



UDRUŽENJE ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA
U BOSNI I HERCEGOVINI

УДРУЖЕЊЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА
У БОСНИ И ХЕРЦЕГОВИНИ

UDRUGA ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA U BOSNI I
HERCEGOVINI

ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



international
project
management
association

TEMELJNE INDIVIDUALNE KOMPETENCIJE ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA KNJIGA 1

VERZIJA 4.0

Sarajevo, 2019.

Vlasnik i autor ovog dokumenta

International Project Management Association (IPMA) c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17 Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Švicarska.

Operativna adresa:

International Project Management Association (IPMA), P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, Nizozemska

Autorska prava

©2015 International Project Management Association (IPMA®) sva prava pridržana (uključujući i ona za prevode na druge jezike).

Uredništvo originala (prema abecednom redu):

Peter Coesmans (Nizozemska)
Marco Fuster (Švicarska)
Jesper Garde Schreiner (Danska)
Margarida Gonçalves (Portugal)
Sven Haynink (Nizozemska)
Tim Jaques (SAD)
Vytautas Pugacevskis (Litvanija)
Martin Sedlmayer (Švicarska) – glavni urednik
Dr David Thyssen (Njemačka)
Alexander Toub (Rusija)
Dr Mladen Vukomanović (Hrvatska)
Michael Young (Australija)

Urednici u BiH:

Prof. dr Slobodan M. Lukić
Prof. dr Slavica Lukić
Drago Zečević
Predrag Malešević
Dr Slaviša Lukić
Džemo Mustafić
Anela Lovrić

Naziv: Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima, programima i portfeljima (knjiga 1)

Naziv originala: IPMA ICB , verzija 4

Preveo:

Prof. dr Slavica Lukić

Dr Slaviša Lukić

Džemo Mustafić

Predrag Malešević

Anela Lovrić

Lektorisala: prof. dr Slavica Lukić

Skupština Udruženja za upravljanje projektima u Bosni i Hercegovini (UUPuBiH) na sjednici održanoj 17.06.2019. usvojila je Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima (knjiga 1), Verzija 4.0 kao svoj nacionalni vodič za temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima. Ovaj dokument je prevod IPMA Competence Baseline (ICB), verzija 4.0, bez izmjena i dopuna.

Sadržaj:

Sadržaj:	5
Predgovor originala.....	9
Predgovor izdanju za Bosnu i Hercegovinu	11
1. Uvod.....	13
2. Svrha i ciljani korisnici	13
2.1 Definicija kompetencije	13
2.2 Korisnici i primjena.....	14
2.3 Razvoj individualnih kompetencija.....	15
2.3.1 Opšti pregled	15
2.3.2 Razvoj kompetencija pojedinaca, timova i organizacija	16
2.3.3 pristupi razvoju kompetencija pojedinaca	16
2.3.4 Interesni sudionici u razvoju kompetencija	17
2.3.5 Preduslovi za efikasan razvoj kompetencija	18
3. Temeljne individualne kompetencije	21
3.1 Okvir IPMA ICB.....	22
3.2 Struktura IPMA ICB-a.....	24
4. Pojedinci koji rade u upravljanju projektima	27
4.1. Upravljanje projektima.....	27
4.2 Pregled kompetencija.....	28
4.3 Perspektiva	29
4.3.1 Strategija.....	30
4.3.2 Upravljanje, strukture i procesi	36
4.3.3 Usklađenost, standardi i propisi	41
4.3.4 Moć i interes	46
4.3.5 Kultura i vrijednosti.....	49
4.4 Ljudi	53
4.4.1 Samopromišljanje i upravljanje sobom.....	55

4.4.2 Lični integritet i pouzdanost.....	59
4.4.3 Lična komunikacija.....	62
4.4.4 Odnosi i angažovanost.....	66
4.4.5 Vodstvo	70
4.4.6 Timski rad	74
4.4.7 Konflikt i kriza	78
4.4.8 Snalažljivost.....	82
4.4.9 Pregovaranje.....	87
4.4.10 Usmjerenost na rezultate	91
4.5 Praksa	95
4.5.1 Osmišljavanje projekta	96
4.5.2 Zahtjevi i ciljevi.....	102
4.5.3 Obim	105
4.5.4 Vrijeme	109
4.5.5 Organizovanje i informisanje	113
4.5.6 Kvalitet.....	117
4.5.7 Finansiranje	122
4.5.8 Resursi.....	127
4.5.9 Nabavka.....	131
4.5.10 Planiranje i kontrola	135
4.5.11 Rizik i prilika	141
4.5.12 Interesni sudionici.....	146
4.5.13 Promjena i transformacija.....	151
Dodatak A: Poređenje s ISO 21500 : 2012.....	155
Dodatak B: poređenje s ISO 21504 : 2015	159
Dodatak C: Upoređivanje sa IPMA ICB, verzija 3,0	163
Dodatak D: Tabela kompetencije.....	168
Dodatak E: Sadržaj ključnih kompetencija.....	170

Predgovor originala

Struka upravljanja projektima se ubrzano mijenja. Organizacije su unaprijedile sposobnost definisanja i uvođenja novih područja aktivnosti, postižući tako bolju povezanost među projektima sa snažnijom orijentacijom na dugoročne koristi.

