projekt

4.3.4.3. Procjena osobnosti i načina rada drugih te njihovo zapošljavanje na dobrobit projekta

Opis

Svatko je jedinstven te postupa i djeluje na sebi svojstven način. Kulturalni faktori, kao što je prikazano u dijelu "Kultura i vrijednosti" također utječu na osobni stil. Različiti ljudi mogu imati jednake ambicije i/ili interese, no različite stilove u primjenjivanju vlastitoga utjecaja. Drugi ljudi se, pak, mogu ponašati na jednak način ili imati jednak stil, a ipak se razlikovati u ambici-

jama i/ili interesima. Pojedinac mora prepoznati te razlike kod učinkovite i djelotvorne suradnje s pojedincima ili grupama.

Mjere

- prepoznaje i uzima u obzir razlike u ponašanju i osobnosti
- prepoznaje i uvažava razlike između kulturalnih aspekata i osobnosti

4.3.5. Kultura i vrijednosti

Definicija

Element kompetencije Kultura i vrijednosti opisuje pristup pojedinca utjecanju na kulturu i vrijednosti organizacije te na širu društvenu zajednicu u kojoj se projekt odvija. Također obuhvaća i to da pojedinac koji sudjeluje u projektu ili ga vodi uzima u obzir posljedice koje ti kulturni utjecaji imaju na projekt i da to znanje iskoristi u upravljanju projektom. Kultura se može definirati kao skup povezanih oblika ponašanja unutar zajednice i važnost koju mu pojedinci u zajednici pridaju. Vrijednosti se, pak, mogu definirati kao skup ideja na kojima pojedinci u zajednici zasnivaju svoje djelovanje. Eksplicitna definicija vrijednosti može uključivati etički kodeks. Mnoge organizacije također eksplicitno opisuju korporativne vrijednosti u svojim strategijama.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da prepozna i integrira utjecaj unutarnjih i vanjskih kulturalnih aspekata na pristup projektu, ciljeve i postupke projekta, održivost ishoda projekta i dogovorene ishode.

Opis

Organizacije su društveni sustavi u kojima je ponašanje pojedinca ugrađeno u društveni kontekst zajedničkih vrijednosti, vizija, normi, simbola, uvjerenja, navika, ciljeva itd. — ukratko, u kulturu. Ta kultura ima formalne, eksplicitne izvore i aspekte (poput eksplicitne misije i korporativnih vrijednosti organizacije), kao i neformalne, implicitne aspekte (poput uvjerenja, uobičajenog načina ponašanja itd.). Štoviše, svaka organizacija djeluje unutar društva, koje također ima specifičnu kulturu (a moguće i supkulture) koje uključuju vrijednosti, norme, simbole, uvjerenja, navike itd. Svi ti kulturalni aspekti utječu na interakciju između ljudi unutar tog društva, organizacije i programa te interakciju sa svim drugim unutarnjim i vanjskim interesnim sudionicima. Projekti su često integralni dio jedne ili više matičnih organizacija, a istodobno su privremene organizacije, u kojima unutarnja kultura mora biti u skladu s vanjskom kulturom (vanjsko prilagođavanje i unutarnja integracija). U području upravljanja projektima od pojedinca se može tražiti da uskladi projekt s kulturom i vrijednostima organizacije. U multikulturalnom projektu pojedinac mora upravljati višestrukim kulturalnim i vrijednosnim normama.

Usklađenost kulture i vrijednosti je još važnija za projekte koji se provode u različitim društvima, organizacijama ili grupama te tako tvore multikulturalno okruženje. Prije početka projekta te povremeno za vrijeme njegova trajanja pojedinac mora prepoznati što je relevantna kultura u sklopu unutar-

njega i vanjskoga konteksta projekta i organizacije. Pojedinaac mora uskladiti (te povremeno ponovno usklađivati) kulturu projekta kako bi postigao opće ciljeve (engl. *goals*) i specifične ciljeve (engl. *objectives*) na najučinkovitiji i najdjelotvorniji način. Za potrebe usklađivanja je moguće primijeniti rezultate istraživanja, unutarnje i vanjske standarde, propise i smjernice (npr. načela upravljanja, kodeks ponašanja), ako su dostupni. Projekti se katkad izvode kako bi se promijenila organizacijska kultura i sklop vrijednosti. Po završetku projekta naučeno se može primijeniti za bolju usklađenost s kulturom u budućim projektima.

Znanje

- relevantna kulturna obilježja, vrijednosti, norme i prihvatljivo ponašanje
- misija i vizija organizacije
- izvještaji o misiji
- korporativne vrijednosti i politike
- politika kvalitete
- etika
- društvena odgovornost poduzeća (DOP, engl. *Corporate social responsibility - CSR*);
- zeleno upravljanje projektima
- teorije o kulturi

Vještine i sposobnosti

- razumijevanje vrijednosti
- razumijevanje kulture
- poštivanje drugih kultura i vrijednosti
- usklađivanje s različitim kulturnim sredinama i rad u njima
- rješavanje pitanja koja se odnose na kulturalne aspekte
- premošćivanje različitih kultura i vrijednosti kako bi bili ostvareni specifični ciljevi (engl. *objectives*) projekta, programa ili portfelja

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Perspektivu*
- Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost
- Ljudi 3: Osobna komunikacija
- Ljudi 4: Odnosi i angažiranost
- Praksa 1: Osmišljavanje projekta
- Praksa 6: Kvaliteta

Ključni pokazatelji kompetencije

4.3.5.1. Procjena kulture i vrijednosti društva te njihova utjecaja na projekt

Opis

Svi projekti su ugrađeni u društvo (katkad i u više njih).

Vrijednosti i nepisana pravila društva mogu imati velik utjecaj na način komuniciranja i donošenja odluka. Oni također utječu na to kako se odstupanje od zajedničke norme prosuđuje i kako se u tom slučaju postupa; određuju i utječu na radno vrijeme te kako, kad, gdje i s kim se razmjenjuju informacije, dijeli uredski prostor, obroke itd. Pojedinaac mora imati osnovno znanje o kulturi, vrijednostima i normama društva unutar kojeg se projekt izvodi. Treba prepoznati relevantne implikacije tih društvenih aspekata na projekt, uzeti ih u obzir te ih povremeno provjeravati.

Mjere

- poznaje i uvažava kulturne vrijednosti, norme i zahtjeve društva
- poznaje, uvažava i razumije implikacije kulturnih vrijednosti, normi i zahtjeva za projekt
- djeluje u skladu s društveno-kulturalnim zahtjevima i vrijednostima dane kulture bez kompromitiranja osobnih vrijednosti

4.3.5.2. Usklađenost projekta s formalnom kulturom i korporativnim vrijednostima organizacije

Opis

Svi projekti moraju biti usklađeni s vrijednostima organizacije te slijediti formalna pravila kulture i zahtjeve povezanih funkcijskih odjela ili jedinica potpore te kulturu nadređenih projekata i strateških tijela za donošenje odluka. Katkad su navedene vrijednosti zapisane u više dokumenata (primjerice u izjavi o misiji, politici kvalitete ili korporativnim vrijednostima). Pojedinaac mora prepoznati relevantne implikacije tih kulturalnih aspekata na projekt te ih uzeti u obzir u svom pristupu. Nadalje, pojedinac mora biti siguran da projekt podupire održivi razvoj organizacije, koji uključuje i društvenu odgovornost poduzeća (DOP).

DOP je kontrolna poluga za pridržavanje zakonskih i nevladinih propisa, pravila struke te drugih etičkih i međunarodnih normi. Pomoću DOP-a se potiče pozitivan utjecaj vlastitih aktivnosti na okoliš, potrošače, zaposlenike, zajednicu, interesne sudionike te sve druge pripadnike društva.

Mjere

- priznaje i poštuje službene norme i zahtjeve organizacije
- poznaje i primjenjuje korporativne vrijednosti i misiju organizacije
- poznaje i primjenjuje politiku kvalitete organizacije
- u projektu uvažava implikacije službenih normi, zahtjeva, korporativnih vrijednosti te misiju i politiku kvalitete
- postupa održivo tako što primjenjuje načela društvene odgovornosti poduzeća

4.3.5.3. Procjena neformalne kulture i vrijednosti organizacije te njihova utjecaja na projekt

Opis

Svi projekti su povezani s jednom ili više organizacija koje imaju vlastitu neformalnu kulturu. Iako formalni aspekti organizacijske kulture mogu imati znatan utjecaj, na kulturu ili supkulture organizacije mogu utjecati i mnogi drugi aspekti. Ti aspekti obuhvaćaju arhitekturu, namještaj, kodeks odijevanja, šale itd. Pretpostavke su duboko usađena, obično nesvjesna ponašanja, kao što je način na koji ljudi jedni druge oslovljavaju (uključujući podređene i menadžere), način na koji se rješavaju problemi i izazovi te tolerantnost naspram pogrešaka ili neprimjerenog ponašanja, što sve proizlazi iz povijesti i kulturne pozadine organizacije, njezinih zaposlenika i upravljačke strukture. Pojedinaac mora analizirati temelje kulture organizacije za koju i u kojoj se izvodi projekt. Pojedinaac bi trebao prepoznati relevantne implikacije tih kulturalnih aspekata za projekt i uzeti ih u obzir u svom pristupu projektu.

Mjere

- uvažava, analizira i poštuje neformalnu kulturu i vrijednosti organizacije
- identificira implikacije neformalne kulture i vrijednosti organizacije na projekt, u skladu s neformalnim vrijednostima i normama organizacije

4.4. Ljudi

Područje kompetencija pod nazivom "Ljudi" se bavi osobnim i društvenim kompetencijama pojedinca.

Definira deset kompetencija, a to su:

- Samopromišljanje i upravljanje sobom
- Osobni integritet i pouzdanost
- Osobna komunikacija
- Odnosi i angažiranost
- Vodstvo
- Timski rad
- Konflikt i kriza
- Snalažljivost
- Pregovaranje
- Usmjerenost na rezultate.

4.4.1. Samopromišljanje i upravljanje sobom

Opis

Samopromišljanje je sposobnost priznavanja, promišljanja i razumijevanja vlastitih emocija, ponašanja, sklonosti i vrijednosti te shvaćanje njihova utjecaja.

Upravljanje sobom je sposobnost postavljanja osobnih ciljeva, provjere i prilagodbe napretka te sustavno rješavanje svakodnevnih poslova. Ono obuhvaća upravljanje promjenjivim uvjetima rada i uspješno rješavanje stresnih situacija.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da kontrolira i usmjeruje svoje ponašanje uzimajući u obzir utjecaj osobnih emocija, sklonosti i vrijednosti. To omogućuje učinkovitu i djelotvornu uporabu resursa pojedinca i pridonosi pozitivnoj radnoj energiji te ravnoteži između rada na projektu i redovitoga rada.

Opis

Sve odluke i djelovanja pojedinca su vođene unutarnjim sklopom osjećaja, sklonosti i vrijednosti. Razumijevanje te promišljanje o njima i njihovu utjecaju na ponašanje pružaju pojedincu priliku da upravlja samim sobom. Promišljanje o osobnim vrijednostima i ponašanju, traženje povratne informacije te razumijevanje svojih pojedinačnih prirodnih primarnih reakcija otvaraju mogućnost za promjenu i poboljšanje ponašanja pojedinca. Sposobnost kontroliranja primarnih reakcija je temelj dosljednog ponašanja, odlučivanja, komuniciranja i vođenja drugih. Prihvatanje sustavnoga i discipliniranoga pristupa obavljanju svakodnevnih poslova znači upravljanje vremenom kako bi bili ostvardni prioritetni ciljevi. Povećanje radne učinkovitosti ne znači raditi više, već omogućuje pojedincu da postigne rezultate s većim zadovoljstvom i motiviranošću. Pojedinaac radi samostalno i neovisno o vanjskim utjecajima, iskorištavajući prilike za primjenu naučenih lekcija.

Znanje

- tehnike refleksije i samoanalize
- upravljanje vlastitim i tuđim stresom
- tehnike i metode opuštanja
- ritam rada
- pravila i tehnike davanja povratnih informacija
- tehnike određivanja prioriteta
- osobno upravljanje vremenom
- provjere napretka

- postavljanje ciljeva (npr. metoda SMART)
- teorije učinkovitosti

Vještine i sposobnosti

- razumijevanje vlastitog načina rada i vlastitih preferencija
- razumijevanje što sve odvlači pozornost
- samopromišljanje i samoanaliza
- kontroliranje osjećaja i usredotočenost na zadatke, čak i kad je pojedinac izazvan
- samomotivacija
- delegiranje zadataka
- postavljanje smislenih i autentičnih osobnih ciljeva
- provođenje redovitih provjera napretka i rezultata
- način postupanja u slučaju pogreške i neuspjeha

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Ljude*
- Perspektiva 4: Moć i interes
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.1.1. Utvrđivanje načina na koje vlastite vrijednosti i iskustva utječu na profesionalan rad i promišljanje o stečenoj spoznaji

Opis

Kako bi utvrdio koje su mu vlastite vrijednosti i strasti te ih reflektirao na vlastito djelovanje, pojedinac mora razumjeti svoja suštinska mišljenja, stavove, ideale i etičke vrijednosti te o njima promisliti. To je osnova za dosljednost u odlučivanju i djelovanju.

Osobno iskustvo snažno utječe na način kako pojedinac razumije situacije i ljude. Osobno iskustvo o načinu funkcioniranja svijeta i ponašanju ljudi utječe na način razmišljanja i djelovanja. Razumijevajući način razmišljanja pojedinca, može se shvatiti zašto različito tumači određene situacije te tako umanjiti utjecaj predrasuda. Suprotnost tome jest zanemarivanje utjecaja iskustva i očekivanje da svi vide "stvarnost" na jednak način.

Mjere

- promišlja o vlastitim vrijednostima
- uzima u obzir vlastite vrijednosti i ideale pri donošenju odluka
- priopćuje vlastita načela i osobne zahtjeve

- iznosi vlastita iskustva i raspravlja o njima
- sagledava vlastito iskustvo u širem kontekstu
- služi se vlastitim iskustvom kako bi oblikovao pretpostavke o ljudima i situacijama

4.4.1.2. Jačanje samopouzdanja na temelju vlastitih snaga i slabosti

Opis

Samopromišljanje uključuje promišljanje o vlastitim snagama i slabostima. Pojedinaac zna u čemu je dobar i do čega mu je stalo te koje bi zadatke trebalo delegirati i/ili prepustiti drugima. Poznavajući vlastite talente i prihvaćajući ograničenja stvara osjećaj osobne vrijednosti. Pojedinaac pokazuje samopouzdanje oslanjajući se na vlastite sposobnosti i mogućnosti. Suprotnost tome jest trajan osjećaj zabrinutosti zbog vlastite osobnosti, sumnja u vlastite talente i mogućnost pretjerane reakcije ako drugi uoče slabosti.

Mjere

- identificira vlastite snage, talente, ograničenja i slabosti
- koristi se snagom, talentima i strašću
- pronalazi rješenja kako bi umanjio vlastite slabosti i ograničenja
- održava kontakt očima čak i u stresnim situacijama
- prihvaća poteškoće ne gubeći samopouzdanje

4.4.1.3. Identificiranje osobne motivacije za postavljanje ciljeva i usredotočenosti te promišljanje stečene spoznaje

Opis

Znajući što ga motivira, pojedinac može postaviti vlastite ciljeve koji ga usmjeravaju i oslobađaju energiju. Pojedinaac zna što ga pokreće i može to prenijeti u osobne ciljeve te kontrolira vlastite emocije, čak i kad je izazvan. Suprotnost tome je samo se "prepustiti", živjeti život bez plana i ne usmjeravati ga. Jednom kad su ciljevi postavljeni, pojedinac marljivo radi te ostaje odlučno usredotočen na zadatke. Pojedinaac se može usredotočiti na zadatke unatoč ometanjima te zna što mu odvlači pozornost. Pojedinaac izbjegava odugovlačenje i odgađanje, koji mogu uzrokovati stres kod njega i tima. To također uključuje služenje tehnikama za određivanje prioriteta. Usredotočenost uključuje sposobnost nošenja sa svakodnevnim poslovnim zadacima te komuniciranje i održavanje odnosa s drugima.

Mjere

- pokazuje razumijevanje vlastitih motiva
- postavlja osobne i profesionalne ciljeve i prioritete
- djeluje kako bi ostvario osobne ciljeve

- prepoznaje što odvlači pozornost
- redovito promišlja kako bi ostao usredotočen na ciljeve
- obavlja osobne obveze na vrijeme
- usredotočuje se na zadatke unatoč ometanjima i prekidima
- usmjerava sam sebe ili traži pojašnjenja u nejasnim situacijama

4.4.1.4. Organiziranje vlastitog rada ovisno o situaciji i resursima

Opis

Ne postoje dvije identične situacije. Ono što je funkcioniralo ili funkcionira u jednoj situaciji možda neće u drugoj. Stoga, pojedinac nastoji "pročitati" situacije i ljude te prilagoditi ponašanje određenim okolnostima, sve s ciljem ostvarenja željenih rezultata i postizanja ciljeva. Samostalnost u organizaciji i upravljanju vlastitim resursima pokazuje sposobnost određivanja prioriteta i postizanja ravnoteže između različitih zadataka na učinkovit i djelotvoran način. Uzaludno trošenje vremena, novca i energije se izbjegava određivanjem najvažnijih zadataka te izvođenjem zadataka koji stvaraju dodatnu vrijednost. Pojedinac organizira vlastite radne obveze tako da izbjegava prevelik stres te se opušta kad je to moguće i kad je potrebno.

Mjere

- prati vlastito planiranje vremena
- određuje prioritete različitih zahtjeva
- odbija određene zahtjeve kad je to prikladno
- rabi resurse kako bi maksimizirao isporuku
- prilagođuje način govora
- razvija taktiku prilagođenu situaciji

4.4.1.5. Preuzimanje odgovornosti za osobno učenje i razvoj

Opis

Pojedinac je usredotočen na kontinuirano učenje i uvijek nastoji poboljšati kvalitetu vlastitog rada, djelovanja i odluka. Prihvaćanje povratnih informacija i traženje savjeta omogućuje osobni razvoj i učenje. Ako pojedinac razumije opažanja i gledišta drugih, uključujući i kritička opažanja te primjedbe, može preispitati i popraviti osobne stavove i ponašanje. Suprotnost tome jest da pojedinac ne prihvaća promjene i gleda na sve povratne informacije kao na kritiku, nikad ne prihvaća kritiku te se odbija promijeniti. Pojedinac se nastoji razviti koristeći se kritikama i povratnim informacijama kao prilikom za rast.

Mjere

- koristi se pogreškama i lošim rezultatima kao poticajem za učenje
- koristi se povratnim informacijama kao prilikom za osobni razvoj
- traži savjete
- mjeri vlastite učinke
- usredotočen je na kontinuirano poboljšavanje vlastitog rada i sposobnosti

4.4.2. Osobni integritet i pouzdanost

Definicija

Isporuka projektnih koristi podrazumijeva predanost mnogih pojedinaca izvršenju posla. Pojedinaac mora pokazati osobni integritet i pouzdanost jer nedostatak tih kvaliteta može dovesti do neuspjeha. Osobni integritet znači da se pojedinac ponaša u skladu s vlastitim moralnim i etičkim vrijednostima i načelima. Pouzdanost podrazumijeva da se na pojedinca može osloniti, da se ponaša u skladu s očekivanjima i dogovorenim načinom ponašanja.

Svrha

Svrha elementa kompetencije je omogućiti pojedincu dosljedno donošenje odluka te isto takvo djelovanje i ponašanje pri provedbi projekta. Održavanjem osobnog integriteta podržava se okruženje izgrađeno na povjerenju koje u drugima izaziva osjećaj sigurnosti i pouzdanja. Time se omogućuje pojedincu da i on podržava druge.

Opis

Integritet i pouzdanost počivaju na dosljednosti u vrijednostima, osjećajima, ponašanjima te ishodima, što se postiže usklađivanjem riječi i dijela. Pouzdanost se omogućuje i promiče na način da se primjenjuju etički standardi i moralna načela kao temelj za radnje i odluke te da se preuzima odgovornost za pojedinačne radnje i odluke. Pojedinaac je netko na koga se treba moći osloniti.

Znanje

- etički kodeks/kodeks ponašanja
- načela društvene jednakosti i održivosti
- osobne vrijednosti i moralni standardi
- etički sustavi
- univerzalna prava
- održivost

Vještine i sposobnosti

- razvijanje povjerenja te izgradnja odnosa
- pridržavanje vlastitih standarda pod pritiskom te unatoč otporu
- ispravljanje i prilagođavanje vlastitog ponašanja

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Ljude*
- Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi
- Perspektiva 4: Moć i interes
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.2.1. Razumijevanje etičkih vrijednosti i njihova primjena na sve odluke i djelovanja

Opis

Pojedinac bi trebao razumjeti vlastite vrijednosti jer su one temelj za dosljedno odlučivanje i djelovanje. Razumijevanje vrijednosti uključuje sposobnost izražavanja mišljenja te stavova o različitim temama. Pojedinac drugima pripisuje svoja načela, čime pokazuje što ona predstavljaju. Ostali se osjećaju sigurno jer je pojedinac predvidiv u svojim odlukama i djelovanju. Pojedinac može prepoznati nedosljednosti te objasniti razloge za neusklađenost između izjava i djelovanja.

Mjere

- poznaje i odražava vlastite vrijednosti
- uzima u obzir vlastite vrijednosti i ideale pri donošenju odluka
- izražava vlastita načela

4.4.2.2. Promicanje održivosti ishoda i rezultata

Opis

Promicanje održivosti podrazumijeva usredotočenost na dugotrajnost rješenja čak i kada je riječ o zadacima ograničenoga vremenskog roka. Održivost ne uključuje samo društvenu jednakost, zaštitu okoliša ili ekonomske rezultate. Ona uključuje i razmišljanje o dugoročnim ishodima te posljedicama ponašanja. Pojedinac je sposoban sagledati širu sliku te se u skladu s time i ponašati.

Mjere

- proaktivno traži održivo rješenje
- promišlja i uzima u obzir dugoročne ishode pri traženju rješenja

4.4.2.3. Preuzimanje odgovornosti za vlastite odluke i djela

Opis

Preuzimanje odgovornosti znači donošenje odluka te djelovanje imajući na umu da je potpuno odgovoran za posljedice — u pozitivnom i negativnom smislu. Pojedinac se drži odluka te dogovora postignutih s drugima. Pojedinac se osjeća odgovornim za uspjeh tima u ime svih interesnih strana.

Mjere

- preuzima punu odgovornost za vlastite odluke i djela
- prihvaća odgovornost za pozitivne i negativne rezultate
- donosi odluke i drži se dogovora postignutih s drugima
- bavi se osobnim i profesionalnim nedostacima koji stoje na putu ostvarenja profesionalnog uspjeha

4.4.2.4. Dosljedno djelovanje, odlučivanje i komuniciranje

Opis

Dosljednost znači usklađenost riječi, ponašanja i djelovanja pojedinca. Primjenom istih vodećih načela u djelovanju, odlučivanju i komuniciranju ponašanje pojedinca postaje predvidivo i ponovljivo u pozitivnom smislu.

Biti dosljedan ne isključuje fleksibilnost u izmjeni planova ako se potrebno promijeniti ili prilagoditi posebnim situacijama.

Mjere

- usklađuje riječi i djela
- služi se sličnim pristupom sličnim problemima
- prilagođuje osobno ponašanje kontekstu situacije

4.4.2.5. Temeljito izvršenje zadataka kako bilo izgrađeno povjerenje

Opis

Pojedinac temeljito i pozorno izvršava zadatke. To izaziva povjerenje drugih ljudi u njega te potiče sklapanje obećanja i dogovora. Pojedinac je prepoznat kao netko na koga se može osloniti. Po mišljenju drugih, rezultati rada pojedinca su dosljedno dobre kvalitete.

Mjere

- temeljito i pozorno obavlja radne zadatke
- stječe povjerenje isporukom dovršenog i ispravno obavljenog posla

4.4.3. Osobna komunikacija

Definicija

Osobna komunikacija uključuje razmjenu odgovarajućih podataka koji su točno i dosljedno dostavljeni svim interesnim stranama.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu djelotvornu i učinkovitu komunikaciju u različitim situacijama, s različitim interesnim stranama te unutar različitih kultura.

Opis

Osobna komunikacija opisuje najvažnije aspekte učinkovite komunikacije. Sadržaj, kao i način komunikacije (boja glasa, komunikacijski kanal, količina podataka), moraju biti jasni i prikladni za ciljanu publiku. Pojedinaac mora provjeriti razumijevanje poruke tako da aktivno sluša ciljanu publiku i traži povratne informacije. Pojedinaac promiče otvorenu i iskrenu komunikaciju te se sposoban koristiti različitim načinima komuniciranja (npr. prezentacije, sastanci, pisani oblici itd.) i uzeti u obzir njihovu vrijednost i ograničenja.

Znanje

- razlike između informacije i poruke
- različite metode komuniciranja
- različite tehnike ispitivanja
- pravila za traženje povratnih informacija
- moderiranje
- tehnike prezentiranja
- komunikacijski kanali i stilovi
- govornička vještina
- obilježja govora tijela
- komunikacijske tehnologije

Vještine i sposobnosti

- uporaba različitih načina komuniciranja i različitih stilova kako bi bila ostvarena učinkovita komunikacija
- aktivno slušanje
- tehnike ispitivanja
- empatija
- tehnike prezentiranja i moderiranja
- učinkovita uporaba govora tijela

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Ljude*
- Perspektiva 4: Moć i interes
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti
- Praksa 5: Organiziranje i informiranje
- Praksa 12: Interesni sudionici

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.3.1. Pružanje jasnih i strukturiranih informacija drugima i provjera razumijevanja

Opis

Pružiti jasne informacije znači oblikovati i prenijeti informacije tako da ih primatelj može razumijeti i uporabiti. Pojedinaac se mora koristiti logičnim i strukturiranim načinom komuniciranja kako bi provjerio razumijevanje. Pojedinaac mora dobiti potvrdu da je primatelj informacije razumio poruku. Sve navedeno podrazumijeva usmjerenost na primatelja, a ne na informaciju te, kad je potrebno, traženje potvrde razumijevanja.

Mjere

- oblikuje informacije na logičan način u skladu s publikom i situacijom
- koristi se tehnikama pričanja priče (engl. *story telling*) kad je to prikladno
- služi se jezikom jednostavnim za razumijevanje
- koristi se javnim govorom i prezentacijom
- uvježbava i usavršava druge
- vodi i moderira sastanke
- služi se vizualizacijom, govorom tijela i intonacijom za podupiranje i naglašavanje poruke

4.4.3.2. Omogućavanje i promicanje otvorene komunikacije

Opis

Omogućavanje i promicanje otvorene komunikacije znači aktivno pozivanje drugih da daju svoj doprinos i mišljenje o važnim temama. To zahtijeva atmosferu punu povjerenja, kako bi ljudi mogli izraziti svoje ideje i mišljenje, a da ih se ne odbije, ne kazni i ne ismijava. Trebalo bi biti jasno kad i kako su drugi slobodni i/ili pozvani da predlažu ideje, iznose osjećaje i/ili mišljenje, te kad nije prikladan trenutak za to. U potonjim situacijama, prema ljudima i njihovu doprinosu se valja odnositi s poštovanjem.

Slušati i pružati povratnu informaciju podrazumijeva iskorištavanje prilika za istraživanje i razmjenu mišljenja. Pojedincu iskreno zanimaju stavovi drugih te on pruža otvoren i neformalan okvir za povratne informacije. Zbog pojedinca se drugi ljudi osjećaju vrijednima i osjećaju da su njihova mišljenja vrijedna.

Mjere

- stvara otvorenu atmosferu punu poštovanja
- aktivno i strpljivo sluša potvrđujući ono što rečeno, ponovno iznoseći ili parafrazirajući riječi govornika te potvrđujući razumijevanje
- ne prekida i ne započinje govor dok drugi govore
- otvoren je i pokazuje iskren interes za nove ideje
- potvrđuje razumijevanje poruke/informacije ili, kad je potrebno, traži pojašnjenja, primjere i/ili detalje
- jasno daje do znanja kada je, gdje i kako iznošenje ideja, osjećaja i mišljenja dobrodošlo
- jasno daje do znanja kako će se odnositi prema idejama i mišljenjima

4.4.3.3. Odabir komunikacijskih stilova i kanala koji odgovaraju publici, situaciji te menadžerskoj razini

Opis

Pojedinac odabire primjeren način komuniciranja s ciljnom publikom. Pojedinac je u stanju komunicirati na različitim razinama i putem različitih kanala, razmatrajući hoće li odabrati formalnu, neformalnu, neutralnu ili emocionalnu komunikaciju i je li pritom prikladan pisani, usmeni ili vizualni način komuniciranja.

Mjere

- odabire primjerene komunikacijske kanale i stil ovisno o ciljnoj publici
- komunicira putem odabranih kanala u skladu s odabranim stilom
- nadgleda i kontrolira komunikaciju
- mijenja komunikacijske kanale i stil ovisno o situaciji

4.4.3.4. Učinkovita komunikacija s virtualnim timovima

Opis

Virtualni tim se sastoji od pojedinaca koji rade u različitim vremenskim zonama, u različitom prostoru i/ili organizacijama. Komunikacija unutar virtualnih timova je izazov jer nisu svi članovi tima u istoj okolini i/ili organizaciji te se mogu nalaziti u nekoliko različitih organizacija, gradova, zemalja ili na različitim kontinentima.

Komunikacija među članovima virtualnog tima se često ne može odvijati uživo, već je asinkronična i potrebno se služiti modernom komunikacijskom tehnologijom. Komunikacijske procedure moraju uzimati u obzir aspekte poput jezika, kanala, sadržaja i vremenskih zona.

