



PREVOD
NA SRPSKI
SERBIAN

Metodologija za Upravljanje Projektima PM²

Pregled



Pregled metodologije za upravljanje projektima PM²

Osnov:
Metodologija za upravljanje projektima PM² Evropske komisije v.1.0, januar 2018

Published by the PM² Alliance
Region of Serbia, Methodologies and Publications Group
Brisel, 2021, Translation v1.0
E-pošta: [publications\[at\]PM²alliance.eu](mailto:publications[at]PM2alliance.eu)

Autori vodiča kroz PM² metodologiju:
Dodatak A: [Doprinosi i priznanja](#)



© PM² Alliance ASBL 2021

Reuse of this Document is authorised under the CC BY 4.0 license.

Except otherwise noted, the reuse of the PM² Alliance publications is authorised under a Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0) licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

This means that reuse is allowed provided appropriate credit is given and any changes are indicated.

Ova stranica je namerno ostavljena prazna



Foreword

The PM² Alliance is a non-for-profit organisation that carries high the torch of the open PM² vision, promotes and evolves the PM² Methodology, taking it to places where no PM² has gone before. It brings together the Open PM² community, linking professionals, trainers, experts, and project management practitioners from all over the world, and works with international institutions, public and private organisations to establish an open business ecosystem which supports the adoption and effective use of PM².

The PM² Alliance's mission is to promote the PM² Methodology for the public benefit, aiming for better project management in Europe and beyond. The PM² Alliance achieves its mission through a broad range of initiatives, such as PM² certification, the organisation of conferences and webinars, the production of publications, including the translation of the PM² Methodology Guide into several languages.

This translation is a contribution of PM² Alliance Serbia. It has been undertaken by our community of volunteers and professionals, aiming to bring the PM² Methodology closer to the community of Serbian speakers of the public and private sectors, in Europe and globally. PM² is an open source methodology, so you are welcome to use this translation freely for the benefit of your organisation and projects.

We are grateful to all those who have led the development of the PM² Methodology, the authors, the contributors, the reviewers, and the translation teams. We acknowledge their contribution and honour their moral right to be clearly identified in all our publications and translations in a dedicated and prominent section (Appendix A: Contributions and Acknowledgements)

Predgovor

PM² Alijansa je neprofitna organizacija koja promoviše viziju OpenPM², promoviše i razvija PM² metodologiju podižući je na nivo gde nijedam PM² do sada nije bio. Spaja PM² zajednicu, povezujući profesionalce, trenere, eksperte i projektno osoblje širom sveta sarađujući sa međunarodnim institucijama, javnim i privatnim organizacijama u cilju uspostavljanja otvorenog poslovnog ekosistema koji podržava prihvatanje i efektivnu upotrebu PM².

Misija PM² Alijanse je da promoviše PM² metodologiju zarad opšte koristi, ciljajući bolji projektni menadžment u Evropi i šire. PM² Alijansa svoju misiju ostvaruje kroz širok spektar inicijativa kao što su PM² sertifikacija, organizacija konferencija i vebinara, izdavača delatnost koja uključuje i previde na nekoliko jezika.

Ovaj prevod je doprinos IPMA Srbija i Nacionalne akademije za javnu upravu. Preduzela ga je naša zajednica volontera i profesionalaca, sa ciljem da se PM² Metodologija približi zajednici javnog i privatnog sektora koja govori srpski jezik u Evropi i na globalnom nivou. PM² je open source metodologija, tako da ste dobrodošli da ovaj prevod koristite slobodno za dobrobit vaše organizacije i projekata.

Zahvalni smo svima koji su vodili razvoj PM² Metodologije, autorima, saradnicima, redaktorima i prevodilačkim timovima. Potvrđujemo njihov doprinos i odajemo počast njihovom moralnom pravu da budu jasno identifikovani u svim našim publikacijama i prevodima u posvećenom i istaknutom odeljku (Dodatak A: Doprinosi i priznanja).

Nicos Kourounakis, President of the PM² Alliance,
Co-Author of the PM² Methodology

Dr. Vladimir Obradovic, Regional Coordinator PM² Alliance Serbia,
Translation Coordinator

Sadržaj

1	Uvod	8
1.1	O inicijativi Open PM ²	8
1.2	Centar izvrsnosti za PM ²	9
1.3	Mreža za podršku projektima Open PM ²	9
1.4	Korisni internet izvori	9
2	Pregled PM² metodologije	11
2.1	Okvir PM ²	11
2.2	Životni ciklus projekta PM ²	11
2.3	Pokretači faza PM ² metodologije i ključni artefakti	12
2.4	Projektna dokumentacija – artefakti PM ² metodologije	13
2.5	Šta je PM ² projekat?	14
2.6	Način razmišljanja u okviru PM ²	14
2.7	Prilagođavanje	15
3	Organizacija projekta i uloge	18
3.1	Projektne interesne strane	18
3.2	Model i nivoi upravljanja	18
3.3	Uloge i odgovornosti	19
3.3.1	Upravni odbor projekta	19
3.3.2	Vlasnik projekta	19
3.3.3	Isporučilac rešenja	19
3.3.4	Rukovodilac poslovanja	20
3.3.5	Rukovodilac projekta	20
3.3.6	Osnovni projektni tim	20
3.3.7	Grupa za poslovnu implementaciju	20
3.3.8	Ostale uloge	20
3.4	Kompetencije za upravljanje projektima	21
4	Početna faza	23
4.1	Početni sastanak	24
4.2	Zahtev za pokretanje projekta	24
4.3	Poslovni slučaj	24
4.4	Projektna povelja	24
4.5	Izlaz iz projektne faze: spreman za planiranje	24
5	Faza planiranja	25
5.1	Početni sastanak za planiranje	26
5.2	Projektni priručnik	27
5.3	Planovi upravljanja projektom	27
5.4	Matrica projektnih interesnih strana	27
5.5	Projektni plan rada	27
5.6	Plan podugovaranja	28
5.7	Plan prihvatanja rezultata	28
5.8	Plan tranzicije	28
5.9	Plan poslovne implementacije	28
5.10	Izlaz iz faze: spreman za implementaciju	28
6	Faza implementacije	29
6.1	Početni sastanak za implementaciju	30
6.2	Koordinacija projekta	30
6.3	Osiguranje kvaliteta	30
6.4	Projektni izveštaji	31
6.5	Distribucija informacija	31
6.6	Izlaz iz faze: spreman za zatvaranje	31
7	Praćenje i kontrola	35
7.1	Praćenje performansi projekta	35

7.2	Kontrola vremenskog rasporeda.....	35
7.3	Kontrola troškova.....	36
7.4	Upravljanje interesnim stranama	36
7.5	Upravljanje zahtevima	36
7.6	Upravljanje promenama na projektu	36
7.7	Upravljanje rizikom.....	36
7.8	Upravljanje problemima i odlukama	36
7.9	Upravljanje kvalitetom	37
7.10	Upravljanje prihvatanjem rezultata.....	37
7.11	Upravljanje tranzicijom	37
7.12	Upravljanje poslovnom implementacijom	37
7.13	Upravljanje podugovaranjem	37
7.14	Kontrolne liste.....	37
8	Završna faza	33
8.1	Sastanak u vezi zatvaranja projekta.....	33
8.2	Naučene lekcije i preporuke nakon projekta	34
8.3	Izveštaj o završetku projekta.....	34
8.4	Administrativno zatvaranje	34
Dodatak A:	Doprinosi i priznanja.....	35
Dodatak B:	PM² dodaci	41
	PM ² i agilno upravljanje.....	41
	PM ² i upravljanje programom.....	42
	Životni ciklus programa	43
	Početna faza.....	44
	Faza planiranja	44
	Faza implementacije.....	44
	Završna faza	44
	Praćenje i kontrola.....	44
	Organizacija programa	44
	PM ² i upravljanje portfoliom.....	45
Dodatak C:	Dodatni resursi	48
	PM ² matrica dodele odgovornosti (RASCI).....	48
	Pregled artefakata PM ² metodologije	49
	Pregled aktivnosti i artefakata PM ² metodologije	50
	Dostupni šabloni PM ² metodologije	51
	Uvod u primenu PM ² metodologije: saveti za brz početak.....	52
Dodatak D:	Etika i ponašanje	53
	PM ² profesionalni kodeks	53
	Lične i profesionalne vrline	54
	Poster PM ² način razmišljanja.....	56
Dodatak E:	Rečnik.....	57

1 UVOD

PM² je metodologija upravljanja projektima koju je razvila i podržala Evropska komisija. Njena svrha je da omogući rukovodiocima projekata da pružaju rešenja i stvaraju korist svojim organizacijama kroz efektivno upravljanje projektom tokom celokupnog životnog ciklusa projekta.

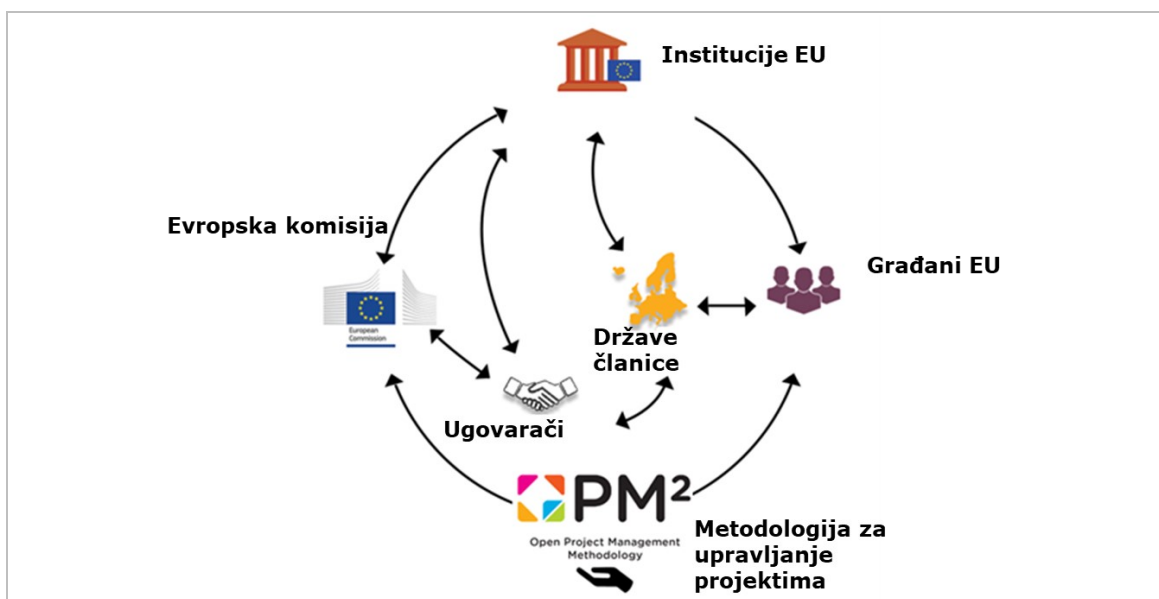
PM² je metodologija koju je lako i jednostavno primeniti i projektni timovi je mogu prilagoditi sopstvenim potrebama. Izrađena je kako bi se prilagodila okruženju i potrebama institucija Evropske unije i javne uprave, ali s obzirom na to da sadrži delove velikog broja globalno prihvaćenih metodologija, standarda i dobrih primera za upravljanje projektima, nju jednostavno mogu koristiti sve vrste organizacija.

Ovaj dokument sadrži pregled metodologije za upravljanje projektima PM². Nastojanje je bilo da bude što sažetiji, a da istovremeno pruži dovoljno informacija koje omogućavaju efektivno razumevanje PM² metodologije.

1.1 O INICIJATIVI OPEN PM²

Open PM² je inicijativa Evropske komisije pomoću koje se nastoje približiti PM² metodologija i njene prednosti širem krugu interesnih strana i korisnika.

Inicijativa Open PM² omogućava svim institucijama Evropske unije, izvođačima, javnim upravama i širim krugovima interesnih strana, slobodan pristup metodologiji za upravljanje projektima PM² i svim povezanim izvorima. Njena svrha je da poveća efektivnost upravljanja i komunikacije u okviru rada na projektu i tako doprinese ciljevima Evropske unije i potrebama država članica EU-e i građana.



Slika 1.1. Sinergije u okviru Open PM²

Inicijativom se takođe želi izbeći ponavljanje grešaka iz prošlosti kad su napori bili udvostručeni, a različiti pristupi upravljanju projektima podržani, umesto da se slični pristupi temelje na *sličnostima i zajedničkom interesu* šire evropske zajednice.

Pomoću PM² metodologije ova inicijativa nastoji da poboljša kompetencije za upravljanja projektima u Evropskoj uniji, što će dovesti do povećane efikasnosti i uspeha projekta. U okviru inicijative Open PM² to se postiže:

- racionalizacijom pristupa upravljanju projektima u upravi EU-a i izvan nje;
- uspostavljanjem zajedničke terminologije i procesa, čime se postiže efektivna komunikacija u okviru projekta;
- obezbeđivanjem zajedničkog načina razmišljanja;
- omogućavanjem transparentnosti i vidljivosti međuorganizacione projektne saradnje;
- omogućavanjem boljeg upravljanja projektima, čime se postiže bolji kvalitet i poboljšana troškovna efikasnost;

- unapređenjem procesa praćenja i kontrole projekata finansiranih sredstvima EU-a i bespovratnim sredstvima;
- primenom Odluke Evropske komisije od 12. decembra 2011. (2011/833/EU) o *ponovnoj upotrebi dokumenata Komisije u cilju podsticanja dostupnosti i ponovne upotrebe podataka*.

1.2 CENTAR IZVRSNOSTI ZA PM²

Svrha Centra izvrsnosti za PM² (*Centre of Excellence in Project Management – CoEPM²*) jeste da osigura Evropskoj komisiji i institucijama Evropske unije visokokvalitetnu infrastrukturu, podršku i usluge savetovanja u oblasti upravljanja projektima. Centar izvrsnosti za PM² podržava PM² metodologiju, koordinira mrežu između više institucija za podršku projektima (*Project Support Network – PSN*) i promoviše šire usvajanje PM² metodologije pomoću inicijative Open PM².

1.3 MREŽA ZA PODRŠKU PROJEKTIMA OPEN PM²

Mreža za podršku projektima PM² mreža je kancelarija za podršku projektima i podršku PM² metodologiji koja koordinira i podržava Centar izvrsnosti za PM². Cilj mreže za podršku projektima PM² je da postane decentralizovana mreža podrške upravljanju projektima u okviru koje se pružaju smernice i podrška korisnicima PM² metodologije u pogledu efektivnog usvajanja i upotrebe te metodologije.

Mreža za podršku projektima:

- promoviše razmenu i prenošenje znanja, iskustava i dobrih primera;
- omogućava prikupljanje povratnih informacija u cilju stalnog poboljšanja i nadogradnje PM² metodologije;
- omogućava odeljenjima za podršku projektu (*Project Support Office - PSO*) da se međusobno podržavaju kao zajednica;
- zavisi od doprinosa onih koji podržavaju PM² metodologiju (pojedinaca i organizacija).

1.4 KORISNI INTERNET IZVORI

Centar izvrsnosti za PM² je centralno mesto za preuzimanje svih informacija o Open PM², publikacijama itd. Za detaljan uvid u PM² možete besplatno preuzeti i pregledati Vodič kroz PM² metodologiju, obrasce dokumenata i da istražite sledeće online izvore:

Vodič kroz PM² metodologiju (PDF)

Na web stranicama *EU Bookshop* možete preuzeti dokumente u pdf formatu i na više jezika, kao i celovit Vodič kroz PM² metodologiju.

- Vodič kroz PM² metodologiju: <http://europa.eu/!UR34mB>

Open PM² Wiki

Open PM² Wiki nudi detaljan uvid u PM² i centralno je mesto za dobijanje informacija o metodologiji Open PM². Za pristup sistemu wiki potreban vam je lični korisnički nalog za EU Login. Ako nemate korisnički nalog za EU Login, možete te ga kreirati.

- [Open PM² Wiki](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/): <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/>
- [Šabloni za Open PM²](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/Artefacts): <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/Artefacts>

Podrška inicijativi Open PM²

Pridružite se zajednici Open PM² na platformi Join-up: <https://joinup.ec.europa.eu/community/oPM2>

- Raspravljajte o konkretnim problemima u vezi sa upravljanjem projektima, postavljajte pitanja i podelite iskustva.
- Saznajte o inicijativi PM², njenim artefaktima i procesima.
- Primitite podršku kako biste započeli sa upotrebom PM² metodologije.
- Iskoristite znanje iskusnijih korisnika PM² metodologije.
- Primitite smernice o uvođenju PM² metodologije u svoju organizaciju.
- Pružite povratne informacije i podelite vlastita iskustva o upotrebi PM² metodologije.

Prijava na našu adresu elektronske pošte: <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openPM2-contact>

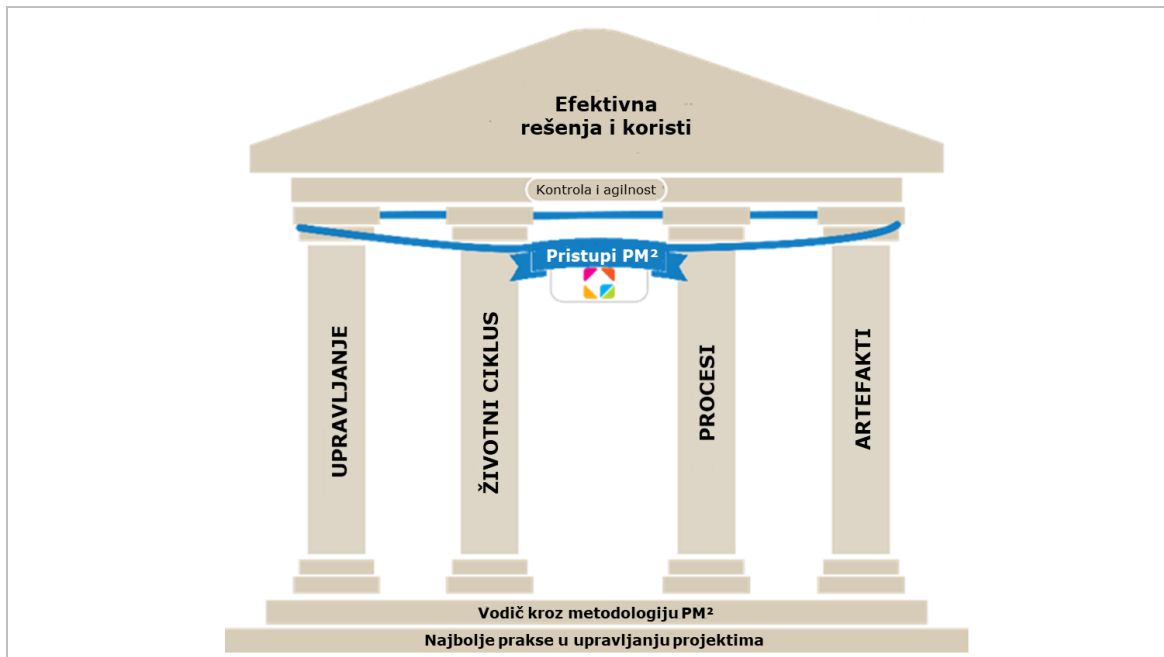
Bu sayfa özellikle boş bırakılmıştır

2 PREGLED PM²METODOLOGIJE

2.1 OKVIR PM²

PM² Metodologija se temelji na najboljim praksama u području upravljanja projektima, a podupiru je četiri stuba:

1. model upravljanja projektom (tj. uloge i odgovornosti)
2. životni ciklus projekta (tj. faze projekta)
3. skup postupaka (tj. aktivnosti u području upravljanja projektom)
4. skup projektnih artefakata (tj. šabloni dokumentacije i smernice)



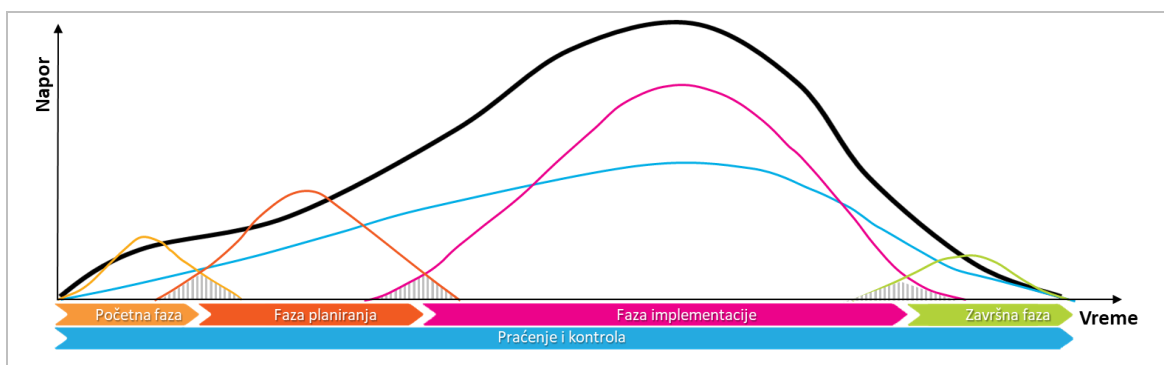
Slika 2.1. Izrada PM² metodologije

Smisao PM² metodologije dodatno se utvrđuje PM² načinom razmišljanja, što predstavlja vezu između praksi u okviru PM² metodologije i čine zajednički skup uverenja i vrednosti projektnih timova koji tu metodologiju koriste.

2.2 ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA PM²

Životni ciklus projekta ima četiri faze, sa različitim tipovima aktivnosti za svaku fazu (npr. aktivnosti iniciranja projekta su dominantne u početnoj fazi). Iako su određene aktivnosti karakteristične za pojedine faze, aktivnosti ovog tipa mogu takođe biti izvršene i u nekoj od narednih faza (npr. aktivnosti planiranja se mogu ponavljati u fazi implementacije).

Smatra se da je projekat prešao u sledeću fazu kada su ciljevi trenutne faze postignuti, kao rezultat formalnog (ili manje formalnog) izveštaja.



Slika 2.2. PM² životni ciklus projekta: preklapanje aktivnosti određenih faza

Naglasak tokom trajanja projekta prelazi sa početnih aktivnosti i aktivnosti planiranja na aktivnosti implementacije, praćenja i kontrole i aktivnosti prihvatanja, prelaska u novo stanje i zatvaranja projekta na kraju.

Neiskusni projektni timovi ponekad potcenjuju važnost rada koji se obavlja u početnim fazama projekta i počinju da rade na projektnim rezultatima koji su nedovoljno definisani ili planirani. To dovodi do ostvarivanja rezultata koji su obično lošeg kvaliteta i nemaju veliku vrednost za krajnje korisnike. Ova uobičajena i skupa greška često je glavni razlog opšteg neuspeha projekta (uključujući neostvarivanje planiranih ciljeva).

Faza projekta	Opis
1. Početna faza	Utvrđiti željene ishode. Izraditi poslovni slučaj. Utvrđiti obuhvat projekta. Dobro započeti projekat.
2. Faza planiranja	Imenovati uži projektni tim. Razraditi obuhvat projekta. Isplanirati rad.
3. Faza implementacije	Koordinirati sprovođenje projektnih planova. Ostvariti rezultate.
4. Završna faza	Koordinirati formalno prihvatanje projekta. Izveštavati o uspešnosti projekta. Zabeležiti naučene lekcije i preporuke nakon projekta. Zaključiti projekat na administrativnom nivou.
Pratiti i kontrolisati sav rad na projektu tokom trajanja projekta: pratiti projektne elemente, meriti napredak, upravljati promenama, rešavati rizike i probleme, utvrditi korektivne mere.	