Slijedom toga, upravljanje projektima se nametnulo kao vodeća metoda za uvođenje promjena na svjetskom nivou, a voditelji projekata, programa i portfelja su predvodnici na tom putu. Profesionalci budućnosti radiće u distribuisanim okolinama koje će distribuisati zajednički, ali i suprotstavljeni interesi interesnih sudionika (engl. *stakeholders*). Njihov razvoj obilježiće podaci u stvarnom vremenu i alati za upravljanje radnim učinkom, biće suočeni sa previše informacija i nedovoljno komunikacije, procjenjivaće ih prema sposobnosti da isporuče proizvode ili usluge koji su usklađeni sa kratkoročnim i dugoročnim strategijama – prema sposobnosti da isporuče korist. Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB), verzija 4.0, stiže u vrijeme takvih rastućih izazova.

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

IPMA ICB je velik napredak za uspješno i moderno upravljanje programima i portfeljima. Ova verzija opisuje tri domena stručnosti koje postoje u današnjem poslovanju – upravljanje projektom, programom i portfeljem. IPMA ICB opisuje pojedince koji rade u ovim domenima, izbjegavajući terminologiju koja se odnosi na pojedinačne uloge – naziv uloge se može promijeniti, ali temeljni koncept i dalje vrijedi.

IPMA ICB donosi i novu generaciju IPMA Oka kompetencija (poglavlje 3), redefinišući elemente kompetencija (EK) koji su potrebni modernom voditelju projekta.

29 elemenata kompetencija organizovana su u tri područja kompetencija:

- **Ljudi.** Elementi kompetencija koji se odnose na ljude definišu lične i međuljudske kompetencije koje su potrebne za uspjeh projekta, programa i portfelja.
- **Praksa.** Elementi kompetencija koji se odnose na praksu definišu tehničke aspekte upravljanja projektima, programima i portfeljima.
- **Perspektiva.** Elementi kompetencija koji se odnose na kontekstualne kompetencije kojima se potrebno služiti unutar i uzduž šireg okruženja.

Upravljanje projektima je postalo globalna struka. Organizacije često pokreću projekte, programe i portfelje koje prelaze organizacijske, regionalne, nacionalne i međunarodne granice. Moderni menadžer mora sarađivati sa plejadom partnera izvan svoje organizacije, noseći se sa uticajem velikog broja faktora, uključujući specifičnosti određene djelatnosti, kulture, jezika, društveno-ekonomskog statusa i tipa organizacije. Upravljanju projektima

se pristupa uzimajući u obzir ove kontekstualne aspekte, a često se upravo ovi širi konteksti smatraju odlučujućim faktorima uspjeha. IPMA ICB upućuje na njihovu važnost.

Tri godine su bile potrebne kako bi ova revidirana verzija ugledala svjetlo dana; od definisanja poslovnih potreba, preko osmišljavanja strukture, razvijanja sadržaja koji će funkcionisati višedimenzionalno, do uređivanja i konačnog izgleda. Četiri radionice godišnje i mnogo domaće zadaće doveli su nas do današnjeg rezultata. S IPMA ICB-om ujedno smo dobili i novi standard, ali tu nije kraj putovanja, već upravo suprotno, tek njegov početak. Pozivamo sve koji su uključeni u upravljanje projektima da IPMA-u obavještavaju o svojim uvidima, kako bi se kontinuirano poboljšavalo.