Mjere

- služi se modernom komunikacijskom tehnologijom, npr. webinar, telekonferencije, chat, računarstvo u oblaku (engl. *cloud computing*)
- određuje i održava jasne komunikacijske procese i procedure
- promiče koheziju i *team building*

4.4.3.5. Uporaba humora i sagledavanje šire slike kad je prikladno

Opis

Rad na projektu često može biti stresan. Sposobnost promatranja situacije, problema te čak i vlastitoga rada iz više različitih kutova je važna osobina. Humor omogućuje pojedincu da sagleda širu sliku — kako bi prosudio koliko je nešto dobro, loše ili važno u usporedbi s drugim stvarima. Opuštanje napetosti humorom često olakšava suradnju i odlučivanje. Humor je moćan alat za smanjivanje napetosti u konfliktnim situacijama. Ako se rabi na prikladan način, u prikladno vrijeme te s poštovanjem, humor može olakšati komunikaciju.

Mjere

- mijenja komunikacijske perspektive
- smanjuje napetost uporabom humora

4.4.4. Odnosi i angažiranost

Definicija

Osobni odnosi su temelj za produktivnu suradnju, osobnu angažiranost i predanost. Oni uključuju odnose jedan na jedan, kao i uspostavljanje cijele mreže odnosa. Da bi bili izgrađeni trajni i čvrsti odnosi, potrebno je uložiti vrijeme i pozornost. Sposobnost formiranja čvrstih odnosa prije svega ovisi o društvenim kompetencijama, kao što su empatija, povjerenje, pouzdanost i komunikacijske vještine. Zajednička vizija i ciljevi koje dijele pojedinci i tim potiču druge na angažiranost u zadacima i predanost zajedničkim ciljevima.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu izgradnju i održavanje osobnih odnosa te razumijevanje da je zanimanje za druge preduvjet za suradnju, predanost te naposljetku učinkovitost.

Opis

Osobni odnosi započinju iskrenim zanimanjem za ljude, a njihova izgradnja je dvojaka: s jedne strane uspostavljanje odnosa jedan na jedan, a s druge stvaranje i podupiranje društvenih mreža. U obje situacije pojedinac mora otvoreno surađivati s drugima. Jednom kad je odnos uspostavljen, mora se održavati i poboljšavati uspostavljanjem i pokazivanjem povjerenja, suradnjom zasnovanom na poštovanju i otvorenom komunikacijom. Kulturne razlike mogu pobuditi interes i privlačnost, no i izazvati nerazumijevanje koje može ugroziti kvalitetu odnosa. Jednom kad su osobni odnosi uspostavljeni, mnogo je lakše postići da se i ostali angažiraju, osobito ako su vizije, ciljevi i zadaci predstavljeni s entuzijazmom. Drugi način kako angažirati ostale je aktivno ih uključiti u rasprave, odluke i djelovanje. Općenito, ljudi su više predani ostvarenju ciljeva i zadataka kad se to od njih unaprijed traži.

Znanja

- intrinzična motivacija
- motivacijske teorije
- postupanje prema otporu
- vrijednosti, tradicije, pojedinačni zahtjevi različitih kultura
- teorije umrežavanja

Vještine i sposobnosti

- uporaba humora za probijanje leda
- prikladni načini komuniciranja
- komuniciranje s poštovanjem
- poštivanje drugih te razumijevanje etničkih i kulturalnih različitosti
- vjerovanje vlastitoj intuiciji

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Ljude*
- Perspektiva 4: Moć i interes
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti
- Praksa 5: Organiziranje i informiranje
- Praksa 12: Interesni sudionici

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.4.1. Započinjanje i razvijanje osobnih i profesionalnih odnosa

Opis

Početak i razvoj osobnih odnosa podrazumijeva traženje i iskorištavanje prilika za uspostavu kontakta s drugim ljudima. Pojedinaac pokazuje zanimanje za druge i spreman je uspostaviti odnose s njima. Pojedinaac se koristi mogućnostima i situacijama za stvaranje i održavanje osobnih i profesionalnih kontakata. Pojedinaac je prisutan, dostupan, otvoren za dijalog te aktivno održava kontakt. Pojedinaac je dostupan članovima tima, klijentima, korisnicima ili drugim interesnim sudionicima. Pojedinaac se obzirno odnosi prema drugima, uvažava ih te obavještava.

Mjere

- aktivno traži mogućnosti i situacije za ostvarivanje novih kontakata
- pokazuje zanimanje za upoznavanje novih ljudi
- služi se humorom za probijanje leda
- prisutan je, dostupan i otvoren za dijalog
- aktivno održava kontakte, uspostavlja rutinu za bilateralne sastanke
- informira druge

4.4.4.2. Izgradnja, moderiranje i doprinos društvenim mrežama

Opis

Izgradnja, moderiranje i doprinos društvenim mrežama imaju nekoliko razina. Na najnižoj razini pojedinac se umrežava sa zanimljivim i/ili korisnim ljudima i pridonosi društvenoj mreži. Time se formiraju novi odnosi. Na drugoj razini pojedinac stvara nove mreže i vlastite krugove te tako otvara nove komunikacijske tokove. Pojedinaac tako djeluje kao posrednik ili središte komunikacije. Iduća je razina društvenog umrežavanja dostupnost vlastitih odnosa drugima. To podrazumijeva omogućavanje, osnaživanje i uspostavljanje odnosa među drugim ljudima koji se kasnije održavaju bez uplitanja pojedinaca.

Mjere

- pridružuje se i pridonosi društvenim mrežama
- stvara i omogućuje stvaranje društvenih mreža
- organizira društvena događanja koja potiču umrežavanje
- podupire umrežavanje

4.4.4.3. Pokazivanje empatije slušanjem, razumijevanjem i potporom

Opis

Pokazivanje empatije podrazumijeva pokazivanje stvarnog zanimanja za druge i njihovu dobrobit. Pojedinaac pozorno sluša druge i postavlja pitanja te traži pojašnjenja ili detalje, kako bi osigurao razumijevanje njihovih poruka. Pojedinaac prepoznaje izražene ili upravo doživljene osjećaje drugih ljudi. Pojedinaac se odnosi prema drugima i reagira na njihove osjećaje na suosjećajan način. Nudi potporu, čak i kad se to ne traži.

Mjere

- aktivno sluša
- drugi osjećaju da ih pojedinac čuje
- postavlja dodatna pitanja
- shvaća probleme drugih i nudi pomoć
- razumije vrijednosti i standarde drugih
- u komunikaciji odgovara u razumnom roku

4.4.4.4. Pokazivanje povjerenja i poštovanja ohrabrujući druge da izraze svoja mišljenja i nedoumice

Opis

Imati povjerenja u nekoga podrazumijeva vjeru u njihovo buduće djelovanje ili odluke te uvjerenost da postoje pozitivne namjere. Pojedinaac nema skriveni cilj, već razmjenjuje informacije s drugima. Pojedinaac također shvaća da je povjerenje ulaganje s nesigurnim ishodom. Pojedinaac ozbiljno shvaća druge, njihove talente i mišljenja, kao i činjenicu da uspjeh ovisi o njihovom djelovanju i predanosti. Kako bi tim postigao najbolji učinak, neophodno je razumjeti što motivira članove tima. U tu svrhu, pojedinac mora provoditi vrijeme s tim ljudima kako bi ih razumio te znao što ih pokreće. Pojedinaac mora imati na umu da se vrijednosti, iskustva i ciljevi drugih mogu razlikovati. Ponašati se prema drugima s poštovanjem znači odnositi se prema njima kao što bi pojedinac htio da se drugi odnose prema njemu. Pojedinaac shvaća druge ozbiljno, cijeni njihovo mišljenje, njihov rad i osobnost, neovisno o spolu, vjeri, društvenom statusu ili podrijetlu. Poštuje se kulturalna raznolikost. Pojedinaac shvaća pravila ponašanja kao smjernice za donošenje odluke i ponašanje.

Mjere

- oslanja se na danu riječ
- zadužuje članove tima za određene zadatke na temelju povjerenja
- očekuje od drugih da se ponašaju u skladu sa zajedničkim vrijednostima i dogovorima
- delegira određene zadatke te ne kontrolira niti prati svaki korak
- pokazuje interes za ideje, želje i nedoumice drugih ljudi
- primjećuje i poštuje razlike među ljudima
- shvaća važnost profesionalne i osobne raznolikosti

4.4.4.5. Dijeljenje vlastite vizije i ciljeva s drugima, s ciljem poticanja angažiranosti i predanosti

Opis

Razmjena vizije i ciljeva podrazumijeva zauzimanje i pokazivanje pozitivnog i entuzijastičnog stava prema određenim zadacima, procesima ili ciljevima uz istodobno pokazivanje realnog optimizma. Kako bi se nadahnulo druge, potrebna je ambiciozna, ali jasna vizija, realni ciljevi i sposobnost poticanja predanosti uključenih ljudi. Predanost pojedinca je važan uvjet da bi se to postiglo. Nadahnuće se često postiže kroz zajedničku viziju — pogled u budućnost u koju ljudi mogu vjerovati i dio koje žele biti. Vizija može biti eksplicitna (čak i zapisana) ili implicitna. Vizija služi poticanju promjena.

Kako bi se ljudi angažirali oko zadataka i predano ih izvršavali, potrebno je da se osjećaju osobno odgovornima za dobar ishod. To se može ostvariti na različite načine — tako da ih se pita za savjet, da im se da odgovornost za neki zadatak ili ih se uključi u odlučivanje. Pojedinaac bi se trebao optimalno koristiti vještinama i iskustvom svojih kolega. To znači da bi ljude trebalo uključivati u odlučivanje u mjeri u kojoj mogu pridonijeti proširenju trenutnog znanja. Isto vrijedi i za razmjenu informacija, s obzirom na to da se time može povećati posvećenost. Međutim, pojedinac također mora razumjeti opasnost od preopterećenosti informacijama. Kako svaki član tima ima svoj zadatak, u nekim je slučajevima bolje dijeliti informacije po načelu "tko treba znati".

Mjere

- djeluje pozitivno
- jasno priopćuje vizije, ciljeve i ishode
- potiče rasprave i kritike vizije, ciljeva i ishoda
- uključuje ljude u planiranje i odlučivanje
- zahtijeva posvećenost kod određenih zadataka
- ozbiljno shvaća doprinos pojedinaca
- naglašava da je za postizanje uspjeha važna predanost svih uključenih

4.4.5. Vodstvo

Definicija

Vodstvo znači usmjeravanje i vođenje pojedinaca ili skupina. Uključuje sposobnost odabira i primjene prikladnog stila upravljanja u različitim situacijama. Osim vođenja vlastitog tima, pojedinac također mora biti vođa u očima višeg menadžmenta ili drugih interesnih strana.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da vodi, usmjerava i motivira druge, s ciljem poboljšanja pojedinačnog ili timskog učinka.

Opis

Vođa mora poznavati različite stilove vodstva te odlučiti koji najbolje odgovara baš njemu/njoj, projektu, timu koji vodi i drugim interesnim stranama, u svim situacijama. Prihvaćeni stil vodstva uključuje obrasce ponašanja, metode komuniciranja, stavove prema konfliktima, načine kontroliranja ponašanja članova tima, proces odlučivanja te količinu i tip delegiranih zadataka. Vodstvo je važno u cijelom životnom ciklusu projekta, a osobito kad je potrebna promjena ili postoje nesigurnosti o tome što treba poduzeti.

Znanje

- modeli vodstva
- osobno učenje
- tehnike komuniciranja
- *coaching*
- pronalaženje i davanje smisla
- temelji moći
- načini odlučivanja (konsezulan, demokratski, kompromisno, autokratski itd.)

Vještine i sposobnosti

- poznavanje sebe
- vještine slušanja
- emocionalna snaga
- sposobnost izražavanja vrijednosti
- postupanje u slučaju pogrešaka i neuspjeha
- razmjena vrijednosti
- stvaranje timskog duha
- metode i tehnike komuniciranja i vodstva
- upravljanje virtualnim timovima

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Ljude*
- svi elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- Perspektiva 4: Moć i interes
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.5.1. Poticanje aktivnosti i proaktivno pomaganje i savjetovanje

Opis

Preuzimanje inicijative znači sklonost i sposobnost proaktivnog djelovanja, poput davanja prijedloga ili savjeta, preuzimanja vodstva i/ili pružanja pomoći, a da netko to nije tražio. Preuzimanje inicijative zahtijeva sposobnost razmišljanja unaprijed o mogućim situacijama i rješenjima.

Preuzimanje inicijative povećava utjecaj koji pojedinac ima i čini ga vidljivim. Nasuprot tome, ako preuzimanje inicijative nije dobrodošlo ili rezultira loše, postoji rizik za pojedinca da će izgubiti utjecaj i status. Prije preuzimanja inicijative je potrebno odvojiti dobre i loše strane.

Mjere

- predlaže ili provodi aktivnosti
- ustupa pomoć ili savjete
- razmišlja i djeluje misleći na budućnost (tj. korak unaprijed)
- pronalazi ravnotežu između preuzimanja inicijative i rizika

4.4.5.2. Preuzimanje odgovornosti i pokazivanje predanosti

Opis

Doživljavanje projekta "kao svojeg" znači iskazivanje osobne angažiranosti. Predanost specifičnim ciljevima projekta (engl. *objectives*) daje ljudima vjeru u njegovu vrijednost. Pojedinac se ponaša poput poduzetnika preuzimajući potpunu odgovornost za postupke te uočavajući prilike za napredak. Pojedinac stalno nadzire postupke i rezultate kako bi uočio prilike za intervenciju i napredak te otvara mogućnosti za učenje.

Mjere

- preuzima odgovornost i pokazuje predanost ponašanjem, govorom i stavom
- pozitivno govori o projektu
- okuplja ljude i generira entuzijazam za projekt

- postavlja pokazatelje i mjerila izvršenja
- traži način za poboljšanje projektnih procesa
- potiče učenje

4.4.5.3. Usmjeravanje, coaching i mentoriranje, s ciljem poboljšanja rada pojedinaca i timova

Opis

Usmjeravanje, *coaching* i mentoriranje znače pružanje vodstva i potpore ljudima i timovima te osiguravanje uvjeta koji će potaknuti angažiranost ljudi pri izvršavanju zadataka. *Coaching* i mentoriranje su usmjereni na poboljšanje sposobnosti i samostalnost članova tima. Usmjeravanje znači vođenje pri izvršavanju zadatka. Pojedinaac kreira i priopćuje osobne i zajedničke ciljeve te djeluje u skladu s njima. Pojedinaac kreira i dijeli viziju koja vodi projekt. Usmjeravanje, *coaching* i mentoriranje zahtijevaju sposobnost zadržavanja hladne glave u zahtjevnim i nejasnim situacijama. Pojedinaac također mora znati kada su i kakvi *coaching* ili mentoriranje potrebni i u kojem obliku.

Ponekad je bolje zadržati prijedlog ili odluku neko vrijeme kako bi bili potaknuti samostalnost i kreativnost tima ili pojedinca.

Mjere

- usmjeruje ljude ili timove
- obučava i mentorira članove tima, s ciljem poboljšavanja njihovih sposobnosti
- utvrđuje viziju i vrijednosti te vodi tim u skladu s tim principima
- usklađuje ciljeve pojedinca sa zajedničkim ciljevima te opisuje načine za njihovo postizanje

4.4.5.4. Primjerena uporaba moći i utjecaja za ostvarenje ciljeva

Opis

Primjenjivanje moći i utjecaja znači biti "vidljiv" kao vođa i omogućiti drugima da vođu slijede. Stoga je potrebno razumjeti zahtjeve kolega, podređenih, klijenta i drugih interesnih strana, kako bi se moglo odgovoriti na njih te utjecati na njihova očekivanja i mišljenja. Uporaba utjecaja također znači usmjeravanje djelovanja drugih, bez obzira na to je li pojedinac za to djelovanje odgovoran ili ne. Vođa aktivno oblikuje stavove i percepciju situacije, rezultata i odnosa služeći se riječima i djelima. Katkad je uporaba moći potrebna kako bi bili ostvareni rezultati ili riješen zastoje, u drugim je situacijama dovoljan samo dobro odmjeran savjet. Otvorena uporaba moći može dovesti do zamjeranja ili suprostavljanja, pa vođa mora znati kada i kako uporabiti moć. Uporaba i učinkovitost moći i utjecaja su uvijek usko povezane s ko-

munikacijom. Pojedinaac bi trebao znati mogućnosti i ograničenja svakoga komunikacijskog kanala i načina komuniciranja.

Mjere

- služi se različitim načinima provođenja moći i utjecaja
- u pravo vrijeme rabi utjecaj i/ili moć
- interesni sudionici ga smatraju vođom projekta ili tima

4.4.5.5. Donošenje, provođenje i preispitivanje odluka

Opis

Donošenje odluka znači odabir načina djelovanja između nekoliko ponuđenih mogućih puteva. Često su odluke donesene na osnovi nepotpunih ili suprotnih informacija, te su posljedice tih odluka neizvjesne. Donošenje odluka je odabir one opcije koja je najviše dosljedna i usklađena s ciljevima. Odluke bi se trebale donositi na temelju analize činjenica te imajući na umu stavove i mišljenja drugih.

Katkad je kvaliteta informacija tako loša da se odluke zasnivaju na intuiciji. Preispitivanje i spremnost na promjenu prije donesenih odluka, na temelju novih informacija je neophodan dio sposobnosti donošenja odluka. Često drugi moraju donijeti odluke (npr. linijski menadžeri, upravljačka tijela itd.). Pojedinaac se koristi svojim utjecajem kako bi drugi donijeli prave odluke u pravo vrijeme.

Mjere

- suočen s neizvjesnošću, traži rješenja
- pravodobno i na prikladan način poziva na rasprave i pita za mišljenje prije donošenja odluke
- objašnjava razloge za pojedine odluke
- utječe na odluke interesnih sudionika analizirajući i tumačeći informacije
- jasno priopćava odluke i namjere
- preispituje odluke i mijenja ih u skladu s novim činjenicama
- promišlja o prošlim situacijama kako bi poboljšao proces odlučivanja

4.4.6. Timski rad

Definicija

Timski rad je okupljanje ljudi radi ostvarenja zajedničkog cilja.

Timovi su skupine ljudi koji rade zajedno na ostvarenju određenog cilja. Projektni timovi su obično multidisciplinarni: stručnjaci iz različitih područja rade zajedno kako bi ostvarili složene rezultate. Timski rad podrazumijeva formiranje učinkovitog tima okupljajući, podupirući i vodeći tim. Komunikacija i odnosi u timu su među najvažnijim elementima uspješnog timskog rada.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu odabir odgovarajućih članova tima, promicanje orijentiranosti prema timu i učinkovito vođenje tima.

Opis

Timski rad se odvija u cijelom životnom ciklusu tima. U početnoj fazi se biraju prikladni članovi tima. Nakon toga se tim formira, podupire i usmjerava. Tijekom različitih faza projekta, kako članovi tima i tim u cjelini stječu zrelost u obavljanju svojih zadataka, postaju samostalni u obavljanju zadataka te stoga dobivaju sve više odgovornosti.

Team building se često odvija na sastancima, radionicama te seminarima na kojima sudjeluju pojedinac koji vodi tim, članovi tima te katkad drugi interesni sudionici. Timski duh (tj. volja ljudi za uspješnu međusobnu suradnju) se može postići individualnom motivacijom, timskim postavljanjem ciljeva, društvenim događanjima, strategijama potpore te drugim metodama.

Problemi se mogu javiti zbog tehničkih ili ekonomskih poteškoća te drugih stresnih situacija. Također, do problema može doći zbog kulturalnih i obrazovnih razlika, različitih interesa i/ili različitih načina rada te velike udaljenosti članova tima. Pojedinac koji vodi tim mora kontinuirano razvijati tim i njegove članove tijekom životnog ciklusa projekta. Tijekom njihova rada na projektu, pojedinac koji vodi tim, u dogovoru s linijskim menadžerom bi trebao redovito provjeravati učinak članova tima, a sve u svrhu procjene i odgovora na potrebe razvoja te na potrebe usavršavanja i osposobljavanja. Ako je učinak člana tima ispod traženih standarda, mogu biti poduzete korektivne radnje.

Tijekom životnog ciklusa tima trebalo bi poticati osobnu angažiranost, umrežavanje, omogućiti produktivnu radnu okolinu te podupirati komunikaciju i održavanje odnosa.

Znanje

- organiziranje projekta
- modeli timskih uloga
- modeli životnog ciklusa tima

Vještine i sposobnosti

- vještine zapošljavanja i odabira osoblja
- tehnike ispitivanja
- izgradnja i održavanje odnosa
- vještine moderiranja

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Ljude*
- Perspektiva 4: Moć i interes
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti
- Praksa 5: Organiziranje i informiranje
- Praksa 8: Resursi
- Praksa 10: Planiranje i kontrola

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.6.1. Odabir i formiranje tima

Opis

Za uspješan timski rad je potrebno odabrati prave resurse za taj određeni tim. Osim što odabrani članovi tima moraju imati potrebno znanje i vještine, pojedinac koji vodi tim također se mora pobrinuti da među odabranim članovima tima postoji 'kemija' koja će im omogućiti da rade zajedno kao tim. Prije no što odabrani tim počne raditi, pojedinci moraju razviti osjećaj da su dio tima. Uloga pojedinca koji vodi tim jest pretvoriti osobnu motivaciju u timski učinak. Članovima tima valja omogućiti da upoznaju jedni druge jednako kao i zadatke koji su pred njima. *Team building* jest kontinuirani posao, no kako tim sazrijeva, mijenjaju se i aktivnosti koje pojedinac koji vodi tim mora izvršavati.

Mjere

- promišlja o individualnim kompetencijama, snagama, slabostima te motivaciji pri odlučivanju o uključivanju u tim, ulogama i zadacima
- objašnjava ciljeve i stvara zajedničku viziju
- postavlja ciljeve tima, dnevni red te kriterije za uspješno ostvarenje projekta
- pregovara o zajedničkim normama i pravilima tima
- motivira pojedince te gradi timski duh

4.4.6.2. Promicanje suradnje i umrežavanje članova tima

Opis

Poticati suradnju znači aktivno utjecati na članove tima kako bi radili skupa te pridonosili timu svojim iskustvima, znanjem, mišljenjima, idejama te dilemama, a sve s ciljem ostvarenja dogovorenih ciljeva. Rasprave i neslaganja su neizbježna posljedica suradnje, no dok god pojedinac koji vodi tim održava produktivnu atmosferu punu poštovanja, članovi tima mogu očekivati da će rezultat tih sukoba biti bolji radni učinak. U slučaju da pojedinac iz tima odluči narušiti suradnju unoseći razdor među članove tima ili radeći kontraproduktivno, pojedinac koji vodi tim mora ispraviti to ponašanje te u ekstremnim slučajevima zamijeniti tog člana tima. Voditelj tima može poticati umrežavanje fizičkim i virtualnim aktivnostima u kojima članovi tima razmjenjuju znanja te motiviraju i nadahnjuju jedni druge.

Mjere

- stvara prilike za raspravu među članovima tima
- zainteresiran je za mišljenje, prijedloge ili nedoumice koje imaju članovi tima kako bi bio poboljšán učinak
- dijeli uspjeh s timom/timovima
- promiče suradnju među ljudima u timu i izvan njega
- poduzima odgovarajuće mjere kad je suradnja u timu ugrožena
- služi se alatima za suradnju

4.4.6.3. Pružanje potpore, pomaganje i kontrola razvoja tima te njegovih članova

Opis

Razvoj tima uključuje kontinuirano razvijanje tima te ohrabrivanje članova da steknu nova znanja i vještine. Uloga pojedinca koji vodi tim jest da podupire, omogući i kontrolira ove napore za učenje te isto tako da stvori prilike za razmjenu znanja među članovima tima, drugih timova te organizacijom izvan projekta.

Mjere

- promiče kontinuirano učenje i razmjenu znanja
- primjenjuje tehnike za uključivanje u razvoj, npr. izobrazba na poslu
- omogućuje pohađanje seminara i radionica (na poslu i izvan posla)
- planira i promiče rasprave o onome što je naučeno
- osigurava vrijeme i pruža prilike za samorazvoj članova tima

4.4.6.4. Osnajivanje timova delegiranjem zadataka i odgovornosti

Opis

Iz odgovornosti proizlazi uključenost. Pojedinaac koji vodi tim povećava uključenost te individualno i grupno osnaživanje delegiranjem zadataka i problema timovima ili članovima tima. Ovisno o zahtjevnosti zadataka, delegirani zadaci mogu biti veliki, izazovni i važni. Rezultate delegiranih zadataka koje su postigli pojedinci i timovi bi trebalo mjeriti te pružiti povratnu informaciju kako bi tim nešto iz toga naučio.

Mjere

- delegira zadatke, kad i gdje je to prikladno
- osnažuje ljude i timove delegiranjem odgovornosti
- pojašnjava kriterije učinkovitosti te očekivanja
- osigurava strukture izvješćivanja na razini tima
- daje povratne informacije pojedincima i timu

4.4.6.5. Prepoznavanje pogrešaka i učenje na pogreškama

Opis

Pojedinaac koji vodi tim osigurava da se utjecaj pogrešaka na ishode, procese i uspjeh projekta svede na najmanju moguću mjeru. Pojedinaac zna da se uvijek može pogriješiti te razumije i prihvaća da ljudi griješe. Pojedinaac analizira pogreške te olakšava učenje iz pogrešaka. Pogreške služe kao platforma za promjene i poboljšanje te se tako smanjuje vjerojatnost budućih pogrešaka.

U nekim slučajevima, pojedinaac koji vodi tim može čak i poticati ponašanje koje povećava izgleda za pogreške, ako su za projekt potrebni inovativni načini nadilaženja problema i poteškoća.

Čak i tada, pojedinaac koji vodi tim će se pobrinuti da to nema negativan utjecaj na konačne ishode, procese upravljanja i uspjeh projekta. Pojedinaac traži uzroke pogrešaka te poduzima učinkovite mjere kako bi osigurao da se iste pogreške ne ponavljaju.

Mjere

- u skladu s mogućnostima, izbjegava negativne posljedice pogrešaka na uspjeh projekta
- shvaća da se pogreške događaju te prihvaća da ljudi griješe
- tolerira pogreške
- analizira i raspravlja o pogreškama kako bi bili poboljšani procesi upravljanja
- pomaže članovima tima da uče na vlastitim pogreškama

4.4.7. Konflikt i kriza

Definicija

Konflikt i kriza uključuju moderiranje ili rješavanje konflikata i kriza tako da se pažljivo promatra okolina te primjećuju i pronalaze rješenja za nesporazume. Konflikti i krize mogu uključivati događaje i situacije, sukobe karaktera, razinu stresa te druge moguće opasnosti. Pojedinaac se mora nositi s mogućim situacijama na prikladan način te mora poticati učenje iz tih situacija, što je potrebno za buduće konflikte i krize.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da učinkovito djeluje u slučaju krize ili sukoba među stranama suprotnih interesa ili nespojivih osobnosti.

Opis

Konflikti se mogu dogoditi između dvoje ili više ljudi i/ili interesnih sudionika. Konflikti vrlo često naruše zdravu radnu sredinu te imaju negativne posljedice na interesne sudionike. Kriza se može razviti iz jednog sukoba, ili može nastati kao rezultat nagle, iznenadne i presudne promjene koja može izravno ili neizravno onemogućiti ostvarenje ciljeva projekta. U takvim slučajevima je potrebno brzo reagirati te na osnovi vješte prosudbe procijeniti krizu, odrediti koji su mogući scenariji za rješavanje krize, osigurati realizaciju projekta te odlučiti treba li problem eskalirati i do koje razine u organizaciji treba ići s određenim problemom.

Sposobnost prepoznavanja mogućih konflikata i kriza te reagiranje na njih podrazumijeva i razumijevanje osnovnih mehanizama. Reagirajući na moguć ili stvaran konflikt ili krizu, pojedinac se može poslužiti različitim sredstvima, primjerice suradnjom, kompromisom, prevencijom, uvjeravanjem, eskalacijom ili uporabom moći. Svaki od tih načina ovisi o postizanju ravnoteže između interesnih sudionika. Transparentnost i integritet koje pojedinac pokazuje kao posrednik među interesnim sudionicima u konfliktu će pomoći u pronalasku prihvatljivih rješenja. Međutim, katkad se konflikti ne mogu riješiti unutar tima ili projekta, već je potrebno pozvati neovisne strane koje će posredovati i donositi odluke.

Znanja

- tehnike deeskalacije
- tehnike kreativnosti
- tehnike moderiranja
- tehnike scenarija
- modeli faza sukoba

- vrijednost sukobljavanja u *team buildingu*
- krizni plan
- scenarij najgorega mogućeg slučaja

Vještine i sposobnosti

- diplomatske vještine
- vještine pregovaranja, pronalazak kompromisa
- vještine moderiranja
- uvjeravanje
- retoričke vještine
- analitičke vještine
- otpornost na stres

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Ljude*
- Perspektiva 4: Moć i interes
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti
- Praksa 8: Resursi
- Praksa 10: Planiranje i kontrola
- Praksa 11: Rizik i prilika

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.7.1. Predviđanje i moguće sprječavanje konflikata i kriza

Opis

Razumijevati da može doći do konflikata i kriza znači budno i pozorno promatrati situacije koje mogu dovesti do neslaganja. Idealno je prepoznati i spriječiti ili riješiti moguće konflikte u ranoj fazi prije no što se prošire. Prevencija podrazumijeva da se konfliktne teme preduhitre rješenjem, primjerice tako da se pri sastavljanju timova ljude čiji su karakteri i interesi u sukobu ne stavi u isti tim i/ili tako da se osjetljiva pitanja delegiraju za to odgovarajućim ljudima. U slučaju mogućih konflikata ili kriza članovi tima će vjerojatno biti pod stresom jer svi postaju razdražljivi pod pritiskom. Stoga bi pojedinac trebao moći prepoznati, procijeniti te smanjiti razinu stresa kod pojedinaca.