Izlazi iz pojedinih faza i odobrenja

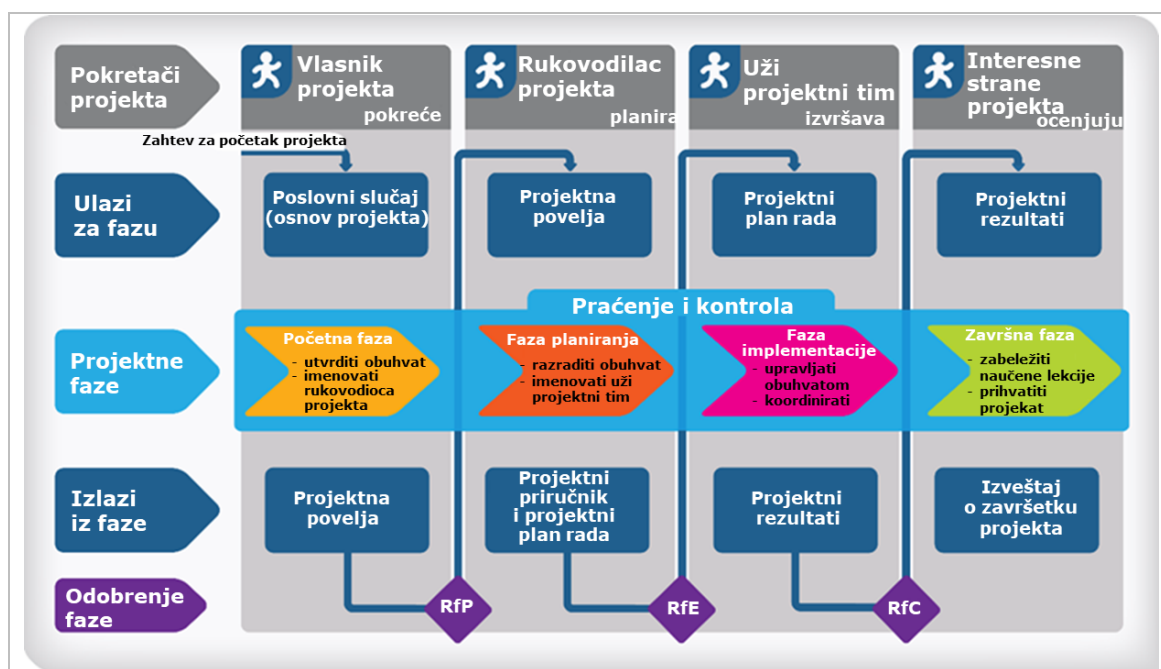
Na kraju svake faze projekat prolazi postupak odobrenja. Time se garantuje da će odgovarajući ljudi (npr. rukovodilac projekta, vlasnik projekta, upravni odbor ili neko drugi) preispitati projekat pre nego što pređe u sledeću fazu. Te kontrolne tačke doprinose opštem kvalitetu upravljanja projektom i omogućuju kontrolisani nastavak projekta.

Tri izlaska iz faza PM² su:

- spreman za planiranje (*Ready for Planning – RfP*) – na kraju početne faze,
- spreman za implementaciju (*Ready for Executing – RfE*) – na kraju faze planiranja,
- spreman za zatvaranje (*Ready for Closing – RfC*) – na kraju faze implementacije.

2.3 POKRETAČI FAZA PM² METODOLOGIJE I KLJUČNI ARTEFAKTI

Projekti zavise od osoba koje ih definišu, planiraju i sprovode. Prema PM², pokretači projekta su različiti za svaku fazu. U početnoj fazi glavni pokretač je vlasnik projekta (*Project Owner – PO*), koji pokreće projekat i odgovoran je za svu dokumentaciju. U fazi planiranja glavni pokretač je rukovodilac projekta (*Project Manager – PM*), koji je odgovoran za koordinaciju izvršavanja svih projektnih planova. Za implementaciju projektnog plana i postizanje rezultata projekta u fazi implementacije odgovoran je uži projektni tim (*Project Core Team – PCT*). Na kraju, projektne interesne strane predstavljaju pokretače završne faze i ocenjuju rezultate projekta i opšti uspeh.



Slika 2.3. Dijagram aktivnosti PM² metodologije - faze, ulazi, izlazi i pokretači

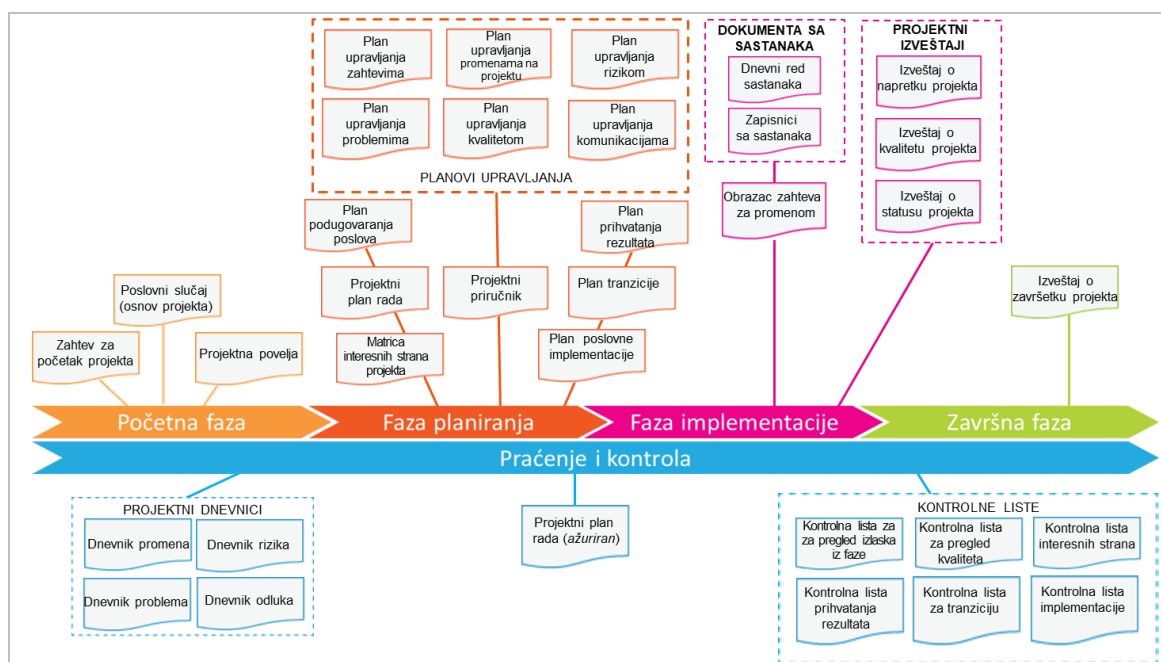
Glavni dokumenti (artefakti) na koje se upućuje u prethodnom dijagramu su:

Ulazi i izlazi za pojedine faze	Opis
Zahtev za početak projekta	U njemu se formalno potvrđuje obaveza daljeg istraživanja problema, potrebe ili šanse i opisuje kontekst.
Poslovni slučaj (osnov za projekat)	U njemu se iznose argumenti na kojima se temelji projekat, nudi obrazloženje i uspostavljaju budžetska ograničenja.
Projektna povelja	Nadovezuje se na poslovni slučaj i u njoj se utvrđuju obuhvat projekta, zahtevi, način rada i rezultati.
Projektni priručnik	U njemu se predstavljaju ciljevi upravljanja projektom i opšti pristup upravljanju. Opisuju se uloge i odgovornosti.
Projektni plan rada	Sadrži strukturu projekta, procenu rada i troškova koje projekat obuhvata, kao i vremenski plan projekta.
Rezultati projekta	U njima se navodi set rezultata kako su utvrđeni projektnom poveljom i projektnim planom rada.
Izveštaj o završetku projekta	Sadrži sumirana projektna iskustva, naučene lekcije i preporuke nakon projekta

2.4 PROJEKTNJA DOKUMENTACIJA – ARTEFAKTI PM² METODOLOGIJE

Vođenje projektne dokumentacije je ključno u upravljanju projektom. Sprovodi se od početka projekta do njegovog završetka. Projektna dokumentacija treba da bude usklađena sa standardima kvaliteta organizacije i projekta, ali bi pre svega trebalo da ispuni svoju svrhu i doda vrednost upravljanju projektom i njegovim interesnim stranama.

U okviru PM² metodologije preporučuje se izrada nekoliko artefakata upravljanja projektom (npr. dokumenata) koji se odnose na različite faze projekta i različita područja upravljanja projektom. U okviru PM² metodologije se takođe nude šabloni za te artefakte kako bi se projektnim timovima pomoglo s efektivnom i jedinstvenom dokumentacijom projektnih planova, informacija i odluka.



Slika 2.4. Pregled artefakata PM² metodologije

2.5 ŠTA JE PM² PROJEKAT?

Mnoge dobre prakse u okviru PM² metodologije se mogu primeniti na bilo koju vrstu projekta ili druge poslovne aktivnosti. Međutim, projekti imaju funkcije zbog kojih su u celini bolje prilagođeni primeni PM² metodologije. PM² se može primeniti u upravljanju ako je prisutna većina sledećih funkcija:

- reč je o projektu (tj. ne o operaciji, radnoj aktivnosti, programu itd.);
- traje više od četiri do pet nedelja i uključuje više od dve do tri osobe;
- sprovodi se unutar organizacije i može podlagati internim ili eksternim revizijama;
- zahteva da su jasno definisane upravljačka struktura i jasno dodeljene uloge i odgovornosti;
- zahteva odobrenje njegovog budžeta i obuhvata;
- obuhvata više od aktivnosti u pogledu izvođenja/ispоруke;
- može obuhvatati aktivnosti u pogledu prelaska i aktivnosti poslovne implementacije;
- zahteva se određeni nivo dokumentacije, transparentnosti i izveštavanja;
- zahteva se određeni nivo kontrole i sledljivosti;
- ima široku bazu interesnih strana i može se zahtevati saradnju nekoliko organizacija.

2.6 NAČIN RAZMIŠLJANJA U OKVIRU PM²

Način razmišljanja u okviru PM² čine stavovi i ponašanja koja projektnim timovima pomažu da se usredsrede na najvažnije aktivnosti za postizanje ciljeva njihovih projekata. Oni treba da pomognu projektnim timovima da upravljaju kompleksnošću projekata u organizacijama i doprinose efektivnoj primeni PM² metodologije u celini.

Rukovodioci projekata i projektni timovi koji upotrebljavaju PM²:

1. **primenjuju** najbolje prakse PM² metodologije u upravljanju njihovim projektima;
2. **svesni su** da metodologije postoje kako bi služile projektima, a ne obrnuto;
3. **ostaju** usmereni na ishode svih projektnih aktivnosti i aktivnosti upravljanja projektom;
4. **dodeljuju** projektne uloge najprikladnijim osobama uzimajući u obzir dobrobit projekta;
5. na najproduktivniji način **održavaju ravnotežu** među **prioritetima** u okviru međusobno često suprotstavljenih komponenti upravljanja projektom, a to su proizvod, svrha, procesi, plan, ljudi, zadovoljstvo/teškoće, stavovi i politike;
6. **posvećeni su** ostvarivanju projektnih rezultata **maksimalne vrednosti** umesto da samo prate planove;

7. **podstiču** projektnu kulturu **saradnje**, jasne **komunikacije** i **odgovornosti**;
8. **osiguravaju** podršku i **uključenost** projektnih sponzora i učesnika tokom životnog ciklusa projekta (uključujući aktivnosti implementacije koje su potrebne kako bi se ostvarile planirane **koristi projekta**);
9. **ulažu** u razvoj svojih tehničkih i bihevioralnih veština kako bi na **bolji način** doprineli projektu;
10. **razmenjuju znanja**, aktivno upravljaju naučenim lekcijama i doprinose **poboljšanju** upravljanja projektima u organizaciji;
11. **usvajaju** smernica PM² metodologije o etici i profesionalnom ponašanju (videti Vodič kroz PM² metodologiju).

Rukovodioci projekata i projektni timovi koji primenjuju PM² metodologiju takođe bi trebalo da periodično postavljaju sledeća važna pitanja, koja se retko postavljaju (*Infrequently Asked Questions - IAQs*):

- **Znamo li šta radimo?** Savet: razvijte jasnu i zajedničku viziju projekta. Upravljajte projektom pomoću sveobuhvatnog pristupa i optimizujte celi projekat, ne samo pojedine delove. Pratite proces, ali budite i dalje preduzimljivi i često se prisećajte razloga zašto nešto radite.
- **Znamo li zašto to radimo? Da li je nekome stvarno bitno?** Savet: osigurajte da projekat bude zaista važan. Shvatite njegove ciljeve, vrednost i uticaj, kao i način na koji je povezan s organizacionom strategijom. Jasno definišite šta znači uspešan projekat i ostvarite maksimalnu vrednost i koristi, ne samo izlaze (rezultate).
- **Da li su uključene prave osobe?** Savet: projekti funkcionišu zahvaljujući ljudima. Glavni kriterijum za uključivanje osoba i dodeljivanje uloga u projektu treba da bude ispunjavanje potreba i ciljeva projekta, a ne politika, prijateljstvo, funkcionalna hijerarhija, neposrednost ili pogodnost.
- **Znamo li ko je za šta zadužen?** Savet: budite upoznati s onim što treba da radite i pobrinite se da i drugi učesnici znaju svoja zaduženja. Da li je svima jasno? Jasno utvrdite i shvatite uloge i izvršnu i upravljačku odgovornosti.
- **Postići cilj po svaku cenu i uz svaki rizik?** Savet: pokažite poštovanje za rad ljudi i sredstva organizacije i izbegavajte visokorizično ponašanje i taktike. Uvek imajte na umu da nije reč samo o krajnjem rezultatu – važno je i kako ste ga postigli. Upravljajte svojim projektima na temelju pozitivnih vrednosti i načela.
- **Je li to važno?** Savet: NIJE sve jednako važno. Utvrđujemo ključne kriterijume uspeha projekta, minimalno održiv proizvod i ključne faktore uspeha i taktički i strateški ulažemo napore i pažnju radi dobrobiti projekta i ciljeva upravljanja projektom.
- **Da li je zadatak namenjen „njima“ ili „nama“?** Savet: osigurajte da naručilac i izvođač funkcionišu kao jedan tim sa zajedničkim ciljem. Stvarni timski rad zaista daje dobre rezultate, stoga podstičite jasnu, efektivnu i čestu komunikaciju.
- **Treba li da se uključim?** Savet: dajte svoj doprinos u bilo kojoj ulozi. Potrudite se da na pravi način, doprinesete svojim veštinama, vrednošću i pozitivnim stavom, doprinosite projektu. Omogućite da se uključe svi koji bi trebali da budu uključeni. Podstičite i olakšavajte ostvarivanje doprinosa svih učesnika.
- **Jesmo li ostvarili poboljšanje?** Savet: obavezite se na stalno sopstveno poboljšanje i poboljšanje organizacije prikupljanjem i razmenom znanja. Projektni timovi trebalo bi da razmišljaju o načinima na koje mogu povećati efikasnost i u skladu s time da prilagode svoje ponašanje.
- **Ima li života nakon projekta?** Savet: životni ciklus proizvoda (ili usluge) je tek počeo! Potrudite se da date svoj doprinos njegovom uspehu.

Način razmišljanja u okviru PM² metodologije su veza između postupaka i praksi PM² metodologije. Svima koji primenjuju PM² metodologiju pružaju zajednički skup uverenja i vrednosti i pomažu projektnim timovima da (ponovo) utvrde ciljeve upravljanja projektom u širem organizacionom i etičkom kontekstu.

2.7 PRILAGOĐAVANJE

Kako bi se osiguralo da PM² metodologija efikasno zadovoljava potrebe projekta, može biti potreban određeni nivo prilagođavanja i/ili dorade.

Prilagođavanje se odnosi na izmenu određenih delova metodologije, kao što su npr. koraci u procesu, sadržaj nekih artefakata, distribucija odgovornosti među različitim ulogama i td. Organizacije to čine kako bi metodologiju prilagodili potrebama organizacije i kulture i kako bi metodologiju uskladili sa organizacionim procesima, politikama i td.

Prilagođavanje ima više smisla na nivou organizacije/odeljenja, ali određena prilagođavanja se mogu izvršiti i na nivou projekta, na osnovu npr. projektne kompleksnosti, veličine i tipa projekta. Kao dodatak svakom oblikovanju, dalja prilagođavanja mogu biti zahtevana kako bi se zadovoljile specifične potrebe upravljanja. Primeri takvih prilagođavanja su npr. definicija odlučivanja, tolerancija na rizik u odnosu na toleranciju interesnih strana na rizik i td.

Sve aktivnosti prilagođavanja trebalo bi da se dokumentuju u projektom priručniku.

U postupku prilagođavanja ili dorade PM² metodologije potrebno je uzeti u obzir sledeće smernice:

- Prvo shvatite svrhu i vrednost elementa metodologije koji će se prilagoditi, a zatim nastavite sa njegovim prilagođavanjem.
- Izbegavajte pojednostavljenje metodologije uklanjanjem celih sastavnih elemenata (npr. faze, uloge, aktivnosti ili artefakta), već smanjite (ili povećajte) opseg tog elementa.
- Balansirajte nivo kontrole koji je projektu potreban naspram dodatnih napora koji takva kontrola zahteva.
- Eliminirajte otpad (lin pristup), ali ostanite usklađeni sa suštinom PM² metodologije, jer to odražavaju i njena četiri stuba i način razmišljanja.
- Imajte na umu da je metodologija zamišljena kao integrisana celina, pa izbegavajte nepotrebna odstupanja.



Ova stranica je namerno ostavljena prazna.



3 ORGANIZACIJA PROJEKTA I ULOGE

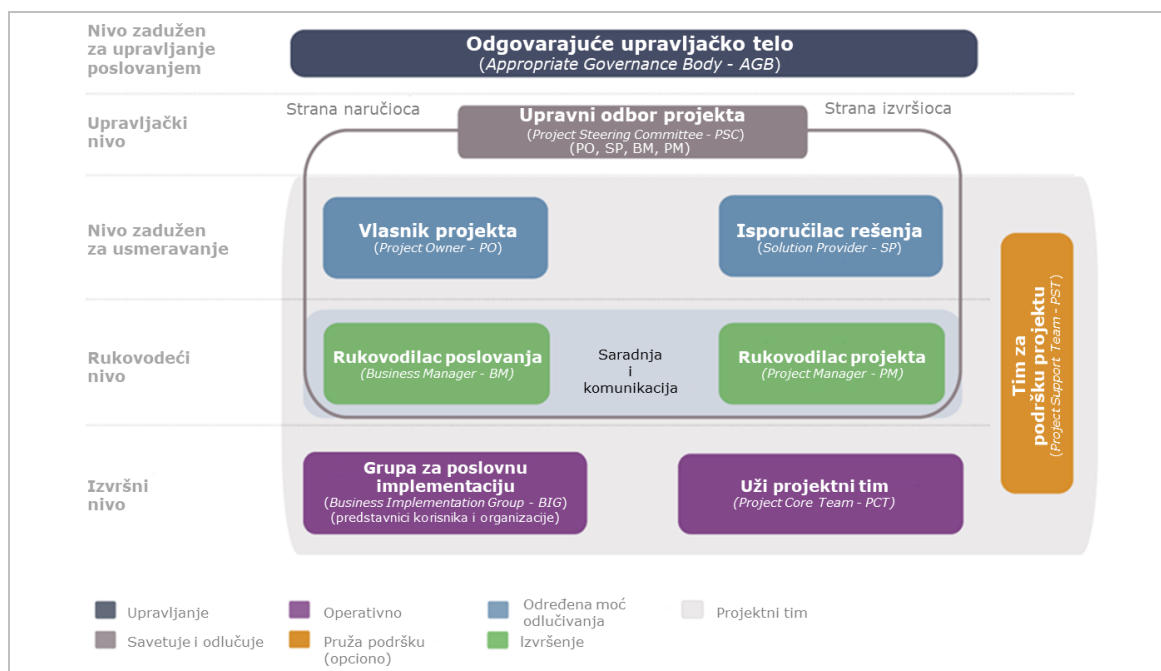
3.1 PROJEKTNE INTERESNE STRANE

Projektne interesne strane su pojedinci (ili grupe) koje mogu da utiču na aktivnosti koje se sprovode tokom životnog ciklusa projekta i/ili na rezultate i ishode projekta ili pojedinci (ili grupe) na koje taj projekat može uticati svojim aktivnosti, rezultatima ili ishodima. Interesne strane mogu biti osobe uključene u projekat, članovi ostalih unutrašnjih ili spoljnih organizacija (npr. izvođači, dobavljači, korisnici ili šira javnost).

Broj učesnika zavisi od složenosti i obuhvata projekta. Međutim, što je veći broj lica na koje projekat utiče, to je veća verovatnoća da će uticati na pojedince ili grupe koje imaju određenu moć ili uticaj na projekat. Budući da ta lica mogu biti jaka podrška projektu ili ga mogu obustaviti, efektivno upravljanje projektnim interesnim stranama i njihova uključenost mogu biti ključni za uspeh projekta.

3.2 MODEL I NIVOI UPRAVLJANJA

U dijagramu u nastavku prikazan je pregled nivoa upravljanja i glavnih uloga u organizaciji projekta sa stanovišta upravljanja projektom. U nastavku se nalazi kratko objašnjenje svih nivoa.



Slika 3.1. Organizacija projekta

Potrebno je napomenuti da postoji samo jedan projektni tim, koga čine osobe koje preuzimaju uloge utvrđene u izvršnom, upravljačkom, rukovodećem i nivou za usmeravanje. Te osobe moraju da deluju kao tim kako bi projekat bio uspešan.

Nivo zadužen za upravljanje poslovanjem

Nivo zaduženom za upravljanje poslovanjem sastoji se od jednog ili više upravljačkih odbora koji deluju na najvišem nivou u organizaciji. U ovom nivou se utvrđuju prioritete, donose investicione odluke i dodeljuju sredstva.

Upravljački nivo

Upravljački za usmeravanje pruža opšti pravac projekta i smernice. On održava usmerenost projekta na ciljeve i podnosi izveštaje odgovarajućem upravljačkom telu. Upravljački nivo čine uloge utvrđene na nivou za usmeravanje i nivou rukovođenja, plus opcione uloge.

Nivo zadužen za usmeravanje

Nivo zadužen za usmeravanje podržava projekat i odgovoran je za usklađenost projekta sa poslovnim slučajem koji predstavlja osnov za projekat. Na ovom nivou se mobilizuju potrebni resursi i prate performanse

projekta kako bi se ostvarili ciljevi projekta. Nivo zadužen za usmeravanje čine uloge vlasnik projekta i isporučilac rešenja.

Rukovodeći nivo

Rukovodeći nivo je usmeren na svakodnevne projektne aktivnosti. Na ovom nivou se organizuje, prati i kontroliše rad kako bi se postigli željeni rezultati i kako bi se oni sproveli u poslovnoj organizaciji. Članovi rukovodećeg nivoa podnose izveštaje nivou zaduženom za usmeravanje. Rukovodeći sloj čine rukovodilac poslovanja i rukovodilac projekta. Bliska saradnja i dobra komunikacija između rukovodioca poslovanja i rukovodioca projekta su izuzetno važne za uspeh projekta.