Želimo zahvaliti projektnom timu - Peter Coesmans (Nizozemska), Marco Fuster (Švicarska), Jesper Garde Schreiner (Danska), Margarida Gonçalves (Portugal), Sven Haynink (Nizozemska), Tim Jaques (SAD), Vytautas Pugacevskis (Litvanija), dr David Thyssen (Njemačka), Alexander Tovb (Rusija), dr Mladen Vukomanović (Hrvatska) i Michael Young (Australija), kao i više od 150 stručnjaka sa svih strana svijeta – istraživačima, edukatorima, trenerima, profesionalcima iz oblasti ljudskih resursa, certifikacionih tijela i mnogih praktičara, koji su doprinijeli povratnim informacijama u toku faza razvoja, ispitivanja i revidiranja. Saradnja na velikim udaljenostima i u različitim vremenskim zonama i to na volonterskoj bazi uz dodatne obaveze u profesionalnom i privatnom životu – velik je uspjeh. Zahvalni smo na trudu svima koji su pridonijeli ovom projektu i IPMA-i. Zahvaljujemo i na iskrenim prijateljstvima koja su iznikla iz naših debata. IPMA ICB će nam pomoći stvoriti svijet u kojem su svi projekti uspješni.

Reinhard Wagner
Predsjednik IPMA

Martin Sedlmayer
Voditelj projekta IPMA ICB4

Predgovor izdanju za Bosnu i Hercegovinu

Udruženje za upravljanje projektima u Bosni i Hercegovini obilježava svoj rad već osam godina i jedno je od mlađih članica IPMA. Od 2011. godine, kada je pristupila i postala članica ove međunarodne organizacije, promovirše IPMA standarde i vrši certificiranje projekt menadžera prema IPMA modelu, uz stalni značajni godišnji rast broja certifikata. IPMA je od početka naznačila da su za uspjeh potrebni kompetentni ljudi koji vode projekte. Projekte pripremaju i provode ljudi, rezultati i ostvarene koristi isključivo zavise od ljudi koji u njima sudjeluju.

U novom modelu IPMA ICB usavršava model kompetencija podjelom na projekte, programe i portfelje, kroz tri područja i 29 elemenata kompetencija. Vjerujemo da će novi IPMA ICB model naići na široku primjenu u upravljanju projektima u Bosni i Hercegovini, te da će značajno doprinijeti razvoju profesije upravljanja projektima i povećanju uspješnosti projekata.

Udruženje za upravljanje projektima u Bosni i Hercegovini zahvaljuje svim uključenim u pripremi ovog izdanja na profesionalnom radu i doprinosu pri izdavanju ove publikacije.

Svim korisnicima IPMA ICB4 (knjiga 1) i voditeljima projekata želimo puno uspjeha u radu.

Ispred UUPuBiH

Prof. dr Slobodan Lukić

Predsjednik Udruženja za upravljanje projektima u BiH

1. Uvod

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

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

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

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

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

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

2. Svrha i ciljani korisnici

2.1 Definicija kompetencije

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

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

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

Ova tri pojma su povezana tako što vještina predstavlja posjedovanje nekog relevantnog znanja. Sposobnost predstavlja posjedovanje relevantnih vještina i znanja, ali uključuje i njihovu primjenu u praksi na pravi način i u pravo vrijeme.



Šta je s iskustvom?

Iskustvo ima važnu, iako indirektnu, ulogu u kompetenciji.

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

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

2.2 Korisnici i primjena

IPMA ICB je zamišljen da bude podrška različitim korisnicima uz široko područje primjene. Razvijen je imajući na umu te različite korisnike. U narednoj tabeli opisani su korisnici i moguća primjena IPMA ICB-a. Ovaj popis ne treba smatrati potpunim.

Korisnici	Moguća primjena
• Ispitivači • Certifikacijski odbori • Udruženja – članice IPMA-e	• Osnova za provjeru osposobljenosti • Novi globalni standard za promovisanje udruženja – članica i privlačenje novih članova • Proširenje ponude za ovjeru osposobljenosti i edukaciju u području projekata, programa i portfelja

IPMA temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima

• Treneri • Konsultanti	• Lako dostupan individualan standard koji se može primijeniti na klijente • Platforma za razvoj dodatnih usluga i proizvoda
• Korporacije • Vlade • Preduzeća • Neprofitne organizacije	• Unificiran standard za vođenje projekata na svjetskom nivou • Preduzeće ne mora samo sastavljati standard za kompetenciju • Međunarodna baza za razvoj osoblja • Put za stvaranje kompetentnih voditelja projekata i ostvarivanje uspješnih projekata
• Edukatori • Treneri	• Ažuriranje kurikuluma • Smjernice za podučavanje o upravljanju projektima, programima i portfeljima • Prilika za bolju obuku, prilagođenu specifičnim ulogama
• Praktičari	• Osnova za profesionalni razvoj • Osnova za procjenu i certificiranje • Zajednička terminologija za zajednice prakse • Razvoj kompetencije tima • Razumljiv i lako čitljiv vodič za dobru praksu • Samoprocjena
• Istraživači	• Novi standard za razvoj istraživanja • Polazište za radove i kompetencije • Platforma za timsku istraživanja