Mjere

- analizira moguće stresne situacije
- drži osobe suprotnih karaktera ili interesa u odvojenim zadacima/timovima
- delegira osjetljive teme određenim ljudima

- provodi preventivne mjere
- provodi mjere za smanjenje stresa
- promišlja o stresnim situacijama u timu

4.4.7.2. Analiza uzroka i posljedica konflikata i kriza te odabir odgovarajućih reakcija

Opis

Sukobi prolaze kroz razne faze, kao što je definirano u nekoliko teorija. Te faze se mogu sažeti u tri široke kategorije:

- faza latentnog sukoba (sukob je moguć, tinja, no još je nevidljiv i nepriznat). To se događa kada kod pojedinaca ili skupina postoje razlike koje smetaju jednima ili drugima, ali nisu dovoljno velike da izazovu drugu stranu da djeluje kako bi promijenila situaciju.
- faza percipiranog sukoba (sukob je vidljiv, no i nadalje racionalan). Ovo je slučaj kada dođe do "okidača", primjerice, kada postoji otvoreno neslaganje oko neke teme. Ona je ili pravi uzrok sukoba ili izgovor za novi sukob interesa ili karaktera. Kad je sukob izbio, oni koji su u njega uključeni još uvijek međusobno komuniciraju te mogu razgovarati o racionalnim rješenjima.
- faza manifestiranog sukoba (otvoreni). U ovoj fazi su strane otvoreno i emocionalno sukobljene te više ne mogu ili neće mirno i racionalno razgovarati o rješenjima. Ostali sudionici su skloni zauzeti strane ili ih se na to potiče. U nekim situacijama se mogu poduzeti ili razmotriti pravni koraci.

Za razliku od sukoba, krize odmah skaču na treću razinu bez međukoraka. Ipak, one često nisu rezultat konfliktnih situacija, već nastaju zbog iznenadnih ili iznenadno otkrivenih problema – velikog rizika, vanjskog događaja s ozbiljnim posljedicama itd. Umijeće upravljanja konfliktima i krizama jest u procjeni uzroka i posljedica te dobivanju dodatnih informacija u svrhu donošenja odluke o mogućim rješenjima.

Konflikti i krize mogu imati različite uzroke, od neslaganja oko činjenica do sukoba karaktera, te mogu imati podrijetlo izvan projekta, pa čak i izvan organizacije. Ovisno o uzrocima, moguća su različita rješenja.

Krize se mogu razlikovati i po njihovu mogućem utjecaju. Ovisno o određenoj fazi, mogu biti odabrani različiti pristupi ublažavanju, rješavanju ili eskaliranju konflikta ili krize na drugu razinu.

Mjere

- procjenjuje razvoj konflikta
- analizira uzroke konflikta ili krize
- analizira moguće posljedice konflikta ili krize
- bira između različitih pristupa konfliktu ili krizi

4.4.7.3. Posredovanje u konfliktima i krizama i/ili rješavanje njihovih posljedica

Opis

Često se upravljanje konfliktima ili krizama provodi dok su pojedinci i/ili grupe ljuti ili u panici. U najkraćem mogućem vremenu, pojedinac mora sakupiti sve informacije, procijeniti opcije te ciljati prema pozitivnom i po mogućnosti zajedničkom rješenju te, što je još važnije, ostati miran i imati sve pod kontrolom. U ovakvim okolnostima opuštenost i uravnotežena prosudba su važne kvalitete. U krizi je najvažnije poduzeti odlučne mjere.

Mogući načini rješavanja konflikta uključuju suradnju, kompromis, prevenciju ili uporabu moći. Svaki od tih načina uključuje postizanje ravnoteže između vlastitih i tuđih interesa. Suradničko upravljanje sukobima zahtijeva volju za kompromisom među svim interesnim sudionicima. U ranim fazama sukoba pojedinac može djelovati kao moderator/posrednik, barem kad nije izravno upleten. Pojedinac okuplja suprotstavljene strane, omogućuje komunikaciju te nikoga ne osuđuje. U kasnijim fazama pojedinac može uporabiti moć, predstaviti problem višem menadžementu, profesionalnom posredniku i/ili poduzeti pravne mjere.

Mjere

- otvoreno razgovara o problemima
- stvara atmosferu konstruktivne rasprave
- odabire i primjenjuje prave metode za rješavanje sukoba ili krize
- poduzima disciplinske ili pravne mjere kad je to prikladno

4.4.7.4. Identifikacija i razmjena naučenog iz konflikata i kriza u svrhu poboljšanja budućeg rada

Opis

Jednom kad je konflikt riješen, važno je u radnoj sredini ponovo uspostaviti sklad i ravnotežu. Poticati učenje iz konflikata i kriza znači da pojedinac preispituje podrijetlo i uzroke konflikta na metarazini. Nadalje, pojedinac razlikuje slučajne podudarnosti u okolini od pravih uzroka konflikata i kriza, uči iz njih te potiče i svoj tim da radi isto, sve u cilju boljeg snalaženja u sličnim situacijama u budućnosti.

Mjere

- ponovno uspostavlja timsku atmosferu
- motivira tim da prizna svoju ulogu u konfliktu i iz toga nešto nauči
- koristi se konfliktima na pozitivan način u cilju napredovanja
- jača timsku koheziju i solidarnost imajući na umu moguće buduće konflikte i krize

4.4.8. Snalažljivost

Definicija

Snalažljivost je sposobnost primjenjivanja različitih tehnika i načina razmišljanja na definiranje, analiziranje, određivanje prioriteta, pronalaženje alternativa te rješavanje izazova i problema. Ona često zahtijeva originalno i maštovito razmišljanje i djelovanje te poticanje kreativnosti kod pojedinaca i kolektivne kreativnosti tima. Snalažljivost je korisna kad se pojave rizici, prilike, problemi i teške situacije.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da se sustavnim i stalnim traganjem za novim, boljim i djelotvornijim pristupima i/ili rješenjima uspješno nosi s neizvjesnošću, problemima, promjenama, ograničenjima i stresnim situacijama.

Opis

Snalažljivost znači optimalno korištenje onoga s čime se radi. To nije samo stvaranje nečeg novog; odnosi se također i na nastojanja da postojeće stvari funkcioniraju bolje, brže ili jeftinije. Pojedinač pribavlja sposobne ljudske resurse te unutar tima potiče snalažljivost kako bi unaprijedio, vrednovao i djelovao na zamisli koje će koristiti procesu, rezultatima ili ciljevima. Zamisli se često moraju "prodati" timu prije nego što budu prihvaćene. Timska atmosfera koja je otvorena prema kreativnosti i inovativnosti je preduvjet za prihvaćanje zamisli. Drugi članovi tima tada će zamisao poduprijeti i razraditi je kako bi bila šire prihvaćena.

Snalažljivost je jedna od najvažnijih kompetencija za uspjeh projekta. Ona pomaže prevladati probleme i motivira tim da surađuje u razvijanju zamisli u izvedivo rješenje. Kreativnost se u timu mora oprezno rabiti, tako da se ne izgubi usmjerenost na postizanje dogovorenih rezultata projekta. Konceptualne i analitičke tehnike također su od velike važnosti pri postupanju s velikom količinom informacija s kojom se mnogi projekti i organizacije suočavaju. Za uspjeh je bitno moći pravodobno izvući pravu informaciju, odnosno prezentirati je ili izvijestiti o njoj.

Znanje

- tehnike dobivanja mišljenja drugih
- konceptualno razmišljanje
- tehnike apstrahiranja
- metode strategijskog razmišljanja
- analitičke tehnike

- konvergentno i divergentno mišljenje
- metode kreativnosti
- inovativni procesi i tehnike
- adaptivne metode
- lateralno razmišljanje
- sustavno razmišljanje
- sinergija i holističko razmišljanje
- analiza scenarija
- SWOT analiza
- PESTLE analiza
- teorije kreativnosti
- tehnike brainstorminga (npr. lateralno mišljenje)
- konvergentne tehnike (komparativna analiza, tehnike intervjuja)

Vještine i sposobnosti

- analitičke vještine
- moderiranje rasprava i grupnih radnih sastanaka
- biranje odgovarajućih metoda i tehnika za prenošenje informacija
- razmišljanje "izvan kutije" — novi načini da se nešto napravi
- zamišljanje nepoznatoga budućeg stanja
- ostati otporan
- rješavanje pogrešaka i promašaja
- identificiranje i razumijevanje različitih perspektiva

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencije koji se odnose na *Ljude*
- Praksa 1: Osmišljavanje
- Praksa 2: Opći ciljevi (engl. *goals*), specifični ciljevi (engl. *objectives*) i koristi (engl. *benefits*)
- Praksa 10: Planiranje i kontrola
- Praksa 11: Rizik i prilika

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.8.1. Poticaj i potpora otvorenom i kreativnom okruženju

Opis

Pojedinac stvara radnu sredinu koja ljude potiče da dijele svoje znanje i pridonose svojim zamislima i mišljenjem. Kako bi bile poticana kreativnost i inovativnost, pojedinac mora biti otvoren prema originalnim i maštovitim načinima prevladavanja prepreka. One se mogu odnositi na nove proizvode, procese ili postupke te na mijenjanje zadataka ili uloga i zaduženja. Pojedinac

može postići da drugi osjećaju kako je njihovo sudjelovanje dobrodošlo, tako da projekt može profitirati od njihovih primjedbi, prijedloga, zamisli i dvojbi. Budući da u svakom projektu stručnjaci s različitim podrijetlom i sposobnostima moraju surađivati, otvorenost je vrlo važna. Većina članova tima ima područje u kojemu su vrlo stručni i znaju više od pojedinca. Odnosi u timu se grade na međusobnom poštovanju, povjerenju i pouzdanosti. Zato bi pojedinac trebao redovito od ljudi tražiti doprinos te pokazati spremnost da razumije, a možda i prihvati njihove zamisli. Naravno, za sve postoji vrijeme i mjesto, pa pojedinac također treba jasno dati do znanja kad ima vremena za kreativan doprinos, a kada ga nema.

Mjere

- potiče ljude da dijele znanje i iznose svoja mišljenja
- potiče i podupire kreativnost kad je to primjereno
- primjenjuje i potiče originalne i maštovite načine prevladavanja prepreka
- traži doprinos od drugih i pokazuje spremnost da razmotri i/ili prihvati njihove zamisli
- razmatra stajališta drugih

4.4.8.2. Primjena konceptualnog mišljenja pri definiranju situacija i strategija

Opis

Svaki projekt je jedinstveno nastojanje da se stvori nešto novo. Osim kad je riječ o najjednostavnijim projektima, to zahtijeva sposobnosti apstrahiranja i konceptualizacije, tj. razbijanje ili smanjivanje čega (ishoda, plana, zahtjeva, rizika, situacije ili problema) na manje dijelove te njihovo integriranje u nove i iskoristive zamisli. Pojedinac mora primjenjivati konceptualno mišljenje te također na najbolji način rabiti sposobne članove tima. Konceptualno mišljenje također znači imati na umu činjenicu da problemi redovito imaju više uzroka koji su međusobno povezani u općenitom kontekstu, a da različiti načini rješavanja problema imaju različite učinke na druge dijelove projekta, i unutar i izvan njega.

Mjere

- koristi ili promiče konceptualno mišljenje kad je to primjereno
- prepoznaje da problemi često imaju više uzroka te da rješenja često imaju više učinaka
- primjenjuje sustavno razmišljanje

4.4.8.3. Primjena analitičkih tehnika u analizi situacija te financijskih i organizacijskih podataka i trendova

Opis

Pojedinac može analizirati (ili delegirati analizu) složene situacije ili probleme te pronaći rješenja i alternative. Također je sposoban analizirati i izvući korisne informacije i trendove iz složenih sklopova podataka te jasno prikazati nalaze ili o njima izvijestiti. Analitička spretnost znači imati na raspolaganju različite metode za otkrivanje stvarnih uzroka problema te provoditi ili predlagati prave mjere za njegovo rješavanje.

Mjere

- primjenjuje razne analitičke tehnike
- analizira probleme kako bi bili otkriveni uzroci i moguća rješenja
- analizira složene sklopove podataka i izvlači relevantne informacije
- jasno izvješćuje i prezentira podatke, zaključke, sažetke i trendove

4.4.8.4. Promicanje i primjena kreativnih tehnika za pronalaženje alternativa i rješenja

Opis

Kreativnim tehnikama se treba koristiti za identifikaciju rješenja. One se mogu podijeliti na "divergentne" i "konvergentne". Kada se pojavi problem, pojedinac mora ocijeniti je li kreativan pristup primjeren ili ne. Tamo gdje to jest slučaj, pojedinac treba odlučiti koje metode primijeniti.

Nakon što je definiran problem ili sporno pitanje (uz moguću primjenu konceptualnog mišljenja i/ili analitičkih tehnika), slijedi divergentna kreativna faza u kojoj se prikupljaju moguća rješenja. Tu bi možda bio dobar *brainstorming*, kod kojeg se članovi tima i drugi iz organizacije koji bi mogli pridonijeti sastaju kako bi bile prikupljene njihove ideje. Druge često korištene tehnike uključuju izradu mentalnih mapa, ilustriranih scenarija, vizualizaciju itd. Koja god metoda je korištena u pronalaženju kreativnog rješenja, potrebno je problem sagledati iz različitih perspektiva, kombinirati alate, znanje, zdrav razum, intuiciju i iskustvo te ih primijeniti.

U sljedećoj, više analitičkoj, konvergentnoj fazi, analizirana su moguća rješenja i njihov učinak na dotični problem ili sporno pitanje. Konvergentne tehnike uključuju ponderirani odabir, analizu sila polja itd. Ideje koje najviše obećavaju su dalje razrađene te su naposljetku odabrane najbolje zamisli/rješenja.

Mjere

- služi se kreativnim tehnikama kada je to primjereno
- primjenjuje divergentne tehnike
- primjenjuje konvergentne tehnike
- uključuje različite poglede i vještine
- identificira međuovisnosti

4.4.8.5. Promicanje holističkog pogleda na projekt i njegov kontekst u cilju boljeg odlučivanja

Opis

Promicati holističke poglede znači razmatrati trenutačnu situaciju u odnosu na cijeli kontekst projekta, a to primjerice, uključuje strategije poduzeća ili istodobne aktivnosti i/ili projekte. Pri procjeni i rješavanju situacija pojedinac sagledava stvari iz više perspektiva. On prepoznaje važnost detalja te ih može odvojiti od šire slike. Razumije povezanost situacije i njezina konteksta te može donijeti ili promicati odluke na temelju razumijevanja široke lepeze utjecaja, interesa i mogućnosti. Pojedinac je također sposoban objasniti te holističke poglede drugima, bez obzira na to jesu li oni unutar ili izvan projekta.

Mjere

- pokazuje holističko razmišljanje i objašnjava širu sliku
- služi se većim brojem perspektiva u analizi i rješavanju aktualne situacije
- uspostavlja vezu između projekta i širega konteksta te poduzima odgovarajuće korake

4.4.9. Pregovaranje

Definicija

Pregovaranje je proces između dviju ili više strana s ciljem usklađivanja različitih interesa, potreba i očekivanja kako bi bili postignuti zajednički dogovor i predanost te zadržani pozitivni radni odnosi. Pregovaranje uključuje i formalne i neformalne procese poput kupnje, najma ili prodaje, pri čemu u projektima valja voditi računa o zahtjevima, proračunu i resursima.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da pomoću pregovaračkih tehnika postigne s drugima zadovoljavajuće sporazume.

Opis

Sporazumi se zasnivaju na pozicijama koje će zadovoljiti interese, potrebe i očekivanja svih strana. Pregovori mogu biti politički ili trgovački i često podrazumijevaju postizanje kompromisa koji neće u potpunosti zadovoljiti sve strane. Interesi, potrebe i očekivanja često, osim činjenica, uključuju osjećaje i katkada je teško vidjeti cijelu sliku. Na pregovarački proces često utječu relativna moć pregovaračkih strana te situacijski faktori koji se mogu nazvati "sredstva moći".

Pregovarači trebaju istražiti ova sporna pitanja i, kada im nije dostupna potpuna informacija, trebaju o njima iznijeti pretpostavke. Lakši put do uspješnih pregovora je razrada većeg broja opcija od kojih svaka ima mogućnost zadovoljiti različite interese, potrebe i očekivanja. Pregovaranje često uključuje primjenu različitih tehnika, taktika i strategija.

Znanje

- teorije pregovaranja
- tehnike pregovaranja
- taktike pregovaranja
- faze procesa pregovaranja
- BATNA (najbolja alternativa postignutom dogovoru)
- predlošci i vrste ugovora
- zakonske i regulatorne odredbe povezane s ugovorima i sporazumima
- analiza kulturalnih aspekata i taktika

Vještine i sposobnosti

- identifikacija željenih ishoda
- asertivnost i snažna želja za postizanjem željenih ishoda
- empatija

- strpljenje
- nagovaranje
- izgradnja i održavanje povjerenja i pozitivnih radnih odnosa

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencije koji se odnose na *Ljude*
- Praksa 1: Osmišljavanje
- Praksa 2: Opći ciljevi (engl. *goals*), specifični ciljevi (engl. *objectives*) i koristi (engl. *benefits*)
- Praksa 9: Nabava
- Praksa 10: Plan i kontrola

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.9.1. Identificiranje i analiza interesa svih strana uključenih u pregovaranje

Opis

Razumijevanje prioriteta strana uključenih u pregovore je preduvjet za uspješan ishod pregovora. Pojedinaac koji vodi pregovore ili u njima sudjeluje treba započeti s prikupljanjem tvrdih i mekih informacija o interesima, potrebama i očekivanjima svih strana u pregovorima, pri čemu će se služiti svim raspoloživim sredstvima. Analiza ovih informacija bi trebala pokazati i prioritete i praznine koji će biti predmetom daljnjih istraživanja. Često pojedinci trebaju sami pretpostaviti prioritete drugih strana.

Mjere

- poznaje i iskazuje vlastite interese, potrebe i ograničenja
- prikuplja i dokumentira relevantne tvrde i meke informacije o interesima, potrebama i očekivanjima svih uključenih strana
- analizira i dokumentira dostupne informacije kako bi prepoznao vlastite prioritete, kao i vjerojatne prioritete drugih strana

4.4.9.2. Razvoj i ocjena opcija i alternativa koje bi mogle zadovoljiti potrebe svih strana

Opis

Pojedinaac identificira ustupke, opcije i alternativna rješenja pregovora. Oni se razvijaju tijekom priprema za pregovore i moguće ih je mijenjati dok pregovori traju u skladu s novonastalim prilikama i promjenom situacije. Ustupci, opcije i alternative trebaju biti usklađeni s interesima pregovaračkih strana kako bi ih se moglo rabiti tijekom pregovaračkog procesa. Također

valja utvrditi što je BATNA (najbolja alternativa postignutom dogovoru).

Mjere

- identificira ustupke, opcije i alternativna rješenja na osnovi analize interesa, potreba i prioriteta svih strana
- predlaže pravo rješenje u pravom trenutku i na pravi način

4.4.9.3. Definiranje pregovaračke strategije u skladu s vlastitim ciljevima koja je prihvatljiva svim uključenim stranama

Opis

Pregovaračka strategija se usredotočuje na ono što pojedinac smatra bitnim za uspješan ishod. Prije nego što započne pregovore, pojedinac mora izabrati strategiju, tehnike i taktike koje će omogućiti postizanje optimalnog ishoda za projekt. Strategija može ovisiti o faktorima poput ravnoteže moći među stranama, uključenih interesnih sudionika, proračunskih uvjeta, politika, kulturalnih aspekata i mogućnosti pregovarača. Odabrana strategija treba biti primjerena interesima projekta i ne smije narušavati odnose s uključenim interesnim sudionicima. Pojedinac treba također razmotriti sekundarne strategije koje pokrivaju scenarije "što ako". Strategija također uključuje i to tko će biti pregovarači te kakav će biti njihov mandat (pregovarački djelokrug, sloboda, uloge i odgovornosti). U nekim slučajevima postoji mogućnost da se odabere druga strana i/ili pregovarački djelokrug (s kim pregovarati i o čemu). Ovu opciju valja pomno razmotriti jer odabir može kasnije imati negativne ili pozitivne posljedice.

Mjere

- identificira moguće pregovaračke strategije kako bi bio postignut željeni ishod
- identificira sekundarne strategije i alternativna rješenja za scenarije "što ako"
- odabire pregovaračke strategije i pojašnjava svoj izbor
- analizira i odabire pregovaračke tehnike i taktike kao potporu željenoj pregovaračkoj strategiji
- identificira glavne strane u pregovorima i jasno artikulira njihove ovlasti

4.4.9.4. Postizanje sporazuma s drugim stranama koji je u skladu s ciljevima svih uključenih

Opis

Sporazum se postiže pregovaranjem pri čemu se primjenjuju utvrđene strategije, alati i taktike, nastojeći da se protiv pojedinca ne okrenu druge

uključene strane. Pregovaranje se može odvijati tijekom duljeg razdoblja, katkad i u fazama. Zadovoljavajući sporazum je onaj kod kojega su sve strane vrlo zadovoljne rezultatom, te će poštivati svoje obveze, smatrati da su druge strane bile poštene u pregovorima, osjećati da ih se poštuje te biti spremne ponovno pregovarati. Ako sporazum nije moguće postići ili ako mogući ishodi nisu prihvatljivi, primijenjuje se BATNA (najbolja alternativa postignutom dogovoru).

Najbolje moguće rješenje je često ono koje je održivo i dugoročno daje najbolje rezultate za sve strane. Možda bude i nekih specifičnih situacija kada to nije moguće ili poželjno te će možda biti potreban kompromis da bi bio realiziran željen ishod. U mnogim situacijama se dogovoreni ishodi dokumentiraju kako bi se u budućnosti na njih moglo pozivati.

Mjere

- pregovara služeći se tehnikama i taktikama koje su primjerene okolnostima kako bi bio postignut željeni ishod
- pregovara kako bi postigao održiv sporazum
- pokazuje strpljenje i snažnu želju da bude postignut održivi sporazum
- primjenjuje BATNA-u (najbolju alternativu postignutom dogovoru) ako održivi ishod nije moguć
- dokumentira ishode pregovora

4.4.9.5. Otkrivanje i korištenje dodatnih mogućnosti prodaje i kupnje

Opis

Pojedinac neprestano nastoji ostvarivati procese i dogovorene ishode brže, bolje i/ili jeftinije. To znači da pojedinac itekako dobro mora znati uočiti prilike za ostvarivanje ovog cilja. Ovisno o situaciji, to može, primjerice, značiti traženje novih dobavljača ili vraćanje za pregovarački stol nekih starih sporazuma, pronalaženje načina kako ponuditi usluge novim klijentima, pregovaranje o boljim uvjetima s interesnim sudionicima ili pozivanje timova ili članova tima da izvršavaju zadatke brže, bolje i/ili jeftinije. Do pregovora će doći nakon što su identificirane nove prilike.

Željeno stanje bi valjalo gledati u svjetlu najboljeg interesa za program i za organizaciju. Je li za organizaciju bolje da se održi trenutna situacija ili da se ulože naponi kako bi bila poboljšana? Razmišljajući o svemu ovome, pojedinac uviđa da pregovori također iziskuju i vrijeme i trud te da se sve to može odraziti na postojeće odnose s partnerima u pregovorima.

Mjere

- traži način kako isporučiti dogovorene ishode brže, bolje i/ili jeftinije
- odmjerava alternative s trenutačnom situacijom i sporazumima
- razmatra utjecaj alternativa na postojeće odnose

4.4.10. Usmjerenost na rezultate

Definicija

Usmjerenost na rezultate jest usredotočenost pojedinca na ishode projekta. Tražeći rješenja za probleme, izazove i prepreke, pojedinac određuje prioritete među sredstvima i resursima u cilju postizanja optimalnog ishoda za sve uključene strane. Rezultati su neprestano na prvom mjestu u raspravama, pa tim usmjerava svoja nastojanja prema tim ishodima.

Važan aspekt usmjerenosti prema rezultatima jest produktivnost, koja se mjeri kao kombinacija djelotvornosti i učinkovitosti. Da bi ostvario dogovorene rezultate i bio uspješan, pojedinac treba učinkovito isplanirati i rasporediti resurse.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da se usredotoči na dogovorene ishode i da nastojanja usmjeruje prema uspješnoj realizaciji projekta.

Opis

U životnom ciklusu projekta veći dio posla se odnosi na definiranje i upravljanje zadacima te na rješavanje manjih ili većih problema. Pri tom definiranju neprestano valja vršiti odabire vezane uz prioritete, alociranje, tehnike koje će biti primjenjivane itd. Usmjerenost na rezultate olakšava ove odabire tako što definira osnovni kriterij: Hoće li trenutni način rada postići željene rezultate ili učiniti postupak bržim, jeftinijim i/ili boljim?

Usmjerenost na rezultate znači da pojedinac i tim usmjeravaju pozornost na glavne ciljeve sa svrhom postizanja optimalnog ishoda za sve uključene strane. Pojedinac mora osigurati da dogovoreni ishodi zadovolje sve relevantne interesne sudionike. To se također odnosi i na promjene oko kojih je postignut dogovor i to za cijelo vrijeme trajanja projekta. Imajući neprestano na umu ishode, pojedinac također mora voditi računa i o etičkim, pravnim ili ekološkim pitanjima koja mogu utjecati na program. Usmjerenost na rezultate također uključuje usredotočenost tima i relevantnih interesnih sudionika na isporuku traženih ishoda, što uključuje identifikaciju problema, primjenu tehnika za lociranje njihovih uzroka, kao i za pronalaženje i primjenu rješenja.

Kako bi isporučio ishode koje relevantni interesni sudionici zahtijevaju i u vezi s kojima je postignut dogovor, pojedinac mora saznati što to različiti sudionici u projektu njime žele postići. Pojedinac mora upravljati raspoređivanjem i razvojem članova tima vodeći računa o njihovim očekivanjima.

Znanje

- organizacijske teorije
- načela učinkovitosti
- načela djelotvornosti
- načela produktivnosti

Vještine i sposobnosti

- delegiranje
- učinkovitost, djelotvornost i produktivnost
- poduzetništvo
- integracija društvenih, tehničkih i ekoloških aspekata
- osjetljivost na to što organizacija smatra da se treba i ne treba činiti
- upravljanje očekivanjima
- identifikacija i procjena alternativnih rješenja
- kombinacija šire slike i usmjerenosti na važne pojedinosti
- analiza ukupne koristi

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Ljude*
- Perspektiva 1: Strategija
- Praksa 1: Osmišljavanje
- Praksa 2: Opći ciljevi (engl. *goals*), specifični ciljevi (engl. *objectives*) i koristi (engl. *benefits*)
- Praksa 6: Kvaliteta
- Praksa 10: Planiranje i kontrola
- Praksa 11: Rizik i prilika
- Praksa 12: Interesni sudionici

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.10.1. Vrednovanje svih odluka i postupaka s obzirom na njihov utjecaj na uspjeh projekta i ciljeve organizacije

Opis

U svemu što radi, pojedinac je vođen ciljem projekta, a to je postići uspjeh. Ovaj cilj određuje sve pojedinčeve odluke i postupke. Svaki odabir se može pozitivno ili negativno odraziti na ono što slijedi, stoga svaki treba pomno razmotriti. Pojedinac će procijeniti novi razvoj pomoću sljedećeg kriterija: Hoće li ovo pomoći (ili odmoći) u realizaciji cilja ili rezultata, ili postupak učiniti bržim, jeftinijim i/ili boljim?

Mjere

- uzima u obzir ciljeve i dogovorene ishode projekta tijekom provedbe svih aktivnosti
- formulira vlastite ciljeve na osnovi ciljeva i ishoda
- izvodi strategiju programa iz općih ciljeva
- prosuđuje sve odluke i postupke na osnovi njihova utjecaja na uspjeh projekta

4.4.10.2. Ravnoteža potreba i sredstava u cilju optimizacije ishoda i uspjeha

Opis

Svaka odluka podrazumijeva alociranje ili uskraćivanje sredstava (resursa, novca, vremena, pozornosti) pojedinim aktivnostima (npr. zadacima, odlukama, pitanjima, problemima itd.), na osnovi uočenih potreba. Kako bi optimizirao alociranje sredstava, pojedinac mora imati jasnu sliku prioriteta projekta. Na temelju toga, pojedinac mora po važnosti poredati različite potrebe i uravnotežiti alokaciju sredstava na temelju prioriteta. To može značiti da se u ovoj fazi zamijećanim izazovima ili problemima neće posvetiti nikakva pozornost, niti dodijeliti ikakva sredstva, s obzirom na to da pojedinac procjenjuje da su važnije neke druge potrebe.

Mjere

- određuje prioritetnost različitih potreba
- objašnjava zašto određeni postupci zaslužuju prioritet
- koristi se usmjerenošću na rezultate kao sredstvom da se kaže "ne" i objašnjava zašto

4.4.10.3. Stvaranje i održavanje zdravoga, sigurnog i produktivnog radnog okruženja

Opis

Osigurati zdravo, sigurno i produktivno radno okruženje znači pružiti timu sva potrebna sredstva kako bi se mogao usredotočiti na učinkovit rad, a na minimum svesti sve ono što mu pritom odvraća pozornost. Pojedinac je svojevrsan filter i tampon zona između okruženja i članova tima, čija je funkcija apsorbirati neizvjesnosti i dvosmislenosti koje bi mogle ometati napredak i njihovu usmjerenost na rezultate. Osim toga, pojedinac pomaže timu osiguravajući mu potrebnu infrastrukturu i resurse.