Izvršni nivo

Izvršni nivo izveštava rukovodeći nivo i zadužen je za izvođenje projekta. Izvršni nivo čini grupa za poslovnu implementaciju i užu projektne tim, grupe koje proizvode projektne rezultate i implementiraju te rezultate u organizaciono poslovanje.

3.3 ULOGE I ODGOVORNOSTI

3.3.1 UPRAVNI ODBOR PROJEKTA

Upravni odbor projekta, kojim predsedava vlasnik projekta, je ključno telo za donošenje odluka i rešavanje problema u vezi sa projektom. Sve važne odluke koje mogu uticati na postizanje ciljeva projekta ili sposobnost tima da postigne te ciljeve upućuju se upravljačkom odboru projekta. U tom odboru se odobravaju ključni dokumenti i raspravlja se o problemima sa kojima se suočava tim ili važnim zahtevima za izmenu.



Slika 3.2. Primer uspostavljenog upravnog odbora projekta: stalne i opcione uloge

Upravni odbor projekta čine četiri uloge u okviru nivoa zaduženog za usmeravanja i rukovodećeg nivoa, čime se ostvaruje uravnotežen spoj inicijatora projekta i tima koji projekat izvodi. U skladu sa potrebama projekta, u upravljačkom odboru projekta mogu učestvovati i ostale uloge.

3.3.2 VLASNIK PROJEKTA

Vlasnik projekta (*Project Owner - PO*) utvrđuje poslovne ciljeve i garantuje usklađenost projektne ishoda sa poslovnim ciljevima i prioritetima. Odgovoran je za uspeh celog projekta, a posle postaje vlasnik rezultata projekta (proizvoda ili usluge). Vlasnik projekta je glavni donosilac odluka, predsedava upravnim odborom projekta i odobrava sve ključne elemente (poslovni slučaj projekta, projektne povelje, planovi upravljanja projektom, plan implementacije itd.).

Vlasnik projekta ima lidersku ulogu i strateški usmerava projekat i članove projektne tima. Zastupa interese i stavove funkcionalne organizacije s obzirom na to da u funkcionalnoj hijerarhiji obično ima upravljački položaj. Vlasnik projekta obezbeđuje potrebne resurse, odgovoran je za poslovne rizike projekta, rešava probleme i konflikte, redovno prati napredak projekta i podstiče organizacione promene.

3.3.3 ISPORUČILAC REŠENJA

Isporučilac rešenja (*Solution Provider - SP*) preuzima opštu odgovornost za projektne rezultate. Zastupa interes svih koji izrađuju, nabavljaju i implementiraju projektne rezultate. U funkcionalnoj hijerarhiji

organizacije koja sprovodi projekat obično ima upravljački položaj i stoga često saraduje sa vlasnikom projekta na utvrđivanju poslovnih ciljeva projekta. Takođe mobilize potrebne resurse (sa strane isporučioaca) i imenuje rukovodioca projekta.

Kada se deo poslova na projektu podugovara, isporučilac rešenja odobrava ciljeve podugovoreni aktivnosti i rezultata i zato je odgovoran za performanse izvođača.

3.3.4 RUKOVODILAC POSLOVANJA

Rukovodilac poslovanja (*Business Manager - BM*) svakodnevno zastupa vlasnika projekta u okviru projekta i pomaže mu u utvrđivanju poslovnih ciljeva projekta. Usko saraduje sa rukovodiocem projekta u mnogim aktivnostima u području upravljanja projektom i koordinira razne aktivnosti i uloge a strane naručioaca/inicijatora projekta (npr. predstavnici korisnika i organizacije) garantujući da rezultati projekta zadovoljavaju poslovne i korisničke potrebe.

Rukovodilac poslovanja takođe planira sve potrebne aktivnosti reinženjeringa i organizacionih izmena, vodi njihov implementaciju i garantuje spremnost organizacije da prihvati projektne rezultate kad ih isporučilac rešenja stavi na raspolaganje.

3.3.5 RUKOVODILAC PROJEKTA

Rukovodilac projekta (*Project Manager - PM*) svakodnevno upravlja projektom i odgovoran je za postizanje visokokvalitetnih projektnih rezultata u okviru utvrđenih projektnih ciljeva i ograničenja. Upravlja očekivanjima interesnih strana i koordinira projektni tim optimalno koristeći dodeljene resurse. Upravlja rizicima i problemima, a važne rizike i probleme upućuje nivou zaduženom za usmeravanje i upravljačkom nivou.

Rukovodilac projekta je odgovoran za izradu svih upravljačkih artefakata (osim zahteva za otpočinjanje projekta, poslovnog slučaja i plana implementacije). On/ona kontroliše napredak projekta efikasno upravljajući promenama i garantuje postizanje projektnih ciljeva u skladu sa planiranim kvalitetom, rokom i troškovima i, po potrebi, preduzima preventivne ili korektivne mere. Osim toga, prati i kontroliše projekat i izveštava upravni odbor projekta o njegovom napretku.

3.3.6 OSNOVNI PROJEKTNI TIM

Uži projektni tim (*Project Core Team - PCT*) čine stručnjaci odgovorni za postizanje projektnih rezultata. Organizacija i struktura tima zavise od veličine i vrste projekta i utvrđuje ih rukovodilac projekta na osnovu potreba projekta.

3.3.7 GRUPA ZA POSLOVNU IMPLEMENTACIJU

Grupu za poslovnu implementaciju (*Business Implementation Group - BIG*) čine predstavnici korisnika i organizacije. Odgovorna je za utvrđivanje poslovnih zahteva, prihvatanje ispitivanja projektnih rezultata i sprovođenje poslovnih promena koje se moraju sprovesti kako bi organizacija efektivno integrisala projektne rezultate u svoj svakodnevni rad.

3.3.8 OSTALE ULOGE

Predstavnici korisnika: predstavnici korisnika (*User Representatives - URs*) zastupaju interese krajnjih korisnika projekta. Deo su grupe za sprovođenje poslovanja. Važno je odrediti predstavnike korisnika koje će biti uključeni u projekat tokom celog trajanja jer im to omogućava praćenje dešavanja, daje osećaj vlasništva i motiviše ih. Predstavnici korisnika redovno potvrđuju zahteve, čime se garantuje da su rezultati u skladu sa poslovnom svrhom.

Tim za podršku projektu: tim za podršku projektu (*Project Support Team - PST*) čine osobe odgovorne za pružanje podrške projektu. Njegova organizacija i struktura zavise od veličine projekta i utvrđuje ih menadžer projekta. Tim za podršku projektu čine predstavnici različitih horizontalnih jedinica ili usluga, kao što je Jedinica za podršku projektu, obezbeđenje kvaliteta, pravna služba, funkcija za nabavku itd.

Jedinica za podršku projektu: jedinica za podršku projektu (*Project Support Office - PSO*) pruža podršku za upravljanje projektom projektnom timu po pitanju primene metodologije, upotrebu artefakata, upotrebe informacionog sistema itd.

Osiguranje kvaliteta projekta: (*Project Quality Assurance - PQA*) deluje nezavisno od rukovodioca projekta, garantuje visok kvalitet projekta i njegovih rezultata.

Rukovodilac projekta izvođača radova: (*Contractor's Project Manager - CPM*) upravlja projektnim aktivnostima izvođača i vodi tim izvođača. Čini deo užeg projektnog tima i podnosi izveštaj projektnom menadžeru.

Asistent rukovodioca projekta: (*Assistant Project Manager - APM*) kada je reč o velikim projektima, može biti korisno ukoliko rukovodilac projekta delegira određene aktivnosti asistentu. Asistent rukovodioca projekta može da radi na nekoliko administrativnih zadataka i pruža podršku rukovodiocu projekta. Međutim, potrebno je napomenuti da je rukovodilac projekta i dalje odgovoran za ispravno sprovođenje svih delegiranih zadataka.

3.4 KOMPETENCIJE ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

Upravljanje projektima je mnogo više od izrade vremenskog plana i budžeta. Dobar rukovodilac projekta, koji je stekao znanje i iskustvo i poseduje niz temeljnih bihevioralnih i kontekstualnih kompetencija, može primenjivati širok spektar tehničkih i bihevioralnih veština.

Rukovodioci projekata bi trebalo da u dovoljnoj meri budu upoznati sa:

- metodologijom za upravljanje projektom koja se primenjuje u njihovoj organizaciji.
- politikama i normama (npr. sigurnost, struktura organizacije, revizije) koje se primenjuju na projekte kojima upravljaju;
- poslovnim kontekstom projekata kojima upravljaju;
- opštim projektnim okruženjem (tj. sociokulturno, političko, fizičko);
- područjem kojemu njihov projekat pripada (npr. informacione tehnologije, marketing).
- načinom na koji će se krajnji proizvod ili usluga razvijati i održavati nakon isporuke.

Međutim, osim prethodno navedenog, rukovodioci projekata moraju da poseduju i druge veštine koje im omogućuju efikasnu saradnju sa ljudima i rad u širem organizacionom kontekstu. To su veštine komunikacije, vođstva, motivacije, pregovaranja, rešavanja problema, održavanja sastanaka i radionica, izveštavanja o statusu projekta, ali i veštine upravljanja složenim situacijama u kojima učestvuju raznovrsni timovi i interesne strane sa različitim i međusobno suprotstavljenim prioritetima.

U tabeli prikazanoj u nastavku nalaze se glavne lične i poslovne veštine koje se odnose na upravljanje projektom:

Lične veštine	Poslovne veštine
<ul style="list-style-type: none"> • Preispitivanje samog sebe i upravljanje samim sobom • Lični integritet i pouzdanost • Lična komunikacija • Odnosi i uključenost • Vođstvo • Timski rad • Konflikt i kriza • Snalažljivost • Pregovaranje • Usmerenost na rezultate 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategija • Upravljanje, strukture i procesi • Usklađenost, norme i propisi • Moć i interes • Promena i transformacija • Kultura • Poštovanje vrednosti i etičnost <p style="text-align: right;"><i>Izvor: IPMA-ICB (prilagođeno)</i></p>

Od navedenih kompetencija najviše se ističu poštovanje vrednosti i etičnost s obzirom na to da se njima vodimo pri primeni svojih kompetencija i da su one presudne za naš pojam dobrog ili lošeg, ispravnog ili pogrešnog. One su filter koji utiče na naše odluke i postupke u svakoj situaciji.

Primena kompetencija za upravljanje projektima bi trebalo da bude efektivna, konzistentna i prilagođena situaciji i istovremeno usklađena sa organizacionim vrednostima i profesionalnom etikom. Svrha je postići projektne ciljeve donošenjem (i sprovođenjem) pravih odluka u pravo vreme, na pravi način i iz pravih razloga ili, drugim rečima, upravljati projektom na pravi način. To postaje izazov jer često postoje etičke dileme među ciljevima, svrhe i obavezom rukovodioca projekta prema raznim interesnim stranama i njihovim interesima.

Takvim odlukama i dilemama je lakše upravljati ako su rukovodioci projekta razvili etički pristup koji obuhvata postizanje ravnoteže između ciljeva i veština, ličnog integriteta i moralnosti.

Iako sve vrline (logičke i moralne) utiču na sve veštine, vrline kao što su prosuđivanje, razboritost i pronicljivost (srazmerno) više su povezane sa kontekstualnim kompetencijama, dok su moralne vrline kao što su iskrenost, pravednost, ljubaznost, velikodušnost, umerenost, hrabrost, popustljivost, velikodušnost i uzvišenost (srazmerno) više povezane sa prikazivanjem kompetencija vezanih za ljude (videti Prilog D).

4 POČETNA FAZA



Prva faza projekta PM² je početna faza. U toj fazi je potrebno utvrditi cilj projekta, obezbediti usklađenost projekta sa strateškim ciljevima organizacije, sprovesti inicijalno planiranje kako bi projekat imao dobar početak i pružiti potrebne informacije kako bi se dobilo odobrenje za nastavak i prelazak u fazu planiranja. Osnovni ulaz za ovu fazu je zahtev (klijenta) za rešavanje pitanja u pogledu određene potrebe, problema ili prilike.



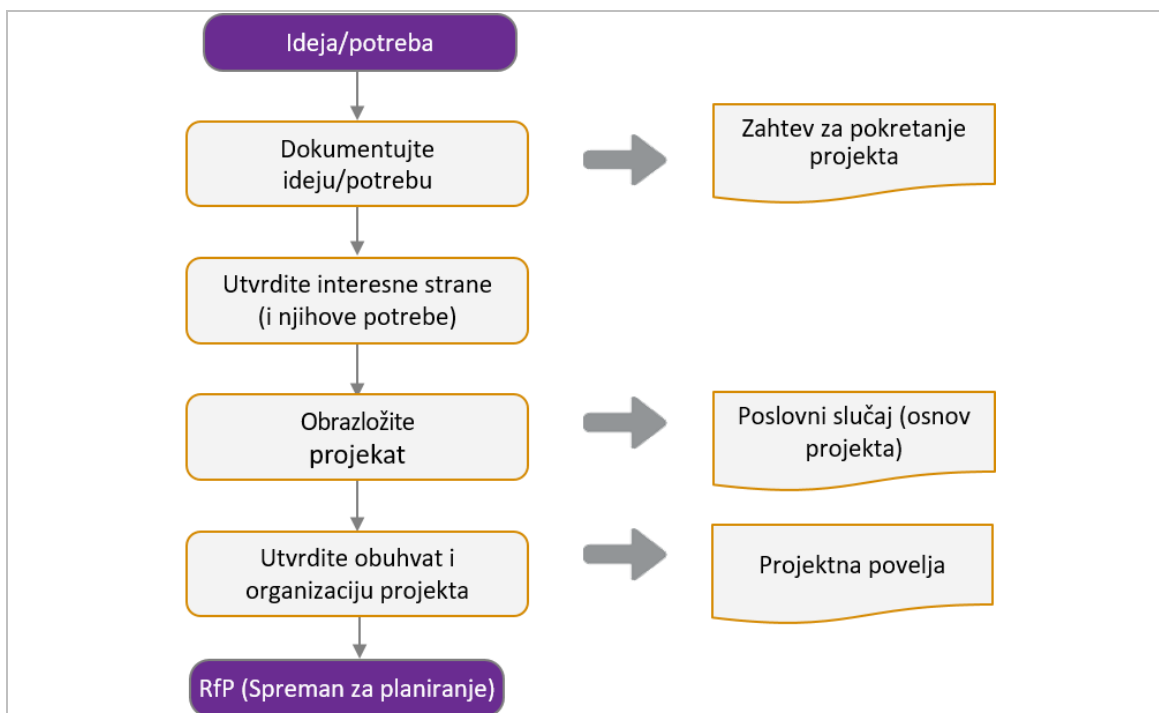
Slika 4.1. Pregled početne faze

Sledeće aktivnosti su deo početne faze:

- Preliminarne informacije o tome ko je podnosilac zahteva, ko su interesne strane, i koje su poslovne potrebe i željeni ishodi.
- Poslovni kontekst i opravdanost, opis problema i mogućih alternativnih rešenja, kao i budžet, potreban rad i procenjeno vreme.
- Ciljevi projekta u smislu obuhvata, kvaliteta, troškova i vremena, kao i ključni događaji, rezultati i pristup I način upravljanja projektom.

Poslovni slučaj i Projektna povelja obuhvataju gore navedene podatke, koji su u osnovi i odnose se na ceo projekat.

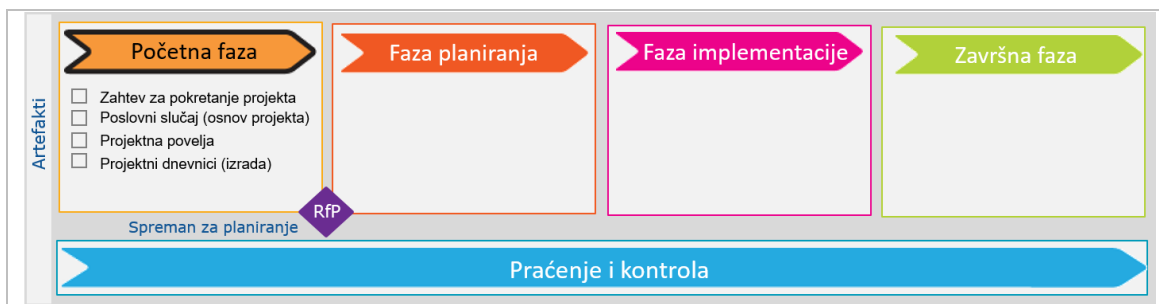
Ispravan početak projekta je ključan za uspešno planiranje projekta i njegovo sprovođenje.



Slika 4.2. Početna faza: aktivnosti i glavni izlazi

Na kraju početne faze, Upravni odbor projekta ili drugo odgovarajuće upravljačko telo pregleda dokumenta ove faze i odlučuje da li da odobri projekat i zvanično krene u fazu planiranja.

Tri ključna artefakta projekta formirana u toku početne faze su: zahtev za pokretanje projekta, poslovni slučaj i projektna povelja. Takođe se postavljaju i tri od četiri evidencije projekata (tj. dnevnik rizika, dnevnik problema, dnevnik odluka). Dnevnik promena obično se postavlja tokom faze planiranja.



Slika 4.3. Artefakti u početnoj fazi

4.1 POČETNI SASTANAK

Reč je o neformalnom sastanku, na kojem obično prisustvuju pokretač projekta, vlasnik projekta i ostali koji mogu doprineti izradi dokumenata u početnoj fazi. Cilj sastanka je predstaviti informacije pre pokretanja projekta i raspraviti o sledećim koracima.

Rezultat tog sastanka je bolje razumevanje konteksta (budućeg) projekta i odluka o nastavku izrade zahteva za otpočinjanje projekta. Važna ulazna stavka za taj sastanak mogu biti znanja stečena u prethodnim sličnim projektima takođe.

4.2 ZAHTEV ZA POKRETANJE PROJEKTA

Zahtevom za pokretanje projekta se formalizuje početak projekta. Ovim zahtevom inicijator potvrđuje da su usklađeni trenutni kontekst/stanje (tj. problem, potreba ili prilika) i željeni ishodi projekta i da mogu biti upotrebljeni kao osnova za dalje istraživanje i razradu.

4.3 POSLOVNI SLUČAJ

Sledeći korak nakon zahteva za pokretanje projekta je klijentov razvoj poslovnog slučaja (osnova projekta). Svrha poslovnog slučaja je argumentacija projekta, opis usklađenosti projekta sa strateškim ciljevima organizacije, opravdanje za ulaganje vremena i napora kao i utvrđivanje budžetskih potreba. Za velike strateške projekte, poslovni sadrži i analizu troškova i koristi (*Cost-benefit* analizu), kao i ocenu uticaja rizika.

Poslovni slučaj daje informacije donosiocima odluka koji treba da odluče da li je projekat vredan investiranja. Preispituju se ključne tačke i događaji kako bi se videlo da li su očekivane koristi i dalje dostižne, uklapaju li se budžet i vremenski plan i da li je projekat i dalje relevantan za organizaciju i treba li se nastaviti.

4.4 PROJEKTNJA POVELJA

Projektna povelja je osnova za detaljnije projektno planiranje. U okviru projektne povelje se predstavljaju projektni ciljevi, obuhvat, vreme, troškovi, zahtevi sa višeg nivoa, rizik i ograničenja, ključni događaji i rezultati projekta.

Projektna povelja je ključna komponenta postupka odobrenja projekta (uz poslovni slučaj). Obuhvata da je odgovore na pitanja „šta, kako i kada” i pruža osnovu prema za mere budućeg napretka projekta. Iako projektne povelje može inicirati rukovodilac poslovanja, ona je krajnja odgovornost rukovodioca projekta, koji je priprema i podnosi na odobrenje.

4.5 IZLAZ IZ PROJEKTNE FAZE: SPREMAN ZA PLANIRANJE

Pre nego što projekat pređe u sledeću fazu preporučuje se prethodna provera izlaza iz početne faze i njihovo odobrenje. Nakon prihvatanja poslovnog slučaja i projektne povelje rukovodilac projekta procenjuje da li je projekat spreman da pređe u fazu planiranja i zahteva odobrenje od strane upravnog odbora. Ako telo za izdavanje odobrenja odbije poslovni slučaj ili projektne povelje, projekat istovremeno prelazi u završnu fazu, prikupljaju se naučene lekcije i projekat se arhivira na odgovarajući način.

5 FAZA PLANIRANJA

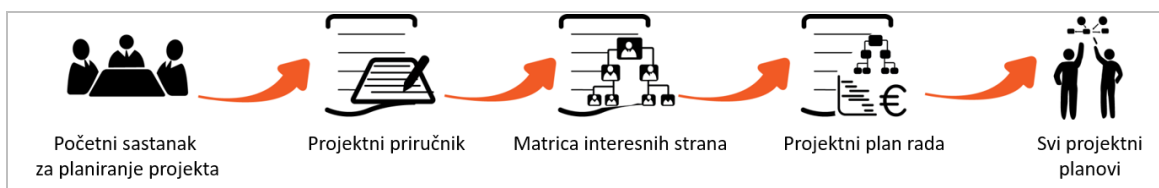


U fazi planiranja razvijaju se u konkretni i izvodljivi planovi rada za dostizanje projektnih ciljeva. To uključuje: razradu obuhvata projekta, utvrđivanje radnih zadataka i rezultata potrebnih za postizanje ciljeva projekta, identifikaciju rizika i plan reagovanja na rizike, utvrđivanje i procenu potrebnih resursa, plan rada. U toku faze planiranja razvijaju se svi projektni planovi i definiše pristup upravljanja projektom.

Projektni planovi se mogu ažurirati nekoliko puta tokom faze planiranja, jer rukovodilac projekta i projektni tim pokušavaju da postignu optimalnu ravnotežu između korišćenja resursa i postizanja ciljeva projekta u planiranom kvalitetu, pod određenim ograničenjima. Jednom kada se projektni planovi finalizuju, dogovore i odobre, oni predstavljaju bazni plan, koji se kasnije mogu menjati u skladu sa pravilima i procedurama za upravljanje promenama i konfiguracijom na projektu, definisanim u relevantnim planovima.

Sledeće aktivnosti su deo faze planiranja:

- održavanje početnog sastanka za planiranje projekta, kako bi zvanično započela faza planiranja.
- specifikacija zahteva (prema traženom nivou detaljnosti) i definisanje obima posla za njihovu implementaciju.
- dopuna matrice interesnih strana, u kojoj se utvrđuju sve interesne strane na projektu.
- koordinacija planiranja sastanaka sa različitim interesnim stranama.
- izrada projektnog priručnika, u kojem se utvrđuje pristup za upravljanje projektom i procedure.
- izrada projektnog plana rada (struktura projekta – *work breakdown structure*, procena rada i procena troškova, vremenski plan projekta).
- izrada ostalih važnih planova, kao što su plan upravljanja komunikacijama, plan tranzicije u poslovanju i plan implementacije.