2.3 Razvoj individualnih kompetencija

2.3.1 Opšti pregled

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

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

Teorija motivacije i rezultati novijih istraživanja pokazuju da pojedinci teže razvoju svojih kompetencija, kako bi bolje funkcionisali na svom trenutnom radnom mjestu, kako bi dobijali što više zanimljivih zadataka, te kako bi poboljšali izgleda za napredovanje u karijeri. Poslovi povezani sa projektima, programima i portfeljima zasnivaju se na saradnji članova tima koji dolaze iz različitih disciplina, te s eksternim i internim interesnim sudionicima (kao što su klijenti i dobavljači), pa se i razvoj kompetencija odvija u takvim kolektivnim okruženjima. Projektno iskustvo pridonosi kompetencijama svakog pojedinca, ali i timova i organizacija kao društvenih sistema.

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

IPMA ICB je usmjeren na pojedinca, pa će u ovom poglavlju biti detaljnije izložen razvoj kompetencija pojedinca. Ne postoji samo jedan ispravan način za razvoj kompetencija – štaviše postoji mnogo načina koji mogu uticati jedni na druge. Interakcije u razvoju kompetencija pojedinca, kolektivnih kompetencija i kompetencija organizacije, zajedno sa interesnim sudionicima, te preduslovima i zahtjevima projekta, stvaraju različite pristupe razvoju kompetencija pojedinca. IPMA ICB nije knjiga recepata, niti udžbenik iz oblasti upravljanja projektima, programima ili portfeljima. To je standard koji definiše koje su kompetencije potrebne pojedincu koji želi postići rezultat. Ciljani čitaoci i interesni sudionici bolje će razumjeti koje su kompetencije potrebne i steći sliku o tome šta treba poduzeti da bi se stekle, procijenile i razvile kompetencije.

2.3.2 Razvoj kompetencija pojedinaca, timova i organizacija

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

Organizacije bi se mogle koristiti ekspertima u oblasti i na korporativnom nivou, te promovisati razvoj kompetencija pojedinaca organizujući redovna događanja. Na primjer, dobra praksa u mnogim organizacijama je da se ponude okrugli stolovi za voditelje projekta. Voditelji projekta se redovno sastaju, razmjenjuju iskustva o završenim ili trenutnim projektima i prikupljaju iskustva koja će moći primijeniti u budućim projektima. Više informacija o organizacijskom učenju i razvoju kompetencija dostupne su u priručniku IPMA OCB.

2.3.3 Pristupi razvoju kompetencija pojedinaca

Postoje različiti pristupi razvoju kompetencija pojedinaca. Vrsta i izbor pristupa zavisi od preferencija pojedinaca ili organizacije, situacije i dostupnosti resursa.

- **Samorazvoj** (na primjer, čitanje knjiga, standarda, studija slučaja i članaka) pomaže u sticanju znanja, u promišljanju njegove primjene u praksi i učenju iz svega toga. Drugi oblici samorazvoja su studiranje, eksperimentisanje, isprobavanje ili učenje kroz rad (engl. *learning by doing*). Učenje kroz rad pomaže u sticanju iskustva u određenom kontekstu ili razvoju određenih vještina.
- **Saradničko učenje** (na primjer, razmjena mišljenja s kolegama o tome kako se određena situacija razvija, traženje povratne informacije o učinku i načinu da se

učinak poboljša. Saradničko učenje partnera iz različitih disciplina može pomoći da se situacija sagleda iz drugačijeg ugla, a da pri tom oba sudionika od tog imaju korist (na primjer, prvi od postavljenih pitanja, a drugi od stečenog uvida).

- **Edukacija i trening** (na primjer, odlasci na seminare, predavanja i treninge na kojima trener prenosi neko specifično znanje i vještinu). To se može raditi uz pomoć prezentacije, interakcijom između sudionika i trenera, kao i koristeći se studijama slučaja, grupnim vježbama i igrama simulacije. Razvoj pojedinih kompetencija može zavisiti od broja sudionika, selekcije metoda ili trajanja sesija.
- **Coaching i mentorisanje** (na primjer, povratne informacije, savjeti ili podrška *coacha*, voditelja ili mentora u sklopu određene aktivnosti ili rada na razvoju određenih kompetencija). Po pravilu, *coach*, voditelj ili mentor je iskusna osoba koja ne daje direktne odgovore, nego postavljajući pitanja podstiče pojedinca da obrati pažnju na određene aspekte i pomaže u pronalasku adekvatnog odgovora.
- **Simulacije i igre** (na primjer, razvoj kompetencija putem simulacijskih igara koje se zasnivaju na slučajevima iz prakse (društvene ili kompjuterske igre), razmišljanje o interakcijama i ponašanjima pojedinaca koja su primijećena u datoj situaciji). Često su igre simulacija i drugi oblici učenja, koji se zasnivaju na igrama, mješavina različitih pristupa, poput rada na ličnom razvoju u kombinaciji sa saradničkim učenjem i *coachingom* u sklopu treninga. Zavisno od ranijih iskustava, nivoa razvoja na kojem se pojedinac trenutno nalazi ili mogućnosti organizacije, od koristi može biti i kombinovanje tih pristupa.