Mjere

- štiti tim od vanjskih utjecaja
- stvara zdrave, sigurne i stabilne radne uvjete

- daje jasne radne zadatke na kojima članovi tima mogu raditi
- osigurava potrebne resurse i infrastrukturu

4.4.10.4. Promidžba i "prodaja" projekta, njegovih procesa i ishoda

Opis

Pojedinac koji vodi projekt često mora djelovati kao netko tko predstavlja i zagovara projekt te svim zainteresiranim stranama treba objašnjavati što, kako i zašto (ciljeve projekta, pristup, postupke i dogovorene ishode). Promidžba potkrepljuje usmjerenost na rezultate na način da pojašnjava ishode i potrebu za ishodima. To se može postići redovitim izvješćivanjem i uključivanjem interesnih sudionika, kao i formalnom i neformalnom komunikacijom te marketingom, a sve to u rasponu od neformalne komunikacije s članovima tima do formalnih prezentacija. Ovaj marketing ili "prodaja" projekta je neizbježan dio svake komunikacije koju ostvaruje pojedinac. Poželjno je da pojedinac također pozove članove tima, vlasnika projekta i druge da se uključe u marketinške aktivnosti.

Mjere

- brani i promiče ciljeve, pristup, postupke i dogovorene ishode
- traži prilike i mjesta za promicanje projekta
- poziva druge da se uključe u marketing projekta

4.4.10.5. Isporučka rezultata i njihovo prihvatanje

Opis

Lakmus-test za svakog pojedinca može li isporučiti ili ispuniti ono što je obećano, odnosno može li ostvariti rezultate. Kako bi to mogao, potreban mu je jasan plan resursa i ishoda, snažna vjera u vlastitu sposobnost i sposobnost tima da savlada prepreke i riješi probleme, a nadalje želja da se isporuči dogovoreno.

Pojedinac zna da biti djelotvoran nije isto što i biti učinkovit. Djelotvornost znači postizanje planiranih ciljeva (npr. postizanje dogovorenih ishoda u dogovorenim rokovima, u okviru proračuna, zadovoljavanje kvalitete itd.), dok učinkovitost znači to učiniti uz najmanji mogući trošak sredstava i vremena (a mjeri se, primjerice, uspoređivanjem planiranog broja ljudi sa stvarnim brojem). Stoga pojedinac neprestano mora tražiti načine kako postići dogovorene rezultate brže, jeftinije ili bolje. Naposljetku, pojedinac mora biti u stanju okupiti ljude oko nekog cilja i pritom zadržati planiranu razinu produktivnosti, znati što smije i ne smije učiniti (i izvući se ako to učini) u određenoj situaciji i organizaciji te što je politički primjereno.

Mjere

- razlikuje pojmove učinkovitost, svrhovitost i produktivnost
- planira i održava planiranu razinu učinkovitosti, svrhovitosti i produktivnosti
- pokazuje sposobnost obavljanja zadataka
- usredotočuje se na kontinuirano poboljšanje i postiže ga
- razmišlja imajući na umu rješenja, a ne probleme
- svladava otpor
- prepoznaje ograničenja za postizanje rezultata i otklanja te nedostatke

4.5. Praksa

Područje kompetencije pod nazivom "Praksa" se bavi temeljnim projektnim kompetencijama.

Definira trinaest elemenata kompetencija, a to su:

- Osmišljavanje projekta
- Zahtjevi i ciljevi
- Opseg
- Vrijeme
- Organiziranje i informiranje
- Kvaliteta
- Financiranje
- Resursi
- Nabava
- Planiranje i kontrola
- Rizik i prilika
- Interesni sudionici
- Promjena i transformacija.

4.5.1. Osmišljavanje projekta

Definicija

Element kompetencije Osmišljavanje projekta opisuje kako pojedinac tumači i ocjenjuje zahtjeve, želje i utjecaje organizacije(a) i prenosi ih u opći nacrt projekta, sve s ciljem ostvarenja najveće vjerojatnosti uspjeha. Nacrt je izveden iz vanjskoga konteksta i predstavlja skicu, odnosno strukturu ukupnoga ustroja projekta i načina na koji se on izrađuje, provodi i kako se njime upravlja. Potrebno je uzeti u obzir resurse, sredstva, ciljeve interesnih sudionika, koristi i organizacijske promjene, rizike i mogućnosti, upravljanje, isporuku projekta, prioritete i hitnost. Budući da se svi vanjski faktori i kriteriji uspjeha (i/ili njihova percipirana važnost) često mijenjaju s vremenom, ovaj nacrt treba povremeno preispitati i, po potrebi, prilagoditi.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da uspješno uklopi sve kontekstualne i društvene aspekte te pronađe najbolji pristup za projekt kako bi bila osigurana potpora za uspjeh projekta.

Opis

Osmišljavanje obuhvaća implementaciju i održavanje pristupa koji najbolje odgovara organizacijskim ciljevima te uzima u obzir sve formalne i neformalne faktore koji pomažu ili odmažu u postizanju ciljeva i ostvarivanju uspjeha ili neuspjeha određenog projekta. Pri osmišljavanju projekta valja uzeti u obzir namjenu, upravljanje, strukture i procese, relevantne standarde i regulativu, kulturne aspekte, kao i osobne i grupne interese unutar organizacije (ili organizacija) i šireg društva. U odabiru pristupa važnu ulogu imaju lekcije naučene iz drugih projekata unutar organizacije, gospodarske djelatnosti ili izvan tog kruga, kao i specifičnosti ovog projekta.

Osmišljavanje uključuje širok raspon aspekata, uključujući donošenje odluka, izvješćivanje i resurse, kao i pridržavanje standarda i regulative te kulturalnih normi i vrijednosti (unutar organizacije i šireg društva). U obzir trebaju također biti uzete i percipirane koristi, motivacija, komunikacija između tima i interesnih sudionika itd. Jasno i precizno definiranje ovih ciljeva, faktora i kriterija je važan preduvjet i početka i provedbe projekta. Ova aktivnost rezultira općim planom koji će kasnije biti prenesen na specifične aktivnosti koje bi trebale voditi uspjehu projekta.

Odabrani pristup također uključuje filozofiju upravljanja i kontrole. Ustroj odražava ritam, ravnotežu i predanost te daje smjernice za pojedinačne zadatke i njihovo mjesto u projektu.

Odabir pristupa i osmišljavanje projekta moraju biti izvedeni prije početka planiranja, organiziranja i izvođenja projekta. Nadalje, tijekom životnog ciklusa projekta odabrani pristup se treba redovito preispitivati i testirati, s obzirom na to da se okolnosti, i unutar projekta i unutar širega konteksta, mijenjaju.

Znanje

- kritični faktori uspjeha
- kriteriji uspjeha
- naučene lekcije
- *benchmarking*
- složenost
- uspjeh projekta, programa i portfelja
- uspješno upravljanje projektom, programom i portfeljem
- alati za upravljanje projektom, programom i portfeljem
- stilovi vođenja
- strategija
- trostruka ograničenja (željezni trokut)
- upravljanje izvedbom
- organizacija pravila i metodologije izrade nacrtu projekta
- specifična metodologija povezana s poslovnom djelatnošću i kontekstom
- organizacijski modeli, npr. teorija kontingencije
- teorija promjene

Vještine i sposobnosti

- razumijevanje konteksta
- sustavno razmišljanje
- usmjerenost na rezultate
- usavršavanje objedinjavanjem naučenih lekcija
- raščlamba strukturnih dijelova
- analiza i sinteza

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- svi elementi kompetencija povezani s *Perspektivom*
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 8: Snalažljivost
- Ljudi 9: Pregovaranje
- Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.1.1. Uzimanje u obzir kriterija uspjeha, određivanje njihove prioritetnosti i njihovo vrednovanje

Opis

Kriteriji uspjeha su mjere koje interesni sudionici koriste za ocjenjivanje i procjenu uspjeha projekta. Ovi kriteriji mogu biti formalni i neformalni. Formalni kriteriji se tiču navedenih ishoda projekta. Njihovo ispunjavanje unutar dogovorenih ograničenja (tj. strateških, taktičkih i operativnih ciljeva) je jedan — no, ipak, samo jedan — dio uspjeha projekta. Važni su također i neformalni kriteriji prema kojima interesne strane procjenjuju ishod. Ovi faktori mogu uključivati prave razloge zbog kojih je projekt započet, podržan, ometen ili prekinut. Kriteriji uspjeha također se tiču interakcije sa širim kontekstom — osobnim ili grupnim interesima na koje utječe projekt ili njegovi rezultati, ovisno o tome u kojoj mjeri projekt podržava ili je u sukobu s drugim projektima i programima, aktivnostima, ciljevima, resursima itd.

Pojedinac prikuplja, uzima u obzir, određuje prioritetnost i ispunjava formalne i neformalne kriterije uspješnosti projekta i njegovih sastavnica. Potrebno je ozbiljno razmotriti i formalne i neformalne kriterije, jer oni uvelike utječu na spremnost interesnih grupa da podrže projekt i surađuju na njemu te tako izravno utječu na njegov uspjeh.

Kriteriji uspjeha imaju presudnu ulogu u definiranju pristupa. Primjerice, ako je glavni kriterij kvaliteta krajnjeg proizvoda, procesi kvalitete, provjera i osiguravanje kvalitete te otklanjanje nesukladnosti će imati važnu ulogu u odabranom pristupu. Takav će se pristup znatno razlikovati od projekta koji je usmjeren na vrijeme (brzinu isporuke) ili proračun. Faktori uspjeha su elementi koje pojedinci mogu ugraditi u svoj projekt kako bi bila povećana vjerojatnost ispunjavanja kriterija uspjeha i postignut uspješan ishod. Ovi faktori mogu dolaziti iz vrlo različitih izvora i poprimiti različite oblike. Variraju od korištenja (ili izbjegavanja) određenih alata, metoda ili tehnika, do odabiranja određenih resursa, ustroja organizacije, faza, načina i stilova izvješćivanja i komuniciranja, metoda za postizanje kvalitete itd. Tijekom provedbe projekta, relativna važnost faktora i kriterija uspjeha se može promijeniti zbog kontekstualnih ili društvenih okolnosti ili dinamike projekta. Pojedinac stoga povremeno provjerava i procjenjuje jesu li kriteriji uspjeha još realni i kolika je njihova relativna važnost, te po potrebi provodi potrebne izmjene u pristupu kako bi bio ostvaren uspjeh. Ove promjene mogu čak uključivati i preporuku organizaciji da se projekt završi prije predviđenog roka.

Mjere

- utvrđuje, klasificira, vrednuje i procjenjuje utjecaj iz svakoga od pet aspekata *Perspektive* relevantnih za uspjeh
- prepoznaje i procjenjuje i formalne i neformalne elemente utjecaja
- procjenjuje kriterije uspjeha svakoga od pet aspekata *Perspektive*
- uzima u obzir i procjenjuje i formalne i neformalne kriterije uspjeha
- uzima u obzir relevantne faktore uspjeha i koristi se njima
- provodi periodičnu reviziju relevantnosti kriterija uspjeha
- provodi periodičnu reviziju relevantnosti faktora uspjeha

4.5.1.2. Pregled, primjena i razmjena lekcija naučenih iz drugih projekata

Opis

Na početku projekta pojedinac prikuplja lekcije naučene iz projekata (i iz svoje organizacije i iz šire zajednice, uključujući istraživanja i *benchmarking*) te primjenjuje relevantne lekcije na aktualni projekt. Pojedinac periodično kao i po završetku projekta (zajedno s timom i relevantnim interesnim sudionicima) procjenjuje odabrani pristup i prikuplja lekcije naučene iz aktualnog projekta. One će biti zajednički korištene unutar organizacije. Pojedinac poznaje i primjenjuje razne načine i alate za širenje naučenih lekcija u organizaciji (npr. ured za strateške projekte, baza znanja, interna društvena mreža itd.).

Mjere

- uzima u obzir i prikuplja naučene lekcije iz prijašnjih projekata
- primjenjuje relevantne naučene lekcije
- uzima u obzir i primjenjuje metode istraživanja i *benchmarking* kako bi bili poboljšani rezultati projekta
- prepoznaje i razmjenjuje lekcije naučene iz projekta s organizacijom

4.5.1.3. Određivanje složenosti i njezina utjecaja na pristup

Opis

Kako bi bio pravilno odabran odgovarajući pristup, pojedinac mora uzeti u obzir specifičnu složenost projekta — složenost dogovorenih ishoda i/ili potrebnih projektnih procesa. Složenost može imati mnoge uzroke i izvore. Može biti da su ishodi ili potrebni unutarnji procesi projekta inovativni, tehnički složeni ili čvrsto isprepleteni. Događa se da projekt uključuje mnoge timove, ljude, dobavljače, međuovisne elemente itd. Kontekst projekta može također biti vrlo složen te, primjerice, uključivati velik broj interesnih sudionika s različitim interesima, mnoga preklapanja s drugim procesima, projektima, programima itd. Rokovi mogu biti kratki, proračun ograničen,

ishodi ključni za organizaciju itd. Pojedinaac sve ove unutarnje i vanjske faktore mora uzeti u obzir jer imaju važnu ulogu u odabiru pristupa projektu.

Mjere

- primjenjuje prikladne metode za prepoznavanje razine složenosti projekta
- uzima u obzir aspekte koji povećavaju razinu složenosti
- prepoznaje i definira kako specifični procesi, ograničenja ili ishodi djeluju na složenost
- prepoznaje i procjenjuje kako specifični vanjski i unutarnji parametri djeluju na složenost
- procjenjuje i primjenjuje mjere umanjivanja složenosti

4.5.1.4. Odabir i pregled sveukupnog pristupa upravljanju projektom

Opis

Na početku projekta pojedinac odabire pristup koji ima najveću vjerojatnost uspjeha, uzimajući u obzir ograničenja proizašla iz kontekstualnih utjecaja i zahtjeva, složenost projekta, naučene lekcije, poznate kriterije i dostupne faktore uspjeha. Pristup može sadržavati viziju (glavna načela) i opću strukturu koja bi trebala osigurati uspjeh projekta. Može uključivati općenitu definiciju ili modifikaciju opsega, aspekte kvalitete, organiziranje, komunikaciju, dokumentaciju, planiranje i pristup interesnim sudionicima, odabir resursa, toleranciju rizika, kriterije upravljanja i izvedbe itd. Pojedinaac povremeno revidira odabrani pristup, zbog toga što se mnogi kontekstualni i društveni utjecaji mogu tijekom životnog ciklusa projekta promijeniti.

Mjere

- procjenjuje i vrednuje razne moguće pristupe
- odabire pristup projektu koji ima najveće izgleda za uspjeh
- objašnjava i zastupa odabrani pristup i njegovu povezanost s uspjehom projekta
- objašnjava glavne učinke odabranog pristupa na organizaciju projekta
- objašnjava glavne učinke odabranog pristupa na matičnu organizaciju
- povremeno revidira odabrani pristup, s obzirom na kontekstualni i interni razvoj
- uvodi potrebne promjene u pristupu i objašnjava razloge promjena

4.5.1.5. Izrada strukture provedbe projekta

Opis

S obzirom na odabrani pristup, pojedinac izrađuje općenitu "grubu skicu", preliminarni nacrt ili strukturu provedbe projekta. Ovaj opći plan će biti razrađen u detalje u formaliziranim planovima, no osnovni nacrt obuhvaća samo osnovne odabire (poput izrade ili kupnje (engl. *make or buy*), vodopadnoga ili iterativnog pristupa, unutarnjih ili vanjskih resursa, odabira alata i metoda itd.) i posljedice svakog odabira na uspjeh. Odluke koje donosi pojedinac također uključuju i odabir najboljeg načina vođenja projekta. Uspješno upravljanje projektom je ključan dio i preduvjet za uspjeh projekta. U nekim slučajevima za to je potreban jak vođa ili, pak, prema drugim kriterijima, vođa koji će biti "prvi među jednakima" i tako se ponašati naspram tima ili interesnih sudionika. Često će taj izbor varirati ovisno o okolnostima i okruženju te fazi projekta. Uzimajući u obzir razvoj i napredak projekta, promjenjive kontekstualne utjecaje i zahtjeve, poznate kriterije i dostupne faktore uspjeha, pojedinac povremeno ocjenjuje aspekte nacrtu tijekom cijeloga trajanja projekta. Sve ovo često vodi malim ili velikim promjenama u odabranom planu izvođenja.

Mjere

- ustrojava strukturni plan izvedbe projekta s ishodima
- određuje pravila poslovanja i načine provođenja kontrole
- nadgleda je li projekt u skladu sa sastavnicama plana
- nadograđuje strukturni plan izvedbe u skladu s promjenama

4.5.2. Zahtjevi i ciljevi

Definicija

Svaki projekt je proveden zato što unutarnji i vanjski interesni sudionici žele nešto postići. Ovaj element kompetencije opisuje "zašto" — koje opće ciljeve treba postići, koje koristi i ciljeve treba ostvariti te koje zahtjeve interesnih sudionika treba ispuniti. Projekti proizlaze iz potreba, očekivanja, zahtjeva i strateških organizacijskih ciljeva interesnih sudionika.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da sagleda odnos između onoga što interesni sudionici žele ostvariti i onoga što će projekt postići.

Opis

Pojedinac će naići na mnoge definicije općih ciljeva (engl. *goals*) i ciljeva (engl. *objectives*), koristi (engl. *benefits*), učinaka, isporuka, vrijednosti, zahtjeva, rezultata i ishoda, i na različita objašnjenja o odnosu tih pojmova. Svi oni čine različita gledišta (a katkad i različite razine gledišta) na vezu između onoga što interesni sudionici žele postići i onoga što će projekt isporučiti. Pojedinac to zna i stoga će, zbog potreba projekta, jasno definirati što je potrebno kako bi bio dobiven odgovor na pitanja "zašto, kako, što, kada, tko, gdje i za koga". Pojedinac će zajedno sa svim interesnim sudionicima zaključiti što će projekt za njih postići. Potom se ti zaključci moraju preformulirati u jasno definirane ishode i isporuke projekta, koji se povratno moraju prenijeti interesnim sudionicima kako bi bila definirana očekivanja i kako bi se njima upravljalo. Taj je postupak iterativne prirode. Doći će do promjena i u gledištima interesnih sudionika, i u ishodima i rezultatima, što će zahtijevati redovita ažuriranja. Stoga se taj postupak provodi u početku i redovito ponavlja. Presudni su komunikacija, pregovori i analitičke vještine. Kako bi bila postignuta ravnoteža među interesnim sudionicima, vrlo se često rabe radionice umjesto intervjua "jedan na jedan". Potrebno je saznati i prema prioritetima rangirati potrebe i zahtjeve interesnih sudionika, jasno pritom definirajući što će i iz kojih razloga projekt morati ostvariti.

Znanje

- privremena i stalna organizacija
- očekivanja, potrebe i zahtjevi
- projektna povelja
- sponzor projekta (vlasnik)
- spremnost za korištenje i prikladnost svrsi
- upravljanje vrijednošću

- kriteriji odabira
- mapiranje koristi
- analiza općih ciljeva
- određivanje strategije

Vještine i sposobnosti

- korporativna strategija
- odnosi među interesnim sudionicima
- prikupljanje znanja
- moderiranje radionica
- intervjuiranje
- formulacija ciljeva (npr. metoda SMART)
- sinteza i određivanje prioriteta

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- Perspektiva 1: Strategija
- Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
- Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi
- Ljudi 3: Osobna komunikacija
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 8: Snalažljivost
- Ljudi 9: Pregovaranje

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.2.1. Definiranje i razvijanje hijerarhije ciljeva projekta

Opis

Svaki projekt započinje zbog potreba i općih ciljeva organizacije. Iz ovih organizacijskih ciljeva proizlaze i projektni ciljevi — opće tvrdnje koje pružaju racionalnu podlogu i sveukupan kontekst onoga što se projektom želi postići. Iz općih ciljeva projekta proizlaze specifični ciljevi: tvrdnje koje opisuju specifične, materijalne proizvode i isporuke koji će projektom biti isporučeni. Kontekstualni faktori i elementi poput specifičnih potreba i zahtjeva interesnih sudionika određuju i utječu na hijerarhiju općih ciljeva. Izjava o misiji projekta objašnjava strateške razloge za pokretanje projekta. Nadalje, valja definirati ciljeve projekta koji će ostvariti ishode projekta unutar danih ograničenja, poput ograničenja vremena, budžeta i prihvatljivih rizika. Treća kategorija ciljeva su moguće pozitivne posljedice (posljedične koristi). One uključuju stjecanje novih znanja, jačanje odnosa te stjecanje iskustva rada s vanjskim dobavljačima (engl. *outsourcing*).

Mjere

- uspostavlja odnose između organizacijskih i projektnih ciljeva
- uspostavlja odnose između općih ciljeva i ciljeva
- određuje hijerarhiju općih ciljeva za projekt
- objašnjava važnost i sadržaj hijerarhije općih ciljeva

4.5.2.2. Identifikacija i analiza potreba i zahtjeva interesnih sudionika u projektu

Opis

Sposobnost identificiranja potreba i zahtjeva interesnih sudionika podrazumijeva poznavanje i komunikaciju sa stalnom organizacijom i interesnim sudionicima, uključujući i klijente te krajnje korisnike. Potrebe i očekivanja nisu isto što i izrečeni zahtjevi; često potrebe nisu izričito formulirane jer su očite, nesvjesne ili su, pak, skrivene. Koliko god je to moguće, potrebe se moraju eksplicitno izraziti i prenijeti u zahtjeve. Te zahtjeve valja analizirati primjenjujući, primjerice, tehnike upravljanja vrijednostima.

Mjere

- razlikuje potrebe, očekivanja i zahtjeve
- prepoznaje i dokumentira potrebe i zahtjeve interesnih sudionika
- uspostavlja strukturu za povezivanje isporuka sa zahtjevima
- analizira potrebe i zahtjeve interesnih sudionika

4.5.2.3. Određivanje razine prioriteta i odlučivanje o zahtjevima i kriterijima odabira

Opis

Nakon analize je potrebno poredati zahtjeve prema prioritetu. Sponzori (vlasnici) projekta, viši menadžeri ili vanjski klijenti su ti koji određuju prioritete. Također valja odrediti metode za dokumentiranje zahtjeva (npr. više ili manje detaljna specifikacija zahtjeva ili popis zadataka s korisničkim pričama (engl. *user story*). Zahtjeve je potrebno formulirati u kriterije odabira u usporedbi s kojima će biti testirane isporuke.

Mjere

- određuje važnost pojedinačnih potreba i zahtjeva interesnih sudionika
- dokumentira i dogovara koje su potrebe i zahtjevi interesnih sudionika
- podupire i nadgleda preformuliranje zahtjeva u kriterije odabira

4.5.3. Opseg

Definicija

Opseg određuje specifičan fokus ili sadržaj projekta. Opisuje rezultate, ishode i koristi, kao i rad koji je potreban da bi se oni ostvarili. Također obuhvaća i suprotnu stranu — opisivanje onoga što nije sadržano u projektu. U biti, opseg određuje granice projekta.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da dobije uvid u granice opsega projekta, da tim opsegom upravlja i da razumije kako opseg utječe na (i kako na njega utječu) odluke koje se odnose na upravljanje i provedbu projekta.

Opis

Opseg uključuje proces razumijevanja, definiranja i upravljanja specifičnim sadržajem projekta. Ipak, potrebno je definirati i ono što je izvan opsega projekta. Opseg definira sve granice, koje su često presudne za razumijevanje i donošenje odluka o tome što jest, a što nije dio projekta.

Opseg kod projekta pokriva definiranje isporuka, stvaranje strukture koja definira opseg (razvijena struktura rada) te, na osnovi toga, definiranje radnih paketa. Opseg također uključuje razvoj kontrole konfiguracije opsega kako bi bilo osigurano i podržano kontinuirano upravljanje opsegom. Nadzor i kontrola nad konfiguracijom opsega mogu u nekim projektima smanjiti rizik neplaniranoga proširenja opsega (engl. *scope creep*). Većina projekata djeluje u dinamičnom okruženju i stoga opseg nije statičan. Kako bi bila osigurana povezanost sa stalnom organizacijom, opseg se održava stalnim nadzorom i kontrolom potreba, želja i očekivanja (ključnih) interesnih sudionika.

Znanje

- upravljanje konfiguracijom
- hijerarhijske i nehijerarhijske strukture
- planiranje radnih paketa
- definiranje opsega (s izuzećima)
- metodologije definiranja opsega, npr. primjena scenarija slučaja, povijesti
- neplanirano naknadno proširivanje opsega
- ograničenja
- osmišljavanje isporuke i metode kontrole
- razvijena struktura rada (engl. *work breakdown structure* — WBS)
- razvijena struktura proizvoda (engl. *product breakdown structure* — PBS)
- radni paketi

- rječnik razvijene strukture rada

Vještine i sposobnosti

- konfiguracija opsega
- određivanje prioriteta
- definiranje razvijene strukture rada (engl. *work breakdown structure* — WBS)
- definiranje razvijene strukture proizvoda (engl. *product breakdown structure* — PBS)
- korištenje rječnika razvijene struktura rada
- agilan razvoj

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- Perspektiva 1: Strategija
- Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
- Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 8: Snalažljivost
- Ljudi 9: Pregovaranje
- Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.3.1. Određivanje isporuka projekta

Opis

Isporuke projekta jesu materijalna i nematerijalna imovina (rezultati, usluge, izlazi) pomoću kojih se ostvaruje očekivane učinke i koristi. One su zapravo mjerljivi rezultati prema kojima se procjenjuje uspjeh upravljanja projektom. Isporuca je materijalan ili nematerijalan predmet koji je nastao kao rezultat projekta i treba biti isporučen klijentu (unutarnjem ili vanjskom). Hijerarhija ciljeva, već spomenuta u poglavlju "Zahtjevi i ciljevi" je ovdje proširena i završena. Na dnu hijerarhije se nalaze isporuke i podisporuke projekta. Na grafičkom prikazu hijerarhije su povučene linije između ciljeva i isporuka kako bi bili naznačeni njihova povezanost i međuodnosi.

Mjere

- definira isporuke projekta
- razumije i objašnjava razlike između općih ciljeva i isporuka
- organizira opće ciljeve i s njima povezane isporuke
- poznaje hijerarhiju ciljeva i njezinu svrhu i služi se time

4.5.3.2. Strukturiranje opsega projekta

Opis

Strukturiranje opsega zahtijeva sustavnu podjelu sveukupnog sadržaja projekta na zadatke i radne elemente. Takva struktura projekta ili razvijena struktura rada (engl. *work breakdown structure* — WBS) uključuje opću podjelu i potpodjele. Grafički prikaz razvijene strukture rada obično je stablasta struktura koja sadržava brojne razine, ovisno o željenom stupnju detaljnosti prikaza zadataka ili radnih elemenata. Pri kreiranju WBS-a se može voditi raznim načelima. Jedan je način da sveukupna struktura odražava sve proizvode koji su potrebni za uspješnu isporuku rezultata, primjerice analizu, osmišljavanje projekta, razvoj i testiranje. Zatim, određivanje opsega može odražavati i različite funkcionalne i fizičke strukture rezultata projekta. Bez obzira na pristup, određivanje i strukturiranje opsega projekta omogućuje pregled nad sadržajem projekta. Razjasniti i odrediti opseg je važno i pri iterativnom (tj. agilnom) pristupu, iako u tom slučaju WBS nije tako detaljan kao pri linearnom ili sekvencijalnom pristupu.

Mjere

- poznaje i objašnjava svrhu i koristi strukture koja definira opseg
- poznaje i primjenjuje načela za kreiranje razvijene strukture rada (engl. *work breakdown structure* — WBS)
- pojašnjava razliku između različitih načela razvijene strukture rada
- objašnjava obilježja granica projekta te daje primjere
- pojašnjava zašto i u kojim slučajevima potpuna razvijena struktura rada nije prikladna pri iterativnom (agilnom) pristupu projektu

4.5.3.3. Definiranje radnih paketa projekta

Opis

Svaki element na najnižoj razini razvijene strukture rada (engl. *work breakdown structure* — WBS) čini radni paket s jasno određenim granicama. U biti, jasne granice su kriterij uspjeha za učinkovit WBS. Radni paket je definiran kao opis posla koji je potrebno obaviti, poslovnih ciljeva, troškova, potrebnih resursa i vremena. Ako trajanje, troškovi i/ili resursi još nisu jasno određeni, onda je riječ o planiranom radnom paketu. Pri iterativnom (tj. agilnom) pristupu, radni paket u softverskim projektima se obično naziva "korisničkom pričom". Isti vodeći principi korišteni za definiranje radnog paketa se mogu primijeniti i na korisničku priču. Kontrolna izvješća su skupine radnih paketa koje se obično rabe pri izvješćivanju.

Mjere

- određuje radne i planske pakete

- objašnjava svrhu i prednosti (dobro) definiranih radnih paketa
- imenuje i objašnjava načine za definiranje radnih paketa

4.5.3.4. Uspostavljanje i održavanje konfiguracije opsega

Opis

Upravljanje konfiguracijom opsega pomaže u smanjivanju nedostataka, pogrešaka i neplaniranoga proširivanja opsega. Upravljanje konfiguracijom opsega treba osigurati usklađenost opsega s dogovorenim potrebama i zahtjevima interesnih sudionika, kao i da svi resursi dodijeljeni projektu rade s istom verzijom proizvoda. Projekti funkcioniraju u dinamičnom okruženju u kojemu se događaju promjene koje treba prihvatiti i njima upravljati, a ne ih shvaćati kao prepreke i kao nešto što sprječava uspjeh projekta. Način razmišljanja povezan s konfiguracijom opsega je karakterističan za iterativan (agilni) pristup projektu i zasniva se na vrijednostima, za razliku od onih zasnovanih na planu ili zadatku. Upravljanje konfiguracijom opsega je često kontinuiran proces.

Mjere

- upravlja konfiguracijom opsega
- definira uloge i odgovornosti povezane s upravljanjem konfiguracijom opsega
- povezuje međuovisnost konfiguracije opsega i sveukupnog pristupa projektu (sekvencijalan ili iterativan)
- uspoređuje napredak i ostvarenu vrijednosti s obzirom na osnovni plan

4.5.4. Vrijeme

Definicija

Element kompetencije Vrijeme uključuje identificiranje i strukturiranje svih sastavnica projekta na vrijeme kako bi izvedba bila optimizirana.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da definira, složi, optimizira, nadgleda i kontrolira sve sastavnice potrebne kako bi dogovoreni rezultati projekta bili isporučeni.