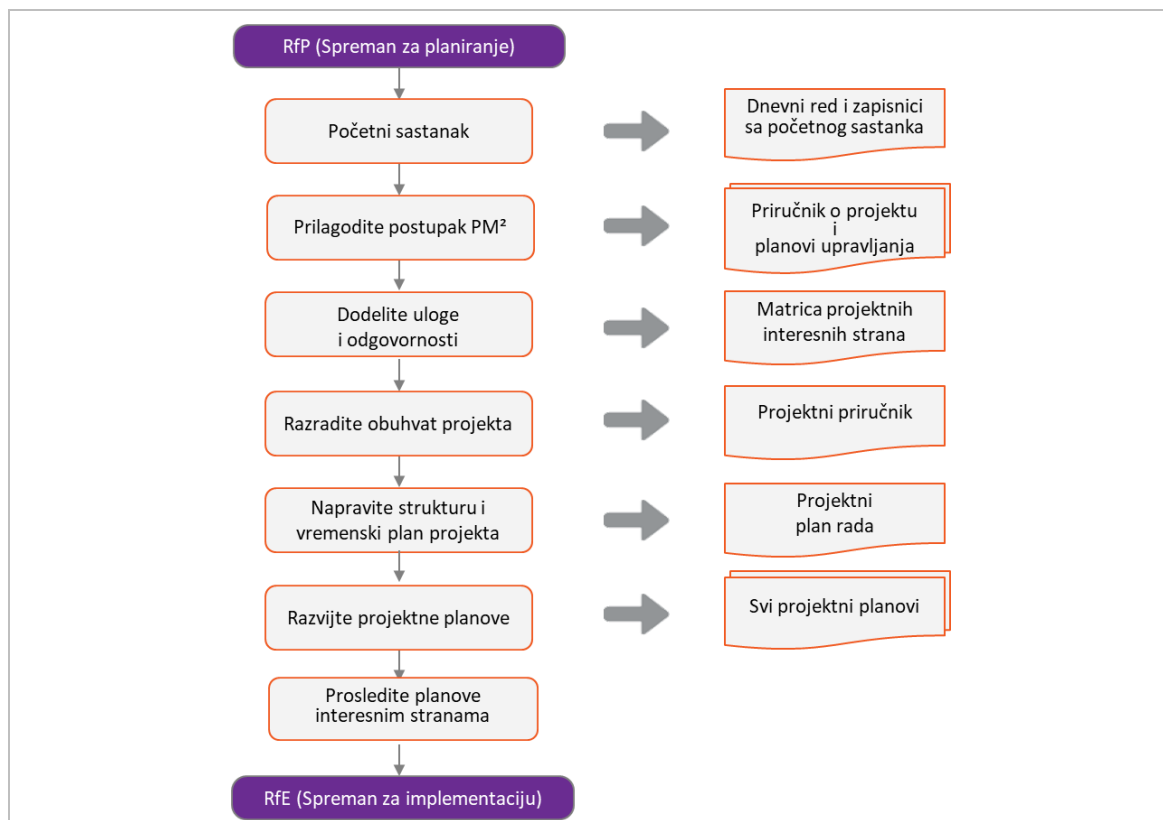


Slika 5.1. Pregled faze planiranja

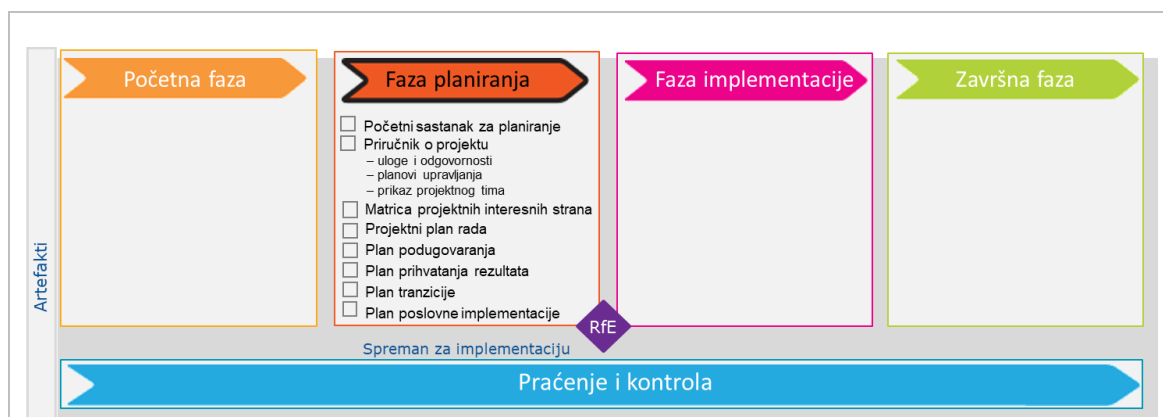
Izlazi faze planiranja se koriste za ocenu da li su ciljevi ove faze ostvareni, kao i da li je projekat spreman za narednu fazu, fazu implementacije.

Većina projektnih artefakata je se kreira u fazi planiranja. Postoje tri kategorije PM² artefakata:

Tip artefakta	Opis
Planovi upravljanja (standardni)	Ovi planovi definišu različite procese koji će se koristiti (npr. za upravljanje rizikom). PM ² nudi šablone za ove artefakte, zajedno sa smernicama o tome kako ih prilagoditi kontekstu i potrebama projekta.
Projektni planovi (specifični za svaki projekat)	Ovo su specifične vrste planova za projekat (npr. plan rada na projektu) i kreiraju se u skladu sa potrebama projekta, ulazima i analizama obezbeđenim od strane tima. PM ² pruža obrasce i smernice za ove planove.
Ostalo (specifično za oblast projekta)	Ovi artefakti su specifični za oblast projekta (dizajn sistema (projekti u području informacione tehnologije), arhitektonski nacrti (projekti obnove/selidbe). PM ² ne pruža obrasce za ove artefakte.



Slika 5.2. Faza planiranja: aktivnosti i glavni izlazi



Slika 5.3. Artefakti u fazi planiranja

5.1 POČETNI SASTANAK ZA PLANIRANJE

Faza planiranja započinje zvaničnim uvodnim sastankom u svrhu planiranja projekta, čiji je cilj da:

- osigura da svi razumeju obuhvat projekta;
- objasni očekivanja svih ključnih projektnih interesnih strana;
- utvrdi projektne rizike;
- raspravi proces razvoja projektnih planova i njihov konkretan sadržaj.

Prethodna iskustva, naročito stečena znanja iz prethodnih sličnih projekata, mogu značajno pomoći projektnom timu.

Početni sastanak u svrhu planiranja je potrebno planirati i efektivno voditi s obzirom na to da je dobro razumevanje ciljeva projekta ključni faktor. Dnevni red sastanka treba da sadrži cilj sastanka, kao i zapisnik koji kasnije treba da bude komuniciran sa interesnim stranama.

5.2 PROJEKTNI PRIRUČNIK

Projektni priručnik sumira projektne ciljeve i dokumentuje odabrani pristup za postizanje projektnih ciljeva. U njemu se takođe utvrđuju kritični faktori uspeha projekta, ključni procesi kontrole, postupak za rešavanje konflikata i izbegavanje konflikata, politike, pravila i vrednosti.

Projektim priručnikom su definisane upravljačke uloge i njihove odgovornosti, planovi za upravljanje projektom, kao i metodološki definisane odluke. Ulazni elementi mogu biti definisani ciljevi i obuhvat projekta (iz početne faze).

Projektni priručnik je važan dokument jer se u njemu utvrđuju za sve učesnike na projektu i druge interesne strane i zajedno sa planom rada na projektu, predstavlja bazu za upravljanje i izvođenje projekta.

5.3 PLANOVI UPRAVLJANJA PROJEKTOM

U okviru PM² metodologije predlaže se nekoliko planova upravljanja projektom (artefakti) pomoću kojih se određuju procesi upravljanja projektom. U tim planovima se utvrđuje kako organizacija upravlja relativno standardnim procesima. U te planove se ubrajaju:

1. plan upravljanja zahtevima,
2. plan upravljanja promenama na projektu,
3. plan upravljanja rizikom,
4. plan upravljanja kvalitetom,
5. plan upravljanja problemima i
6. plan upravljanja komunikacijama.

U zavisnosti od organizacije i od projekta, ovi planovi imaju različit nivo detaljnosti. Nekada je dovoljno dati samo kratak opis svakog procesa upravljanja ili plan upravljanja prikazati u projektom priručniku. Ukoliko je potreban sveobuhvatniji i detaljniji prikaz, definišu se posebni planovi upravljanja na osnovu obrazaca koje nudi PM² metodologija.

5.4 MATRICA PROJEKTHIH INTERESNIH STRANA

U matrici interesnih strana se navode sve interesne strane, njihovi kontakt podaci i objašnjavaju se njihove uloge i uticaj na projekat. Može da sadrži i klasifikaciju ili kategorizaciju svake interesne strane. Informacije sadržane u matrici projektnih interesnih strana bi trebalo da budu prilagođene potrebama projekta.

5.5 PROJEKTNI PLAN RADA

U projektom planu rada, utvrđuje se i organizuje rad na projektu i rezultati koje potrebno ostvariti za postizanje projektnih ciljeva. Njime se uspostavlja osnova prema kojoj se procenjuje trajanje projekta, izračunavaju potrebni resursi i raspoređuje rad. Nakon što se rasporede zadaci, projektom plan rada se koristi kao osnova za praćenje napretka i kontrolu. U toku projekta, u odnosu na promene koje nastaju, projektom plan rada potrebno je ažurirati.

- **Struktura projekta:** Cilj je podeliti projekat u manje celine kojima je lakše upravljati, kao što su rezultati, skupovi zadataka, aktivnosti. Struktura projekta (koja se može predstaviti dijagramom) može imati nekoliko nivoa, gde se grupe poslova mogu dalje dekomponovati na više delova. Njima se utvrđuju izlazi projekta i rad koji je uključen u njihovu izradu.
- **Procena rada i troškova:** Cilj je proceniti potreban rad da bi se izvele sve aktivnosti utvrđene strukturnim dijagramom projekta. Nakon što se aktivnosti dodele resursima, moguće je izračunati troškove. Ove procene postaju ulazne informacije za vremenski plan projekta i budžet.
- **Vremenski plan projekta:** Cilj je utvrditi zavisnost između aktivnosti, utvrditi datume početka i završetka aktivnosti i odrediti trajanje celokupnog projekta. Vremenski plan se može napraviti unapred za ceo projekat ili za pojedine delove projekta (npr. početnu fazu) i nakon toga za ostale faze. Rukovodilac projekta koristi vremenski raspored kako bi dodelio i koordinirao projektne zadatke, pratio i kontrolisao napredak.

5.6 PLAN PODUGOVARANJA

Plan podugovaranja definiše šta i kako će biti preneto na treća lica. Određuje se tačan obuhvat proizvoda koji će biti nabavljeni ili ugovoreni sa trećem stranom, identifikuje strategiju podugovaranja i definiše odgovornosti u celokupnom procesu. Treba istaći da ovaj plan treba da bude usaglašen sa relevantnim procedurama i pravilima za nabavku koji inače postoje u organizaciji.

5.7 PLAN PRIHVATANJA REZULTATA

Planom prihvatanja rezultata nastoji se da se poveća verovatnoća da naručilac prihvatiti rezultate i da resursi uključeni u prihvatanje biti efikasno upotrebljeni.

U planu prihvatanja rezultata se dokumentuje pristup i kriterijumi prihvatanja rezultata, aktivnosti, potreban obim rada, kao i vremenski rokovi i zahtevane sposobnosti, kako bi se projektni rezultati mogli formalno prihvatiti na temelju objektivnih kriterijuma i prethodno utvrđenih rokova.

5.8 PLAN TRANZICIJE

Planom tranzicije se utvrđuju ciljevi, preduslovi, aktivnosti i odgovornosti povezane sa prelaskom iz starog u novo stanje. Njime se nastoji smanjiti uticaj bilo kakvih smetnji na poslovanje i omogućiti neometano i pravovremeno uvođenje (ili zamena) rezultata projekta kako bi se oni mogli efikasno upotrebiti uz minimalna kašnjenja.

Uspešan prelazak je važan preduslov za postizanje planiranih koristi projekta. Sve aktivnosti prelaska postaju deo projektnog plana i kontrolišu se kao deo celokupnog projekta.

5.9 PLAN POSLOVNE IMPLEMENTACIJE

Suština plana poslovne implementacije je da poveća verovatnoću za postizanje željenih ishoda i koristi od projekta. Ovaj plan sadrži procenu uticaja projekta na organizacione procese, kulturu i ljude, kao i plan upravljanja promenama i komunikacijama koji treba da obezbede da su rezultati projekta efektivno integrisani u organizaciono okruženje.

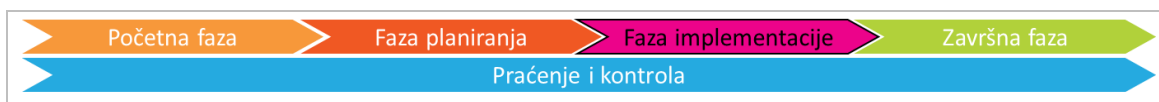
Ove aktivnosti su deo projektnog plana i kontrolišu se kao deo celokupnog projekta.

5.10 IZLAZ IZ FAZE: SPREMAN ZA IMPLEMENTACIJU

Pre formalnog prelaska u narednu fazu, preporučuje se prethodan pregled i odobrenje faze planiranja. Rukovodilac projekta procenjuje da li su ostvareni ciljevi ove faze i nakon toga traži odobrenje od upravnog odbora za prelazak u fazu implementacije.

Ako se utvrde značajna odstupanja od poslovnog slučaja i/ili projektne povelje, koji su odobreni u početnoj fazi, rukovodilac projekta mora pre prelaska projekta u fazu implementacije da dobije dodatno odobrenje upravnog odbora projekta ili odgovarajućeg upravljačkog tela.

6 FAZA IMPLEMENTACIJE

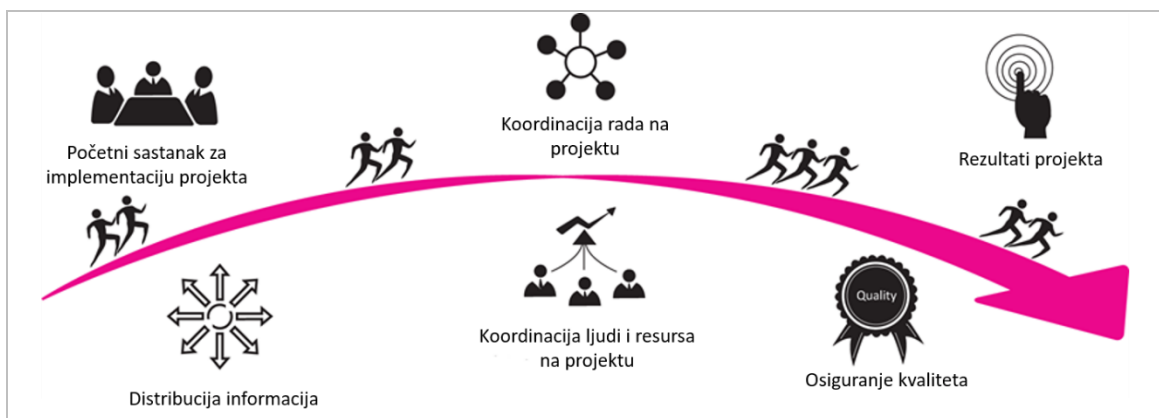


U toku faze implementacije projektni tim ostvaruje projektne rezultate u skladu sa projektnim planom rada u zahtevima naručioca. Posao izvršavaju članovi užeg projektnog tima koji im je dodeljen, dok rukovodilac projekta koordinira ljude, upravlja resursima, sastancima, aktivnostima, rešava konflikte, radi na obezbeđenju kvaliteta, pravi izveštaje o performansama projekta i distribuira informacije ka relevantnim interesnim stranama. Grupa za poslovnu implementaciju izvršava aktivnosti poslovne implementacije u svom domenu.

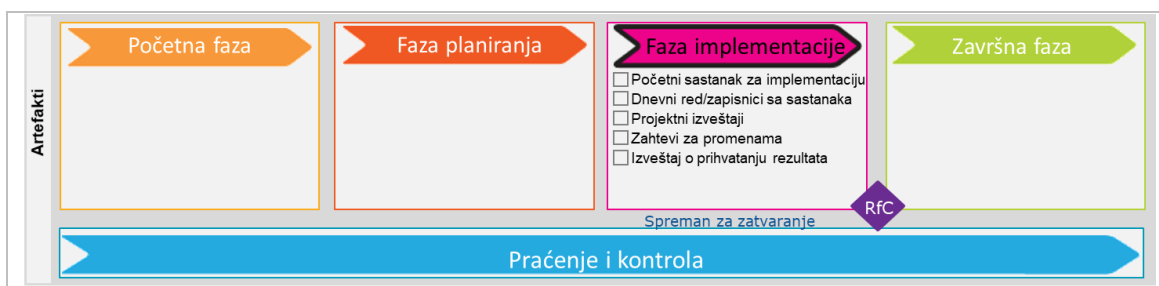
Do kraja faze implementacije, svi rezultati projekta treba da budu isporučeni i odobreni su skladu sa planom prihvatanja rezultata), od strane naručioca.

Sledeće aktivnosti su deo faze implementacije:

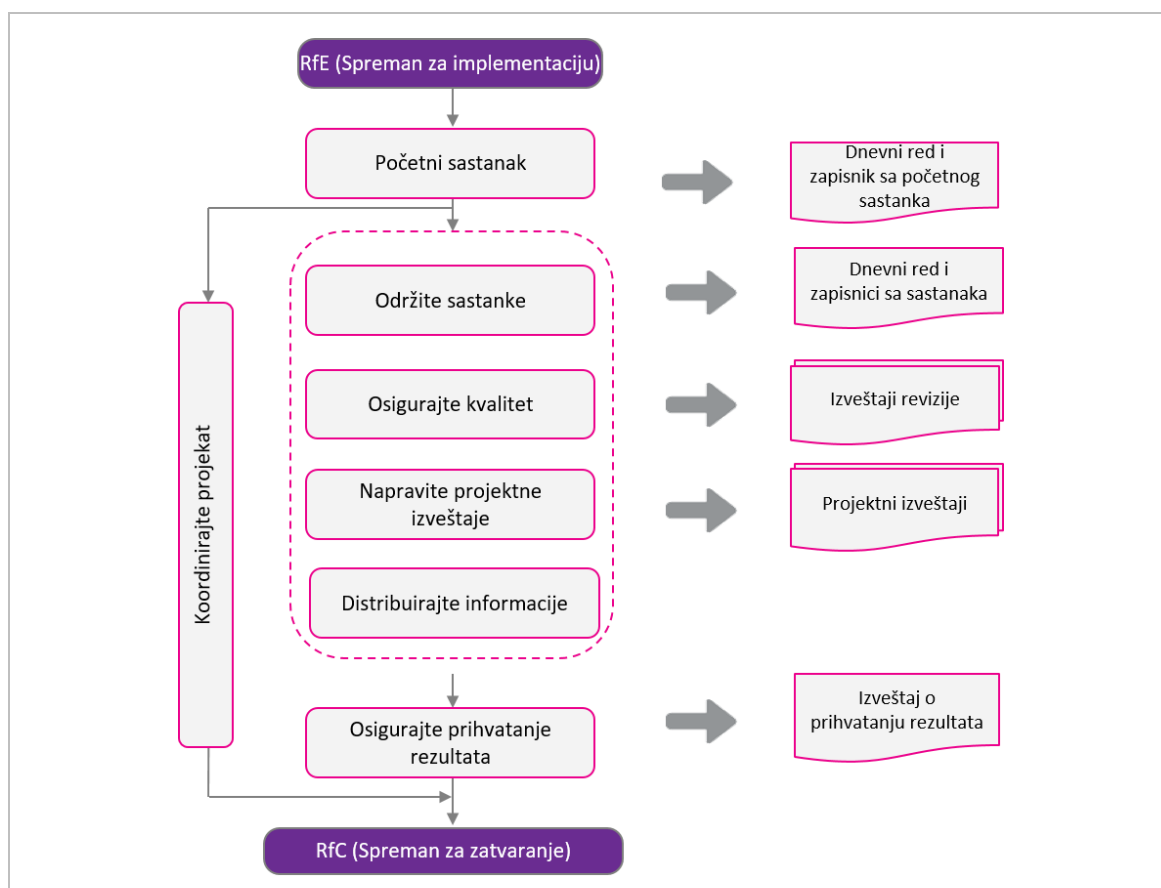
- održavanje početnog sastanka za implementaciju;
- distribucija informacija na temelju plana upravljanja komunikacijama;
- sprovođenje aktivnosti osiguranja kvaliteta koje su utvrđene planom upravljanja kvalitetom kako bi se garantovala usklađenost projekta sa dogovorenim standardima kvaliteta;
- koordinacija rada na projektu, ljudi i resursa kao i rešavanje konflikata i problema;
- ostvarivanje projektnih rezultata u skladu sa projektnim planovima;
- predaja rezultata u skladu sa planom o prihvatanju rezultata.



Slika 6.1. Pregled faze implementacije



Slika 6.2. Artefakti u fazi implementacije



Slika 6.3. Faza implementacije: aktivnosti i glavni izlazi

6.1 POČETNI SASTANAK ZA IMPLEMENTACIJU

Faza implementacije započinje početnim sastankom za implementaciju. Tim sastankom se garantuje da je ceo projektni tim upoznat sa ključnim komponentama i pravilima projekta.

6.2 KOORDINACIJA PROJEKTA

Cilj koordinacije projekta je omogućiti napredak projekta stalnim pružanjem informacija užem projektnom timu i podrške obavljanju dodeljenih zadataka.

Koordinacijom projekta obuhvaćeni su dodela sredstava aktivnostima, sprovođenje redovnih provera kvaliteta parcijalnih rezultata, održavanje stalne komunikacije sa svim članovima tima i motivisanje svih strana uključenih u projekat kroz vođenje, pregovaranje, rešavanje konflikata i primenom odgovarajućih tehnika za upravljanje ljudskim resursima.

6.3 OSIGURANJE KVALITETA

Osiguranje kvaliteta je aktivnost prikupljanja dokaza o tome da rad na projektu ispunjava standarde visokog kvaliteta i izvršava se u skladu sa određenom metodologijom i dobrim primerima. Tako možemo biti sigurni da će projekat ostvariti očekivani obuhvat i zahtevani kvalitet, u okviru svojih ograničenja.

Aktivnosti osiguranja kvaliteta uključuju utvrđivanje da li je kontrola projekata odgovarajuća, potvrdu da se kontrola sprovodi i procenu njene efektivnosti.

Aktivnosti osiguranja kvaliteta dokumentovane su u Planu upravljanja kvalitetom. To mogu obavljati rukovodilac projekta, neko ko ima ulogu i zaduženje osiguranja kvaliteta projekta, član užeg projektnog tima, rukovodilac poslovanja ili isporučilac rešenja. Takođe se mogu definisati eksterne revizije koje vrše subjekti van projekta.

6.4 PROJEKTNI IZVEŠTAJI

Cilj projektnih izveštaja je sumiranje statusa različitih dimenzija projektnog napretka kako bi relevantne interesne strane bile stalno informisane. U izveštajima o projektu obično se nalaze informacije o obuhvatu, vremenskom rasporedu, troškovima i kvalitetu, ali često sadrže i informacije o rizicima, problemima, promenama na projektu i podugovaranju. Ove informacije treba da budu dostavljene različitim interesnim stranama u odgovarajućem obliku (npr. kao tekst ili grafikon) i da sadrže odgovarajući nivo detalja.

Izveštaji o projektu takođe mogu da sadrže utvrđene projektne pokazatelje za merenje i evaluaciju napretka. Izveštaji se zvanično predstavljaju i o njima se raspravlja tokom sastanaka na projektu (npr. sastanci o statusu projekta, sastanci upravnog odbora) i prenose se prosleđivanjem informacija na način opisan u planu upravljanja komunikacijama.