2.3.4 Interesni sudionici u razvoju kompetencija

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

- **Nastavnici, edukatori, treneri:** njihova primarna uloga je započeti razvoj za vrijeme školovanja, stručne i specijalizovane obuke, te dodiplomskog i diplomskog obrazovanja.
- **Top menadžment, viši rukovodioci i rukovodioci odjela u organizaciji:** njihova primarna uloga je postaviti razvojne ciljeve, osigurati potrebna sredstva, te podržavati pojedince u njihovom razvoju (pružajući dobar primjer i usmjeravajući ih).
- **Odjel ljudskih resursa:** funkcija ovog odjela je definisanje standarda (na primjer, model kompetencija i profili kompetencija za različite uloge u projektima). Odjel ljudskih resursa planira i kontroliše sve aktivnosti koje se odnose na zapošljavanje pojedinca odgovarajućeg profila. Zadužen je za organizaciju procesa procjene kompetencija i svih razvojnih aktivnosti.
- **Odjel za upravljanje projektima:** definiše strategije i ciljeve za sve aktivnosti povezane sa upravljanjem projektima, podržava razvoj putem *coachinga*, mentorisanja ili treninga, te putem zajedničkih aktivnosti svih pojedinaca uključenih u projekte i programe omogućuje razvoj kompetencije kolektiva i

organizacije. Kako bi bila maksimalno iskorištena postojeća iskustva, mogu se uključiti i spoljašnji stručnjaci poput konsultanata i *coacheva*.

- **Tijela za standardizaciju, akreditacijski centri i tijela za certificiranje:** postavljaju standarde za kompetencije pojedinaca, za način procjene kompetencija u odnosu na standard, za način rada trenera, *coacheva* i ispitivača, te za kompetencije koje su im potrebne za profesionalni rad.
- **Ispitivači:** procjenjuju pojedince na temelju standarda, identifikujući njihove snage i nedostatke u odnosu na definisan prag, te načine na koje se u okviru definisanih pravila kompetencije pojedinaca mogu razvijati.

2.3.5 Preduslovi za efikasan razvoj kompetencija

Prije nego što se započne sa razvojem kompetencija potrebno je razmotriti i, po mogućnosti, ispuniti nekoliko preduslova.

1. Treba biti poznato, a potom i svim interesnim sudionicima saopšteno, koje je trenutno a koje ciljano stanje kompetencija pojedinca.
2. Potreban je pristup stručnim znanjima (na primjer, *know-how*, stručnjaci) i dovoljno resursa (na primjer, budžet, vrijeme).

Važno je stvoriti kulturu u kojoj se razvoj kompetencija smatra dodatnom vrijednošću i pridonosi napretku organizacije. Ta se dodatna vrijednost može iskazivati u korporativnoj kulturi, putem primjera ljudi na vodećim pozicijama i na taj način pridonijeti atmosferi u kojoj se odvijaju razvojne aktivnosti.

Top menadžment treba da, zajedno sa odjelima ljudskih resursa i upravljanja projektima, definiše viziju i ciljeve razvoja kompetencija pojedinaca, definišući standarde, procese i strukture za njihov razvoj. To može uključivati procjenu kompetencija, uključujući ali ne ograničavajući se na procjenu kompetencija i analizu eventualnih nedostataka s obzirom na definisane uloge ili profile, te načine na koje su razvojne aktivnosti definisane, načine na koje su dogovorene među interesnim sudionicima, te načine na koje su planirane, vođene, dokumentovane, praćene i kontrolisane. Evaluacija svih razvojnih aktivnosti treba da osigura djelotvornost, efikasnost i kontinuirani napredak. Pojedinci koji samostalno ili saradnički razvijaju svoje kompetencije treba da postupaju na sličan način kako bi ispunili navedene zahtjeve.

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

Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB) može biti vjeran saputnik u cjeloživotnom ličnom napretku, od unutrašnje ili

vanjske procjene trenutnog nivoa kompetencija, preko definisanja koraka u željenom razvoju do vrednovanja uspjeha.

Cijelim putem – s vama.