Opis

Cilj vremenskoga planiranja jest odrediti kada određene aktivnosti trebaju biti izvršene kako bi provedba projekta bila optimizirana. Kada je riječ o projektima, aktivnosti ili sastavnice uključuju radne pakete i faze.

Te je aktivnosti potrebno analizirati i poredati, procijeniti njihovo trajanje i mjesto u vremenskom planu te dodijeliti ljudima ili timovima, kako bi bila optimizirana njihova provedba. Vrijeme također uključuje praćenje odstupanja. Odstupanja od vremenskog plana se događaju zbog vanjskih (promjena isporuka, uvjeta, nedostatak resursa ili novca itd.) ili unutarnjih utjecaja (tj. kasnih ili pogrešnih dostava) te je zbog toga katkad potrebno promijeniti raspored. Vremenski plan valja povremeno uspoređivati s temeljnim planom te, ako je potrebno, prilagoditi ga. Kod iterativnog planiranja vremenski plan može biti podijeljen u vremenske etape određenog trajanja. Sa svakom iteracijom je definiran određeni raspored aktivnosti (osmišljavanje, provedba, testiranje i implementacija). Planiranje projekta je usredotočeno na broj iteracija i aktivnosti (npr. priprema, praćenje itd.). Ako postoji nesigurnost oko vremenskoga okvira za pojedinu fazu ili aktivnost, u raspored valja umetnuti vremensku rezervu.

Znanja

- tipovi planiranja
- metode procjene
- ujednačavanje
- metode vremenskoga planiranja, npr. gantogram ili metoda Kanban
- alokacija resursa
- analiza mreže
- temeljni planovi
- planiranje kritičnoga puta
- nepoštivanje rasporeda
- izrada vremenskih okvira (engl. *timeboxing*)
- faze

- ključni događaji (engl. *milestones*)
- brzo modeliranje i izrada prototipa
- piralan/iterativan/agilan razvojni proces

Vještine i sposobnosti

- definiranje aktivnosti iz radnih paketa
- definiranje međuovisnosti
- sekvencioniranje sastavnica
- procjenjivanje potrebnih resursa i trajanja aktivnosti

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
- Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi
- Ljudi 3: Osobna komunikacija
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 8: Snalažljivost
- Ljudi 9: Pregovaranje

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.4.1. Utvrđivanje aktivnosti potrebnih za isporuku projekta

Opis

Na temelju analize isporuka i/ili zahtjeva, po mogućnosti pomoću razvijene strukture rada (engl. *work breakdown structure* — WBS) su definirane aktivnosti potrebne za postizanje dogovorenih rezultata. Kod iterativnog planiranja pojedinac je usredotočen na definiranje isključivo onih aktivnosti koje su potrebne za dogovorene isporuke aktualne iteracije.

Mjere

- definira aktivnosti potrebne za realizaciju projektnih isporuka
- izuzima pojedinačne aktivnosti iz razvijene strukture rada (engl. *work breakdown structure* — WBS)

4.5.4.2. Utvrđivanje uloženog napora i trajanja aktivnosti

Opis

Za svaku aktivnost treba utvrditi predviđeno radno opterećenje i trajanje koji su potrebni za njezinu realizaciju. To uključuje određivanje resursa, kompetencija te njihovu potrebnu količinu za svaku aktivnost. U slučaju dostupnosti više resursa (materijalnih i ljudskih) je potrebno postići ravno-

težu između kvalitete, troškova te vremena izvršenja. Ta ravnoteža ovisi o kriterijima uspjeha te uvjetima projekta.

Mjere

- određuje predviđeno radno opterećenje i trajanje aktivnosti
- određuje različite resurse potrebne za realizaciju aktivnosti
- prepoznaje različite opcije povezane s resursima i odlučuje o njima

4.5.4.3. Odabiranje pristupa vremenskom planu i fazama projekta

Opis

Ovisno o odabranom pristupu projektu (tj. vodopadnom ili iterativnom planiranju), potrebno je donijeti odluke o broju, sadržaju, trajanju te isporukama svake od etapa (ili faza). Odabir pristupa uvelike ovisi o specifičnostima kriterija uspjeha i zahtjeva projekta te vodećim principima organizacije, kao i drugim kontekstualnim faktorima, neizvjesnosti itd. Primjerice, visoka razina neizvjesnosti može rezultirati kraćim fazama.

Mjere

- poznaje različite tehnike planiranja
- odabire prikladne tehnike planiranja
- određuje prikladne faze
- razumije utjecaj neizvjesnosti na planiranje te zna kako smanjiti taj utjecaj

4.5.4.4. Određivanje redoslijeda projektnih aktivnosti i stvaranje vremenskoga plana

Opis

Mnoge aktivnosti ovise o dostupnosti ili prijašnjoj realizaciji drugih radnih paketa ili aktivnosti. Na osnovi tih poznatih međuovisnosti te procijenjenog trajanja svake aktivnosti je određen tijek aktivnosti. Iz toga je moguće izračunati kritični put. Na njega, pak, može utjecati dostupnost resursa. Ujednačavanjem se može optimizirati dodjela resursa u fazi planiranja te se na taj način može utjecati na kritični put.

Mjere

- određuje poredak serija projektnih aktivnosti
- određuje međuodnose
- izračunava kritični put
- uravnotežuje dodjelu resursa za dotičan plan

4.5.4.5. Usporedba napretka s vremenskim planom te provođenje prilagodbi

Opis

Čim je gotova faza planiranja te su aktivnosti započete, valja pokrenuti i sustav kontrole (poput sustava bilježenja vremena i sastanaka o napretku). Za mjerenje ostvarenog napretka u usporedbi s osnovom se primjenjuju različite metode, poput analize dodane vrijednosti. Na projektni plan mogu utjecati različite nepredviđene poteškoće, što rezultira potrebnim izmjenama. Razlog tome može biti izmjena isporuka, zahtjeva, nedostatak resursa ili novca te zakašnjela ili pogrešna dostava, što može zahtijevati preispitivanje plana. Vremenski plan je potrebno povremeno uspoređivati s osnovom te po potrebi provesti prilagodbe.

Mjere

- razumije kada i kako rabiti razne sustave kontrole rasporeda
- provodi prilagodbe plana kao odgovor na različite vrste nepredviđenih poteškoća
- uspoređuje napredak i vrijednosti s osnovom

4.5.5. Organiziranje i informiranje

Definicija

Organiziranje i informiranje uključuje definiranje, implementaciju i upravljanje privremenom projektnom organizacijom. Također uključuje utvrđivanje neophodnih uloga i odgovornosti, kao i učinkovitu razmjenu informacija za privremenu organizaciju. Ovaj element kompetencije uključuje stvaranje i pohranu dokumentacije, strukture izvješćivanja te protok interne komunikacije na projektu.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu stvaranje visokoučinkovite privremene organizacije, što uključuje neodvojivu povezanost organizacijske strukture i komunikacijskih procesa.

Opis

Element kompetencije Organiziranje i informiranje opisuje način na koji je projekt organiziran te obuhvaća ljudske resurse i povezane komunikacijske procese. Organizacija također uključuje projektne uloge, odgovornosti i ovlasti na različitim razinama. U najmanju ruku, ona obično razdvaja razinu sponzora, projekta i sastavnica te opisuje formalni informacijski tok između ovih razina, tako da je svaka razina u mogućnosti preuzeti zadanu odgovornost i zasnivati odluke na visokokvalitetnim informacijama. Obično je razina sponzora odgovorna za određivanje cilja i opsega projekta, a razina projekta za isporuku kvalitetnih rezultata.

Sve razine trebaju imati uvid u točne, pravodobne i visokokvalitetne informacije kako bi mogle donositi visokokvalitetne odluke. Pojedinaac je odgovoran za kvalitetu, pravodobnost i tok informacija. Interno informiranje, dokumentacija i komunikacija su usko povezani s upravljanjem organizacijom i uključuju definiranje potreba za informacijama, uspostavu potrebnih procesa i informacijskih infrastruktura te naposljetku praćenje internoga i eksternoga protoka informacija.

Znanje

- organizacijski modeli
- razvijena struktura rada
(engl. *work breakdown structure* — WBS) kao temelj za organiziranje projekta
- sustavi upravljanja dokumentacijom
- informacijski i dokumentacijski sustavi
- plan informiranja
- pravni zahtjevi

- sigurnost informacija
- načini organiziranja upravljanja projektima i programima

Vještine i sposobnosti

- uključivanje/uvjeravanje drugih
- upravljanje ljudskim resursima u organizaciji
- delegiranje zadataka
- upravljanje preklapanjima s drugim dijelovima organizacije
- korištenje projektnih softverskih alata u uredu
- tehnike pripreme službenih dokumenata
- planiranje upravljanja informacijama

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
- Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi
- Ljudi 3: Osobna komunikacija
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 6: Timski rad
- Ljudi 8: Snalazljivost
- Ljudi 9: Pregovaranje

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.5.1. Procjena i određivanje potreba interesnih sudionika za informacijama i dokumentacijom

Opis

Pojedinac zna da postoji bliska veza između informiranja i organiziranja te da potrebe za informacijama mogu također odrediti potrebu za određenim organizacijskim strukturama. Primjerice, u organizacijama koje eksternaliziraju dio poslova uz pomoć jednog ili više virtualnih timova očito je da postoji potreba za velikom količinom informacija. Mora se voditi računa o tome kome će biti dostupne koje informacije te izbjegavati zatrpavanje informacijama. Zainteresirane strane općenito bi trebale primiti samo informacije koje su im potrebne i u odgovarajućem obliku. Pojedinac mora razlikovati potrebe za formalnim i neformalnim načinima informiranja/dokumentiranja. Poznavanje korporativnih struktura i procesa će automatski omogućiti izdavanje dijela službenih informacija i dokumentacije (specifikacije, planovi, proračuni, izvješća i ostalo). Odgovornost pojedinca je da osigura da su potrebe za informiranjem i organiziranjem definirane.

Mjere

- procjenjuje i bilježi potrebe za informiranjem i dokumentiranjem na projektu
- uspostavlja različite načine komuniciranja, i formalne i neformalne
- određuje koja obilježja projekta utječu na organizacijske potrebe

4.5.5.2. Definiranje strukture, uloga i odgovornosti u projektu

Opis

Pojedinac može strukturirati privremenu organizaciju na više načina i razumije važnost utjecaja upravljanja i kontekstualnih obilježja kao što su strategija, strukture i procesi, moć i interes, standardi i propisi, kultura i vrijednosti. Primijenjene tehnologije, očekivana rješenja, potrebne kompetencije i geografska lokacija sudionika će također uvelike utjecati na ustroj organizacijske strukture. Pojedinac zna da postoje prednosti i nedostaci različitih struktura i sposoban je osmisliti i implementirati privremenu organizaciju. Ako je potrebno za projekt, kao i moguće potprojekte, bit će uspostavljeni i prikladan upravljački okvir i struktura. Unutar tog okvira su jasno definirane uloge i odgovornosti te utvrđena tijela nadležna za donošenje odluka, kao i razine delegiranja.

Mjere

- objašnjava osnovne načine strukturiranja privremene organizacije
- osmišljava i razvija okvire i strukture upravljanja
- definira odgovornosti različitoga ključnog osoblja u projektu
- utvrđuje veze i preklapanja sa sustavom korporativnog upravljanja
- utvrđuje i bilježi razlike između funkcijskih autoriteta organizacije i autoriteta projekta

4.5.5.3. Uspostava infrastrukture, procesa i sustava za protok informacija

Opis

Pojedinac zna kako uspostaviti komunikacijske procese, uključujući uloge i odgovornosti te sva pravila i smjernice za to koje interne informacije pripočiti i kako. Osim toga, implementirani su odgovarajući sustavi i metode radi podrške sustavu korporativnoga upravljanja. Kako ograničiti i/ili ukloniti suvišne informacije ključan je kriterij uspjeha za uspostavljanje učinkovitih procesa informiranja, s time da informacije moraju biti dosljedne i nedvosmislene. Informacijske infrastrukture pokrivaju sustave, sredstva i metode potrebne za dokumentiranje, pohranu i prenošenje internih informacija.

Informacijske infrastrukture i informacijske tehnologije (IT) su neodvojive u modernoj organizaciji i stoga je za pojedinca važno poznavanje korporativnog IT sustava i s njime povezane politike.

Mjere

- pojašnjava svrhu i sadržaj informacijskih procesa
- priopćuje interne informacije različitim metodama
- osigurava da su suvišne informacije ograničene ili uklonjene
- pojašnjava koristi različitih vrsta sastanaka
- pojašnjava što obuhvaća komunikacijska infrastruktura
- uspostavlja mehanizme planiranja i kontrole (npr. dokumentiranje ključnih odluka)

4.5.5.4. Implementiranje, praćenje i održavanje organizacije projekta

Opis

Pojedinac zna upravljati organizacijom projekta, uključujući implementiranje, nadzor i održavanje privremene organizacije. Implementiranje znači učiniti organizacijsku strukturu definiranu na početku operativnom — staviti je u funkciju. Implementiranje, međutim, također uključuje potrebne promjene u organizaciji. Potrebe za promjenama u privremenoj organizaciji trebaju biti predviđene kako projekt napreduje. Bilo koja struktura organizacije je važeća samo određeno vrijeme. Promjene u kontekstualnim faktorima (npr. strategija i/ili moć i interes) posebice utječu na privremenu organizaciju i zahtijevaju promjene ili manje prilagodbe. Kontinuiranim praćenjem okoline pojedinac mora proaktivno predvidjeti potrebu za promjenama u privremenoj organizaciji.

Mjere

- implementira novu organizacijsku strukturu
- nadgleda organizaciju i uloge u njoj
- prilagođuje organizaciju i uloge u njoj

4.5.6. Kvaliteta

Definicija

Kvaliteta u projektima ima dva ključna pokretača. S jedne strane, riječ je o kvaliteti procesa i načinu na koji je projekt organiziran, kao i o razvijanju, implementaciji i revidiranju standarda za način na koji se upravlja kvalitetom u potprojektima i zadacima. S druge strane, riječ je o upravljanju, osiguravanju i kontroli kvalitete rezultata i ishoda projekta. Kvaliteta obuhvaća sveukupan projekt od početka do posttranzicijskog razdoblja, tijekom cijeloga životnog ciklusa.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da uspostavi kvalitetu usluge/proizvoda koji će biti isporučen te upravlja njome kao i procesom isporuke, te da prepozna kvalitetu kao neprocjenjiv alat za upravljanje procesom ostvarivanja koristi.

Opis

S jedne strane, kvaliteta u projektima obuhvaća osiguravanje odgovarajuće kvalitete usluga ili proizvoda koji se isporučuju određenim projektima. S druge strane, ona obuhvaća i osiguravanje da su procesi kvalitete temeljito implementirani u cijelom projektu. Osiguravanje dobre implementacije procesa kvalitete znači uspostavu standarda i mjerenje njegove učinkovitosti. To se obično zasniva na standardima i metodama kvalitete organizacija koje stoje iza projekta, kao što su sponzor ili dobavljač. Oni trebaju biti izrađeni po mjeri projekta i potom implementirani, mjereni i prilagođavani.

Znanje

- verifikacija i validacija
- alati upravljanja kvalitetom procesa, npr. Lean, Six Sigma, Kaizen
- upravljanje kvalitetom proizvoda
- trošak kvalitete
- standardi upravljanja kvalitetom (npr. TQM, EFQM, teorija ograničenja, Demingov krug)
- alati za analizu kvalitete organizacije
- standardni operativni postupci
- implementacija politike
- osmišljavanje testiranja
- korištenje pokazatelja
- metode i tehnike provjere
- testiranje zasnovano na rizicima
- tehnike testiranja, npr. automatizirano testiranje
- kontinuirana integracija

- softverska aplikacija za rukovanje i upravljanje testovima i nedostacima

Vještine i sposobnosti

- analiziranje utjecaja upravljanja kvalitetom na projekte i ljude
- implementiranje standarda (proces i ljudi)
- prilagođavanje standarda kvalitete
- ispravljanje ponašanja ljudi i grupa pomoću širokog raspona intervencija
- razvijanje i provođenje planova kvalitete
- provođenje procedure osiguravanja kvalitete
- provođenje revizije kvalitete i tumačenje rezultata
- osmišljavanje planova testiranja

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
- Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i procesi
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti
- Ljudi 6: Timski rad
- Ljudi 8: Snalažljivost
- Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.6.1. Razvoj i nadzor implementacije plana upravljanja kvalitetom projekta i njegovo revidiranje

Opis

Svrha upravljanja kvalitetom jest isplanirati i jamčiti ispunjenje zahtjeva i standarda kvalitete koji se odnose na projekt i njegove isporuke. Planiranje kvalitete uključuje dogovor sa sponzorima/vlasnicima projekta te drugim interesnim sudionicima oko ciljeva kvalitete koji se žele postići. Također uključuje definiranje pokazatelja te postavljanje ciljanih vrijednosti kvalitete za te pokazatelje u danom projektu. To obuhvaća određivanje alata, postupaka, tehnika i resursa potrebnih za postizanje ciljeva kvalitete. Također, podrazumijeva razvijanje plana kvalitete, uključujući vrste izvješća, odgovornosti, sudionike te razvijanje vremenskoga plana u skladu s vremenskim planom cijeloga projekta. Obuhvaća nadzor i procjenu zadataka definiranih planom te završetak zadataka kvalitete, kao i svih drugih zadataka u projektu.

Mjere

- razvija i nadzire plan kvalitete
- imenuje različite ciljeve kvalitete
- implementira mjere za postizanje određenih ciljeva kvalitete
- definira i provodi mjere za osiguranje kvalitete
- objašnjava i imenuje različite alate/tehnike za postizanje ciljeva kvalitete
- objašnjava i imenuje postupke za postizanje ciljeva kvalitete
- objašnjava kako uskladiti aktivnosti upravljanja kvalitetom sa svim drugim aktivnostima u projektu te upućuje na vlastita iskustva (projekte)

4.5.6.2. Provjera projekta i isporuka kako bi bilo osigurano poštivanje uvjeta plana upravljanja kvalitetom

Opis

Svrha uvođenja upravljanja kvalitetom jest provođenje kontinuirane provjere projekta i projektnih isporuka. Ono obuhvaća sve potrebne procese, alate, postupke, tehnike i resurse za dostizanje definiranih i planiranih ciljeva kvalitete.

Proces upravljanja kvalitetom osigurava da su zadani opći ciljevi koji se odnose na kvalitetu priopćeni članovima privremene projektne organizacije te da ih oni razumiju, prihvaćaju i pridržavaju ih se. Ovaj proces uključuje i provedbu plana kvalitete tijekom trajanja projekta, njegovu provjeru i isporuku pokazatelja njegova ispunjenja. Provjeru kvalitete mogu provoditi različite strane: ljudi koji su dio privremene projektne organizacije, kao i oni izvan nje ili čak vanjske strane poput klijenata. Inspekcije imaju relevantnu i važnu svrhu jer ocjenjuju izvršenje procesa za osiguranje i kontrolu kvalitete te se njihov rezultat mora analizirati kako bi bilo utvrđeno postoji li potreba za korektivnim i preventivnim radnjama ili promjenom. Inspekcija kvalitete također može biti i način izvješćivanja o napretku.

Mjere

- objašnjava različite načine provjere provedbe i procesa projekta
- imenuje ključne elemente potrebne za učinkovitu i djelotvornu provjeru projekta
- objašnjava kako priopćiti projektne ciljeve kvalitete
- navodi različite razloge za inspekciju projekta
- provodi inspekciju kvalitete
- analizira nalaze inspekcije kvalitete te moguće definiranje mjera ili zahtjeva za promjenom
- iznosi najmanje jedan primjer korektivnih radnji

4.5.6.3. Verifikacija ispunjenja projektnih ciljeva kvalitete te preporuka korektivnih i/ili preventivnih radnji

Opis

Svrha verifikacije je odrediti jesu li u svakoj fazi razvoja projekta ispunjeni dogovoreni zahtjevi, ciljevi i standardi kvalitete. Proces verifikacije se provodi tijekom cijeloga životnog ciklusa projekta, obično na kraju svake faze. Uključuje provjeru kvalitete isporuka i procesa te uočavanje nedostataka rabeći za to utvrđene alate, postupke i tehnike. Također, uključuje analizu mogućih uzroka nedostataka, određivanje prikladnih korektivnih i preventivnih radnji te formuliranje preporučenih promjena. Naposljetku, potrebno je priopćiti preporučene korektivne i preventivne radnje te zahtjeve za promjene relevantnim članovima i privremene i stalne projektne organizacije.

Provjeru mogu provesti strane koje predstavljaju stalnu organizaciju. Dokazano je da je troškovno djelotvornije provoditi provjeru u ranim fazama razvoja projekta nego na kraju.

Mjere

- opisuje rezultate planirane i provedene provjere pozivajući se na vlastita iskustva (projekte)
- objašnjava sadržaje i rezultate provedene analize uzroka uočenih nedostataka
- objašnjava procese i opće ciljeve suradničke prosudbe (engl. *peer review*).
- provodi verifikaciju i preporučuje korektivne mjere
- definira sadržaje i korake u načinu komuniciranja o preferiranim i preporučenim korektivnim radnjama i promjenama, pozivajući se na vlastita iskustva u projektima

4.5.6.4. Planiranje i organiziranje vrednovanja ishoda projekta

Opis

Često nije moguće odrediti jesu li konkretni, mjerljivi, mogući i u vremenskom roku izvedivi ciljevi ispunjeni ili nisu, te do koje razine ili u kojem su postotku ispunjeni. Primjer toga je i procjena vrijednosti dobivene provedbom projekta putem projektnih isporuka — često ju je teško eksplicitno mjeriti i potvrditi. U takvim je slučajevima validacija način na koji se određuje razina kvalitete ostvarene vrijednosti projektnih ishoda. Cilj validacije je službeno prihvaćanje od strane klijenta.

Validaciju provode stalna organizacija ili vanjski interesni sudionici (npr. klijenti), a rijetko sama privremena organizacija. Ipak, na pojedincu je od-

govornost da isplanira i organizira validaciju. Ona može biti provedena na više načina: odjednom ili putem procesa kako bi bila osigurana kontinuirana valjanost.

Mjere

- objašnjava razlike između verifikacije i validacije
- dokumentira razne ciljeve kvalitete prikladne za validaciju kvalitete
- provodi validaciju projektnih rezultata
- pribavlja uvjete prihvatanja od klijenta

4.5.6.5. Osiguranje kvalitete tijekom trajanja projekta

Opis

Pristup kvaliteti projekta se bira i implementira na osnovi procedura sustava kvalitete i organizacija i dobavljača. On treba biti prikladan svrsi te ga mora biti relativno jednostavno implementirati. Prilagodba, integracija i implementacija će zahtijevati suradnju s nekoliko organizacija (ili dijelova organizacija), a svaka od njih ima svoj način rada. Kad se implementira, potrebno je obavljati redovite provjere i poboljšanja kako bi bila održana prikladnost svrsi. Budući da kvaliteta ovisi o ljudima, a ne samo procesima, posebnu pozornost treba obratiti na razumijevanje kvalitete i "odgovarajuću kvalitetu za konkretan projekt".

Mjere

- vrednuje, prilagođava i integrira standarde kvalitete koje primjenjuju organizacije
- implementira procese kvalitete u projekt/program/portfelj
- provodi redovite procjene implementiranih procesa i njihovo poboljšavanje po potrebi
- implementira razumijevanje kvalitete u projekt/program/portfelj, tako da svi uključeni ljudi znaju koja je razina kvalitete potrebna
- provodi redovite procjene razumijevanja kvalitete te po potrebi poduzima korektivne mjere

4.5.7. Financiranje

Definicija

Financiranje uključuje sve aktivnosti potrebne za procjenu, planiranje, prikupljanje, trošenje i kontrolu priljeva i odljeva financijskih resursa. Ono, stoga, uključuje upravljanje troškovima (odljev resursa je često povezan s proračunom) kao i vanjsko financiranje (engl. *financing*) (priljev resursa koji dolaze izvan organizacije) i/ili unutarnje financiranje (engl. *funding*) (priljev resursa iz organizacije), što je potrebno za uspješno upravljanje projektom.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da osigura dovoljno financijskih resursa projektu u svim fazama, ostvarivanje financijskih ciljeva svih sastavnica te praćenje financijskoga stanja, izvješćivanje o njemu i njegovo pravilno korištenje radi odgovarajućeg upravljanja financijskim resursima.

Opis

U početnoj fazi pojedinac mora izraditi procjenu troškova koji su potrebni za provedbu projekta, tj. definirati proračun. Također, mora poduzeti korake povezane s načinom financiranja projekta. Stoga, mora znati koji su planirani (ili očekivani), a koji stvarni troškovi projekta te u kakvom su oni odnosu s napretkom projekta i postignutim ciljevima.

Usto, moraju biti uspostavljeni sustavi upravljanja troškovima unutar organizacije projekta. Oni se rabe kako bi se pratilo financijsko stanje i predvidjeli problemi povezani s financiranjem i ostvarenjem rezultata tako da pojedinac može donijeti odgovarajuće odluke.

Pojedinac mora znati koja su sredstva ugovorena i očekivana. Na taj način se može koristiti pokazateljima izvršenja kako bi predvidio buduće rezultate projekta i, ako bude naznaka probijanja budžeta, izvijestiti o njima u skladu s pravilima projektne organizacije i uprave te predložiti odgovarajuće mjere za ublažavanje posljedica. Projekt se može financirati interno ili organizacija može prikupiti sredstva za projekt iz vanjskih izvora (npr. kreditima, zajedničkim pothvatima itd.).

Za svaki projekt je presudno pravilno upravljanje novčanim tokom u smislu rashoda i prihoda. Novčani priljevi i odljevi se moraju redovito izračunavati i vrednovati kako bi se mogle poduzimati odgovarajuće mjere za osiguravanje dovoljno financijskih resursa. Sustavi za upravljanje financijama se moraju uspostaviti u suradnji s odjelom financija i/ili riznicom te drugim važnim dijelovima stalne organizacije.

Znanje

- osnove financijskog računovodstva (novčani tok, kontni plan, struktura troškova)
- metode procjene troškova (npr. jedna ili više stručnih procjena (metoda Delphi), povijesni podaci, analogije, modeli učinka, parametarske procjene (metoda analize funkcijskih točaka), procjena u tri točke)
- tehnike za izračun troškova (npr. direktni/indirektni troškovi, procjena troškova na temelju aktivnosti) engl. *design-to-cost/target costing*
- procesi i upravljanje troškovima
- metode za praćenje i kontrolu troškova
- pokazatelji financijskog izvršenja (analiza ostvarene vrijednosti – engl. *earned value*)
- standardi izvješćivanja
- metode predviđanja (linearna, parametarska analiza, analiza brzine)
- opcije financiranja
- izvori unutarnjeg financiranja
- koncepti i termini financijskog menadžmenta uključujući (ali ne ograničavajući se na) novčani tok, omjer duga i imovine, povrat ulaganja, stopu povrata na ulaganja
- kontingencijski pristupi
- važne konvencije, sporazumi, zakoni i propisi uključujući (ali ne ograničavajući se na) oporezivanje, razmjenu valuta, bilateralne ili regionalne trgovinske sporazume, međunarodne trgovinske uvjete, odrednice Svjetske trgovinske organizacije

Vještine i sposobnosti

- uvjeravanje/pregovaranje sa sponzorima
- tehnike izrade scenarija
- tumačenje i priopćavanje stvarnog stanja troškova
- razvijanje financijske prognoze i modela
- vještine pisanja
- prezentacijske vještine
- iščitavanje financijskih izvješća
- tumačenje financijskih podataka i identificiranje trendova
- analiza pristupa upravljanju financijama
- razvijanje projektnog proračuna
- postavljanje okvira za procjenu troškova resursa projekta
- upravljanje i odobravanje strategija i planova za upravljanje troškovima
- razvijanje i održavanje sustava za upravljanje troškovima
- analiza, procjena opcija i odgovor na promjene u projektnim troškovima

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
- Perspektiva 3: Usklađivanje, standardi i propisi
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 8: Snalažljivost
- Ljudi 9: Pregovaranje
- Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.7.1. Procjena troškova projekta

Opis

Pojedinac procjenjuje, ili ako je moguće, izračunava troškove potrebne za provedbu projekta. Potrebno je utvrditi i procijeniti izravne troškove, poput troška radnih sati, materijala, ulaganja, stalnih operativnih troškova, troškova putovanja, troškova usavršavanja te neizravne troškove, poput režijskih troškova ili dozvola, te čak i oportunitetnih troškova. Procjena troškova uključuje korištenje razvijene strukture troškova (dobivene iz razvijene strukture rada — engl. *work breakdown structure* — WBS) ili neke druge prikladne metode, s ciljem kategoriziranja procijenjenih troškova. Procjena troškova se većinom izvodi metodom "odozgo prema dolje", a zasniva se na iskustvu eksperata iz tog područja, povijesnim podacima, grupnoj procjeni, metodom "odozdo prema gore", ili drugim tehnikama specifičnima za to područje. Ciljani troškovi za cijeli projekt ili za pojedinačne kategorije se mogu definirati "odozgo prema dolje" ili "odozdo prema gore". Pri izračunu pojedinac bi trebao obratiti pozornost na normativne troškove koji bi mogli pomoći pri što točnijem izračunu (npr. izračun standardnih troškova u inženjerstvu). Nadalje, ovisno o specifičnostima dane gospodarske djelatnosti te vrsti dobara i usluga koja se prodaju na tržištu, pojedinac mora biti sposoban primijeniti prikladnu tehniku izračuna troškova.