6.5 DISTRIBUCIJA INFORMACIJA

Svrha distribucije informacija je redovno informisanje projektnih interesnih strana, kroz redovno prosleđivanje projektnih izveštaja o projektu, u skladu sa planom upravljanja komunikacijama i potrebama interesnih strana.

6.6 IZLAZ IZ FAZE: SPREMAN ZA ZATVARANJE

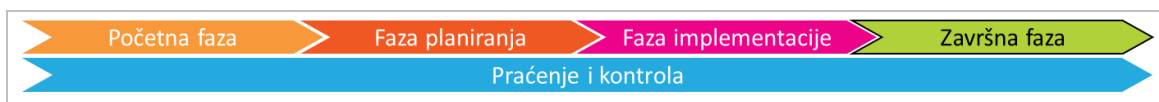
Pre formalnog prelaska u narednu fazu, preporučuje se prethodan pregled i odobrenje. Rukovodilac projekta procenjuje da li su ostvareni ciljevi ove faze, verifikuje da li su izvršene sve planirane aktivnosti, da su ispunjeni svi zahtevi i da su ostvareni projektni rezultati. Rukovodilac projekta je odgovoran za prihvatanje rezultata od strane naručioca i finalizuje proces tranzicije i stavlja na raspolaganje projektne rezultate krajnjim korisnicima.

Projekat je spreman za prelazak u završnu fazu kad se ispune svi navedeni uslovi. PM² metodologija podrazumeva kontrolnu listu za izlazak iz faze implementacije.

Kada su ispunjeni svi gorenavedeni zahtevi, upravni odbor projekta odobrava rukovodiocu projekta prelazak u fazu zatvaranja. PM² metodologija pruža odgovarajuću listu za proveru prilikom izlaska iz faze.

Ova stranica namerno je ostavljena prazna

7 ZAVRŠNA FAZA



U završnoj fazi projekta rezultati se zvanično prenose vlasniku projekta, koji o njima brine, za njih je nadležan i kontroliše ih i projekat se administrativno zatvara. Sledeće aktivnosti deo su završne faze:

- održavanje sastanka u vezi zatvaranja projekta;
- dovršenje svih aktivnosti koje se odnose na sve rezultate kako bi se projekat formalno zatvorio;
- razmena iskustva sa projektnim timom o opštem projektnom iskustvu i stečenom znanju;
- dokumentovanje naučenih lekcija i dobrih primera za buduće projekte;
- administrativno zaključivanje projekta i arhiviranje svih projektnih dokumenata.



Slika 8.1. Pregled završne faze

Završna faza započinje sastankom u svrhu preispitivanja završetka projekta i završava konačnim odobrenjem vlasnika projekta, što označava administrativno zatvaranje projekta. U završnoj fazi finalizuju se projektna aktivnosti, dokumentuje se konačno stanje projekta, prihvataju se krajnji rezultati i zvanično se prenose vlasniku projekta, koji je za njih nadležan i kontroliše ih. Sva projektna dokumentacija se evidentira i arhivira, a svi resursi se zvanično deangažuju.



Slika 8.2. Završna faza: aktivnosti i glavne izlazne stavke

7.1 SASTANAK U VEZI ZATVARANJA PROJEKTA

Sastankom u vezi zatvaranja projekta, koji se održava nakon okončanja faze implementacije, počinje završna faza projekta. Cilj sastanka je osigurati da članovi projekta rasprave o svom projektnom iskustvu kako bi moglo da se prikupe naučene lekcije i primeri dobre prakse. Takođe, na ovom sastanu se vrš evaluacija angažovanih izvođača i raspravlja se o idejama i preporukama za aktivnosti nakon projekta.

7.2 NAUČENE LEKCIJE I PREPORUKE NAKON PROJEKTA

Svrha formalizacije naučenih lekcija i preporuka nakon projekta je da se omogući projektним timovima i stalnoj organizaciji da ostvare korist od iskustva stečenog tokom projekta. Takođe je važno prikupiti ideje i preporuke za aktivnosti nakon projekta koje se odnose na upotrebu isporučenog proizvoda/usluge kao rezultata projekta, kao što su održavanje i ideje za naredne projekte.

Napomena: šanse za poboljšanje i preporuke nakon projekta bi trebalo beležiti kako se pojavljuju tokom projekta. U suprotnom, ideje se mogu izgubiti dok projekat uđe u završnu fazu, što je naročito izraženo u slučaju projekata koji dugo traju.

Formalizovanje naučenih lekcija i preporuka nakon projekta ima mnoge prednosti. Članovi projektnog tima razmenjuju stavove i nude povratne informacije i korisna saznanja, kojima se strana naručioca/klijenta može koristiti za efikasnije upravljanje aktivnostima nakon projekta.

7.3 IZVEŠTAJ O ZAVRŠETKU PROJEKTA

Nakon sastanka za završetak projekta sastavlja se izveštaj u kojem se navode opšta iskustva stečena tokom trajanja projekta, odnosno dobri primeri, naučene lekcije, problemi i rešenja problema. Izveštaj bi trebalo da se upotrebljava kao baza znanja za buduće projekte.

7.4 ADMINISTRATIVNO ZATVARANJE

Rukovodilac projekta garantuje da su relevantne interesne strane prihvatile sve projektne rezultate i, uz pomoć jedinice za podršku projektu garantuje da je projektна dokumentacija ažurna, pregledana, organizovana i sigurno arhivirana. Projektni tim se zvanično raspušta i svi resursi su deangažovani.

Projekat je zvanično zatvoren kada su izvršene sve aktivnosti završne faze i kada vlasnik projekta odobri projekat. Formalnim zatvaranje, projekta može započeti „oblik operacije”.

8 PRAĆENJE I KONTROLA



Aktivnosti praćenja i kontrole se sprovode u svim fazama projekta, ali su najviše zastupljene u fazi implementacije. Svi procesi upravljanja projektom se sprovode kroz grupu procesa praćenja i kontrole. Tokom praćenja i kontrole se sav rad nadzire sa stanovništva menadžera projekta.

Praćenje i kontrola se sprovode kroz procese koji su opisani u okviru projektnog plana rada, razvijenog u fazi planiranja. Sprovođenje ovih procesa je direktno u nadležnosti rukovodioca projekta.

Upravljanje

- Sprovođenje svih procesa upravljanja definisanih u okviru planova za upravljanje projektom, upravljanje podugovorenim poslom, tranzicijom, poslovnom implementacijom i aktivnostima prihvatanja rezultata projekta (kao i specifičnim projektnim planovima).

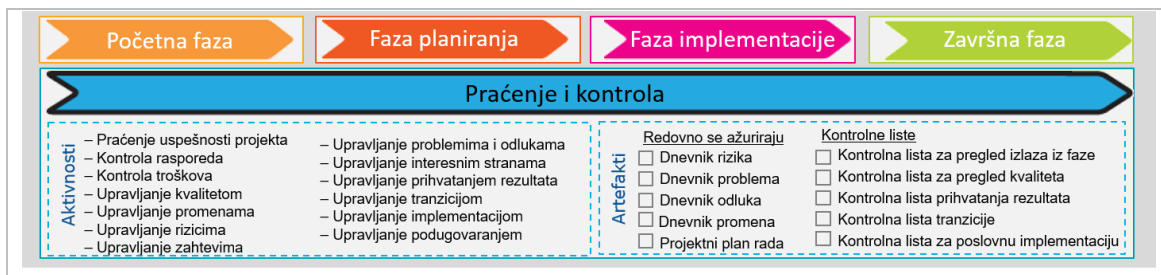
Praćenje

- Praćenje projektnih aktivnosti i ukupnih projektnih performansi.
- Praćenje vrednosti obuhvat, vremena, troškova i kvaliteta i njihovo poređenje sa projektnim planom u cilju stvaranja osnove za izveštavanje i kontrolu.

Kontrola

- Utvrđivanje, planiranje i sprovođenje korektivnih mera koje se odnose na postojeće ili moguće probleme i rizike, uz adaptaciju projektnih planova i dnevnika.

Projektni dnevnici se revidiraju sa novim informacijama (npr. mogu se pojaviti novi rizici i problemi i nove informacije moraju biti dodati u relevantne dnevnike).



Slika 7.1. Praćenje i kontrola: aktivnosti i glavni artefakti

8.1 PRAĆENJE PERFORMANSI PROJEKTA

Cilj praćenja performansi projekta jeste prikupljanje informacija o trenutnom statusu i napretku projekta. Rukovodilac projekta prati obuhvat, vreme, troškove i kvalitet, probleme, promene na projektu i pravi procenu daljeg toka u cilju izveštavanja o napretku projekta.

Ove informacije se zatim prosleđuju relevantnim interesnim stranama kako je utvrđeno planom upravljanja komunikacijama.

8.2 KONTROLA VREMENSKOG RASPOREDA

Svrha kontrole vremenskog rasporeda projekta je osigurati da se projektne aktivnosti izvršavaju prema unapred utvrđenom rasporedu utvrđeno i da se poštuju rokovi projekta. Rukovodilac projekta redovno prati vremenski raspored i razlike među planiranim, stvarnim i predviđenim aktivnostima/rokovima.

Promene na projektu (tj. dodavanje novih aktivnosti koje zahtevaju dodatni rad ili nove datume početka/završetka postojećih aktivnosti) koje utiču na raspored celokupnog projekta prikupljaju se i uvode u projektni plan rada (ažuriran status vremenskog rasporeda). Ukoliko je vremenski raspored ugrožen ili su predviđena znatna kašnjenja, potrebno je obavestiti upravni odbor projekta i osmisliti, prihvatiti i sprovesti korektivne mere. Ako se to dogodi, potrebno je obavestiti i interesne strane na koje će to uticati.

8.3 KONTROLA TROŠKOVA

Svrha kontrole troškova je upravljati troškovima projekta kako bi se uskladi sa planom troškova/rada i i ukupnim budžetskim ograničenjima. Rukovodilac projekta redovno prati budžet i razlike između planiranih, stvarnih i očekivanih troškova.

Ako je budžet ugrožen, potrebno je obavestiti upravni odbor projekta i osmisliti, prihvatiti i sprovesti korektivne mere. Ako je predviđeno znatno prekoračenje troškova, potrebno ga je opravdati i tražiti odobrenje od vlasnika projekta ili odgovarajućeg upravljačkog tela.

8.4 UPRAVLJANJE INTERESNIM STRANAMA

Upravljanje interesnim stranama je ključna aktivnost u upravljanju projektom koja započinje u početnoj fazi projekta, kad se utvrđuju očekivanja od projekta i projektni zahtevi, a završava u završnoj fazi, kad se beleže iskustva interesnih grupa u toku projekta i njihovo zadovoljstvo projektom.

Za tu aktivnost odgovoran je rukovodilac projekta. Međutim, potrebno je uključiti i upravni odbor projekta, naročito rukovodioca poslovanja, koji bi trebalo da pomogne u upravljanju interesnim grupama.

8.5 UPRAVLJANJE ZAHTEVIMA

Upravljanje zahtevima je proces prikupljanja, dokumentovanja i potvrđivanja zahteva kao i upravljanja njihovim sprovođenjem i izmenama. To je iterativan proces koji se sprovodi tokom celog životnog ciklusa projekta i povezan je sa ostalim procesima upravljanja projektom, kao što su upravljanje kvalitetom i promenama.

Proces upravljanja zahtevima može se prilagoditi i uskladiti sa potrebama projekta. Može se dokumentovati u planu upravljanja zahtevima ili u projektnom priručniku. Ukoliko je potrebno, vode se posebni dokumenti o zahtevima u cilju specifikacije, kategorizacije i prioritizacije zahteva. To mogu biti zasebni dokumenti ili prilog projektnoj povelji.

8.6 UPRAVLJANJE PROMENAMA NA PROJEKTU

U okviru upravljanja promenama na projektu sprovode se aktivnosti vezane za utvrđivanje, dokumentovanje, procenu, prioritizaciju, odobravanje, planiranje i kontrolu promena na projektu, kao i obaveštavanje relevantnih interesnih grupa o tim izmenama. Promene mogu biti zatražene (ili identifikovane i pokrenute) u toku celokupnog životnog ciklusa projekta od bilo koje interesne strane i mogu se odnositi na obuhvat projekta, zahteve, komponente, rezultate, ključne događaje ili svojstva kvaliteta.

Proces upravljanja projektnim izmenama se može prilagoditi i uskladiti sa potrebama projekta i dokumentovati u planu upravljanja promenama na projektu ili u projektnom priručniku. Dnevnik promena se koristi za dokumentovanje, praćenje i kontrolu svih promena na projektu. Time se olakšava praćenje promena i izveštavanje vlasnika projekta i/ili upravnog odbora projekta o tim promenama radi njihovog odobrenja.

8.7 UPRAVLJANJE RIZIKOM

Upravljanje rizikom je sistematski i stalni proces utvrđivanja i procene rizika i upravljanja rizikom, kako bi se potvrdilo da je prihvaćeni rizik u skladu sa organizacionim stepenom prihvatanja rizika. Proaktivnim upravljanjem svim događajima koji mogu ugroziti projektnu ciljevu se direktno utiče na jačanje samouverenost projektnog tima.

Proces upravljanja rizikom može se prilagoditi ili uskladiti sa potrebama projekta i dokumentovati u planu upravljanja rizikom ili u projektnom priručniku. Dnevnik rizika se koristi kako bi se dokumentovali rizici, odgovarajući odgovori na rizik i odgovornosti i kako bi se o njima izveštavalo.

8.8 UPRAVLJANJE PROBLEMIMA I ODLUKAMA

Rukovodilac projekta upravlja problemima i odlukama u vezi sa projektom. Problemi se utvrđuju, ocenjuju i dodeljuju odgovarajućim interesnim stranama kako bi ih rešili, a to se može dokumentovati u planu upravljanja problemima ili projektnom priručniku. Dnevnik problema se koristi za upravljanje problemima u vezi sa projektom, dok se za dokumentovanje svih relevantnih odluka koristi dnevnik odluka. Potrebno je

napomenuti da su problemi i odluke često povezani sa drugim dnevnicima (npr. dnevnikom rizika i dnevnikom promena).

8.9 UPRAVLJANJE KVALITETOM

Cilj upravljanja kvalitetom projekta jeste da se osigura da će projekat na najefikasniji način ostvariti očekivane rezultate i da će rezultati biti prihvaćeni od strane relevantnih interesnih strana. Pod tim se podrazumeva predviđanje svih aktivnosti potrebnih za održavanje izvrsnosti. Ovaj proces obuhvata planiranje, osiguranje, kontrolu i unapređenje kvaliteta sve do završne faze i konačnog prihvatanja projekta. Za projekat je izuzetno važno i efikasno upravljanje projektnim artefaktima i rezultatima, što je uloga procesa upravljanja konfiguracijom. Omogućavanjem jedinstvenog pouzdanog referentnog dokumenta za te artefakte i rezultate obezbeđuje se da je ispravna verzija isporučena naručiocu projekta/klijentu. To je disciplina koja omogućava kontrolu nad sredstvima koju projekat koristi (artifakti, rezultati, hardver i td.)

Rukovodilac projekta mora da garantuje da su: ciljevi, pristup, zahtevi, aktivnosti, merenja i odgovornosti u procesu upravljanja kvalitetom jasno utvrđeni i dokumentovani u planu upravljanja kvalitetom.

8.10 UPRAVLJANJE PRIHVATANJEM REZULTATA

Projektom se može ostvariti jedan ili više rezultata. Svaki rezultat mora biti formalno prihvaćen. Procesom upravljanja prihvatanjem rezultata se osigurava da ti rezultati ispunjavaju ciljeve i kriterijume prethodno utvrđene planom prihvatanja rezultata, kako bi ih naručilac projekta formalno prihvatio.

Potrebno je napomenuti da se projekat konačno prihvata u završnoj fazi.

8.11 UPRAVLJANJE TRANZICIJOM

Upravljanjem tranzicijom osigurava se kontrolisan i neometan prelazak iz starog stanja u novo stanje u kojem se novi proizvod/usluga, kao rezultat projekta, koriste. Ovim je obuhvaćeno upravljanje svim relevantnim aktivnostima komunikacije, pri čemu se zahteva bliska saradnja rukovodioca projekta i rukovodioca poslovanja, kako bi se osigurao ispravan prelazak projektnih rezultata u organizaciju naručioca.

8.12 UPRAVLJANJE POSLOVNOM IMPLEMENTACIJOM

Efektivno izvršenje svih aktivnosti poslovne implementacije je ključno za neometano sprovođenje dnevnih operacija, čak i kad su rezultati projekta isporučeni korisnicima. Zbog toga se aktivnostima poslovne implementacije komplementarne sa aktivnostima tranzicije.

Potrebno je napomenuti da će poslovna implementacija gotovo uvek potrebna dugo nakon završetka projekta, zbog čega je utvrđivanje aktivnosti promena nakon projekta dobra praksa. Sprovođenje ovih aktivnosti je odgovornost stalne organizacije i one se izvršavaju kao deo tekućih operacija ili budućih projekata.

8.13 UPRAVLJANJE PODUGOVARANJEM

Rukovodilac projekta upravlja isporukom proizvoda/usluga koji su bili podugovoreni. Rukovodilac projekta saraduje sa odgovarajućim podizvođačima i rukovodiocem projekta kod podizvođača u cilju utvrđivanja da li se efektivno upravlja poverenim poslom i da li se rezultati ostvaruju u roku, u okviru očekivanih troškova i kvaliteta predviđenim u planu podugovaranja.

8.14 KONTROLNE LISTE

Kontrolne liste treba da pomognu rukovodiocu projekta da kontroliše različite dimenzije projekta. Među njima su kontrolne liste za pregled izlaska iz faze, kontrolna lista za pregled kvaliteta, kontrolna lista za prihvatanje rezultata, kontrolna lista tranzicije, kontrolna lista interesnih strana i kontrolna lista za poslovnu implementaciju.

Ova stranica je namerno ostavljena prazna.

Dodatak A: Doprinosi i priznanja

Evropska komisija zahvalna je svima koji su doprineli u razvoju metodologije za upravljanje projektima PM² i želi da izrazi zahvalnost za njihov doprinos i podršku. Po abecednom redu:

1. Sledeći pojedinci su pružili vođstvo i podršku za inicijative PM² i Open PM²:

BERLAIRE Philippe	KOUROUNAKIS Nicos
BOVALIS Konstantinos	MARASLIS Athanasios
CABRERO MORENO Daniel	MEULEMAN Stijn QUEST
DEASY Declan	Stephen SCHILDERS Dirk
GARCIA-MORAN Francisco	SILVA MENDES Pedro
GEORGIANNAKIS Giorgos	VASSILIADIS Theodoros
INGESTAD Gertrud IGLESIAS	VEKEMANS Tom
Jeremias	VLEMINCKX Philippe

2. Autori PM² Vodiča i metodologije: KOUROUNAKIS Nicos & MARASLIS Athanasios

3. Pored toga, sledeći pojedinci su kao članovi projektnog tima i doprineli razvoju emitovanja PM² metodologije, svojim ekspertskim znanjem i tekstovima, sprovodeći istraživanja i pomaganjem u razvoju PM² metodologije i Vodiča za PM²:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto	MARTA Ana
BORRELLY Christopher	MARTINEZ RODRIGUEZ Eva
BERGHMANS Marc	MARTINI Marco
CALAMITA Valter	MERGUERIAN George
CRESPO GAMBADE Pablo	MOIRA Anastasia
DAMAS Pierre André	OH Gavin
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel	OLEKSY Henri
D'ELIA Sandro	PADRAO Ana
DELL'AERA Giuseppe	PAPIER David
DZHUMALIEVA Stefka	PECA Viorel
GKOLFI Argyro	RUSTANOWICZ Michal
GIOVANNELLI Rosaria	SEQUEIRA Luis
GREBLIUNIENE Lina	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
KIPS Bert	TURLEY Frank
KOENS Maarten	VAROTTO Anita
KUMMER Laurent	VOICU Denisa
LECOMTE Marie-Véronique	WILLIAMS Kory
LECLERCQ Pierre	

Članovi radne grupe OPEN PM²:

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa
DYBA Wojciech	MET DEN ANCXT Roland
GALLOIS Laurent	MICHELIOUDAKIS Elias
GIMENO Francisco	SCHEINER Robert
HELBIN Tomek	SYMEONIDIS George
LORANT Benoit	TORRECILLA SALINAS Carlos
LICU Oana	TOURE Amadou
MARTIN FERNANDEZ Jesus	VIDALIS Antonios
MATTU Francesco	

Saradnici na srpskom prevodu:

OBRADOVIĆ Vladimir	Urednik prevoda metodologije
MARAVIĆ Dražen	Urednik prevoda metodologije
TODOROVIĆ Marija	Urednik prevoda metodologije
TOMOVIĆ, Radmila	Inicijalni prevod
SPASOJEVIĆ Ana	Inicijalni prevod
SPASOJEVIĆ Marija	Inicijalni prevod
KOUROUNAKIS Nicos	Stariji konsultant, koordinator saradnje na prevodu metodologije

Produkcija:

European Commission

DIGIT.B1. Architecture office, Consultancy, Innovation and Relationship Management

VEKEMANS Tom	Rukovodilac jedinice
KUMLIN Magnus	Zamenik Rukovodioca jedinice

Jedinica za podršku upravljanju

CABRERO MORENO Daniel	Rukovodilac jedinice
-----------------------	----------------------

Centar za izvrsnost za PM² (CoEPM²)

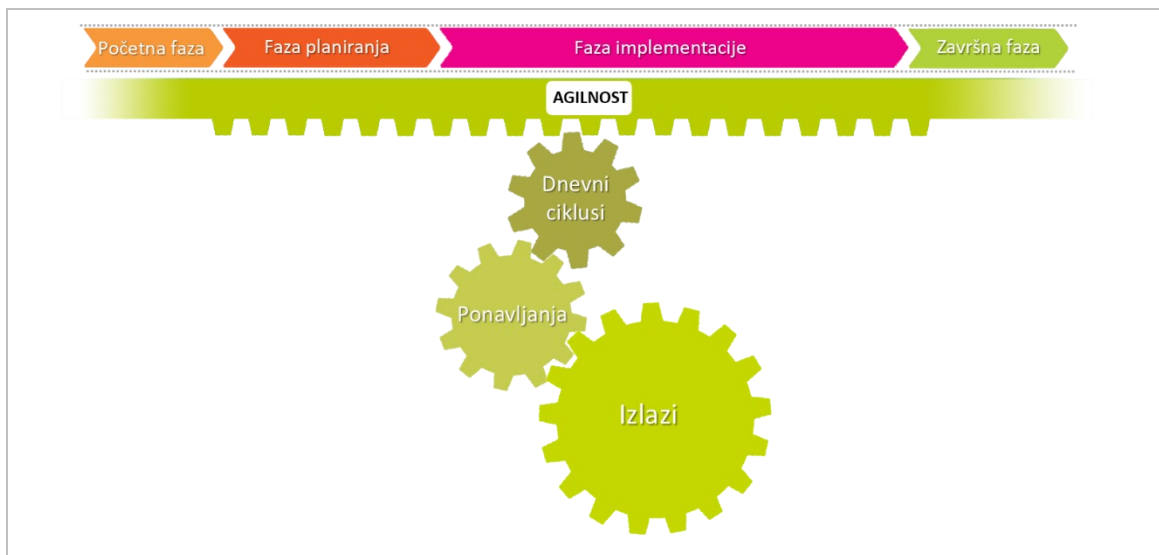
KOUROUNAKIS Nicos	Stariji konsultant, vođa metodologije
BERGHMANS	Stariji PM konsultant
KIPS Bert	Stariji PM konsultant
KUMMER Laurent	Stariji PM konsultant
LECLERCQ	Stariji PM konsultant
MICHELIOUDAKIS Elias	Stariji PM konsultant
PALHOTO Tiago	Stariji PM konsultant
VAROTTO Anita	Dizajn i produkcija
MICHOTTE Alexandra	Dizajn i grafika

Dodatak B: PM² dodaci

PM² i agilno upravljanje

U okviru PM² metodologije prepoznaje se složena i neizvesna priroda mnogih vrsta projekata i pozitivan doprinos *agilnog načina razmišljanja* efikasnom upravljanju tim projektima.