3. Temeljne individualne kompetencije

Oko kompetencije je univerzum kompetencija za upravljanje projektima, programima i portfeljima. Kompetencije su podijeljene u tri područja: područje Perspektive, područje Ljudi i područje Prakse. Svako od područja je usmjereno na različit aspekt kompetencija, a zajedno stvaraju cjelovitog i uravnoteženog pojedinca.



Perspektiva



Ljudi



Praksa

3.1 Okvir IPMA ICB

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

- **Domen.** IPMA ICB ne razmatra kompetencije u smislu specifičnih uloga (na primjer, voditelj projekta), već u smislu domena (na primjer, pojedinci koji rade u području upravljanja projektima). Razlog tome je da, zavisno od jezika, djelatnosti i specifičnog usmjerenja, među ulogama i njihovim nazivima postoje velike razlike. Stoga, IPMA ICB čine kompetencije važne za upravljanje projektima, programima i portfeljima. Svaki od tog domena može sadržavati uloge i titule koje se uklapaju u domen opštih kompetencija.
- **Područja kompetencija.** IPMA ICB sadrži tri područja kompetencija koja čine IPMA *Oko kompetencija*. Ta su područja jednako primjenjiva u sva tri domena (upravljanje projektima, programima i portfeljima).
- **Tri su područja kompetencija:**
 - **Kompetencije koje se odnose na Ljude:** ove kompetencije se sastoje od ličnih i interpersonalnih kompetencija koje su potrebne da bi se u projektu, programu ili portfelju moglo uspješno sudjelovati ili ga voditi.
 - **Kompetencije koje se odnose na Praksu:** to su specifične metode, alati i tehnike koji se primjenjuju u projektima, programima i portfeljima kako bi bio osiguran uspjeh.
 - **Kompetencije koje se odnose na Perspektivu:** pod ovim naslovom se nalaze metode, alati i tehnike kojima se pojedinci koriste u interakciji sa okolinom, kao i razlozi koji navode ljude, organizacije i društva da započnu i podržavaju projekte, programe i portfelje.
- **Ključni pokazatelji kompetencija (engl. *key competence indicators*) i mjere.** Unutar svakog od područja kompetencija postoje generički elementi kompetencije (EK) koji su primjenjivi u svim domenima. EK sadrže popise znanja i vještina koji su potrebni da bi se ovladalo određenim elementima kompetencije. Ključni pokazatelji kompetencija (KPK) daju konačne pokazatelje uspješnog projekta, programa ili portfelja za jedan, dva ili sva tri domena. Unutar svakog ključnog pokazatelja postoje mjere koje detaljno opisuju očekivan radni učinak.

Projekat, program, portfelj

- **Projekat** je jedinstven, privremen, multidisciplinarn, organizovan poduhvat, kojem je cilj realizovati dogovorene isporuke u okviru prethodno definisanih zahtjeva i ograničenja. Upravljanje projektom obično uključuje ljudske resurse od niže rangiranih saradnika do viših voditelja projekata.
- **Program** se pokreće kako bi bio ostvaren neki strateški cilj. Program je privremena organizacija međusobno povezanih programskih komponenti kojima se

koordinirano upravlja s ciljem uvođenja promjene i stvaranja koristi. Upravljanje programima obično uključuje više voditelje i direktore projekata.

- **Portfelj** je skup projekata i/ili programa koji nisu nužno povezani, već su grupisani kako bi bilo omogućeno optimalno korištenje resursa organizacije, te ostvareni strateški ciljevi organizacije s minimalizacijom rizika za portfelj. Važne probleme na nivou portfelja, zajedno s prijedlozima njihovih rješenja, voditelj portfelja prijavljuje top menadžmentu organizacije.

3.2 Struktura IPMA ICB-a

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

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

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

❖ **Kompetencije koje se odnose na Perspektivu**

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

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

Dobar primjer formalnog, eksplicitnog i aktuelnog pokretača projekata, programa i portfelja je strategija organizacije. **Strategija (Perspektiva 1)** formuliše jasne opšte ciljeve (engl. *goals*) i specifične ciljeve (engl. *objectives*). Uloga projekata i programa u većini slučajeva je da pridonese njihovom ostvarivanju, dok se prioritet nekog portfelja, projekta i programa određuje u odnosu na te ciljeve i korake za njihovo ostvarenje.

Organizacijsko i vanjsko **Upravljanja, strukture i procesi (Perspektiva 2)** stvaraju formalni kontekst projekta, programa ili portfelja. Količina i međuzavisnost projekta, programa ili portfelja, koji dolaze u interakciju s ovim kontekstom, uveliko utiču na njegovu složenost. To može značiti da na projekat, program ili portfelj mogu uticati naslijeđeni procesi ili strukture koji su služili jasno postavljenim ciljevima kada su uspostavljeni, ali u trenutnoj situaciji su postali složeni i usporavajući.