Mjere

- određuje strukture troškova i identificira kategorije troškova
- odabire prikladne tehnike izračuna troškova (npr. izravan obračun)
- postavlja ciljne troškove uzimajući u obzir relevantne standarde i unutarnje smjernice

4.5.7.2. Određivanje proračuna projekta

Opis

Izrada proračuna je usko povezana s procjenom troškova, u skladu s kojom pojedinac određuje proračune na primjerenim razinama razvijene strukture troškova (engl. *cost breakdown structure* – CBS). Uska povezanost s razvijenom strukturom rada (engl. *work breakdown structure* – WBS) omogućuje određivanje kada će i s kojim razlogom troškovi biti prošireni. Pojedinac tako dobiva pregled nad trošenjem sredstava s obzirom na razdoblje. Uzimajući u obzir i odljev i priljev novca, novčani tok se može predvidjeti čak i u ranoj fazi projekta. Troškovi bi trebali biti povezani s vremenom, kako bi se moglo provjeriti može li financijska funkcija organizacije osigurati potrebna sredstva za pokrivanje troškova. Ako to nije moguće, potrebno je provesti određene prilagodbe. Proračun projekta bi trebao uključivati rezervna sredstva za nepredviđene obveze u slučaju neizvjesnosti, rizika, potraživanja ili prekomjernih troškova.

Mjere

- izrađuje proračunski plan
- razvija scenarije proračuna na osnovi relevantnih troškova
- planira proračun za nepredviđene situacije
- procjenjuje proračun u odnosu na vrijeme i financijska sredstva te po potrebi provodi prilagodbe
- određuje konačan proračun

4.5.7.3. Osiguravanje financijskih sredstava za projekt

Opis

Pojedinac osigurava dostupnost financijskih resursa u pravo vrijeme kako bi bio siguran da će troškovi moći biti pokriveni. Pojedinac mora slijediti postupke odobravanja financijskih sredstava u organizaciji (ako takvi postoje). Na financiranje projekta mogu utjecati i političke okolnosti. U tom slučaju, pojedinac mora promovirati projekt među mogućim sponzorima unutar i izvan organizacije. Iako bi sponzor projekta trebao biti odgovoran za financijski dio, obično je voditelj projekta taj koji određuje financijsku strukturu.

Mjere

- izrađuje strategiju financiranja projekata
- određuje izvore financijskih sredstava
- upravlja procesima odobravanja sredstava u organizaciji
- surađuje, održava bliski kontakt i pregovara s mogućim sponzorima s ciljem prikupljanja sredstava

4.5.7.4. Razvoj, osnivanje i održavanje sustava za upravljanje financijama i financijsko izvješćivanje o projektu

Opis

Sustav za upravljanje financijama i za financijsko izvješćivanje mora biti tako utemeljen da je u bilo koje doba moguć pregled nad financijskom situacijom i statusom projekta. Sustav za upravljanje financijama povezuje strukturu troškova projekta, strukturu troškova organizacije i vremenski plan. Ne uključuje samo procese, već i uloge i odgovornosti (npr. autorizaciju plaćanja). Financijska izvješća su vizualan prikaz rezultata sustava upravljanja. Pojedinaac određuje pokazatelje upravljanja izvršenjem kako bi pratio odnos između troškova i napretka (npr. trošak do završetka i ostvarena vrijednost). Temelji za te pokazatelje su mapiranje struktura troškova i struktura projekta. U većini organizacija upravljanje financijama projekta je usko povezano s procesima računovodstva i kontrolinga. Ako postoje propisane obvezne metode i instrumenti, trebat će ih se pridržavati prilagođavajući ih specifičnim potrebama projekta, a ako ih nema, mora se utvrditi i primijeniti sustav upravljanja financijama specifičan za taj određeni projekt.

Mjere

- definira procese i načine upravljanja financijama
- definira financijske pokazatelje izvršenja projekta
- povezuje strukturu troškova projekta sa strukturom troškova organizacije (npr. pripojeni radni paketi)
- razvija prikladna izvješća u skladu s organizacijom projekta i načinom upravljanja

4.5.7.5. Nadzor nad financijama projekta s ciljem prepoznavanja i ispravljanja odstupanja od projektnog plana

Opis

Opći cilj financijskoga kontrolinga je prepoznavanje odstupanja od plana kako bi bila osigurana pravodobna reakcija. Pojedinaac nadzire planirane i stvarne troškove, obveze i očekivane troškove projekta te novčani tok. Nakon analize odstupanja i njihovih mogućih uzroka, provode se potrebne mjere. Planirani troškovi se izvode iz najnovijih podataka u projektnom planu (najnoviji odobren proračun, uključujući izmjene). Stvarni troškovi proizlaze iz stvarnog stanja koje nadgleda projektni tim. No, pravo stanje često dostavlja računovodstvo organizacije. Tu su obuhvaćeni troškovi svih planiranih troškovnih stavki, poput troška radnih sati, troškova putovanja ili računa, te sve druge obveze koje proizlaze iz sporazuma o nabavi, a koje nisu navedene u obračunu troškova (npr. prijevoz materijala, savjetovanje itd.). Obveze su često dio kontrolinga troškova. To su troškovi određeni narudžbama, a koji

još nisu plaćeni. Uspoređivanje stvarnih troškova s planiranim troškovima je osobito korisno kad se troškovi povežu s napretkom projekta. Pojedinaac se koristi pokazateljima financijskoga izvršenja kako bi pratio odnos planiranih i stvarnih troškova, obavljenog posla i trenda napretka (npr. pokazatelji ostvarene vrijednosti (engl. *earned value*), SPI, CPI itd.). Stoga pojedinac analizira trenutno izvršenje projekta kontrolirajući financijske resurse i upravljajući svakim premalim ili prekomjernim trošenjem. Naposljetku, pojedinac se služi pokazateljima uspješnosti kako bi predvidio učinak projekta u budućnosti. Ako dođe do predviđanja odstupanja od plana troškova, pojedinac u skladu s organizacijom projekta i načinom upravljanja mora o tome izvijestiti te predložiti prikladan plan oporavka.

Mjere

- sastavlja i procjenjuje izvješća troškova
- analizira i interpretira financijsku situaciju
- rabi pokazatelje financijskoga izvršenja kako bi projekt bio nadgledan i kontroliran
- predviđa izvršenje projekta pomoću financijskih pokazatelja
- upozorava na odstupanja od troškovnoga plana te predlaže mjere u skladu s organizacijom projekta i načinom upravljanja za odstupanja koja ne mogu biti pokrivena iz sredstava izdvojenih za nepredviđene obveze programa

4.5.8. Resursi

Definicija

Element kompetencije Resursi uključuje definiranje, nabavu, kontrolu i razvoj resursa koji su neophodni za ostvarenje ishoda projekta. U resurse se ubrajaju ljudi, ekspertiza, postrojenja, oprema, materijali, infrastruktura, alati i ostala imovina potrebni za obavljanje aktivnosti koje su u skladu s ciljevima. Ovaj element kompetencije uključuje definiranje strategije za nabavu i korištenje resursa kojima se postižu najbolji rezultati projekta, optimiziranje korištenja resursa s obzirom na vremenska i financijska ograničenja te njihovo neprestano praćenje i kontrolu.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da osigura dostupnost i raspodjelu nužnih resursa prema potrebama kako bi bili uspješno ostvareni ciljevi.

Opis

Za ostvarenje ciljeva projekta su potrebni resursi. Upravljanje resursima podrazumijeva pravilno postupanje pri određivanju i dobivanju potrebnih resursa. Upravljanje resursima podrazumijeva primjenu odgovarajućeg pristupa definiranju i dobivanju tih resursa. Alokacija resursa se mora pripremiti tijekom faze planiranja projekta i neprekidno pratiti i prilagođavati tijekom cijelog životnog ciklusa projekta. Pojedinač provjerava posjeduje li osoblje potrebne kompetencije i jesu li mu osigurane adekvatne informacije, alati i obuka za uspješno izvođenje potrebnih zadataka. Budući da se potrebe za resursima i njihova dostupnost stalno mijenjaju, i zbog onih razloga koje se može kontrolirati, i onih koje ne, nabava i alokacija resursa je kontinuiran ili stalan proces.

Kada je riječ o projektima, pojedinac često mora pregovarati sa stalnom organizacijom ili vanjskim pružateljima usluga kako bi dobio željene resurse. Katkad, zbog neočekivanih događaja poput nedostatka financijskih sredstava, problema s izvršenjem projekta, problema s opremom, vremenskih (ne)prilika i nezadovoljstva među radnom snagom, može se dogoditi da resursi postanu nedostupni. Pri takvim uvjetima su moguće promjene u vremenskom planu aktivnosti te izmjene resursa uključenih u aktivnosti koje se upravo provode ili će se tek provoditi, posebice ako takvi događaji utječu na kritične aktivnosti. Zbog ovakvih nepredviđenih situacija je potrebno utvrditi procedure koje bi omogućile prepoznavanje takvih neočekivanih događaja te osigurale da se potrebne prilagodbe što prije provedu.

Znanje

- metode alociranja resursa
- procjena resursa
- izračuni iskoristivosti resursa i tehnike prikupljanja
- upravljanje kompetencijama
- procesi nabave, pojmovi ponude i potražnje
- obuka

Vještine i sposobnosti

- planiranje, alokacija i upravljanje resursima
- određivanje i klasificiranje različitih načina rada
- razvijanje matrice potrebnih vještina — prepoznavanje vještina i bilježenje nedostataka vještina kod pojedinca
- određivanje prioriteta i alokacije resursa, uzimajući u obzir brojne suprotstavljene prioritete
- svi drugi elementi kompetencije koji se odnose na *Praksu*
- Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
- Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 6: Timski rad
- Ljudi 8: Snalažljivost
- Ljudi 9: Pregovaranje

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.8.1. Razvoj strateškog plana resursa s ciljem isporuke projekta

Opis

Pri strateškom planiranju resursa određuje se tko je odgovoran za koji dio definiranja, raspoređivanja, razvoja, distribucije i otpuštanja resursa. Navedene odgovornosti mogu biti dodijeljene voditelju programa (ako je projekt dio programa), organizacijama koje sudjeluju u projektu, menadžerima zaduženima za resurse ili drugim vezanim projektima. Strateško planiranje resursa mora biti usklađeno s rasporedom. Pojedinaac razvija, organizira i ocjenjuje plan alokacije resursa i po potrebi ga prilagođuje nastalim promjenama.

Mjere

- utvrđuje potrebe za resursima na osnovi procjene potrebnih resursa
- prikuplja osnovne podatke o postojećim i predloženim resursima
- revidira i analizira kapacitete organizacije vezano uz resurse i identifikiranje trendova

- koordinira s organizacijom koja je uključena u projekt ili s procesima upravljanja portfeljem

4.5.8.2. Određivanje kvalitete i količine potrebnih resursa

Opis

Pojedinac mora, pomoću strateškog planiranja resursa, identificirati resurse (tip, kvantitetu i kvalitetu) koji su potrebni za uspješnu isporuku projekta. Resursi uključuju ljude, stručna znanja, postrojenja, opremu, materijale, infrastrukturu, alate, nefinancijska sredstva ili usluge. Nakon što su resursi identificirani, provodi se detaljnija analiza pomoću koje se određuje vrijeme dostupnosti resursa, njihova kvaliteta i potrebna količina. Ovo može rezultirati detaljnim operativnim resursnim planom/planovima.

Mjere

- opisuje resurse potrebne za projekt
- sastavlja resursni plan (na osnovi detaljnog plana projekta)
- određuje količinu i kvalitetu potrebnih resursa

4.5.8.3. Identificiranje mogućih izvora resursa i pregovaranje o njihovoj nabavi

Opis

Jednom kad su definirani potrebni resursi, potrebno je odrediti i odgovarajuće dobavljače. Resursi se mogu nabaviti unutar organizacije ili od komercijalnih interesnih sudionika. Mnoge organizacije imaju smjernice za nabavljanje resursa koje je potrebno slijediti. Pojedinac se mora oslanjati na formalne i neformalne mreže, posebice kad je riječ o odlučivanju o proizvodnji ili kupnji resursa. Pri pronalaženju alternativnih izvora resursa i odlučivanju o njima je potrebno dobro poznavati organizaciju, te imati dobar pregled nad tržištima resursa. Dobivanje resursa izvan organizacije se znatno razlikuje od alokacije resursa unutar organizacije. Dok je pri dobivanju resursa unutar organizacije upitna samo dostupnost i kvaliteta, o troškovima dobivanja resursa izvana je potrebno pregovarati.

Mjere

- donosi odluke o tome treba li nešto proizvesti ili kupiti (engl. *make or buy*)
- stvara i vrednuje alternativne načine dobivanja resursa
- određuje strategije nabavljanja resursa
- surađuje s dobavljačima resursa
- pregovara o dostupnosti resursa

4.5.8.4. Alokacija i distribucija resursa prema definiranim potrebama

Opis

Alokacija resursa jest dodjela resursa određenim projektima ili aktivnostima. Ona omogućuje praćenje, kontrolu i upravljanje resursima, njihovim rezultatima i troškovima. Alokacija resursa je općenito usko povezana s vremenskim rasporedom. Promjene u rasporedu i dostupnosti ili kvaliteti resursa često utječu jedne na druge. Kada je riječ o alociranju ljudskih resursa, potrebno je uzeti u obzir neke specifičnosti, poput produktivnosti ili brzine učenja, koja se razlikuje ovisno o pojedincu. Ugovoreni resursi se moraju raspodijeliti unutar projekta u skladu s potrebama i strateškim planom upravljanja resursima. Potrebno se pridržavati ugovorenih uvjeta. Ako ima više potreba za istim resursima, pojedinac mora uzeti u obzir sve mogućnosti i odabrati najbolje rješenje na osnovi prioriteta, hitnosti i drugih kriterija. U slučaju nedostatka resursa je potrebno razviti i primijeniti određene mjere. Pojedinac mora organizirati distribuciju resursa te je prilagoditi ako je to potrebno. Isto je potrebno učiniti ne samo kada je riječ o resursima za koje je pojedinac izravno odgovoran, već i kad su ti resursi ključni za uspješnu isporuku koristi, a u nadležnosti su drugih interesnih sudionika (kao što je navedeno u strateškom planu upravljanja resursima).

Mjere

- povezuje resurse sa strukturom projekta
- izrađuje raspored (ili popis zadataka) za resurse
- pregovara u slučaju pojave konflikta oko resursa

4.5.8.5. Vrednovanje uporabe resursa te poduzimanje eventualnih korektivnih mjera

Opis

Kako bi bila osigurana pravilna uporaba resursa, potrebno je nadgledati sve njihove važne pokazatelje i parametre. Vrednovanje resursa podrazumijeva sustavan pristup kako bi bili dobiveni podaci o produktivnosti. Kad je to potrebno, pojedinac bi trebao poduzeti korektivne mjere. Ako je za neku aktivnost dodijeljeno premalo ili previše resursa, potrebno je ponovo procijeniti nove aktivnosti.

Također, pojedinac bi trebao redovito vrednovati kvalitetu i dostupnost dodijeljenih resursa. Kada je riječ o vanjskim resursima, potrebno se savjetovati s dobavljačima i drugim izvođačima radova kako bi bili poboljšani ili izmijenjeni resursi. Možda će biti potrebno poboljšati radni učinak ljudskih resursa. U tom slučaju treba poraditi na njihovu razvoju, osigurati im *coaching* i ciljanu

obuku. O tome je potrebno pregovarati i to se mora koordinirati s dobavljačima resursa. Pojedinaac je odgovoran za dodjelu i preraspodjelu kritičnih resursa, čak i onih koji nisu izravno njegova odgovornost.

Mjere

- definira sustavan pristup vrednovanju uporabe resursa
- omogućuje razvoj kompetencija/vještina
- razgovara o uočenom nedostatku vještina s relevantnim članom tima i njegovim ili njezinim linijskim menadžmentom

4.5.9. Nabava

Definicija

Nabava je proces kupnje ili pribavljanja robe i/ili usluga od vanjskih dobavljača. Uključuje sve procese, od planiranja kupnje do njezine realizacije i administracije ugovora. Budući da je postupak nabave usredotočen na dobavljače izvan matične organizacije, njime se pribavljaju resursi (ljudi, alati, materijali i pod-isporuke) koji nisu dostupni unutar organizacije. Ovaj element kompetencije također uključuje odabir optimalnih kanala nabave, što se treba uklapati u dugoročan posredan cilj i klijenta i organizacije (npr. partnerstvo, zajednička ulaganja itd.). Ovi kanali mogu podrazumijevati raspodjelu financijskih sredstava, ekspertize itd., ali također mogu uključivati i rizik od neuspjeha na tržištu.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da od odabranih dobavljača ili partnera dobije najbolju vrijednost koju mogu dati i na taj način isporuči najbolju vrijednost za kupca i organizaciju.

Opis

Proces nabave omogućuje organizaciji da dođe do neophodnih resursa koje sama ne posjeduje, odnosno ne može proizvesti, barem ne u potrebnim količinama. Politika nabave neke organizacije je često nametnuta "odozgo". Kada aspekti nabave uključuju znatan dio programa, ili kada postoji više stavki nabave, pristup nabavi treba dokumentirati u planu nabave koji pokriva najmanje sljedeće:

- vrste ugovora koji će biti korišteni
- uloge i odgovornosti
- postupke odabira dobavljača
- pravila podugovaranja.

Upravljanje nabavom se može povjeriti pojedincima unutar projekta, delegirati stručnjacima ili odjelima (npr. pravnoj službi, odjelu financija), njome može upravljati programska razina odgovorna za strateška partnerstva i nabavu na razini cijele organizacije, no utjecaj može dolaziti i s razine portfelja. U obzir se također moraju uzeti strateška pitanja poput održivosti, troškova životnog ciklusa i smanjenih režijskih troškova nastalih zbog razvoja dobrih odnosa s dobavljačima, partnerima ili kupcima, te rizici povezani s njima. Za svaku stavku koju treba nabaviti je potrebno definirati potrebe, prepoznati potencijalne dobavljače ili partnere, nužno prikupiti tehničke i financijske ponude, odabrati željenog dobavljača ili partnera i pregovaranjem doći s njim do sporazuma te obaviti kupnju i administriranje ugovora. Inventar, raspolaganje dobrima i uslugama te ostale relevantne funkcije se često sma-

traju neizravnom nabavom. Količina truda uložena u svaki korak treba biti razmjerna veličini i složenosti stavke nabave.

Katkad se razmjena robe ili usluga između jedinica iste pravne osobe može tretirati kao nabava. U tim slučajevima, postupak nabave bi se trebao odvijati prema istim uvjetima kao da je riječ o neovisnim stranama te bi u istoj mjeri trebao biti i kontroliran.

Znanje

- strategije nabave
- analiza "proizvesti ili kupiti" (engl. *make or buy*)
- metodologije razvoja odnosa s dobavljačima
- politike, postupci i prakse nabave u organizaciji
- metode nabave, npr. RFI (zahtjev za informaciju; engl. *Request for information*), RFP (zahtjev za ponudu; engl. *Request for proposal*), RFQ (zahtjev za uvjete ponude; engl. *Request for quotation*)
- vrste ugovora, npr. ugovor s fiksnim iznosom, ugovor o vremenu i materijalu, dodatni troškovi
- upravljanje procesima, metodama i alatima za potraživanje
- procedure i prakse ponude
- poznavanje pravnih aspekata ugovora
- uvjeti i odredbe ugovora
- upravljanje lancem nabave

Vještine i sposobnosti

- taktičko znanje i iskustvo (engl. *know-how*)
- prezentacijske vještine
- administracija ugovora

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
- Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti
- Ljudi 4: Odnosi i angažiranost
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 8: Snalažljivost
- Ljudi 9: Pregovaranje

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.9.1. Dogovor oko potreba, opcija i procesa nabave

Opis

Identifikacija potreba i opcija je postupak određivanja koje resurse ili usluge je potrebno nabaviti ili za koje aspekte projekta je potrebno pronaći partnere. Ovo može biti rezultat manjka ili nedostatka dostupnosti sredstava unutar projekta ili promišljene odluke o nabavi resursa izvana (engl. *make or buy* strategija).

Potrebno se dogovoriti oko opcija i kanala nabave te zahtjeva, natječajne dokumentacije i kriterija odabira. Pojedinač upravlja ovim procesom često u uskoj suradnji ili delegirajući zadatke specijaliziranim odjelima ili upravi, brinući se o tome da su sve važne informacije dostupne, a unutarnji i vanjski interesni sudionici obaviješteni.

Mjere

- definira razloge (zasnovane na potrebama) za nabavu ili partnerstvo
- priprema, sastavlja ili prikuplja potrebne informacije koje prosljeđuje stručnjacima za područje nabave
- definira natječajnu dokumentaciju i kriterije odabira na osnovi potreba
- podupire procese i postupke pripreme nabave

4.5.9.2. Doprinos vrednovanju i odabiru dobavljača i partnera

Opis

Pojedinač osigurava identifikaciju, vrednovanje i odabir mogućih partnerskih organizacija i/ili drugih stručnjaka, dobavljača ili partnera. U procesu selekcije u obzir se uzimaju definirana natječajna dokumentacija i kriteriji odabira (koje je potrebno preformulirati ako nijedan dobavljač ne zadovoljava tražene uvjete). Uvjeti natječaja i odabira te postupci nabave mogu biti određeni zakonskim regulativama (npr. u romansko-germanskim pravnim krugovima). Postupak odabira često uključuje nekoliko koraka, poput zahtjeva za informaciju (RFI), zahtjeva za ponudu (RFP), zahtjeva za cjenik (RFQ). Ako proces nabave vodi do ostvarenja partnerstva, a ne primjenjuje se javni natječaj, pojedinač također mora slijediti postupke za kvalitetan odabir partnera.

Mjere

- objavljuje natječaje, ako je potrebno u suradnji s funkcijama nabave
- određuje korake u procesu odabira dobavljača
- definira i objašnjava sadržaj natječajne dokumentacije

- definira i služi se kriterijima odabira
- usklađuje postupke sa službenim propisima o nabavi (međunarodnim, državnim i specifičnim za određeno područje)
- procjenjuje specifičnosti nabave i predlaže modele partnerstva (npr. zajednička ulaganja, dugoročna partnerstva itd.)

4.5.9.3. Doprinos pregovaranju oko odredbi i uvjeta ugovora te postizanje dogovora koji odgovara ciljevima projekta

Opis

Jednom kad je dobavljač ili partner izabran, slijedi proces pregovaranja, s ciljem postizanja dogovora o odredbama i uvjetima ugovora. Pojedinaac, u bliskoj suradnji sa stručnjacima iz područja prava i/ili trgovine, nadgleda proces i osigurava da pregovarači imaju jasne pregovaračke ovlasti.

Ugovori se mogu razlikovati po formi, detaljnosti, trajanju, odredbama i uvjetima, penalima, primjenjivim zakonima te u mnogim drugim aspektima. Pojedinaac vodi brigu da su ti aspekti usko povezani te da služe ostvarenju ciljeva projekta i organizacije.

Kad su pregovori o ugovoru složeni i dugotrajni, katkad se sklapa predugovor kako bi se omogućilo obavljanje početnih poslova ili dostava.

Mjere

- definira pregovarački mandat i određuje ciljeve o kojima će se pregovarati
- raspoznaje različite forme ugovora i njihovih implikacija na projekt
- poznaje termine i uvjete ugovora te promišlja o njihovim implikacijama na projekt
- pregovara o ugovoru utvrđujući cijenu, dostupnost te mogućnosti prilagodbe i rasporeda nabave

4.5.9.4. Kontrola provedbe ugovora, rješavanje problema i zahtjevi za obeštećenje

Opis

Realizacija ugovora podrazumijeva kontinuirano nadgledanje dobavljača ili partnera jednom kad je ugovor sklopljen, s ciljem izvršenja ugovora na korektan način i u skladu s dogovorenim vremenskim rokovima. U slučaju odstupanja od ugovora, potrebno je poduzeti mjere ili podići na razinu nadležnih unutar vlastite organizacije. Ako jedna ili više odredbi iz ugovora nije ispunjena (poput vremena dostave, kvalitete itd.), pojedinac mora poduzeti potrebne mjere i ako je moguće riješiti problem. To može uključivati nekoliko

tehnika, od blagih upozorenja do ozbiljnih ponovnih pregovora, a pojedinac mora znati kad primijeniti koju tehniku. Nakon primjene tih tehnika, ako se partner ni nadalje ne pridržava zadanih odredbi, pojedinac mora odlučiti, ili zatražiti donošenje odluke o tome treba li od partnera zatražiti penale ili neki drugi način obeštećenja. Ovakve situacije mogu uključivati poduzimanje pravnih mjera ili uključivanje pravnih stručnjaka, i uvijek se trebaju provoditi u suradnji s menadžmentom/upravom kako bi bili usklađeni sa strateškom dugoročnom politikom nabave.

Mjere

- provodi mjere za upravljanje realizacijom ugovora
- identificira odstupanje od ugovora
- rješava povrede ugovora poduzimajući korektivne mjere (npr. razgovori, pregovori itd.)
- u slučaju poteškoća pri ponovnom pregovaranju uključuje pravne odjele organizacije te odjele nabave i logistike
- rješava sporove po ugovorima i potraživanjima od strane dobavljača
- dovršava i prekida dogovorene poslovne odnose u slučaju kada je projekt u opasnosti ili kad su ispunjene sve ugovorne obveze

4.5.10. Planiranje i kontrola

Definicija

Pri osmišljavanju projekta svi elementi su ujedinjeni u uravnotežen plan čije se izvršenje kontrolira. Plan se, naravno, redovito ažurira ovisno o promjenama u projektu ili njegovoj okolini. Sustav kontrole se također redovito prilagođava i poboljšava kako bi pojedinac zadržao kontrolu.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da uspostavi i održi uravnotežen i integriran pogled na upravljanje projektom. Za postizanje dogovorenih ishoda su od iznimne važnosti održavanje ravnoteže, dosljednost i izvršenje.

Opis

Element kompetencije planiranje i kontrola je onaj u kojemu se sve informacije prikupljaju te se pripremaju i provode odluke. Mnogi procesi i aktivnosti su detaljno opisani (i njima se upravlja) u drugim elementima kompetencija. U ovom elementu kompetencije su promatrani i njima se upravlja zajedno, kao što je navedeno u ustrojstvenom dokumentu sastavljenom pri osmišljavanju projekta. Osnovni proces koji se odvija u ciklusima je sljedeći: planiranje, izvršenje, praćenje, prilagodba plana ili prilagodba izvedbe.

Sa stajališta upravljanja projektima fokus je na planiranju i praćenju. Informacije se moraju prikupiti i objediniti, organizacija i njezini timovi odabrati i donijeti odluke. Pojedinac mora odrediti kako upravljati projektom i kako isplanirati i procijeniti trud uložen u upravljanje projektom. To uključuje odabir odgovarajućeg stila upravljanja, koliko i što delegirati itd. Sve se to navodi u jednoj ili više odluka (vizija, nacrt, plan itd.) o kojima se treba raspravljati i dogovarati.

Nakon što je projekt pokrenut, potrebno je pokrenuti procese praćenja. Ti procesi redovito prikupljaju informacije o napretku, financiranju i korištenju resursa u odnosu na temeljne planove, pridržavanju standarda kvalitete i drugih normi, zadovoljstvu interesnih sudionika itd. Redovito izvješćivanje (nižih razina voditelju projekta te voditelja projekta interesnim sudionicima) je ključan dio kompetencija.

Kako bi bila pružena podrška kontinuiranom procesu učenja, također se redovito mora vrednovati trud uložen u upravljanje projektom. Na osnovi toga možda će biti potrebno uvesti neke promjene. Unaprijed definiran i transparentan proces upravljanja promjenama je još jedan element kontrole projekta.

Pri urednom zaključivanju faze životnog ciklusa projekta, treba napraviti procjenu i pripremiti izvješće u kojemu se navode status, ishodi, uspjeh i naučene lekcije.

Znanje

- prijelazi iz jedne na drugu fazu/etapu
- izvješćivanje
- projektni ured
- Demingov ciklus (planiranje — provedba — provjera — promjena)
- zahtjev za promjenu
- upravljanje prema ciljevima
- upravljanje prema izuzecima
- izvješće o naučenim lekcijama
- planiranje faza/etapa/sprint/puštanje u rad
- odluke o financiranju i odluke o tome treba li nešto proizvesti ili kupiti (engl. *make or buy*)
- izvješće o iznimkama
- izvješće o problemima
- plan upravljanja projektom
- vrednovanje projekta (faze projekta)
- otpuštanje
- nadležno tijelo za donošenje odluka

Vještine i sposobnosti

- sastanci o kontroli napretka
- upravljanje promjenama
- izvješćivanje
- pregovaranje o zatraženim promjenama
- start-up radionica
- uvodni sastanak (engl. *kick-off meeting*)
- završni sastanak
- upravljanje problemima
- analiza ostvarene vrijednosti (engl. *earned value*)
- klizne ljestvice

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- Perspektiva 1: Strategija
- Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
- Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 7: Konflikt i kriza
- Ljudi 8: Snalažljivost
- Ljudi 9: Pregovaranje

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.10.1. Započinjanje projekta te razvoj i dogovor oko plana upravljanja projektom

Opis

Početna faza svakog projekta je ključna jer čini temelj za uspješan projekt. Faza pripreme je često puna neizvjesnosti, nepotpunih ili nedostupnih informacija. U toj su fazi uvjeti interesnih sudionika određeni ugrubo, njihova očekivanja nerealna, a vremenski rokovi nedostižni, dok je početni optimizam i entuzijazam potrebno uskladiti sa stvarnošću. Proaktivan pristup upravljanju projektom, kao i dobro pripremljena i učinkovita *start-up* radionica te novačenje odgovarajućeg osoblja za projektni tim mogu povećati vjerojatnost ostvarenja uspješnog projekta. Središnja tema jedne ili više *start-up* radionica trebala bi biti razvijanje projektne povelje te pripremanje plana upravljanja projektom, dodjeljivanje uloga unutar tima i kritičnog puta kojim će projekt biti ostvaren.