Agilni pristup omogućava suočavanje sa brojnim izazovima, koji se povećavaju u skladu s veličinom organizacije. Ukoliko u implementaciji učestvuje više organizacija, ti izazovi obuhvataju koordinaciju agilnih i neagilnih timova, poštovanje raznih zahteva u pogledu organizacionog upravljanja i revizije, kao i ograničenja u pogledu organizacione strukture i interoperabilnosti.

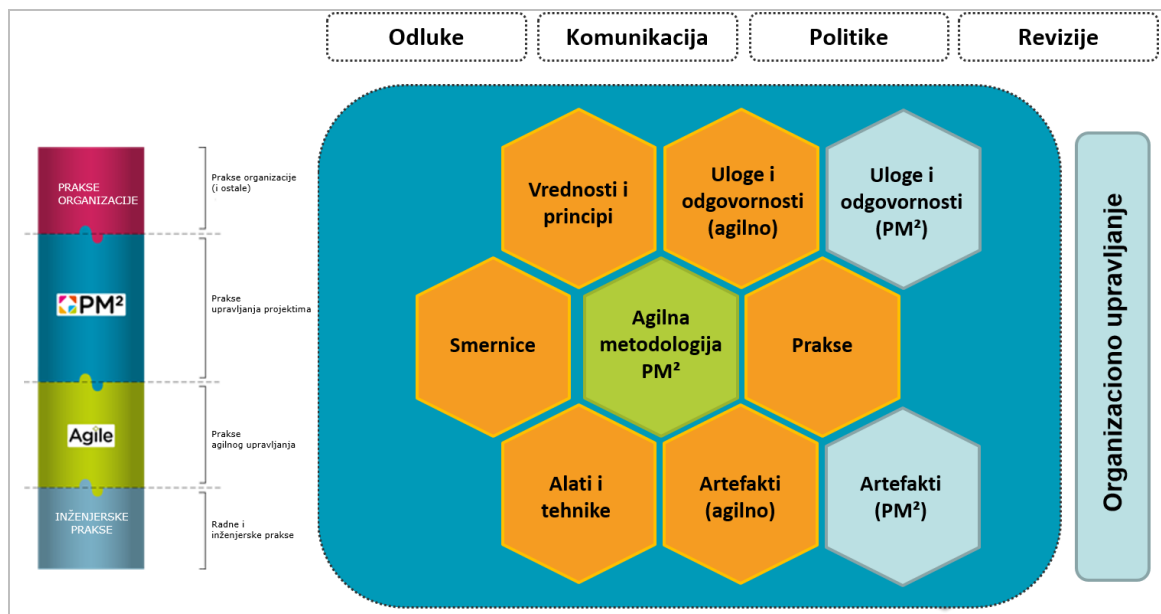


Slika A.1. Od projektnih faza do dnevnih ciklusa

Dodavanjem agilnosti u PM² metodologiju stvaraju se temelji za pojačanu agilnost u upravljanju projektima i u okviru organizacije. Time se pomaže projektnim timovima da budu agilni kada je reč o prilagođavanju strogim zahtevima o nabavci i reviziji, koordinaciji na nivou programa i portfolija i saradnji s ostalim projektima i izvođačima, ostalim organizacionim jedinicama, čak i eksternim organizacijama.

Dodavanjem agilnosti PM² metodologiji (u okviru projekata u području informacione tehnologije) omogućava se sledeće:

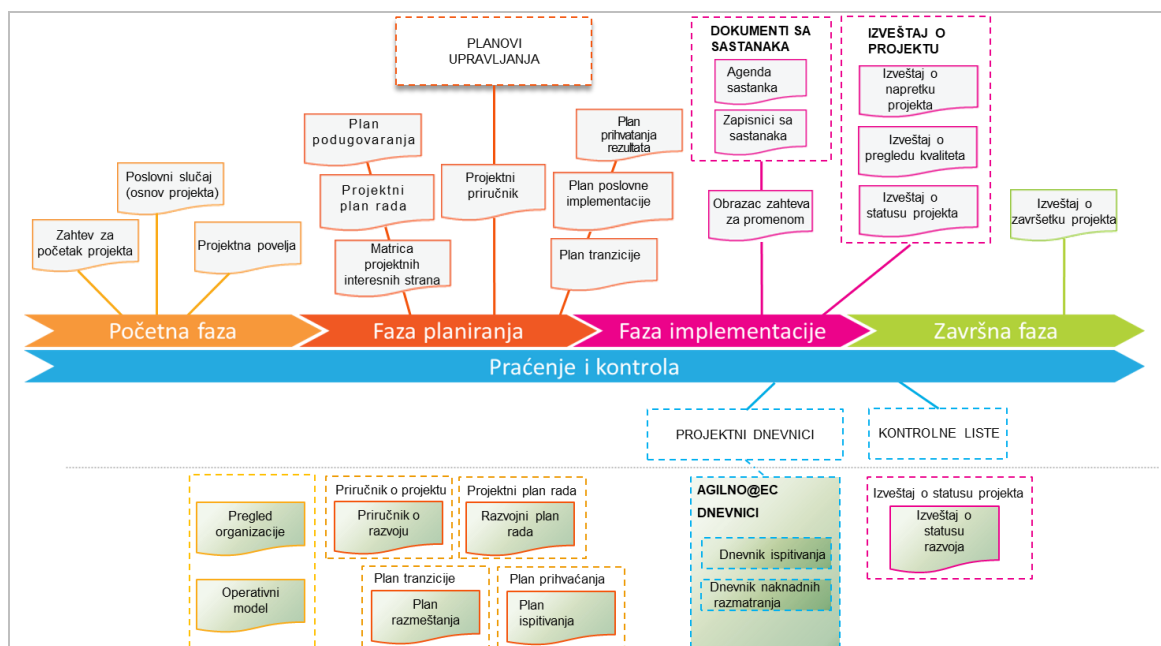
- agilne uloge i odgovornosti (kao dodatak PM² metodologiji za upravljanje);
- integraciju u PM² životni ciklus;
- skup preporučenih agilnih artefakata PM² (kao dodatak artefaktima PM² metodologije).



Slika A.2. Pozicioniranje agilne PM² metodologije u organizaciji

Dokumentovanje rada koje je planiran i koji izvode agilni timovi je ključno za povećanje transparentnosti i koordinacije različitih upravljačkih nivoa projektne organizacije u okviru PM² metodologije (tj. nivoa zaduženog za usmeravanje, rukovodećeg i izvršnog nivoa).

Agilna PM² metodologija je podržana skupom artefakata. U tim artefaktima se prikupljaju i dokumentuju informacije o pristupu upravljanja, aktivnostima implementacije, ključnim događajima, problemima i izveštajima o napretku projekta. Ti artefakti su podeljeni u tri kategorije: artefakti vezani za agilnost, artefakti o koordinaciji i izveštavanju, kao i artefakti o upravljanju projektom.

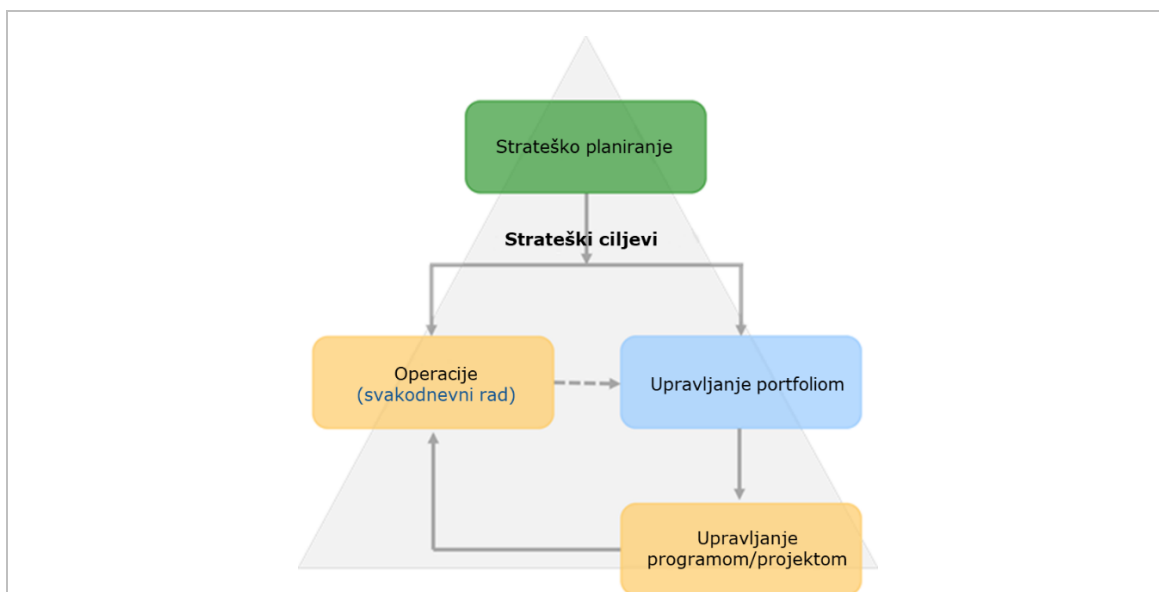


Slika A.3 Pregled agilnih artefakata PM² metodologije

PM² i upravljanje programom

Program je skup projekata koji imaju zajednički cilj i kojima se upravlja i koordinira kako bi se ostvarile koristi, koje ne bi bilo moguće postići kroz upravljanje svakim projektom pojedinačno. Program može da uključuje rad koji nije u okviru obuhvata konkretnog projekta u programu. Upravljanje programom je proces upravljanja međusobnom povezanošću projekata u cilju postizanja programskog cilja i koristi.

Novo upravljanja programom sadrži i nivo upravljanja projektom, pokreće i koordinira projekte u okviru programa. Sam program je iniciran od strane nivoa za upravljanje portfoliom u okviru organizacije.



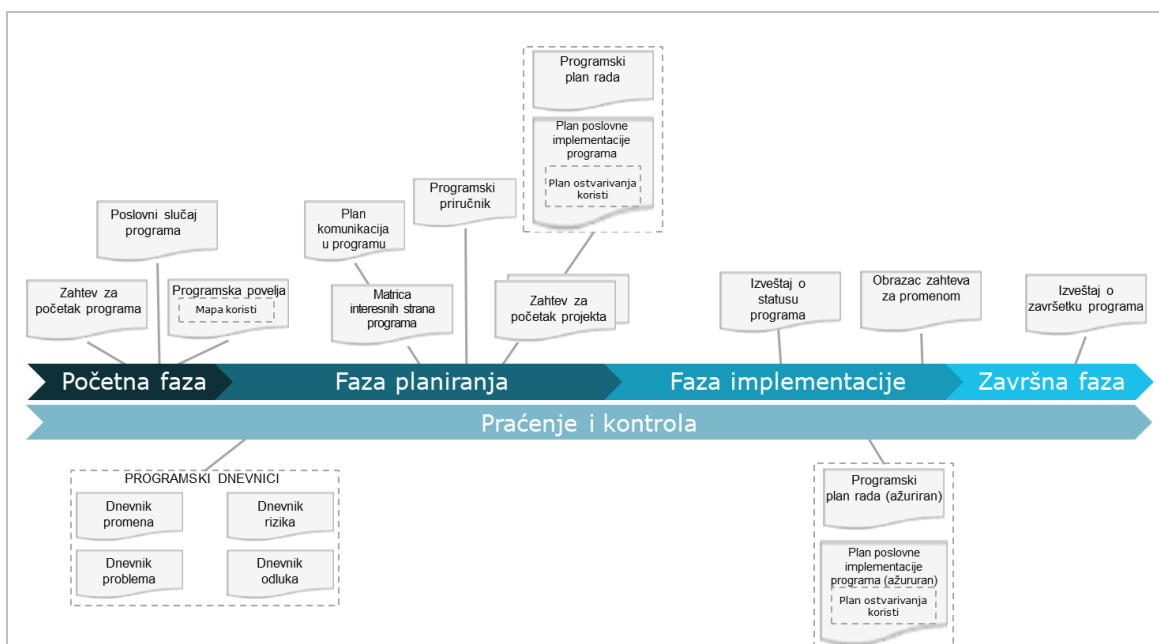
Slika A.4 Odnosi između strategije, projekta, programa, portfolija i operacija

Životni ciklus programa

Program ima svoj početak i završetak u okviru koga treba da se izvrše sve programske aktivnosti i završe svi projekti. Životni ciklus projekta ima četiri faze, koje su slične ali se razlikuju od PM² faza životnog ciklusa projekta: početna faza, faza planiranja, faza implementacije i završna faza. U toku celog trajanja programa sprovode se aktivnosti praćenja i kontrole.

Faza implementacije može da sadrži nekoliko faza, gde svaka može biti povezana sa glavnim dostignućima programa, koje omogućavaju stvaranje koristi.

Tipične aktivnosti upravljanja programom koje se sprovode kroz sve faze su usklađene sa programskim artefaktima.



Slika A.5 PM² životni ciklus programa i prikaz artefakata

Početna faza

U početnoj fazi se definiše potreba za programom i ključne interesne strane. Na osnovu očekivanih koristi i procenjenih troškova, predstavljenih u okviru poslovnog slučaja programa, donosi se odluka o autorizaciji programa. Ukoliko je poslovni slučaj prihvaćen, razrađuje se programska povelja sa definisanim ciljevima, planom rada, budžetom i organizacijom programa. U toku ove faze kreiraju se i programski dnevници.

Faza planiranja

U okviru faze planiranja se formira matrica interesnih strana programa u cilju usvajanja odgovarajućeg načina distribucije informacija u planu upravljanja komunikacijama. Programski priručnik sadrži opis načina rada. Obuhvat programa je dekomponovan u manje upravljive celine, grupisane u međusobno povezane projekte i programske aktivnosti. Za program se definiše vremenski plan rada, koji je usaglašen sa početnim projektnim zahtevima, kako bi se projekti uklopili u program. U toku ove faze, planiraju se i aktivnosti poslovne implementacije i dokumentuju u planu poslovne implementacije programa, sa fokusom na neophodne promene u organizaciji i ostvarivanje koristi.

Faza implementacije

U toku ove faze sprovode se planirani projekti. Izveštaj o statusu programa se regularno podnosi rukovodiocima. Ukoliko ima promena u programu (značajne promene obuhvata projekata) one se dokumentuju u dnevniku promena programa. Kada se isporuče rezultati projekata, sprovode se i aktivnosti vezane za promene u organizaciji, kako bi se obezbedila realizacija svih efekta programa. Kada se svi projekti završe i ostvare ciljevi programa, program prelazi u završnu fazu.

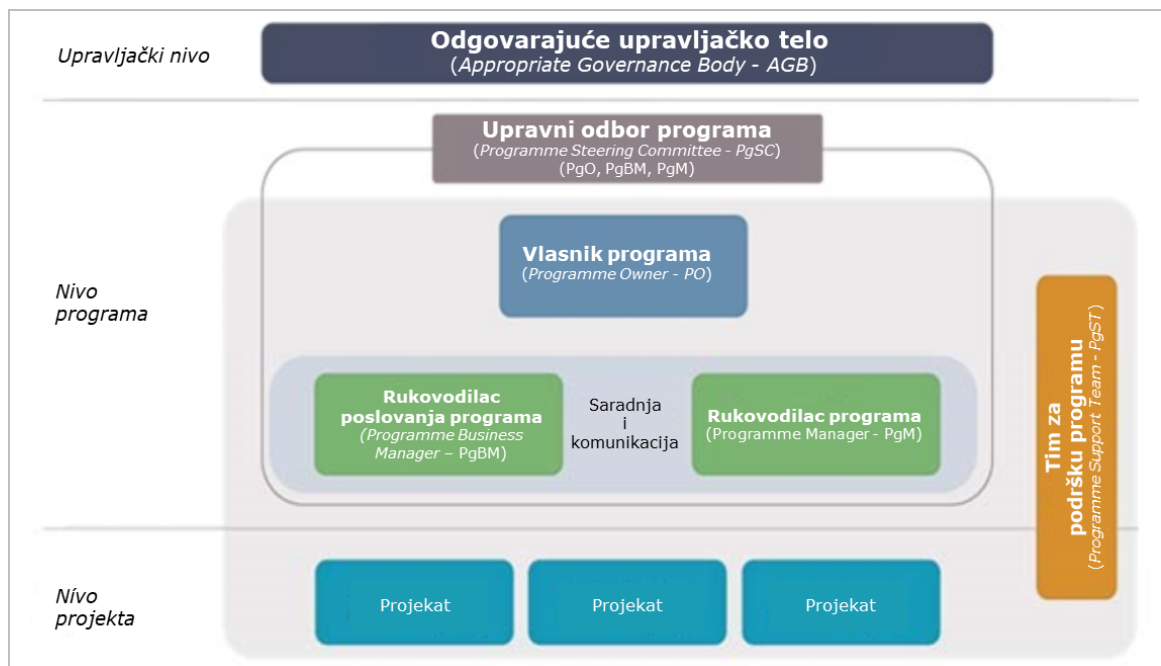
Završna faza

U izveštaju o završenom programu dokumentuju naučene lekcije i preporuke nakon programa, kako bi se obezbedila održivost koristi od programa, nakon što se program završi. Organizacija programa se raspušta, resursi se deangažuju i program se administrativno zatvara.

Praćenje i kontrola

Aktivnosti praćenja i kontrole se sprovode tokom trajanja programa. Prati se tok celog programa, promene na nivou programa, rizici i problemi i sve primenjen korektivne mere. Prate se i sve aktivnosti u organizaciji vezane za poslovnu implementaciju i realizaciju koristi od programa. Kao rezultat praćenja i kontrole, programski plan rada i plan poslovne implementacije mogu biti revidirani po potrebi.

Organizacija programa



Slika A.6. PM² organizacija programa

Vlasnik programa (*Programme Owner – PgO*) je odgovoran za uspeh programa, gde su aktivnosti delegirane rukovodiocu programa (*Programme Manager – PgM*), čiji je fokus na projektnim ishodima.

Rukovodilac poslovanja (*Programme Business Manager – PgBM*) blisko saraduje sa rukovodiocem programa. Fokus ove uloga je da osigura da se u organizaciji vide koristi od programa.

Upravni odbor programa (*Programme Steering Committee – PgSC*) povezuje uloge vlasnika programa, rukovodioca poslovanja i rukovodioca programa. Ukoliko je potrebno, uključuju se i druge ekspertske uloge. Upravni odbor je odgovoran za ostvarenje programskih ciljeva i koristi.

Program može imati i **tim za podršku programu** (*Programme Support Team – PgST*), za administrativnu asistenciju programu i njegovim projektima.

PM² i upravljanje portfoliom

Portfolio je skup projekata, programa i drugih aktivnosti koji su grupisani kako bi se obezbedila bolja kontrola nad finansijskim resursima i efektivno upravljanje radi ostvarivanja strateških ciljeva. Projekti ili programi sadržani u portfoliju nisu nužno povezani i ne zavise nužno jedni od drugih. Sa strateškog aspekta, portfolio je struktura višeg nivoa od programa i projekata. Na nivou portfolija donose se odluke o ulaganju, utvrđuju prioritete i dodeljuju resursi.

Vrlo je važno da osobe uključene u definisanje projekta i upravljanje njime razumeju razlike među projektima, programima i portfoliima, kao i određene upravljačke zahteve u vezi s njima. Takođe bi trebalo da imaju sposobnost definisanja ili postavljanja svog rada na odgovarajućem nivou (tj. da znaju da li bi se njihovim radom bolje upravljalo kao programom ili mrežom projekata), imajući uvek na umu upravljački i organizacioni kontekst svog rada.

Postupak upravljanja portfoliom u okviru PM² metodologije obuhvata niz aktivnosti koje su podeljene u četiri grupe.

1. Okvir portfolija

U njemu se utvrđuje način na koji će se organizacija baviti upravljanjem portfoliom, i to definisanjem strukture portfolija, upravljačkih tela i njihovih odgovornosti, zajedno s potrebnim procesima.

2. Izrada portfolija

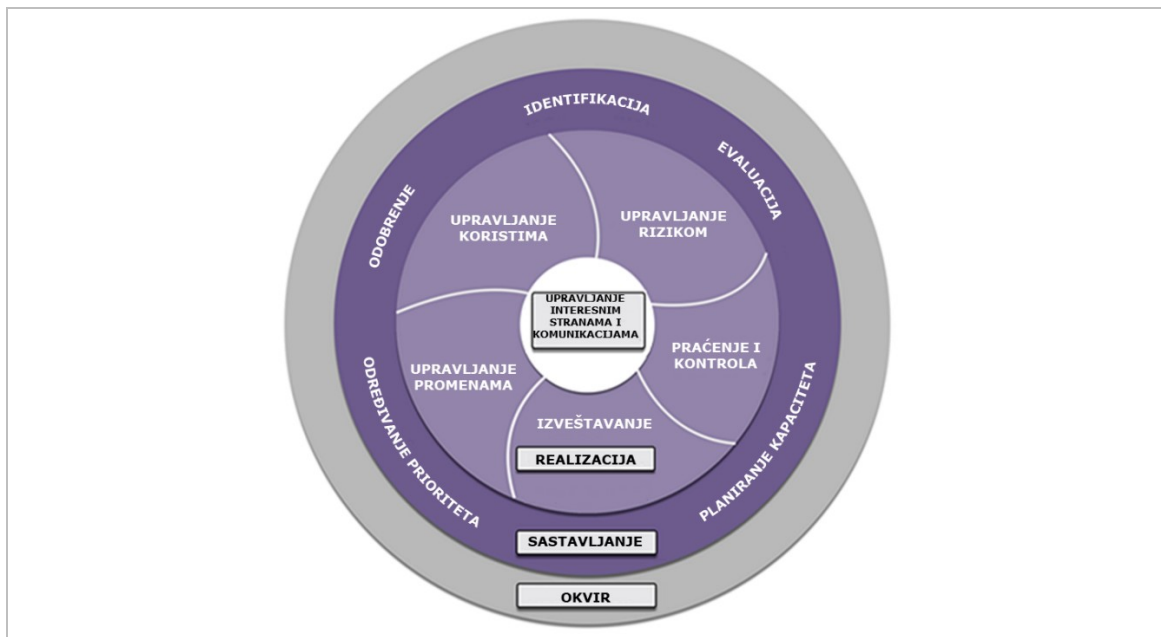
Proces kojim su obuhvaćene aktivnosti u vezi sa ocenjivanjem svih potencijalnih projekata i programa za portfolio, donošenjem odluka o ulaganjima i dodelom resursa. Te aktivnosti se redovno sprovode zavisno od potreba organizacije.