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

Neformalna Moć i interes (Perspektiva 4) ljudi u organizaciji mogu imati velik uticaj na uspjeh bilo kojeg projekta, programa i portfelja. To je neformalni i implicitni pandan

strategije organizacije. Ljudi ne pokreću samo formalna pravila i ciljeva organizacije; oni također imaju i vlastite ciljeve.

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

❖ Kompetencije koje se odnose na Ljude

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

Lične kompetencije počinju sposobnošću samopromišljanja. Na kraju, kompetencije pojedinca se dokazuju uspješnim izvršenjem zadataka, tj. zadovoljstvom interesnih sudionika. Između ovih dviju krajnjih tačaka može se definisati još osam elemenata kompetencije.

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

Komunikacija sa drugima je opisana u dijelu **Lična komunikacija (Ljudi 3)**, a izgradnja odnosa u dijelu **Odnosi i angažovanost (Ljudi 4)**.

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

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

Snalažljivost (Ljudi 8) opisuje načine razmišljanja (konceptualni i holistički) i tehnike (analitičke i kreativne), ali prije svega je usmjerena na sposobnost stvaranja otvorenog i kreativnog timskog okruženja u kojem svaki pojedinac može raditi i optimalno pridonositi.

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

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

❖ Kompetencije koje se odnose na Praksu

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

Pojedinac određuje prioritete i prenosi ih u **Osmišljavanje (Praksa 1)** projekta, programa ili portfelja. Osmišljavanje projekta je poput grube skice, koja definiše najvažnije izbore povezane s određenim projektom, programom ili portfeljem (na primjer, izraditi ili kupiti – eng. *make or buy*, linearan ili iterativan, moguće opcije finansiranja i opcije osiguranja resursa, kako upravljati projektom, programom ili portfeljem). Svaka od ovih

osnovnih odluka će u ostalim tehničkim elementima kompetencija biti specificirana, implementirana i vođena.

Opšti ciljevi (engl. *goals*), **specifični ciljevi** (engl. *objectives*) i **koristi** (engl. *benefits*) (**Praksa 2**) uključuje različite zahtjeve i očekivanja koji se odnose na rezultate i specifične ciljeve, te nivo njihovog prioriteta. **Obim** (**Praksa 3**) opisuje specifične granice projekta, programa ili portfelja.

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

Organizovanje i informisanje (**Praksa 5**) se odnosi na organizaciju projekta, programa ili portfelja i njegove unutrašnje tokove informacija i komunikacije. **Kvalitet** (**Praksa 6**) opisuje šta je potrebno i kako u organizacijskom smislu osigurati kvalitet procesa i projekta, kao i njihovu kontrolu.

Naravno, projekti, programi i portfelji zavise od ulaza ljudi, materijala i novca.

U ulazna ograničenja su uključeni (novac) **Finansiranje** (**Praksa 7**) i (ljudski i ostali) **Resursi** (**Praksa 8**). Često je u sticanju resursa uključena i **Nabavka** (**Praksa 9**).

Integracija i kontrola svih aktivnosti je opisana u elementu kompetencija pod nazivom **Planiranje i kontrola** (**Praksa 10**). Osim toga, pojedinac mora identifikovati, odrediti prioritet i ublažiti **Rizik i priliku** (**Praksa 11**), a to su i **Interesni sudionici** (**Praksa 12**) koje treba procijeniti i oko kojih se treba angažovati.

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

4. Pojedinci koji rade u upravljanju projektima

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

Naravno, težina koju imaju razne kompetencije potrebne za uspješnu realizaciju projekta se razlikuje zavisno od vrste projekta (na primjer, IT, proizvodnja, istraživanje i razvoj) i privrednoj djelatnosti (na primjer, građevinarstvo, poslovne usluge i javna uprava). Bez obzira na to, u svakom projektu su važne sve kompetencije.