Pojedinac priprema i planira projekt. Počevši od unaprijed definiranoga općeg nacрта pojedinac prikuplja, analizira, vrednuje i određuje prioritetnost informacija dobivenih od interesnih sudionika i stručnjaka, s ciljem dorade odabranog pristupa i izrade plana upravljanja projektom. Taj se plan zasniva na informacijama i odlukama o uvjetima i kvaliteti, dogovorenim isporukama i ograničenjima, organizacijskim i komunikacijskim strukturama, potrebnim resursima i proračunu, planiranju i glavnim rizicima itd. Napokon, plan je potrebno odobriti i složiti se oko njega (i osigurati potrebne resurse i proračun) kako bi se moglo započeti s početnom i izvršnom fazom projekta ili više njih.

Mjere

- organizira postupke potrebne za početak projekta
- prikuplja sve potrebne informacije od interesnih sudionika i stručnjaka
- analizira, vrednuje i određuje prioritetnost informacije
- organizira i moderira projektne *start-up* radionice
- priprema projektnu povelju ili plan upravljanja projektom te dobiva odobrenja za njih
- priprema i priopćuje plan predviđenog napora pri upravljanju projektom
- započinje prijelaz na novu fazu projekta i upravlja njime

4.5.10.2. Pokretanje i upravljanje prijelazom na novu fazu projekta

Opis

Nakon što je donesena odluka o financiranju i nastavku projekta, započinje nova faza projekta te se izvode sve sljedeće faze, pri čemu je potrebno uzeti u obzir sljedeće:

- konkretne ciljeve za ovu sljedeću fazu projekta
- potrebne organizacijske promjene
- potrebu za ponovnom potvrdom ili izmjenom projektne povelje i plana upravljanja projektom.

Potrebno je ažurirati detaljan vremenski plan, plan troškova i resursa, registar rizika i moguće koristi (opis razloga za pokretanje projekta –poslovni slučaj, engl. *business case*). Ovisno o veličini i složenosti projekta, uvodni sastanak (engl. *kick-off meeting*) može biti učinkovit način da se projektni tim(ovi) upozna(ju) s planovima, zahtjevima i općim ciljevima projekta ili faze projekta i angažira(ju) oko njih. Na ovom sastanku ili radionici se mogu detaljnije definirati razvijena struktura rada, planiranje, zadaci i projektne vrijednosti.

Mjere

- organizira upravljanje procesom provedbe projekta
- definira ciljeve i isporuke sljedećih faza projekta
- upravlja prijelazom iz jedne projektne faze u drugu
- organizira i moderira uvodne sastanke (engl. *kick-off meeting*)

4.5.10.3. Kontrola izvršenja projekta u usporedbi s projektnim planom te poduzimanje korektivnih mjera

Opis

Kontrola se zasniva na projektnim ciljevima, planovima i ugovorima. Ovaj postupak upravljanja mjeri stvaran napredak i izvedbu projekta, uspoređuje ga s temeljnim planom te poduzima potrebne popravne mjere. Kontroling se obično provodi pomoću predodređenih ciljeva tako što se mjere rezultati i ispravljaju odstupanja (dijagnostička kontrola). Ako postoje velike dvojbe, može ih se razriješiti korištenjem povratnih informacija i prijedloga od operativnih članova kako bi prilagodili proces (interaktivna kontrola). Kontrola i izvješćivanje se provode za tekuće razdoblje te sadržavaju i predviđanja za određeni broj budućih razdoblja. Integrirani sustav kontrole i izvješćivanja pokriva sve projektne ciljeve i korespondirajuće kriterije uspjeha za relevantne projektne faze te zahtjeve svih interesnih sudionika.

Mjere

- određuje ciklus kontrole izvršenja
- opisuje način i metode primjenjive za kontrolu izvršenja
- mjeri napredak i izvršenje

4.5.10.4. Izvješćivanje o napretku projekta

Opis

Izvješćivanjem se osiguravaju informacije i komunikacija o statusu poslova na projektu (troškovi, vrijeme, resursi, rizici i prilike, iznimke itd.), i to u trenutnim i prijašnjim fazama, te predviđanje razvoja trenutne faze i svih faza do završetka projekta. Izvješćivanje uključuje periodična usmena i pisana izvješća te prognozu od strane članova ili vođe tima voditelju projekta te od strane voditelja projekta interesnim sudionicima, npr. glavnom ili projektnom odboru. Izvješćivanje također uključuje financijsku reviziju i revidiranje projekta. U slučajevima kada pojedinac i/ili tim imaju puno iskustva, katkad je dovoljno i prihvatljivo interesnim sudionicima "izvješćivanje vršiti samo iznimno". To znači da će se izvješća predavati samo kada se ima izvijestiti o nečem važnom umjesto da se praćenje vrši putem redovitih izvješća o statusu ili ažuriranjima.

Mjere

- određuje strukturu izvješća (što, kad, koliko često, kako itd.)
- izrađuje izvješće o napretku
- predviđa
- izrađuje izvješće o prijelaznim fazama

4.5.10.5. Procjena, dogovor oko promjena na projektu i implementacija dogovorenih promjena

Opis

Često je, zbog neočekivanih događaja, potrebno provesti promjene u projektu. Katkad je potrebno promijeniti specifikaciju projekta ili odredbe ugovora s dobavljačima ili korisnicima. Promjene je potrebno pratiti i uspoređivati s prvotnim općim ciljevima projekta sadržanima u opisu razloga za pokretanje projekta (poslovni slučaj — engl. *business case*) i/ili projektnoj povelji. Na početku projekta svi relevantni interesni sudionici se trebaju usuglasiti oko odabranog procesa za upravljanje promjenama. Formalan proaktivan pristup upravljanju promjenama koji anticipira potrebu za promjenom je bolji od procesa koji reagira tek kad je potreba za promjenom već očita.

Promjena opsega projekta ili specifikacije isporuke se vrši službenim, ranije utvrđenim postupcima. Proces promjene obuhvaća sve što proizlazi iz za-

htijevane promjene, ili novootkrivene prilike. Potrebno je postići dogovor o postupku odlučivanja o promjenama, složiti se oko potrebe za promjenom te prihvatiti promjenu i njezinu provedbu. Ovo vrijedi za različite vrste promjena. Upravljanje promjenama uključuje identifikaciju, opis, klasifikaciju, procjenu, prihvaćanje ili odbijanje, realizaciju i ovjeravanje promjena u odnosu na pravne ili druge ugovore. Bilo koja strana može zatražiti promjene kojima je potrebno upravljati, i kad ih se predloži i kad ih se prihvati, te ih pravilno priopćiti svim relevantnim interesnim sudionicima.

Što se tiče upravljanja promjenama, potrebno je uzeti u obzir izravne i neizravne posljedice na cijeli projekt te njegov kontekst. Utjecaj promjena na isporuke projekta, konfiguraciju, vremenski plan, troškove, financijski plan i rizike se određuje usporedbom s temeljnim planom projekta. Jednom kad se promjene prihvate, projektni plan se prema tome prilagođava.

Mjere

- organizira procese za upravljanje promjenama
- izrađuje izvješće o promjenama ili iznimkama
- mijenja konfiguraciju opsega

4.5.10.6. Završetak i evaluacija faze ili projekta

Opis

Završni postupci se odvijaju nakon završetka projekta ili faze projekta te nakon što su isporučeni rezultati projekta ili faze projekta. Svaka faza projekta ili svaki potprojekt se treba službeno zatvoriti uz priloženu evaluaciju i dokumentaciju o njihovom izvršenju, te tako osigurati da su ostvareni ciljevi i zadovoljena očekivanja korisnika. Pri završetku jedne faze, potrebno je pregledati prijedloge za sljedeću fazu/faze projekta te sve nedoumice koje zahtijevaju odluku prepustiti nadležnim tijelima.

U slučaju kad je potpisan službeni ugovor, potrebno je prenijeti odgovornosti s izvođača na vlasnika projekta. Također, započinje jamstveni rok te je potrebno izvršiti posljednje uplate. Valja izvršiti primopredaju dokumentacije te osposobiti one koji će se koristiti rezultatima projekta. Ovo je ključno kako bi bila osigurana realizacija koristi od ulaganja u projekt.

Također je potrebno procijeniti rezultate projekta i stečeno iskustvo te dokumentirati naučene lekcije kako bi oni mogli biti uporabljeni za poboljšanje budućih projekata. Članovi projektnog tima bi trebali biti oslobođeni odgovornosti i uloga jer će dobiti nove zadatke.

Mjere

- organizira postupke završetka projekta
- organizira i moderira završne radionice
- omogućuje vrednovanje cijelog projekta
- priprema izvješće o naučenim lekcijama tijekom provedbe projekta

4.5.11. Rizik i prilika

Definicija

Element kompetencije Rizik i prilika uključuje prepoznavanje, procjenu, planiranje te odgovor na rizike i prilike, kao i kontrolu rizika i prilika koje se tiču projekta. Upravljanje rizikom i prilikom pomaže odgovornima donijeti odluke zasnovane na dostupnim informacijama, odrediti prioritete te razlikovati alternativne načine djelovanja. Upravljanje rizicima i prilikama je kontinuiran proces koji se odvija tijekom životnog ciklusa projekta.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu razumijevanje i djelotvorno upravljanje rizicima i prilikama, uključujući odgovore na njih, kao i opće strategije.

Opis

Rizik (negativni učinci) i prilika (pozitivni učinci) se uvijek promatraju u odnosu na realizaciju ciljeva projekta i posljedica koje iz toga proizlaze. Kao prvi korak je uputno razmotriti koje bi glavne strategije bile najbolje za upravljanje rizicima i prilikama u odnosu na korporativne strategije i portfelj. Nakon toga, za proces upravljanja rizicima i prilikama je karakteristično da se najprije identificiraju i procjene rizici i prilike, a potom razvije i implementira plan odgovora u kojemu su sadržane planirane aktivnosti za postupanje u slučaju identificiranja rizika i prilika. Pojedinaac je odgovoran za uključivanje članova tima u proces upravljanja rizicima i prilikama, kao i njihovo dosljedno angažiranje na tom polju, za dovođenje tima u stanje pripravnosti kako bi mogli reagirati na rizike i prilike, za uključivanje i ostalih interesnih sudionika u taj proces te za uključivanje odgovarajućih stručnjaka za određena područja kad god je to potrebno.

Znanje

- strategije za upravljanje rizikom i prilikom
- planovi za nepredviđene situacije i rezervni planovi
- pričuveni resursi za nepredviđene troškove i trajanje projekta
- očekivana novčana vrijednost
- kvalitativni alati i tehnike za procjenu rizika
- kvantitativni alati i tehnike za procjenu rizika
- planovi i strategije odgovora na rizike i prilike
- tehnike i alati za identifikaciju rizika
- planiranje scenarija
- analiza osjetljivosti
- SWOT analiza (snage, slabosti, prilike i prijetnje)

- izloženost riziku, sklonost, nesklonost riziku i tolerancija rizika
- projektni i programski rizici te poslovni rizici i prilike
- rezidualni rizik
- vjerojatnost, utjecaj te blizina rizika i prilika
- nositelj rizika
- registar rizika
- izvori rizika i prilika

Vještine i sposobnosti

- tehnike identifikacije rizika i prilika
- tehnike procjene rizika i prilika
- razvijanje planova odgovora na rizike i prilike
- implementacija, praćenje i kontrola planova odgovora na rizik i priliku
- implementacija, praćenje i kontrola općih strategija za upravljanje rizicima i prilikama
- Monte Carlo analiza
- stablo odlučivanja, (npr. analiza Ishikawa)

Srodni elementi kompetencije

- svi drugi elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- Perspektiva 1: Strategija
- Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
- Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i procesi
- Perspektiva 4: Moć i interes
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 7: Konflikt i kriza
- Ljudi 8: Snalažljivost

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.11.1. Razvoj i implementacija okvira za upravljanje rizikom

Opis

Pojedinac osmišljava, razvija i implementira okvir za upravljanje rizikom kako bi osigurao dosljedno i sustavno upravljanje rizicima i prilikama tijekom cijelog životnog ciklusa projekta. Okvir za upravljanje rizicima uključuje definiranje metoda koje će biti primijenjene za identificiranje, kategoriziranje, procjenu, ocjenu i tretiranje rizika; on treba biti povezan s politikom upravljanja rizicima u organizaciji, kao i s međunarodnim, nacionalnim i gospodarskim standardima. Ako su projekti dio programa ili portfelja, okvir

za upravljanje rizikom također opisuje tko je odgovoran za koje rizike i prilike i kada odlučivanje o njima treba proslijediti drugoj upravnoj razini (prema gore, prema dolje i ustranu).

Mjere

- identificira niz modela za upravljanje potencijalnim rizikom
- razvija okvir za upravljanje rizicima koji je u skladu s politikom organizacije i međunarodnim standardima
- osigurava dosljednu primjenu okvira za upravljanje rizicima

4.5.11.2. Identificiranje rizika i prilika

Opis

Pojedinac je odgovoran za kontinuirano identificiranje svih izvora rizika i prilika te uključivanje i ostalih u taj proces. Postoje razni izvori rizika i prilika, i unutar projekta i izvan njega. Pojedinac se može služiti raznim tehnikama i izvorima kako bi identificirao rizike i prijetnje, npr. naučenim lekcijama, literaturom, strukturnom raščlambom rizika i prilika te interaktivnim sastancima s članovima tima, interesnim sudionicima i stručnjacima iz određenih područja). Proces identifikacije se ne odnosi samo na identificiranje rizika, već i prilika koje bi mogle, primjerice, pojeftiniti isporuku, omogućiti bržu izvedbu projekta, manju sklonost rizicima te jednostavno bolju kvalitetu. Budući da se utjecaji okoline s vremenom mijenjaju, identificiranje rizika i prilika bi trebalo biti kontinuiran i stalan proces.

Mjere

- imenuje i pojašnjava različite izvore rizika i prilika te razlike među njima
- identificira rizike i prilike
- dokumentira rizike i prilike u registru

4.5.11.3. Procjena vjerojatnosti pojave rizika i prilika te njihova utjecaja

Opis

Pojedinac je odgovoran za kontinuirano procjenjivanje identificiranih rizika i prilika. Procjena rizika i prilika može biti kvalitativna i kvantitativna. Najbolje je primjenjivati obje metode i redovito procjenjivati i rizike i prilike. Kvalitativna procjena može pokriti dubinsku analizu izvora koji stoje iza identificiranih rizika i/ili prilika; ona se također bavi uvjetima pod kojima se javljaju i njihovim utjecajima. Primjer kvalitativne procjene je planiranje scenarija.

Kvantitativna procjena uključuje vjerojatnost i procjene te pretvara vjerojatnosne utjecaje u mjerljive veličine. Kvantitativna procjena daje brojčane vrijednosti koje mjere vjerojatnost i utjecaj koji se očekuje od rizika i prilika. Analiza Monte Carlo i stabla odlučivanja su primjeri dobrih kvantitativnih tehnika za procjenu rizika.

Mjere

- provodi kvalitativne procjene rizika i prilika
- provodi kvantitativne procjene rizika i prilika
- izrađuje i tumači stabla odlučivanja pri procjeni rizika i prilika, s ishodima

4.5.11.4. Odabir strategija i implementacija planova za odgovor na rizike i prilike

Opis

Pojedinac je odgovoran za trajan proces selektiranja i implementiranja optimalnih odgovora na bilo koje identificirane rizike ili prilike. Taj proces podrazumijeva procjenu različitih vrsta odgovora i konačnu selekciju onih optimalnih ili najprikladnijih. Za svaki rizik neki od mogućih odgovora mogu biti sljedeći:

- izbjegavanje rizika zaustavljanjem aktivnosti koja uzrokuje rizik
- prihvaćanje ili povećavanje rizika kako bi se pokušale iskoristiti prilike
- otklanjanje izvora rizika
- promjena izglednosti
- promjena posljedica
- dijeljenje rizika s drugom stranom ili stranama (uključujući ugovore i rizično financiranje)
- prihvaćanje rizika na osnovi odluke zasnovane na dostupnim informacijama
- pripremanje i provođenje plana za nepredviđene situacije

Slični odgovori vrijede i za prilike:

- eliminiranje neizvjesnosti konačnim ostvarenjem prilike (iskoristi)
- alociranje vlasništva trećoj strani koja je za to najbolje osposobljena (podijeli)
- povećavanje vjerojatnosti i/ili utjecaja identificiranjem i maksimiziranjem ključnih pokretača prilika (pojačaj)
- nepoduzimanje mjera (ignoriraj).

Rizici koji nisu prihvatljivi i prilike koje se ne želi iskoristiti zahtijevaju odgovarajući plan odgovora. Često je, i nakon odgovora na određeni rizik ili priliku, i nadalje potrebno upravljati preostalim rizikom.

Mjere

- pojašnjava različite načine i metode za implementiranje odabrane opće strategije za proces upravljanja rizicima i prilikama
- procjenjuje odgovore na rizike i prilike, uključujući njihove prednosti i slabosti
- procjenjuje alternativne načine i metode implementiranja plana odgovora na rizik i prijetnju
- utječe na planiranje resursa i kompetencija potrebnih za implementiranje odgovora
- implementira i priopćuje plan odgovora na rizike i prilike

4.5.11.5. Procjena i praćenje rizika, prilika i implementiranih odgovora

Opis

Nakon implementacije primjerenih odgovora na rizike i prilike (što može uključivati određivanje nositelja rizika za neke ili za sve rizike), bit će potrebno te rizike i prilike pratiti i periodično ih preispitati, kao i primjerenost odabranih načina postupanja. Vjerojatnost nastanka rizika i prilika i/ili njihovih učinaka se može promijeniti, nove informacije mogu postati dostupne i mogu se pojaviti novi rizici i prilike, pa prijašnji odgovori možda više neće biti primjereni. Možda će se i opće strategije također morati procijeniti. Upravljanje rizicima i prilikama zapravo i nije periodičan proces, već bi se trebao odvijati kontinuirano jer svi postupci mogu biti potencijalno rizični.

Mjere

- prati i kontrolira implementaciju i provedbu plana odgovora na rizike i prilike
- daje informacije o rizicima i prilikama te o primjerenosti odabranih odgovora

4.5.12. Interesni sudionici

Definicija

Element kompetencije Interesni sudionici uključuje prepoznavanje i analizu stavova i očekivanja svih relevantnih interesnih sudionika te njihovo angažiranje i upravljanje njima. Interesnim sudionicima se mogu smatrati svi pojedinci, skupine ili organizacije koji sudjeluju u provedbi ili rezultatu projekta, pokazuju zanimanje za njega te utječu na njega ili osjećaju njegov utjecaj. To mogu biti sponzori, klijenti i korisnici, dobavljači/podizvođači, saveznici i partneri te drugi projekti, programi ili portfelji. Interesni sudionici se angažiraju tako što neprestano revidiraju, prate i djeluju na program u skladu sa svojim interesima i utjecajem. Angažman interesnih sudionika može također uključivati izgradnju strateških saveza koji stvaraju organizacijske kapacitete i sposobnosti, pri čemu se dijele i rizici i nagrade.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da shvati interese interesnih sudionika, njihov utjecaj i očekivanja, angažira ih i učinkovito upravlja njihovim očekivanjima.

Opis

Angažiranje interesnih sudionika je kontinuiran proces koji se odvija tijekom cijeloga životnog ciklusa projekta. Oni su partneri za koje i pomoću kojih će projekt postići uspjeh. Očekivanja, potrebe i ideje interesnih sudionika stvaraju potrebu za projektom i čine njegov temelj; ulažu potreban novac i resurse te se koriste ishodima.

Interesni sudionici mogu biti različite skupine ljudi koje mogu biti ustrojene na različite načine (npr. viši menadžment, korisnici, dobavljači, partneri, skupine za lobiranje i posebne interesne skupine itd.) i imati različite stavove, interese i utjecaje. Tako svaki interesni sudionik ili skupina interesnih sudionika ima različite potrebe za informacijama. Stoga je nužno razviti strategiju angažiranja (koja se često definira u komunikacijskom planu). Ova se strategija može provoditi fokusiranjem na službene i neslužbene komunikacijske kanale, kao i većom uključenošću saveznika i suradnika te umrežavanjem. Savezi se često potvrđuju i formaliziraju potpisivanjem službenog ugovora kao što je ugovor o savezništvu ili pokretanjem zajedničkoga ulaganja. Suradnici često dolaze iz različitih dijelova iste organizacije te mogu obuhvaćati jednu ili više različitih organizacija. Mreže nemaju jasno definirane strukture moći i stoga je teže s njima surađivati. Tijekom provedbe strategije angažiranja neprestano bi trebale biti praćene promjene u okruženju interesnih sudionika kako bi kako bi bilo osigurano kontinuirano usklađivanje i poboljšanje.

Znanje

- interesi interesnih sudionika
- utjecaj interesnih sudionika
- strategije angažiranja
- komunikacijski plan
- ugovori o suradnji i savezništvu
- vanjsko skeniranje okruženja koje se odnosi na društveni, politički, ekonomski i tehnološki razvoj

Vještine i sposobnosti

- analiza interesnih sudionika
- razumijevanje kontekstualnih pritisaka
- demonstriranje strateških komunikacijskih vještina
- upravljanje očekivanjima
- formalna i neformalna komunikacija
- vještine prezentiranja
- vještine umrežavanja s ciljem pronalaženja potencijalnih suradnika
- razumijevanje konteksta
- motivacijske tehnike
- rješavanje konflikata

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- svi elementi kompetencija koji se odnose na *Perspektivu*
- Ljudi 3: Osobna komunikacija
- Ljudi 4: Odnosi i angažiranost
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 8: Snalažljivost

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.12.1. Identificiranje interesnih sudionika i analiza njihovih interesa i utjecaja

Opis

Pojedinac identificira sve pojedince, skupine i organizacije relevantne za projekt. U početku pojedinac mora analizirati stavove svake skupine interesnih sudionika te saznati koji su uzroci tih stavova (interesi interesnih sudionika povezani s ishodom ili procesom). Nadalje, pojedinac mora prepoznati potencijalan pozitivan ili negativan učinak (utjecaj) koji ova skupina interesnih sudionika može imati na projekt ili bilo koju njegovu sastavnicu. Interesi interesnih sudionika se razlikuju; primjerice možda žele ili se moraju koristiti

isporukama projekta ili se natječu za ograničene resurse ili proračun. Interesi interesnih sudionika mogu biti veliki ili mali, pozitivni ili negativni. U potonjem slučaju, interesni sudionici iz nekog razloga su protiv provedbe projekta.

Utjecaj interesnih sudionika također može biti veći ili manji te može biti usredotočen samo na jedno ili više područja (npr. mogućnost nabave ili uskraćivanja financijskih sredstava, resursi, uredski prostor i oprema, prioriteta, pristup itd.). Tijekom životnog ciklusa portfelja pojedinac aktivno analizira okruženje portfelja kako bi identificirao nove interesne sudionike i prepoznao promjene interesa ili utjecaja. Ove promjene u projektnoj sredini mogu biti rezultat promjena u projektu (npr. prijelaz iz faze osmišljavanja u fazu izvedbe). No, češće su one rezultat promjena u kontekstu projekta (npr. organizacijske promjene, promjene u menadžmentu, promjene u gospodarstvu, novi propisi itd.). Zadaća pojedinca je analizirati važnost tih promjena za projekt.

Mjere

- identificira glavne kategorije interesnih sudionika
- identificira i imenuje različite interese interesnih sudionika
- identificira i vrednuje utjecaj interesnih sudionika
- identificira velike promjene u projektu i u okruženju
- analizira posljedice promjena na projekt
- djeluje kako bi upravljao interesnim sudionicima

4.5.12.2. Razvoj i provođenje strategije za upravljanje interesnim sudionicima i komunikacijskim planom

Opis

Pojedinac osmišljava strategiju za upravljanje interesnim sudionicima — kako različite interesne sudionike uključiti, informirati, učiniti dijelom portfelja i potaknuti njihovu predanost projektu i njegovim ciljevima. Ovisno o interesima i utjecaju interesnih sudionika, katkad je potrebno primijeniti drugačiji pristup za svakoga interesnog sudionika ili skupinu interesnih sudionika. Interesni sudionici sa sličnim interesima i utjecajem mogu biti grupirani u jednu skupinu. Strategija za upravljanje interesnim sudionicima je često dio komunikacijskog plana, koji za svakoga interesnog sudionika ili skupinu interesnih sudionika opisuje zašto, što, kada (i koliko često), kako (putem kojih komunikacijskih kanala) i tko bi trebao komunicirati te koliko bi detaljna komunikacija trebala biti. Poruke koje se prenose komunikacijom su od velike važnosti i trebale bi biti prilagođene očekivanjima određenih interesnih sudionika te poticati svakog od njih na predanost i pružanje potpore projektu (ili bar na sprječavanje njegova opstruiranja).

Komunikacijski plan je središnja točka u upravljanju očekivanjima. Može se sažeti kao trud pojedinca da utječe na očekivanja različitih interesnih sudionika tako da oni počinju očekivati i cijeniti ono što projekt može i hoće isporučiti te da ne budu razočarani jer su imali pogrešna očekivanja o njegovu napretku i ishodima.

Naravno, svaka komunikacija je u najmanju ruku dvostrana, pa je potrebno pazljivo pratiti je li odaslane poruka primljena i kako, te također odgovoriti na povratne informacije ili druge dolazeće poruke.

Kako se okolnosti mijenjaju, komunikacijski plan bi trebao biti redovito revidiran i ažuriran. Sklapaju se potencijalni savezi i identificiraju mogući suradnici. Koristi i ishodi potencijalnog partnerstva ili saveza se identificiraju za sve strane. Uspostavlja se i razvija odnos s potencijalnim suradnicima.

Mjere

- opisuje važnost strategije za upravljanje interesnim sudionicima
- priprema komunikacijski plan
- prilagođuje komunikacijski plan i/ili strategiju zbog promijenjenih okolnosti
- pojašnjava razloge za promjenu komunikacijskog plana
- identificira i vrednuje prilike za saveze i partnerstva
- identificira i vrednuje potencijalne suradnike

4.5.12.3. Uspostavljanje odnosa s izvršnim i višim menadžmentom te sponzorima radi poticanja predanosti i upravljanja interesima i očekivanjima

Opis

Najvažniji interesni sudionici u projektima i gotovo svim sastavnicama jesu izvršni direktori i sponzori. Izvršni direktor je često dobavljač financijskih sredstava (proračuna) i/ili odlučuje o resursima, prioritetu zahtjeva, definiranju opsega itd. Upravljanje očekivanjima je od iznimne važnosti kod primarnih interesnih sudionika. Predanost i povjerenje izvršnih direktora i višeg menadžmenta i/ili sponzora uvelike pridonosi uspjehu projekta i upravljanja. Potrebno je uspostaviti dobar poslovni odnos i otvorenu komunikaciju.

Katkad su sve uloge objedinjene u jednoj osobi, no češći je slučaj da različiti ljudi imaju jednu ili više ovih uloga. Svi oni imaju vlastita očekivanja, interese i utjecaj na projekt. Ovisno o projektu, izvršni direktori i/ili sponzor(i) mogu pripomoći pri upravljanju interesnim sudionicima i nastupati kao ambasadori jer često posjeduju status i veze koje pojedini menadžeri nemaju.

Mjere

- angažira upravu i/ili sponzore
- upravlja očekivanjima izvršnoga i višega menadžmenta i/ili sponzora projekta
- koristi izvršnog direktora i/ili sponzora kao ambasadora

4.5.12.4. Uspostavljanje odnosa s korisnicima, partnerima, dobavljačima i drugim interesnim sudionicima radi suradnje i predanosti projektu

Opis

Potpuna uključenost korisnika u projekt od njegova početka je preduvjet za uspjeh svakog projekta. Korisnici ili njihovi predstavnici mogu biti izvor informacija o tome koje su im potrebe i zahtjevi te o načinima korištenja ishoda. Često je to vrlo važno za definiranje isporuka. Korisnici ili skupine korisnika također mogu biti izvor resursa.

Dobavljači su odgovorni za resurse, znanje, potproizvode itd. Potrebno je pažljivo odabrati najboljeg dobavljača, posebice ako se znanje, resursi i/ili potproizvodi mogu nabaviti samo izvan organizacije te je za to potrebno sklopiti formalne ugovore.

Partneri su ljudi, skupine ili organizacije koje surađuju kako bi zajednički isporučili dio isporuka, no mogu dati i širi doprinos pri postizanju ciljeva projekta. Ti partneri mogu udružiti napore kako bi odradili neki specifičan zadatak, ili mogu raditi zajedno na osnovi nekog trajnijeg saveza. Partneri mogu biti i drugi menadžeri s kojima se moraju uskladiti ritam rada i sadržaj isporuka projekta, kako bi bile optimizirane koristi za organizaciju.

U slučaju kad u projektu postoji upravljački odbor, jedan ili više privilegiranih korisnika (predstavnici korisnika) i privilegiranih dobavljača (predstavnici dobavljača) ulaze u taj odbor. Korisnici i drugi interesni sudionici mogu biti članovi savjetodavnoga odbora koji savjetuje izvršnog direktora ili upravljački odbor. Pojedinaac se mora usredotočiti na ove skupine i koristiti svoj utjecaj pri odabiru odgovarajućih predstavnika korisnika i dobavljača.

Mjere

- angažira korisnike i potiče njihovu predanost projektu
- potiče dobavljače na predanost projektu
- surađuje s partnerima radi isporuke optimalnih rezultata za organizaciju

4.5.12.5. Organizacija i održavanje mreža i saveza

Opis

Kao dio strategije za upravljanje interesnim sudionicima sklapaju se mreže i savezi. Oni mogu biti formalni i neformalni. Kad su formalni, vode se i dokumentiraju pregovori te se razvija i provodi plan suradnje. Kao dio tog plana, određuju se mjerila izvedbe i razvija strategija izlaska.