3. Realizacija portfolija

Kontinualan proces kojem se upravlja odobrenim programima i projektima kako bi se ostvarili njihovi ciljevi. Iako su programi i projekti privremeni poduhvati, aktivnosti portfolija obavljaju se neprekidno sve dok portfolio nije završen.

4. Upravljanje interesnim stranama i komunikacija

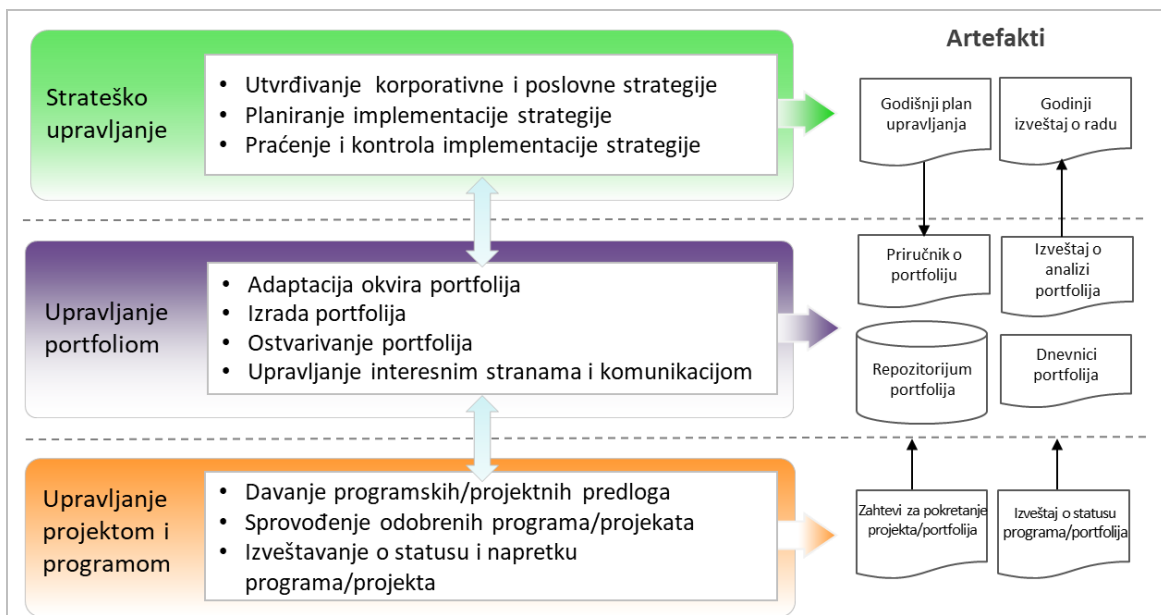
Stalan proces ispitivanja i komunikacije s različitim interesnim stranama kako bi se osigurala njihova efektivna uključenost u izradu i ostvarivanje portfolija.



Slika A.7. Model za upravljanje portfoliom u okviru PM² metodologije

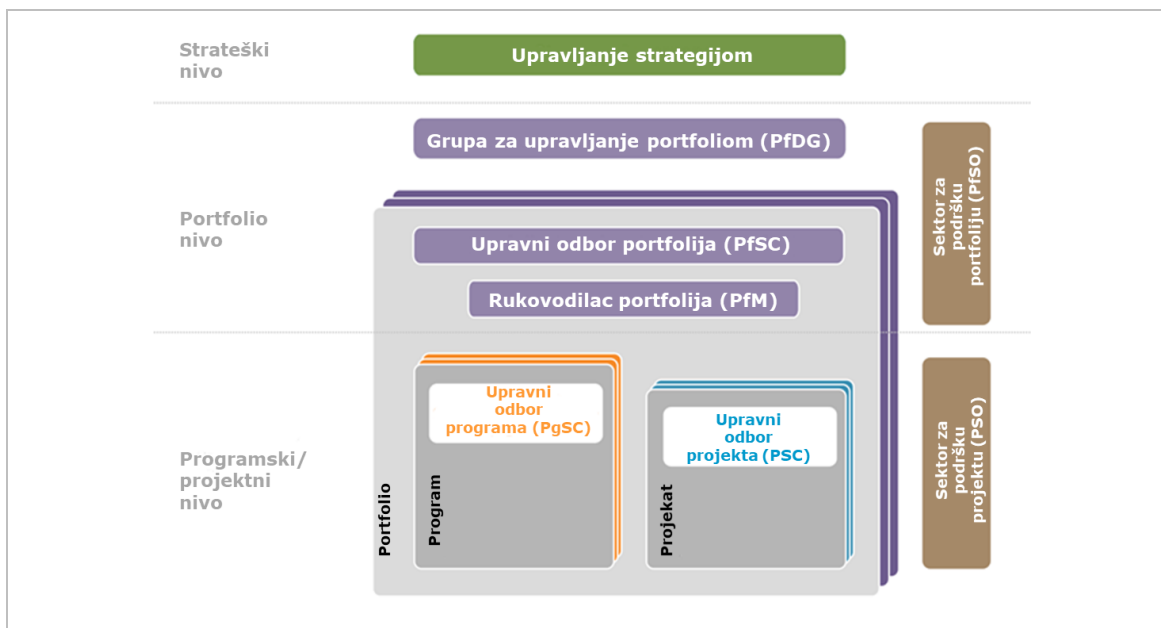
Proces sastavljanja portfolija obezbeđuje kontinuiran proces snabdevanja portfolija novim komponentama (tj. programima ili projektima), o čijem se napretku i rezultatima izveštava u okviru procesa upravljanja interesnim stranama i komunikacijama. Svojstva portfolija upravljanje njime, kao i aktivnosti u okviru procesa upravljanja portfoliom i proizvedeni artefakti se utvrđuju u okviru portfolija.

Na dijagramu ispod dat je prikaz upravljanja portfoliom, programima i projektima.



Slika A.8. Zastupljenost upravljačkih nivoa, aktivnosti i artefakata na visokom nivou

Upravljačka struktura upravljanja portfoliom PM² prikazana je u nastavku:



Slika A.9. Upravljanje projektним portfoliom

Dodatak C: Dodatni resursi

PM² matrica dodele odgovornosti (RASCI)

Početna faza	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Zahtev za pokretanje projekta	I	n.p.	A/S	R	S/C	I	n.p.	n.p.
Poslovni slučaj	I	C	A	R	C	S	S	n.p.
Projektna povelja	I	C	A	S	C	S	R	C
Faza planiranja	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Početni sastanak za planiranje	I	A	C	S	C	C	R	C
Projektni priručnik	I	I	A	S	C	I	R	C
Matrica projektnih interesnih strana	I	I	A	S	C	I	R	C
Projektni plan rada	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Plan podugovaranja	A	C	C	C	I	S	R	I
Plan prihvatanja rezultata	I	A	C	S	I	C	R	C
Plan tranzicije	I	A	C	C	C	C	R	C
Plan poslovne implementacije	I	I	A	R	C	I	S	I
Planovi upravljanja projektom								
Plan upravljanja zahtevima	I	I	A	C	C	I	R	S
Plan upravljanja promenama na projektu	I	I	A	C	I	I	R	I
Plan upravljanja rizikom	I	C	A	C	I	I	R	I
Plan upravljanja problemima	I	I	A	C	C	I	R	C
Plan upravljanja kvalitetom	I	A	C	C	C	C	R	C
Plan upravljanja komunikacijama	I	I	A	S	C	I	R	C
Faza implementacije	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Početni sastanak za implementaciju	I	A	C	S/C	C	C	R	C
Koordinacija projekta	I	I	A	S	I	I	R	I
Osiguranje kvaliteta	I	I	I	S	C	I	A	R
Izveštavanje o projektu	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Distribucija informacija	I	I	A	C	I	I	R	C
Praćenje i kontrola	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Praćenje performansi projekta	I	I	A	C	C	I	R	C
Kontrola vremenskog plana	I	I	A	C	C	I	R	C
Kontrola troškova	I	I	A	C	C	I	R	C
Upravljanje interesnim stranama	I	I	A	S/C	I	C	R	I
Upravljanje zahtevima	I	I	A	C	C	I	R	S
Upravljanje promenama na projektu	I	C	A	S	I	I	R	C
Upravljanje rizicima	I	C	A	S/C	C	I	R	C
Upravljanje problemima i odlukama	I	I	A	S	C	I	R	C
Upravljanje kvalitetom	I	I	I	S/C	C	A	R	C
Upravljanje prihvatanjem rezultata	I	I	A	S	C	C	R	C
Upravljanje poslovnom implementacijom	I	I	A	R	C	I	S	I
Upravljanje tranzicijom	I	A	C	C	C	C	R	C
Upravljanje podugovaranjem	A	C	C	C	I	S	R	I
Završna faza	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Sastanak u vezi zatvaranja projekta	I	A	C	S	C	C	R	C
Izveštaj o završetku projekta	I	A	C	S	C	C	R	C
Administrativno zatvaranje	I	C	A	C	I	C	R	I

MATRICA ODGOVORNOSTI (engl. *RAM*) (**RASCI**) (engl. *Responsible* - Zadužen, *Accountable* - Odgovoran, *Supports* - Podržava, *Consulted* - Konsultovan, *Informed* - Indormisan)

AGB - odgovarajuće upravljačko telo (engl. *Appropriate Governance Body*)

PSC - upravni odbor projekta (engl. *Project Steering Committee*)

PO - vlasnik projekta (engl. *Project Owner*)

BM - rukovodilac poslovanja (engl. *Business Manager*)

UR - predstavnici korisnika (engl. *User Representatives*)

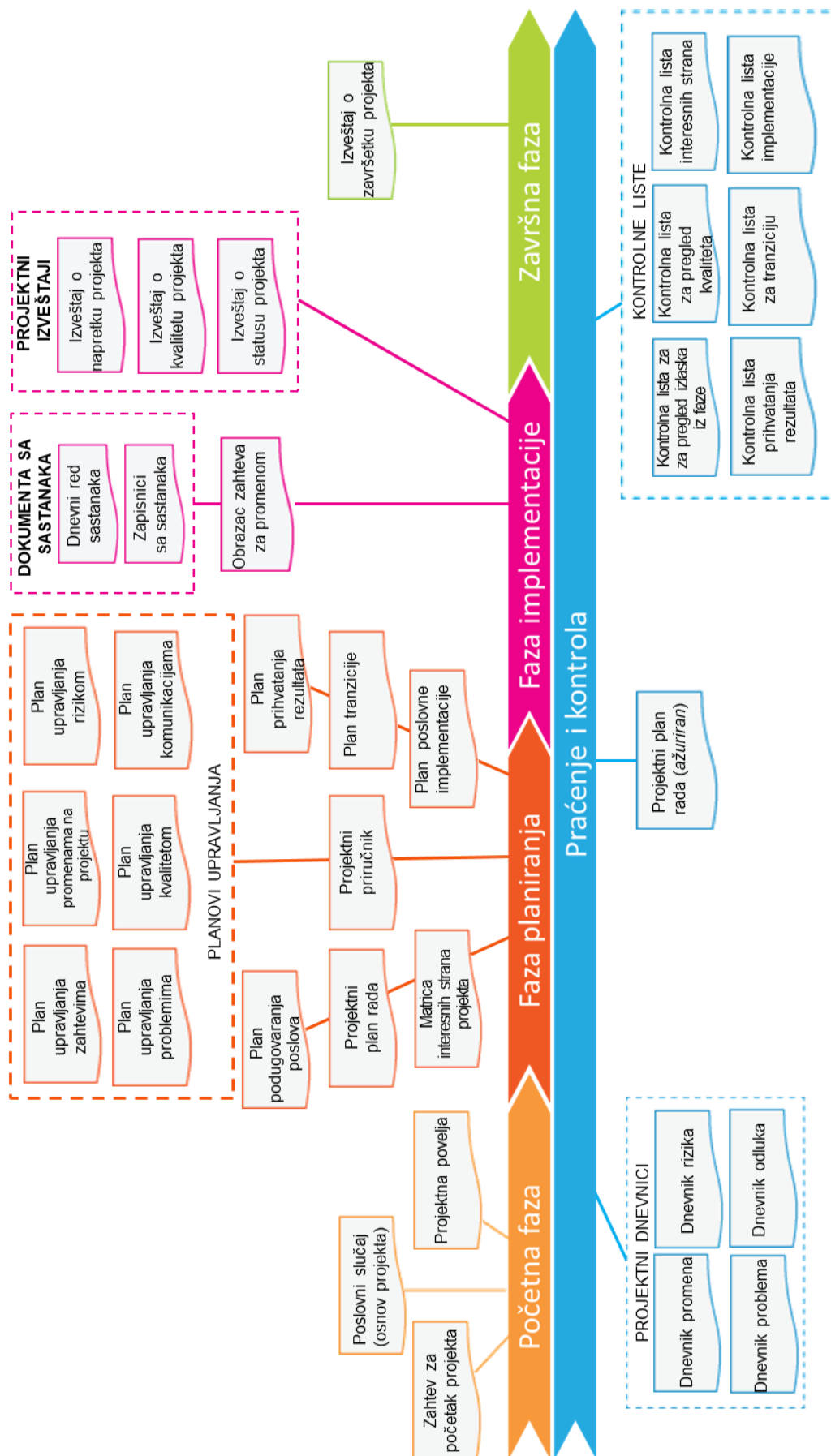
SP - isporučilac rešenja (engl. *Solution Provider*)

PM - rukovodilac projekta (engl. *Project Manager*)

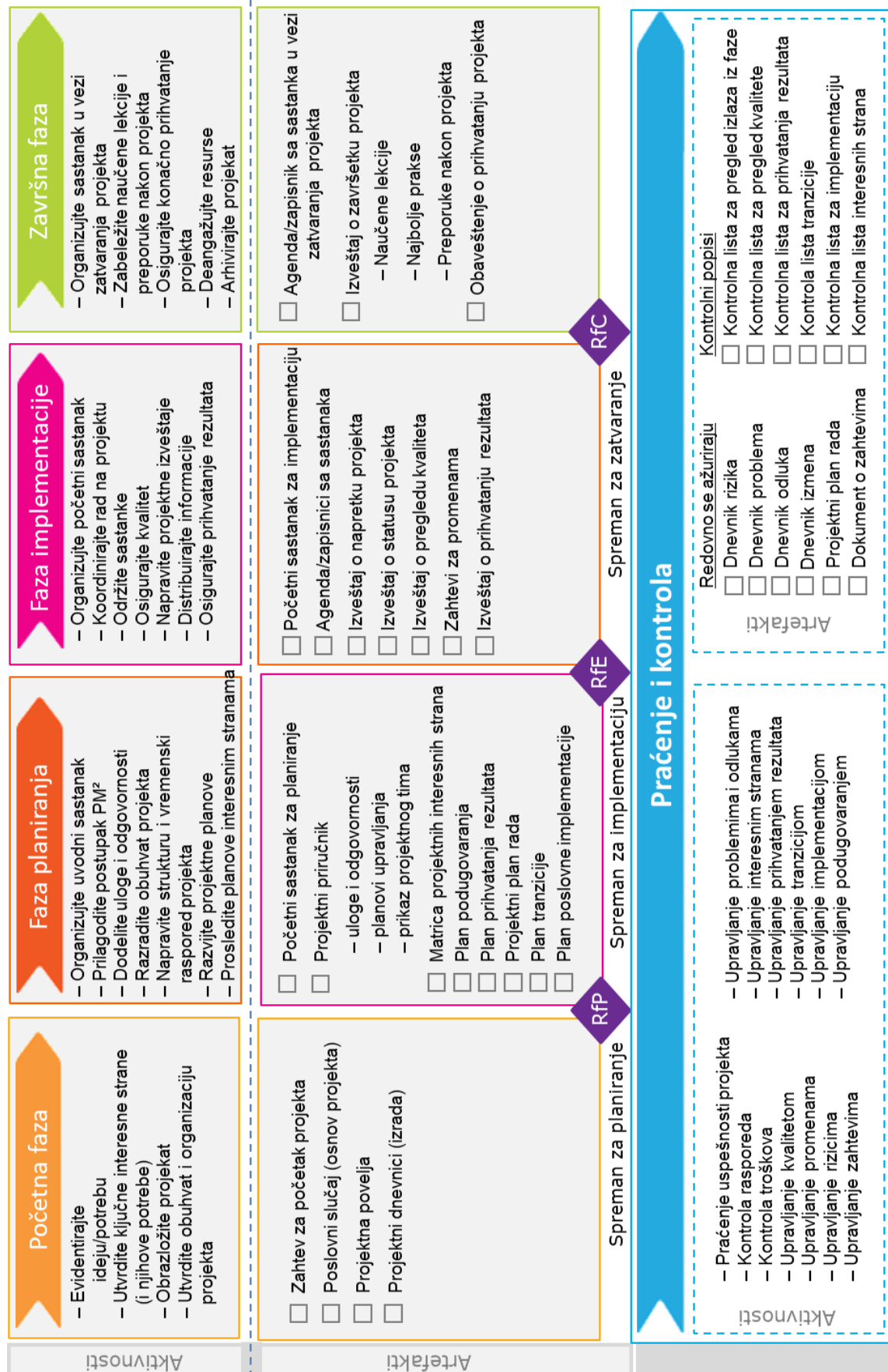
PCT - uži projektni tim (engl. *Project Core Team*)

n.p. - nije primenjivo

Pregled artefakata PM² metodologije



Pregled aktivnosti i artefakata PM² metodologije



Dostupni šabloni PM² metodologije

	Šablon	RASCI:R
Početna faza		
Zahtev za pokretanje projekta	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Poslovni slučaj	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Projektna povelja	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Faza planiranja		
Priručnik o projektu	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Matrica projektnih interesnih strana	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Projektni plan rada	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan podugovaranja	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan prihvatanja rezultata	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan tranzicije	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan poslovne implementacije	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Planovi upravljanja		
Plan upravljanja zahtevima	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan upravljanja promenama na projektu	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan upravljanja rizikom	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan upravljanja problemima	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan upravljanja kvalitetom	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan upravljanja komunikacijama	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Faza implementacije		
Dnevni red početnog sastanka	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Zapisnik sa sastanka	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Izveštaj o statusu izvođača	-	CPM
Prilagođen ili <i>ad hoc</i> izveštaj	-	TBD
Obaveštenje o prihvatanju rezultata	-	PM
Praćenje i kontrola		
Izveštaj o statusu projekta	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Izveštaj o napretku projekta	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Potpisani ugovori	-	SP
Potpisane narudžbenice	-	SP
Potpisane evidencije radnog vremena	-	PM
Dokument o zahtevima		PMPM
Obrazac zahteva za promenom	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Dnevnik promena	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Dnevnik rizika	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Dnevnik problema	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Dnevnik odluka	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Izveštaji revizije	-	TBD
Izveštaj o pregledu kvaliteta	-	TBD
Kontrolna lista za pregled kvaliteta	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Kontrolna lista za pregled izlaza iz faze	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Kontrolna lista za prihvatanja rezultata	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Kontrolni izveštaj za sprovođenje poslovanja	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Kontrolna lista za tranziciju	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Završna faza		
Sastanak u vezi zatvaranja projekta	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Izveštaj o završetku projekta	<input checked="" type="checkbox"/>	PM

Uvod u primenu PM² metodologije: saveti za brz početak

Svrha ovog vodiča za brz početak jeste da vam pomogne u primeni PM² metodologije. Naravno, želite da započnete upoznavanjem sa PM² metodologijom i proučavanjem o njoj na osnovu dostupnih materijala. Međutim, imajte na umu da ne treba da postanete stručnjak da biste u svojim projektima mogli da počnete da primenjujete osnove PM² metodologije. Potreban vam je samo kratak uvod u PM² metodologiju, nakon čega možete nastaviti prateći sedam koraka za brz početak:

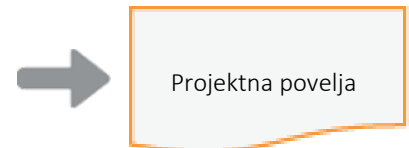
1. Definišite upravljanje projektom i izradite poslovni slučaj

- uspostavite upravni odbor projekta
- iznesite obrazloženje projekta, utvrdite njegov obuhvat i utvrdite budžetska ograničenja



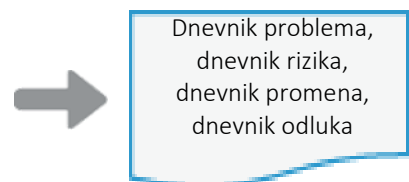
2. Identifikujet interesne strane i sastavite projektnu povelju

- definišite obuhvat projekta
- odredite interesne strane koji bi trebalo da doprinesu projektnoj povelji
- utvrdite i dokumentujte zahteve sa višeg upravljačkog nivoa, pretpostavke i ograničenja
- utvrdite projektni pristup i procenite potrebne resurse, troškove i rokove



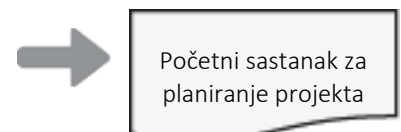
3. Izradite projektne dnevnik

- izradite dnevnik rizika, dnevnik problema, dnevnik odluka i dnevnik promena
- oni će se upotrebiti za dokumentovanje upravljanja rizicima, problemima i izmenama obuhvata projekta



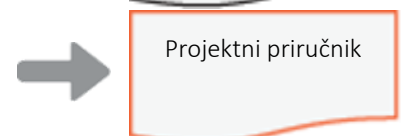
4. Planiranje projekta započnite sastankom

- pozovite prave osobe
- pregledajte projektnu povelju i pobrinite se da je svi razumeju
- predstavite sledeće korake u vezi sa planiranjem projekta



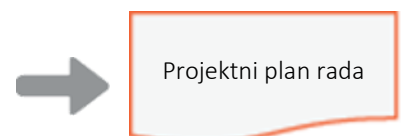
5. Prilagodite pristup za upravljanje projektom

- odlučite koji će se dokumenti o planiranju upotrebljavati i kako bi ih trebalo prilagoditi
- utvrdite pravila, raspodelite odgovornosti unutar tima i utvrdite postupak rešavanja sukoba



6. Izradite projektni plan rada

- rad koji je potrebno obaviti podelite na manje delove kojima je lakše upravljati (izradite strukturu projekta – *Work Breakdown*)
- Procenite rad i troškove za svaki deo rada
- izradite vremenski plan (utvrdite međuzavisnost između aktivnosti, dodelite resurse i odredite datume).



Dodatak D: Etika i ponašanje

PM² profesionalni kodeks

Mnoge organizacije imaju etički kodeks i ponašanje koje zaposleni moraju poštovati. Svrha kodeksa je da pomognu rad ljudi u složenom profesionalnom okruženju i podseti na stavove i ponašanja koja su usklađena sa opšteprihvaćenim setom profesionalnih vrednosti.

Ponašanje se odnosi na ophođenje pojedinca koje je zasnovano na moralnim principima. Profesionalizam je veština, dobro prosuđivanje i ljubazno ponašanje koje se očekuje od osobe koja je obučena da dobro obavlja posao. Ovaj odeljak daje korisni podsetnik na ključne principe kojih korisnici PM² (i članovi projektnog tima) treba da budu svesni i kojih se moraju pridržavati.

- **NEZAVISNOST:** ponašanje i odlučivanje zaposlenih treba da budu određeni potrebom da služe opštem dobru i javnom interesu, a nikako drugim interesima, bilo privatnim, bilo rezultatom političkog pritiska.
- **NEPRISTRASNOST:** članovi osoblja treba da budu nepristrasni u svim odlukama koje su pozvani da donose.
- **OBJEKTIVNOST:** svi zaključci koje zaposleni donesu kao proizvod projektnog rada treba da budu izbalansirani i zasnovani na temeljnoj analizi činjenica i prava.
- **LOJALNOST:** Lojalnost prema organizaciji je od suštinskog značaja za održavanje njene nezavisnosti i postizanje ciljeva. Takođe, ona je neophodna za funkcionisanje svake službe.

Da bi se ovi principi primenili potrebni su:

- **FOKUS NA POSLEDICE:** koja se odnosi na zaustavljanje i prepoznavanje mogućih posledica i implikacija potencijalnih radnji, izražavajući moderiranje i focus na umerenost i primerenost.
- **ODGOVORNOST:** za zadatke koji su vam povereni i traženje rešenja u slučajevima kada se naiđe na poteškoće. Takođe je važno znati i poštovati zakonske obaveze i administrativna pravila i postupke koji su na snazi.

Ključni principi se mogu sažeti kao **INTEGRITET**, što znači dosledno pridržavanje etičkih principa i donošenje razumnih odluka na osnovu njih.

Pored gore pomenutog etičkog kodeksa, svaki korisnik metodologije upravljanja projektima PM² trebalo bi da deluje na osnovu sledećih vrednosti:

- **RAD U SKLADU SA ZAKONOM I ODGOVORNOST:** ponašajte se u skladu sa zakonom i smatrajte se odgovornim za odluke i radnje koje preduzimate.
- **PRAVIČNOST:** naša je dužnost da odluke donosimo nepristrasno i objektivno, bez ličnog interesa, predrasuda i favorizovanja.
- **NEDISKRIMINACIJA I JEDNAK ODNOS:** poštuju princip rada bez diskriminacije i zauzimajte jednak odnos prema svima bez obzira na nacionalnu pripadnost, pol, rasno ili etničko poreklo, veru ili uverenja, invaliditet, starosnu ili seksualnu orijentaciju.
- **USKLAĐENOST I ISTRAJNOST:** postarajte se da preduzete mere budu usklađene cilju kome se teži i konzistentne u vašim ponašanjem.
- **POŠTOVANJE I VOĐSTVO:** odgovorno koristite snagu svog položaja i promovirate etičke principe i profesionalno ponašanje vođstvom i ličnim primerom.
- **ISKRENOST I OTVORENOST:** izrazite bilo kakve privatne interese i otvoreno navedite svoje razloge za svaku odluku.
- **TIMSKI RAD I REŠAVANJE KONFLIKATA:** rad na postizanju zajedničkih ciljeva pronalaženjem rešenja kroz bolje međusobno razumevanje.
- **POLITIČNOST I ČISTA KOMUNIKACIJA:** komunicirajte sa kolegama pokazujući poštovanje i podstaknite efikasnost kroz jasna uputstava.

Lične i profesionalne vrline

Vrlina je snaga (ili izvrsnost) osobe koja je poseduje, a izražava se zdravom sredinom između dve krajnosti - viška i nedostatka. Srednja vrednost nije univerzalna, već subjektivna i kao takva će se razlikovati između pojedinaca i njihovih životnih okolnosti i trebalo bi da se utvrdi dobrom procenom. Primena moralnih vrlina je pravilna kontrola nečijeg ponašanja i postupaka, s ciljem da nam pomogne da otkrijemo prave principe ponašanja, da znamo šta treba učiniti u određenoj situaciji, kao sredstvo za postizanje višeg cilja i veće i inkluzije.

Vrlina **razboritosti** (praktična mudrost) odnosi se na našu sposobnost da pažljivo razmotrimo kako možemo postići svoj cilj. Razboritost je okarakterisana kao izvršna dispozicija jer je njen ishod nešto što treba da se izvrši. Može se ispitati na dva nivoa: nivo svrhe (naša sposobnost postavljanja ciljeva visokih vrednosti) i nivo promišljenosti (naša sposobnost da pažljivo razmotrimo tok i sredstva naših akcija kako bismo postigli željene ciljeve).

Prosudivanje se odnosi na našu sposobnost da procenimo šta je istina, a šta nije. Procena formira našu percepciju o stvarima oko nas. Stoga snažno utiče na našu opreznost, što zauzvrat određuje naše postupke. Kada postoji nedostatak u našoj proceni (npr. zbog emocionalnih faktora ili iskustava iz prošlosti), možemo smatrati istinitim nešto što nije i obrnuto (npr. smatramo čin poštenim, ako je nepošten).

Putem intuitivnog uvida um shvata principe ponašanja koji mogu usmeravati put ka uspehu i sreći. Vrlina pronicljivosti odnosi se na našu sposobnost da **ispravno opažamo stvari**, tačno ispitujemo okolnosti, razumemo odnose između stvari, analiziramo i sintetizujemo. Određuje našu sposobnost da naučimo šta je ispravno raditi, a šta ne, i da to znanje prenosimo u različite kontekste kako bismo doprineli našem blagostanju.

Vrlina **hrabrosti** odnosi se na upravljanje rizikom i opisana je kao produktivna sredina između niske tolerancije na rizik i hrabrosti ili neustrašivosti, kao visoke tolerancije na rizik. Hrabra osoba sledi (ne nužno bez straha) prave ciljeve, iz pravih razloga, na pravi način, u pravom trenutku i za pravo vreme. Stoga, osoba koja hrabro deluje i podnosi sve što je logično potrebno za postizanje dostojnog cilja. Hrabrost (koja uvek uključuje rizik) je neophodno sredstvo za dalji razvoj nečijih kapaciteta.

Vrlina **časti** odnosi se na naša orijentaciju da tražimo časno ponašanje i priznanje od drugih. Ova vrlina je definisana kao srednja vrednost između nedostatka ambicije (traženje manje časti i priznanja nego što su zasluženi ili nedostatka želje za priznanjem) i prevelike ambicioznosti (preterana želja za priznanjem ili traženje više počasti i priznanja od zaslužanih).

Iskrenost se odnosi na našu sposobnost da kažemo istinu o sebi i demonstriramo drugima ko smo zaista, ne negirajući ili preveličavajući svoje kvalitete. Ova vrlina je srednja vrednost između samounižavanja (nedostatak) i bahatosti (viška).

Vrlina **pravičnosti** odnosi se na naša orijentacija da postupamo na način koji omogućava da se koristi i šteta pošteno raspoređuju na one koji ih zaslužuju, bilo između nas samih i drugih ili među drugima. Pravičnost je iznad svih vrlina, a da bi neko bio istinski pravičan, sve vrline moraju se u potpunosti razviti („Pravičnost je superiorna svim vrlinama i odlična“ - Aristotel).

Vrlina **velikodušnosti** odnosi se na upravljanje stvarima koje imaju vrednost (npr. vreme, novac, znanje, informacije i druga sredstva). Definiše se kao produktivna sredina između tvrdičluka (nedostatak) i rasipnosti (viška). Na primer, znanje treba da se deli sa pravom osobom, u pravo vreme, u pravoj količini i na pravi način, kako bi se ono produktivno koristilo. Stoga, u ispunjavanju potreba drugih, nivoom nečije velikodušnosti treba da upravlja ne samo njihova sposobnost davanja, već i to da li će ovaj iznos davanja biti u skladu sa dugoročnim interesima onih kojima se služi. Trebalo bi slediti smernice razuma, jer je velikodušnost nešto što treba vežbati sa mudrošću da bi promovisali sopstveno dobro i dobrobit drugih.

Vrlina **ljubaznosti** odnosi se na upravljanje našom ljubaznošću u našim interakcijama sa drugima. Definiše se kao srednja vrednost između bezobrazluka (nedostatak) i poniznosti (višak). Neprirodna osoba uživa u konfliktu, ne vodeći računa da li omalovažava ili sramoti druge, dok ponizna osoba pokazuje poslušnost i uglavnom je zainteresovana da bude voljna drugima, izbegavajući sukob čak i po veliku ličnu cenu.

Vrlina **humora** opisana je kao sredina između neotesanosti i lakrdijaštva. Osoba koja ne poseduje humor ne uživa u humoru, možda bi je čak i uznemirio ili iznervirao. S druge strane, lakrdijaš je neko ko uživa u višku humora, izražava ga na neproduktivan način, u neprikladnim trenucima ili s prevelikom učestalošću, što može izazvati uznemirenost kod drugih.

Vrlina **smirenosti** odnosi se na upravljanje samim sobom. To je srednja vrednost između hladnokrvnosti i razdražljivosti. Hladnokrvnost se odnosi na nedostatak ljutnje (nedostatak), dok se razdražljivost odnosi na višak besa u njegovom trajanju, intenzitetu i učestalosti. Mirna osoba želi da ostane mirna i da se ne uznemiri strašću ili besom, već da uvek deluje u razumnim granicama.

Vrlina **umerenosti** odnosi se na upravljanje našim željama i znači sredinu između neosetljivosti i neumerenosti. Umerena osoba je ona koja želi umereno i razumno sva ona zadovoljstva koja doprinose zdravlju i dobrobiti.

Vrlina **veličanstvenosti** definisana je kao srednja vrednost između neupadljivosti i vulgarnosti. Neupadljivost prevladava kada neko nečemu doprinosi sa osetnim neraspoloženjem. Suprotno tome, vulgarnost se pokazuje kada neko doprinosi prekomerno, mnogo više nego što se traži ili očekuje.

Vrlina **plemenitosti** definisana je kao sredina između krotkosti i taštine. Krotka osoba smatra da ne zaslužuju velika priznanja kada ih zaista zaslužuju, dok tašta osoba veruje da zaslužuje velika priznanja kada ih zapravo ne zaslužuje. Plemeniti (magnum = veliki) smatraju da zaslužuju najveću robu (bogatstvo, uticaj, ugled, odlike, itd.) kada ih zaista zaslužuju.

Sledeća tabela prikazuje odnos gore navedenih vrlina prema različitim kompetencijama u ponašanju.

Kompetencije	Ključne vrline
Vođstvo	Sve
Odnosi i posvećenost	Procena, ljubaznost, velikodušnost, iskrenost, čast, pravičnost
Samorefleksija i samoupravljanje	Hrabrost, sud, razboritost, temperament, smirenost
Promene i transformacija	Procena, razboritost, hrabrost
Komunikacija	Pravednost, ljubaznost, velikodušnost, iskrenost, humor
Snalažljivost	Hrabrost, razboritost, velikodušnost, pronicljivost
Orijentacija na rezultate	Razboritost, presuda, odmjerenaost, čast
Timski rad	Velikodušnost, humor, pravičnost, susretljivost
Pregovori	Opreznost, sud, hrabrost, pravičnost, veličanstvenost
Upravljanje konfliktima i kriznim situacijama	Sve
Lični integritet i pouzdanost	Opreznost, hrabrost, čast, pravičnost, iskrenost
Upravljanje kulturom i vrednostima	Pravednost, prosuđivanje, razboritost, hrabrost

Iako sve vrline utiču na sve kompetencije, vrline prosuđivanja, razboritosti i pronicljivosti smatraju se srazmerno važnim za perspektivne kompetencije, dok se etičke vrline smatraju srazmerno važnijim za kompetencije ljudi.

Poster PM² način razmišljanja

PM² Mindsets

for project teams who practice PM²



Dodatak E: Rečnik

Odgovarajuće upravljačko telo	Odgovarajuće upravljačko telo je subjekat odgovoran za strateško planiranje i upravljanje portfoliom na institucionalnom nivou. Može biti uspostavljeno za određeno područje i pojavljivati se u različitim fazama upravljačkog postupka.
Artefakti	Artefakti su konkretne izlazi u okviru aktivnosti upravljanja projektom, na primer planovi upravljanja projektom, projektni plan rada, zapisnik sa sastanka, dnevnici, kontrolne liste, izveštaji, poslovni slučaj i projektna povelja.
Poslovni slučaj	Poslovni slučaj je dokument pruža kontekstualne informacije donosiocima odluka, o projektnim troškovima i koristima, strateškom usklađivanju i/ili poslovnim problemima koji se nameravaju rešiti projektom. On sadrži argumentaciju projekta, u njemu se predstavljaju različita alternativna rešenja, obrazlaže se ulaganje vremena i rada i utvrđuju budžetske potrebe.
Grupa za implementaciju poslovanja	Grupu za implementaciju poslovanja čine predstavnici poslovnih (klijent) i korisničkih grupa. Odgovorna je za zastupanje organizacije primaoca tokom različitih faza projekta, posebno tokom poslovne implementacije rešenja i prihvatanja korisnika.
Rukovodilac poslovanja	Rukovodilac poslovanja zastupa vlasnika projekta i svakodnevno deluje u njegovo ime. Rukovodilac poslovanja takođe pomaže vlasniku projekta kad je reč o definisanju projekta i glavnih poslovnih ciljeva i usko saraduje sa rukovodiocem projekta.
Završna faza	Završna faza je poslednja faza projekta. U toj fazi se finalizuju projektne aktivnosti, raspravlja se o naučenim lekcijama i dokumentuju se, a konačni rezultati se prenose vlasniku projekta, koji o njima brine, nadležan je za njih i kontroliše ih i projekat se administrativno zatvara.
Artefakti koji se odnose na određeno područje	Artefakti koji se odnose na određeno područje specifični su za područje projekta i vrlo su često sastavni deo projektnog planiranja i celokupne projektne dokumentacije. U okviru PM ² metodologije nisu predviđeni odgovarajući predlozi, ali artefakte bi takođe trebalo utvrditi i navesti u projektnom priručniku jer su deo izlaza (faze) planiranja projekta. Primeri takvih artefakata su dizajn sistema (projekti u području informacione tehnologije), arhitektonski nacrti (projekti obnove/selidbe), zakoni/politike (politički projekti) itd.
Faza implementacije	Faza implementacije je treća faza projekta PM ² , a sledi nakon početne faze i faze planiranja. U toj fazi se sprovode projektne aktivnosti koje su utvrđene projektnim planovima i ostvaruju se projektni rezultati.
Početna faza	Početna faza prva je faza projekta PM ² . Njena svrha je (1) utvrditi šta će se postići projektom (formulisati cilj projekta), (2) dobro započeti projekat, sprovodeći početno planiranje i (3) osigurati i predstaviti informacije koje su potrebne za odobrenje projekta.
Praćenje i kontrola	Praćenje i kontrola ubrajaju se u grupu stalnih aktivnosti koje se sprovode tokom životnog ciklusa projekta. Sve te aktivnosti usmerene su na merenje ispravnog sprovođenja projekta u odnosu na plan i pomoću ključnih parametara, kao što su troškovi, rokovi i pokazatelji kvaliteta, kao i preduzimanje korektivnih mera ako sprovođenje znatno odstupa od plana.
Kontrolna lista za pregled izlaska iz faze	Kontrolna lista za pregled izlaza iz faze su tabele kojima se rukovodilac projekta koristi kako bi osigurao da su obavljene sve potrebne aktivnosti pre nego što projekat pređe u sledeću fazu ili se završi. Pomoću tih kontrolnih lista proveravaju se ključne informacije svake faze i prikupljaju naučene lekcije.
Izlazi iz pojedinih faza	Izlazi iz pojedinih faza su odobrenja koja se dobijaju tokom životnog ciklusa projekta (spreman za planiranje, spreman za implementaciju, spreman za

	zatvaranje). Njima se osigurava dobro upravljanje projektom jer projektni tim mora da zatraži odgovarajuće odobrenje pre prelaska u sledeću fazu.
PM ² način razmišljanja	PM ² način razmišljanja su stavovi i ponašanja koji projektnim timovima pomažu da se usredsrede na aktivnosti koje su zaista važne za postizanje ciljeva projekta.
Projektna povelja	Projektna povelja je dokument koji sadrži suštinu predviđenog rešenja u smislu identifikovanih potreba na višem nivou i koji čitaocu pruža pregled jednog ili više konačnih projektnih rezultata. Sadrži informacije o obuhvatu projekta, troškovima, rokovima i rizicima i informacije kao što su ključni događaji, rezultati, organizacija projekta i pristup. Taj dokument pokreće sponzor iz organizacije, koji formalno odobrava projekat i projektni tim koji dodeljuje rukovodiocu projekta ovlašćenja za korišćenje organizacionih resursa za projektne aktivnosti. Rukovodilac projekta ima krajnju odgovornost za ispravnost projektne povelje.
Uži projektni tim	Uži projektni tim je grupa koja obavlja svakodnevne projektne aktivnosti kojima koordinira rukovodilac projekta. On ima ključnu ulogu u uspešnoj implementaciji projekta.
Projektni priručnik	U projektnom priručniku se utvrđuje pristup sprovođenju projektnih ciljeva. On je jedan od prvih artefakata koji se izrađuje u fazi planiranja i u njemu se utvrđuju projektne norme, uloge i odgovornosti, kao i pristup i artefakti koji će se upotrebljavati.
Zahtev za pokretanje projekta	Zahtev za pokretanje projekta je polazna tačka za dokumentovanje projektnog predloga. Sadrži pregled trenutnog stanja na višem nivou (potrebe, problemi i prilike), željenih ishoda i procenjenog rada, uticaja, rizika, ograničenja i pretpostavki u vezi s implementacijom rešenja.
Životni ciklus projekta	Životni ciklus projekta je period od početka do završetka projekta i obuhvata početnu fazu, fazu planiranja, fazu implementacije i završnu fazu. Životni ciklus projekta započinje neformalnim uvodnim sastankom i završava se okončanjem aktivnosti završne faze i konačnim prihvatanjem od strane vlasnika projekta. Formalnim zatvaranjem projekat prestaje da ima oblik projekta i može poprimiti oblik operacije (ako je primenljivo).
Rukovodilac projekta	Rukovodioca projekta imenuje upravni odbor projekta da upravlja tokom projekta na dnevnom nivou kako bi u okviru postojećih ograničenja ostvario rezultate. Pored toga, rukovodilac projekta na dnevnom nivou upravlja užim projektnim timom.
Oblik projekta	Oblik projekta odnosi se na organizaciju projekta za vreme njegovog trajanja. Nakon zatvaranja projekta, on iz oblika projekta prelazi u oblik operacije.
Vlasnik projekta	Vlasnik projekta je sponzor projekta i podstiče njegov uspeh. Utvrđuje poslovne ciljeve, ima vodeću ulogu i strateški usmerava projekat. Vlasnik projekta osigurava da projekat dostiže svoje ciljeve i odobrava projektne rezultate. Vlasnik projekta obično je načelnik odeljenja ili direktor glavne uprave naručioca.
Faza projekta	PM ² metodologija ima četiri uzastopne faze, a to su početna faza, faza planiranja, faza implementacije i završna faza. Aktivnosti praćenja i kontrole sprovode se tokom celokupnog projekta.
Upravni odbor projekta	Upravni odbor projekta odgovoran je za praćenje ispravnog sprovođenja projekta. Odbor utvrđuje glavne smernice i koordinira glavne projektne zadatke. Potvrđuje ljudske i finansijske resurse dodeljene projektu i glavne projektne rezultate. U upravljačkom odboru treba da budu zastupljene sve interesne strane.
Odeljenje za podršku projektu	Odeljenje za podršku projektu je organizaciono telo (ili subjekt) koje pruža usluge upravljanja projektom koje mogu biti povezane s određenim projektom ili ih organizacija može pružati kao horizontalnu uslugu. Odgovornosti odeljenja za podršku projektu mogu obuhvatati niz aktivnosti, od pružanja jednostavnih

	usluga podrške upravljanju projektom do omogućavanja povezivanja projekata i strateških ciljeva/korporativnih koristi razmenom resursa, metodologija, alata i tehnika. Pristup odeljenju za podršku projektu nemaju sve projektne organizacije.
Tim za podršku projektu	Tim za podršku projektu čini odeljenje za podršku projektu, osiguranje kvaliteta projekta i odeljenje za organizaciju. Uloge u okviru tima za podršku projektu mogu biti usko povezane s projektom ili ih organizacija može pružati kao horizontalne usluge. Taj tim podržava organizaciju projekta na administrativnom nivou i utvrđuje projektne zahteve (npr. zahteve o izveštavanju, metodologiji, kvalitetu, organizaciji itd.).
Projektni plan rada	U projektom planu rada utvrđuju se i raspoređuju projektne aktivnosti, zadaci i grupe poslova za postizanje projektnih ciljeva. Njime se utvrđuje osnova prema kojoj se procenjuje trajanje projekta, utvrđuju potrebni resursi i formira vremenski plan projekta.
Strana isporučioća	Strana isporučioća obuhvata projektne resurse koji razvijaju i sprovode rešenje, a to su isporučilac rešenja, rukovodilac projekta i uži projektni tim. U okviru PM ² metodologije isporučilac se nalazi unutar organizacije i razlikuje se od svih eksternih izvođača.
Spreman za zatvaranje	Projekat se označava spremnim za zatvaranje nakon odobrenja izlaza faze implementacije, kada upravni odbor projekta potvrđuje da su sprovedene sve planirane aktivnosti, da su ostvareni svi zahtevi, da su rezultati projekta u celosti isporučeni i da su ih rukovodioci poslovanja i predstavnici korisnika prihvatili.
Spreman za implementaciju	Projekat se označava spremnim za implementaciju sa odobrenjem izlaza na kraju faze planiranja, kad vlasnik projekta odobri artefakte planiranja i kad se donosi odluka o tome da li je projekat spreman za prelazak u fazu implementacije.
Spreman za planiranje	Projekat se označava spremnim za planiranje sa odobrenjem na kraju početne faze. Obuhvata odobrenje poslovnog slučaja i projektne povelje, što je zadatak upravnog odbora projekta.
Strana naručioca	Takođe i <i>klijentova strana</i> . Strana naručioca obuhvata resurse koji pripadaju organizaciji koja je zatražila projekat i kojoj se isporučuje rešenje, a to su, na primer, vlasnik projekta, menadžer poslovanja i grupa za sprovođenje poslovanja.
Isporučilac rešenja	Isporučilac rešenja uopšteno je odgovoran za rezultate i usluge koje je zatražio vlasnik projekta. Obično je načelnik odeljenja. Rukovodilac projekta izveštava isporučioća rešenja.
Interesne strane	Interesne strane su pojedinci, grupa ili organizacija koja može uticati na projekat, na koju projekat može (pozitivno ili negativno) uticati ili koja smatra da projekat na nju utiče. Interesne strane takođe mogu imati uticaj na projekat i njegove rezultate.
Prilagođavanje	Prilagođavanje PM ² metodologije odnosi se na njeno prilagođavanje okruženju i potrebama organizacije (npr. glavne uprave, odeljenja, jedinice ili organizacije projekta). Obično obuhvata prilagođavanje jednog ili više od ukupno četiri stuba metodologije (npr. izmena upravljanja projektom, dodavanje ili uklanjanje koraka u postupcima utvrđenim u PM ² metodologiji, dodavanje ili uklanjanje odeljaka u artefaktima PM ² metodologije, dodavanje koraka u faze itd.). Rezultati prilagođavanja metodologije treba da se održavaju i dokumentuju u planovima upravljanja u okviru PM ² metodologije i projektom priručniku. Potrebno je izbegavati značajna odstupanja od PM ² metodologije.
Predstavnici korisnika	Predstavnici korisnika u okviru svoje uloge zastupaju interese korisnika projekta i osiguravaju da su specifikacije i rezultati projekta u skladu s potrebama svih

	korisnika. Oni mogu sprovesti ispitivanja prihvatanja korisnika i smatraju se neobaveznim članovima upravnog odbora projekta.
--	---



Metodologija za Upravljanje Projektima PM²

Pregled