Sve mreže i saveze treba često vrednovati i po potrebi poboljšavati. Savezi se mogu okončati prema planu ili iz razloga što formalni odnos više ne donosi koristi uključenim organizacijama ili interesnim sudionicima. Često se zna dogoditi da je organizacija voljna nastaviti suradnju s istim partnerima u budućim novim pothvatima, pa je stoga važno okončati partnerstva na odgovarajući način.

Mreže su više neformalnoga karaktera i često se održavaju i nakon životnog ciklusa projekta.

Mjere

- pregovara o dokumentima o savezništvu i dokumentira ih
- razvija i provodi plan o suradnji
- razvija i vrednuje mjerila za postizanje uspjeha
- održava ključna partnerstva
- izvršava sve službene ugovorne sporazume

4.5.13. Promjena i transformacija

Definicija

Novorazvijene sposobnosti ostvaruju koristi samo kad se primjenjuju i kad imaju potporu organizacije i ljudi. Promjena (poboljšanje trenutne situacije, imajući na umu prošlost) i transformacija (razvoj nove situacije, temeljene na viziji budućnosti) osiguravaju procese, alate i tehnike koji pomažu pojedincima i organizacijama da se uspješno prilagode na osobnoj razini i na razini organizacije, što će onda rezultirati prihvaćanjem promjene i njezinim ostvarivanjem.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da pomogne društvima, organizacijama i pojedincima promijeniti ili transformirati njihovu organizaciju i tako ostvariti planirane koristi te ciljeve.

Opis

Projekti se provode kako bi bila postignuta poboljšanja. U mnogim slučajevima ta poboljšanja se ne ostvaruju samo isporukom ishoda, već također zahtijevaju manje ili veće promjene u ponašanju organizacije.

Ljudi se obično ne protive promjeni — protive se tome da ih se mijenja. Uspješno rješavanje njihovih prigovora podrazumijeva izgradnju potpore, ublažavanje otpora i razvijanje potrebnog znanja i sposobnosti za provedbu promjene. Promjene koje su više strateške prirode također uključuju vršenje utjecaja na vodeću koaliciju te druge psihološke i psihosocijalne intervencije. Kada se upravljanje promjenom uspješno provodi, ljudi se osjećaju uključenima u proces promjene i rade zajedno kako bi ostvarili zajednički cilj, koristi ili rezultate.

Transformacija se događa kada se ponašanje mijenja na osnovi vizije jer postoji volja za promjenom načina rada. Transformacija velikim dijelom ovisi o viziji te volji ljudi koji dijele tu viziju da se zajedno potrudu kako bi je i ostvarili.

Upravljanje količinom promjena i transformacija na projektu uvelike ovisi o tome koliko je promjena uvedeno u svakodnevicu ljudi ili skupina te o kulturi, sustavu vrijednosti i prethodnim promjenama. Promjena i transformacija nisu osmišljene unaprijed i nisu linearan proces. Pojedinaac mora redovito pratiti i vrednovati učinkovitost promjena te prilagođavati strategiju za upravljanje promjenom i transformacijom. Pojedinaac također mora uzeti u obzir kapacitete i sposobnosti ljudi, skupina ili organizacija da se mijenjaju, kako bi im pomogao u uspješnoj prilagodbi i transformaciji.

Projekti obično isporučuju nove sposobnosti. Međutim, dodana vrijednost i koristi su ostvarene samo onda kada se te sposobnosti zaista i rabe. Organizacijske ili poslovne promjene često mijenjaju i utječu na procese, sustave, organizacijsku strukturu i zahtjeve radnog mjesta, no najviše na ponašanje ljudi. Promjene mogu biti jako male ili mogu zahtijevati potpunu transformaciju. Katkad mogu čak i remetiti rad, što znači da su potrebne posebne vještine kako bi bile provedene. U mnogim slučajevima, projekt će potaknuti i organizirati promjene, no i završiti prije no što će realizirati koristi od tih promjena.

Znanje

- stilovi učenja pojedinaca, skupina i organizacija
- teorije o upravljanju promjenama u organizaciji
- utjecaj promjena na pojedince
- tehnike upravljanja osobnim promjenama
- dinamika grupe
- analiza utjecaja
- analiza interesnih sudionika
- teorije motivacije
- teorija promjene

Vještine i sposobnosti

- procjena pojedinačnoga, grupnog i organizacijskoga kapaciteta i sposobnosti za promjenu
- intervencije na ponašanje pojedinaca ili grupa
- postupanje s otporom prema promjenama

Srodni elementi kompetencije

- svi drugi elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- Perspektiva 1: Strategija
- Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
- Perspektiva 4: Moć i interes
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti
- Ljudi 3: Osobna komunikacija
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 8: Snalažljivost

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.13.1. Procjena prilagodljivosti organizacija na promjenu

Opis

Organizacije i ljudi imaju ograničeni kapacitet, sposobnosti i volju za promjenom. Osim drugih faktora, na to utječu uspješnost prijašnjih promjena te stres i pritisak, razumijevanje potrebe za konkretnom promjenom, kultura i atmosfera te uviđanje dobrih ili suočavanje s lošim izgledima za budućnost. Moguće je i pružanje otvorenoga ili skrivenoga otpora predloženoj promjeni, što onda negativno utječe na mogućnost prilagodbe promjeni. U mnogim slučajevima promjeni se ne protive oni na koje ona izravno utječe, već njihovi nadređeni. Prilagodljivost promjeni nije čvrsto određena, već na nju utječu faktori unutar i izvan projekta.

Mjere

- analizira prilagodljivost traženim promjenama, na osnovi prijašnjih uspješnih i neuspješnih promjena u organizaciji
- procjenjuje moguća područja (teme, ljude) koja bi se mogla protiviti promjeni
- prepoznaje i utječe na okolnosti koje bi mogle poboljšati prilagodljivost
- poduzima mjere kada tražena ili očekivana promjena ili transformacija nisu u skladu sa sposobnostima organizacije

4.5.13.2. Identificiranje zahtjeva za promjenom i prilika za transformaciju

Opis

Kod projekata orijentiranih na poslovnu perspektivu, analizirani su organizacijski uvjeti i kontekst projekta, s ciljem određivanja koje je transformacije ili promjene u poslovanju potrebno provesti i kad. Kada je riječ o projektima orijentiranim na društvenu perspektivu, analizom bi trebalo utvrditi na koje društvene grupe projekt može ili bi trebao utjecati. Ona se može provesti održavanjem intervjua, prikupljanjem znanja, analizom podataka i provođenjem radionica. Katkad, do prilika za transformaciju dolazi zbog promjena tržišnih uvjeta, projektne sredine ili drugih organizacijskih ili društvenih promjena. Zahtjevi i prilike za promjenom se redovito mijenjaju, pa ih je potrebno redovito revidirati i prilagođavati.

Mjere

- identificira grupe i pojedince na koje utječe promjena
- mapira grupne interese

- redovito identificira zahtjeve za promjenu i prilike
- prilagođuje se interesima i situacijama koje se mijenjaju

4.5.13.3. Razvijanje strategije za upravljanje promjenom ili transformacijom

Opis

Pojedinac razvija strategiju za upravljanje promjenom (ili se potreba za promjenom pojavi, pa pojedinac osmisli strategiju) kako bi upravljao zamišljenom promjenom ili transformacijom. Ta se strategija zasniva na intenzitetu i utjecaju promjene te uzima u obzir sposobnost i volju organizacije, društva ili ljudi za promjenom. Potrebno je razmisliti i kad će biti provedene promjene kako bi bile usklađene s organizacijskom ili društvenom dinamikom i prilikama. Plan je razvijen redovitim savjetovanjem te redovito ažuriran.

Dio strategije je i učenje, praćenje i procjenjivanje što funkcionira, a što ne, i u kojim situacijama. Promjene i transformacije se ne događaju preko noći, već je obično potrebno neko vrijeme kako bi bile ostvarene dodane vrijednosti.

Kad promjene i transformacije slijede jedne za drugima, potrebno je uporabiti postupni pristup, kako bi početni uspjeh mogao biti vrednovan i uporabljen kao poticaj za buduće promjene. Planovi za provođenje promjena katkad mogu biti isplanirani i strukturirani, no mogu biti i usmjereni na grupna ponašanja, moći, učenje, iznenadne pojave. Ne postoji jedan ispravan način provođenja promjena, no pojedinac mora predvidjeti promjenu.

Mjere

- identificira strategije za društvene, organizacijske i osobne promjene i transformacije, tako što su prepoznati inovatori, osobe koje brzo shvaćaju, one prosječne i one koji zaostaju
- surađuje s drugima kako bi bila provedena strategija
- dokumentira strategije u sveobuhvatan plan promjene
- po potrebi razvija postupan pristup
- redovito prilagođuje plan promjena i transformacija kako bi naučene lekcije i promjene bile uključene u projektnu sredinu ili društvo
- redovito prilagođuje strategiju jer je promjena uspjela i koristi su ostvarene

4.5.13.4. Provođenje strategije za upravljanje promjenom ili transformacijom

Opis

Na osnovi strategije za upravljanje promjenom planirane su moguće intervencije. One mogu uključivati radionice, obuku, obavijesne sastanke, pilot - projekte, ozbiljne igre te vizualizacije, no sigurno će biti potrebne i intervencije koje se tiču moći i utjecaja te rješavanja otpora. Jednom kad je promjena provedena, potrebno je poduzeti mjere kako bi se ona održala te kako se pomoglo organizaciji i pojedincima da ne slijede stare obrasce ponašanja.

Mjere

- osmišljava dosljedan plan intervencija
- provodi odabranu intervenciju
- vodi ili organizira radionice i obuke
- rješava otpor prema promjenama
- organizira i provodi intervencije u masovnim medijima
- služi se tehnikama osnaživanja kako bi bila osigurana održivost novog načina ponašanja

Dodatak A:

Usporedba s ISO21500: 2012

Ove tablice usporedbe prikazuju podudarnost Temeljnih individualnih kompetencija za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB), tj. elemenata kompetencije i/ili ključnih pokazatelja kompetencije za svaki ISO21500 element. Podudarnost je prikazana samo za elemente IPMA ICB-a koji se odnose na upravljanje projektima, s obzirom na to da se ISO21500 odnosi samo na upravljanje projektima, a ne i na upravljanje programima ili portfeljima.

Valja naglasiti i da je ISO21500 norma zasnovana na procesu, dok je standard IPMA ICB zasnovan na kompetenciji pojedinca. Tablica prikazuje korespondirajuće aspekte znanja, vještina i sposobnosti opisanih u standardu IPMA ICB i procesa objašnjenih u ISO21500.

Djelomična podudarnost je prikazana tako da je IPMA ICB element kompetencije ili ključni pokazatelj kompetencije naveden u zagradama. Kad je navedeno da podudarnost s ISO21500 "nije dostupna", tada ne postoji odgovarajući sadržaj u ISO21500.

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Ljude

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost s ISO21500
Ljudi 1: Samopromišljanje i upravljanje sobom	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja)
Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja)
Ljudi 3: Osobna komunikacija	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja) (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)
Ljudi 4: Odnosi i angažiranost	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja) (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)
Ljudi 5: Vodstvo	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja) (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)
Ljudi 6: Timski rad	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja) (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)
Ljudi 7: Konflikt i kriza	3.9. Kompetencije projektnog osoblja (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)
Ljudi 8: Snalažljivost	3.9. Kompetencije projektnog osoblja)
Ljudi 9: Pregovaranje	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja)
Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja) (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Praksu

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost s ISO21500
Praksa 1: Osmišljavanje projekta	3.4.2. Evaluacija prilika i započinjanje projekta 3.6. Upravljanje projektom (3.8. Interesni sudionici i projektna organizacija) (3.10. Životni ciklus projekta) (4.3.2. Izrada projektne povelje) 4.3.8. Prikupljanje naučenih lekcija
Praksa 2: Zahtjevi i specifični ciljevi (engl. objectives)	3.4.3. Realizacija koristi (engl. <i>benefits</i>) (3.11. Ograničenja projekta) 4.3.2. Izrada projektne povelje
Praksa 3: Opseg	(3.11. Ograničenja projekta) 4.3.11. Određivanje opsega 4.3.12. Izrada razvijene strukture rada (engl. <i>work breakdown structure</i> – WBS) 4.3.13. Definiranje aktivnosti 4.3.14. Nadzor opsega
Praksa 4: Vrijeme	(3.10. Životni ciklus projekta) 4.3.21. Određivanje redoslijeda aktivnosti 4.3.22. Procjena trajanja aktivnosti 4.3.23. Izrada vremenskoga plana 4.3.24. Nadzor vremenskoga plana
Praksa 5: Organiziranje i informiranje	(4.3.15. Uspostavljanje projektnoga tima) 4.3.17. Definiranje projektne organizacije (4.3.38. Planiranje komunikacije) (4.3.39. Distribucija informacija) (4.3.40. Upravljanje komunikacijom)
Praksa 6: Kvaliteta	4.3.32. Planiranje kvalitete 4.3.33. Provođenje osiguravanja kvalitete 4.3.34. Provođenje nadzora kvalitete

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost s ISO21500
Praksa 7: Financiranje	(3.11. Ograničenja projekta) 4.3.25. Procjena troškova 4.3.26. Izrada proračuna 4.3.27. Nadzor troškova
Praksa 8: Resursi	3.9. Kompetencije projektnoga osoblja (3.11. Ograničenja projekta) (4.3.15. Uspostavljanje projektnoga tima) 4.3.16. Procjena resursa 4.3.18. Razvoj projektnoga tima
Praksa 9: Nabava	4.3.35. Plan nabave 4.3.36. Odabir dobavljača 4.3.37. Provođenje nabave
Praksa 10: Planiranje i kontrola	(3.10. Životni ciklus projekta) 4.3.3. Izrada projektnih planova 4.3.4. Izravni rad na projektu 4.3.5. Nadzor rada na projektu 4.3.6. Nadzor promjena 4.3.7. Završetak projektne faze ili projekta
Praksa 11: Rizik i prilika	(3.11. Ograničenja projekta) 4.3.28. Identificiranje rizika 4.3.29. Procjena rizika 4.3.30. Postupanje s rizicima 4.3.31. Nadzor rizika
Praksa 12: Interesni sudionici	3.8. Interesni sudionici i projektna organizacija 4.3.9. Identificiranje interesnih sudionika 4.3.10. Upravljanje interesnim sudionicima (4.3.38. Planiranje komunikacije) (4.3.39. Distribucija informacija) (4.3.40. Upravljanje komunikacijom)
Praksa 13: Promjena i transformacija	Nije primjenjivo u ISO21500

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Perspektivu

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost s ISO21500
Perspektiva 1: Strategija	3.4.1. Organizacijska strategija
Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi	3.5. Projektno okruženje 3.6. Upravljanje projektom (3.7. Projekti i operacije) (3.8. Interesni sudionici i projektna organizacija)
Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi	3.7.3.5. Projektno okruženje (3.11. Ograničenja projekta)
Perspektiva 4: Moć i interes	(3.8. Interesni sudionici i projektna organizacija)
Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti	3.5. Projektno okruženje

Dodatak B:

Usporedba s ISO21504: 2015

Ove tablice usporedbe prikazuju podudarnost Temeljnih individualnih kompetencija za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB), tj. elemenata kompetencija i/ili ključnih pokazatelja kompetencija za svaki ISO21504 element. Podudarnost je prikazana samo za IPMA ICB elemente koji se odnose na upravljanje portfeljima, s obzirom na to da se ISO21504 odnosi samo na upravljanje portfeljima, a ne i na upravljanje programima ili projektima.

Valja naglasiti i da je ISO21504 norma zasnovana na procesu, dok je IPMA ICB standard zasnovan na kompetencijama pojedinca. Tablica prikazuje korespondirajuće aspekte između IPMA ICB i ISO21504. Međutim, oni nisu nužno jednaki, već ih se može smatrati "sličnima", s obzirom na razlike između procesa opisanih u normi procesa (ISO21504) i znanja, vještina i sposobnosti opisanih u standardnu Temeljnim individualnim kompetencijama (IPMA ICB).

Djelomična podudarnost je prikazana tako da je IPMA ICB element kompetencije ili ključan pokazatelj kompetencije naveden u zagradama. Kada je navedeno da podudarnost s ISO21504 "nije dostupna", tada ne postoji odgovarajući sadržaj u ISO21504.

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Ljude

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost s ISO 21504
Ljudi 1: Samopromišljanje i upravljanje sobom	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 3: Osobna komunikacija	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 4: Odnosi i angažiranost	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 5: Vodstvo	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 6: Timski rad	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 7: Konflikt i kriza	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 8: Snalažljivost	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 9: Pregovaranje	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 10: Usmjeranost na rezultate	Nije dostupno u ISO21504

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Praksu

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost s ISO21504
Praksa 1: Osmišljavanje projekta	4.3. Okvir upravljanja portfeljem 4.5. Kriteriji za odabir i određivanje prioritetnih sastavnica portfelja
Praksa 2: Zahtjevi i specifični ciljevi (engl. <i>objectives</i>)	5.7.5. Upravljanje integracijom koristi
Praksa 3: Opseg	Nije dostupno u ISO21504
Praksa 4: Vrijeme	Nije dostupno u ISO21504
Praksa 5: Organiziranje i informiranje	4.7. Vidljivost portfelja 4.8. Struktura uspješnosti o rezultatima portfelja 5.7.4. Izvješćivanja o uspješnosti portfelja
Praksa 6: Kvaliteta	Nije dostupno u ISO21504
Praksa 7: Financiranje	Nije dostupno u ISO21504
Praksa 8: Resursi	5.8.4. Optimizacija resursa
Praksa 9: Nabava	Nije dostupno u ISO21504
Praksa 10: Planiranje i kontrola	5.7.2. Uspostavljanje polaznih vrijednosti za mjerenje uspješnosti 4.9. Unaprjeđivanje upravljanja portfeljem
Praksa 11: Rizik i prilika	5.8.5. Upravljanje rizicima portfelja
Praksa 12: Interesni sudionici	3.4. Angažiranost i upravljanje interesnim sudionicima

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost s ISO21500
Praksa 13: Promjena i transformacija	Nije primjenjivo u ISO21504
Praksa 14: Odabir i ravnoteža	5.5. Procjena i odabir sastavnica portfelja 5.7.3. Upravljanje uspješnošću portfelja 5.8.2. Optimiziranje sastavnica portfelja 5.8.3. Upravljanje portfeljem

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Perspektivu

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost s ISO21504
Perspektiva 1: Strategija	3.1. Kontekst i potreba za upravljanjem portfeljem 3.2.4. Prilike i prijetnje 5.6. Potvrđivanje usklađenosti portfelja sa strateškim ciljevima
Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi	3.3.2. Određivanje prava donošenja odluka u vezi sa sadržajem portfelja (4.6. Usklađenost s organizacijskim procesima i sustavima) 4.10. Upravljanje portfeljima
Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi	Nije dostupno u ISO21504
Perspektiva 4: Moć i interes	Nije dostupno u ISO21504
Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti	Nije dostupno u ISO21504

Dodatak C:

Usporedba s IPMA ICB-om, verzija 3.0

Ove tablice mapiranja prikazuju podudarnost elemenata kompetencije iz IPMA ICB verzije 4.0 s elementima kompetencije i/ili ključnim pokazateljima kompetencijama iz IPMA ICB verzije 3.0. Mapiranje je prikazano samo za elemente upravljanja projektima iz IPMA ICB verzije 4.0. Djelomično mapiranje je prikazano tako da je element kompetencija i/ili ključan pokazatelj kompetencija iz IPMA ICB verzije 4.0 naveden u zagradama.

IPMA ICB, verzija 3.0, tehničke sposobnosti

IPMA ICB, verzija 3.0, elementi kompetencija	IPMA ICB, verzija 4.0, mapiranje
1.10. Opseg i isporuke	Praksa 3: Opseg: KPK 1 određivanje isporuka projekta Praksa 3: Opseg: KPK 4 uspostavljanje i održavanje konfiguracije opsega
1.11. Vrijeme i faze projekta	Praksa 4: Vrijeme
1.12. Resursi	Praksa 8: Resursi i partnerstva
1.13. Troškovi i financije	Praksa 7: Financiranje
1.14. Nabava i ugovori	Praksa 9: Nabava
1.15. Promjene	Praksa 10: Planiranje i kontrola: KPK 5 procjena, dogovor oko promjena na projektu i njegova implementacija
1.16. Kontrola i izvješća	Praksa 10: Planiranje i kontrola: KPK 3 kontrola učinka projekta u usporedbi s projektnim planom te poduzimanje popravniha mjera Praksa 10: Planiranje i kontrola: KPK 4 izvješćivanje o napretku projekta
1.17. Informacije i dokumentacija	Praksa 5: Organiziranje i informiranje: KPK 1 procjena i određivanje potreba interesnih sudionika za informacijama i dokumentacijom Praksa 5: Organiziranje i informiranje: KPK 3 uspostava infrastrukture, procesa i sustava za protok informacija
1.18. Komunikacija	Ljudi 3: Osobna komunikacija
1.19. Pokretanje	Praksa 10: Planiranje i kontrola: KPK 1 započinjanje projekta te razvoj i dogovor oko plana upravljanja projektom Praksa 10: Planiranje i kontrola: KPK 2 pokretanje i upravljanje prijelazom na novu fazu projekta
1.20. Zatvaranje	Praksa 10: Planiranje i kontrola: KPK 6 završetak i evaluacija faze ili projekta

IPMA ICB, verzija 3.0, sposobnosti ponašanja

IPMA ICB, verzija 3.0, elementi kompetencija	IPMA ICB, verzija 4.0, mapiranje
2.05. Opuštanje	Ljudi 1: Samopromišljanje i upravljanje sobom: KPK 4 organiziranje vlastitoga rada ovisno o situaciji i resursima Ljudi 3: Osobna komunikacija: KPK 5 uporaba humora i sagledavanje šire slike kad je to prikladno Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate: KPK 3 stvaranje i održavanje zdravoga, sigurnog i produktivnog radnog okruženja
2.06. Otvorenost	Ljudi 8: Snalažljivost: KPK 1 poticaj i potpora otvorenom i kreativnom okruženju (Ljudi 3: Osobna komunikacija: KPK 2 omogućavanje i promicanje otvorene komunikacije)
2.07. Kreativnost	Ljudi 8: Snalažljivost: KPK 1 poticaj i potpora otvorenom i kreativnom okruženju Ljudi 8: Snalažljivost: KPK 4 promicanje i primjena kreativnih tehnika za pronalaženje alternativa i rješenja
2.08. Orijentiranost na rezultate	Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate
2.09. Učinkovitost	Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate: KPK 2 ravnoteža potreba i sredstava u cilju optimizacije ishoda i uspjeha
2.10. Konzultacije	Ljudi 4: Odnosi i angažiranost: KPK 4 pokazivanje povjerenja i poštovanja ohrabrivanjem drugih da izraze svoja mišljenja i nedoumice Ljudi 4: Odnosi i angažiranost: KPK 5 dijeljenje vlastite vizije i ciljeva s drugima, s ciljem poticanja angažiranosti i predanosti

IPMA ICB, verzija 3.0, elementi kompetencija	IPMA ICB, verzija 4.0, mapiranje
2.11. Pregovaranje	Ljudi 9: Pregovaranje
2.12. Sukobi i krize	Ljudi 7: Konflikt i kriza
2.13. Pouzdanost	Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost: KPK 4 dosljedno djelovanje, odlučivanje i komuniciranje Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost: KPK 5 temeljitost u izvršavanju zadataka kako bi bilo izgrađeno povjerenje
2.14. Poštivanje vrijednosti	Ljudi 4: Odnosi i angažiranost: KPK 4 pokazivanje povjerenja i poštovanja ohrabrivanjem drugih da izraze svoja mišljenja i nedoumice (Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti)
2.15. Etika	Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost: KPK 1 rezumijevanje etičkih vrijednosti i njihova primjena na sve odluke i djelovanja Perspektiva 3: Standardi i propisi: KPK 3 identifikacija svih relevantnih kodeksa ponašanja i pravila struke i osiguravanje usklađenosti projekta (Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost: KPK 2 promicanje održivosti ishoda i rezultata) Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi: KPK 4 identifikacija svih relevantnih principa, načela i ciljeva održivosti i osiguravanje usklađenosti portfelja

IPMA ICB, verzija 3.0, kontekstualne sposobnosti

IPMA ICB, verzija 3.0, elementi kompetencija	IPMA ICB, verzija 4.0, mapiranje
3.01. Projektna orijentacija	Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi: KPK 1 poznavanje načela upravljanja projektima i načina njihove primjene
3.02. Programska orijentacija	Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi: KPK 2 poznavanje načela upravljanja programima i načina njihove primjene
3.03. Portfeljna orijentacija	Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi: KPK 3 poznavanje načela upravljanja portfeljima i način njihove primjene
3.04. Implementacija projekta, programa i portfelja	Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi: KPK 6 procjena, benchmarking i poboljšanje organizacijske kompetencije upravljanja projektom
3.05. Stalna organizacija	Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
3.06. Poslovanje	Perspektiva 1: Strategija (Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi: KPK 5 usklađenost projekta s organizacijskim strukturama donošenja odluka i izvješćivanja te zahtjevima kvalitete) (Perspektiva 4: Moć i interes)
3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija	Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi: KPK 3 identifikacija svih relevantnih kodeksa ponašanja i pravila struke i osiguravanje usklađenosti projekta Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi: KPK 5 procjena, uporaba i razvoj standarda struke te alata za projekt Perspektiva 1: Strategija: KPK 5 utvrđivanje, procjena i pregled ključnih pokazatelja izvršenja
3.08. Upravljanje ljudskim resursima	Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi: KPK 6 usklađivanje projekta s procesima i funkcijama ljudskih resursa

IPMA ICB, verzija 3.0, elementi kompetencija	IPMA ICB, verzija 4.0, mapiranje
3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost, zaštita okoliša	Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi: KPK 2 identifikacija svih relevantnih propisa o zaštiti zdravlja, sigurnosti i zaštiti okoliša (HSSE) i osiguravanje usklađenosti projekta s propisima Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi: KPK 4 identifikacija svih relevantnih principa, načela i ciljeva održivosti i osiguravanje usklađenosti portfelja
3.10. Financije	Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi: KPK 6 usklađenost projekta s procesima i funkcijama financija i kontrole
3.11. Pravo	Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi: KPK 1 identifikacija relevantnih zakonskih propisa i osiguravanje usklađenosti projekta

Dodatak D:

Tablica kompetencije

Da bi IPMA ICB mogao biti primijenjen za evaluaciju i razvoj pojedinačne kompetencije, može se koristiti sveobuhvatna tablica koja sadržava elemente kompetencije opisane u IPMA ICB i Bloomovu taksonomiju.

Različite razine kompetencije uključuju:

- **znanje:** pokazati pamćenje naučenih materijala prisjećanjem činjenica, naziva, osnovnih koncepata i odgovora;
- **razumijevanje:** demonstrirati razumijevanje činjenica i ideja organiziranjem, uspoređivanjem, tumačenjem, opisivanjem i navođenjem osnovnih ideja
- **primjenu:** koristiti stečeno znanje pri rješavanju problema u novim situacijama primjenom stečenoga znanja, činjenica, tehnika i pravila;
- **analizu:** razmotriti i raščlaniti informacije u dijelove identificiranjem motiva ili uzroka, donositi zaključke i pronaći dokaze za potporu generalizacije;
- **sintezu:** izraditi strukturu ili uzorak iz različitih elemenata te sastaviti dijelove da bi bila dobivena cjelina; kompilirati informacije na drukčiji način kombiniranjem elemenata u novi uzorak ili predlagati alternativna rješenja;
- **evaluaciju:** predstaviti i obraniti mišljenje donošenjem sudova o informacijama, valjanosti ideja ili kvaliteti rada na osnovi skupa kriterija.

		Znanje	Razumijevanje	Primjena	Analiza	Sinteza	Evaluacija
Perspektiva	Strategija						
	Upravljanje, strukture i procesi						
	Usklađenost, standardi i propisi						
	Moć i interes						
	Kultura i vrijednosti						
Ljudi	Samopromišljanje i upravljanje sobom						
	Osobni integritet i pouzdanost						
	Osobna komunikacija						
	Odnosi i uključenost						
	Vodstvo						
	Timski rad						
	Konflikt i kriza						
	Snalažljivost						
	Pregovaranje						
	Usmjerenost na rezultate						
Praksa	Osmišljavanje						
	Zahtjevi, ciljevi i koristi						
	Opseg						
	Vrijeme						
	Organiziranje i informiranje						
	Kvaliteta						
	Financiranje						
	Resursi						
	Nabava i partnerstvo						
	Planiranje i kontrola						
	Rizik i prilika						
	Interesni sudionici						
	Promjena i transformacija						
	Selekcija i ravnoteža						

International Project Management Association

Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima

Voditelji projekata su danas suočeni s problemima koji su veći i složeniji no ikada ranije. Proizvodnja, građevinarstvo, informacijske tehnologije, farmacija i istraživanje svemira su samo neke od djelatnosti, u kojima se javlja potreba za visokokvalificiranim rukovoditeljima i voditeljima projekata. Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima je prva u nizu tri knjige kojom se pojedinci, timovi i organizacije mogu koristiti u razvoju karijere, certificiranju, edukaciji, konzaltingu, istraživanju i sl., te je osmišljena kako bi im pomogla da prepoznaju kompetencije potrebne za uspješan rad u projektima neovisno od industrije.

Nastala je suradnjom više od 150 stručnjaka iz 60 IPMA zemalja članica sa željom da omogući stvaranje svijeta u kojem svaki projekt uspijeva, a nadamo se da će njezino izdanje na hrvatskom dodatno olakšati i približiti materiju ne samo zajednici zainteresiranoj za područje upravljanja projektima u Republici Hrvatskoj, već i u čitavoj regiji.

KNJIGA 1