4.1. Upravljanje projektima

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

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

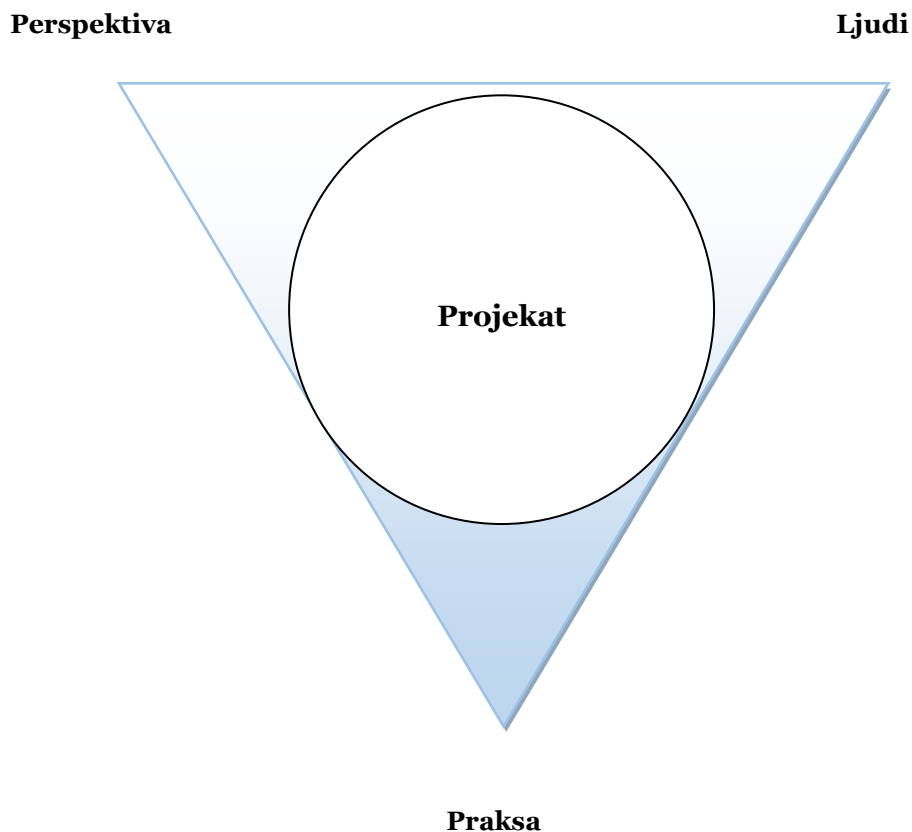
Projekat je definisan kao jedinstven, privremen, multidisciplinarni i organizovan poduhvat s ciljem ostvarenja dogovorenih isporuka u skladu sa unaprijed definisanim zahtjevima i ograničenjima. Kako bi bili postignuti specifični ciljevi projekta (engl. *objectives*), isporuke moraju odgovarati određenim zahtjevima, uključujući višestruka ograničenja poput vremena, troškova, resursa, te standarda kvaliteta i zahtjeva.

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

Efikasno upravljanje projektom donosi cijeli niz koristi za organizaciju i interesne sudionike. Povećava izgleda za postizanje opštih ciljeva te osigurava efikasnu upotrebu resursa, zadovoljavajući različite potrebe interesnih sudionika projekta.

4.2 Pregled kompetencija

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



4.3 Perspektiva

Područje kompetencija pod nazivom „Perspektiva” bavi se kontekstom projekta.

Definiše pet kompetencija, a to su:

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

4.3.1 Strategija

Definicija

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

Svrha

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

Opis

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

- Ostvarila pozitivne promjene u organizacijskoj kulturi, poslovnim sistemima i procesima
- Odredila i provela dogovorene strateške ciljeve
- Alocirala i rangirala resurse
- Obavijestila upravu o potrebi za izmjenom strateških ciljeva
- Podsticala kontinuirana poboljšavanja.

Strateški planovi obuhvataju dugoročne vizije i srednjoročne ili kratkoročne strategije koji treba da budu usklađeni sa misijom, politikom kvaliteta i korporativnim vrijednostima organizacija. Elementi kompetencije Strategija takođe uključuje proces razumijevanja organizacijskog okruženja, razvijanje željenih koristi i pravilan odabir odgovarajućih projekata i/ili programa unutar nekog portfelja. Strateško usklađivanje stoga treba prenositi organizacijsku viziju i strategiju na ciljeve projekta ili na koristi koje donosi program.

Tokom procesa usklađivanja strategija pojedinci mogu primijeniti različite modele diseminacije i upravljanja strateškim ciljevima (na primjer, tabela uravnoteženih rezultata – engl. *balanced scorecard*, matrica performansi, analiza okruženja itd.). Zato pojedinac uspostavlja sistem upravljanja učinkom, zasnovan na kritičnim varijablama izvršenja, na primjer, kritičnim faktorima uspjeha (KFU) i ključnim pokazateljima izvršenja (KPI), a svaki projekat je kontrolisan putem niza kritičnih faktora uspjeha i ključnih pokazatelja izvršenja kako bi bila osigurana održivost organizacije.

Znanja

- Upravljanje realizacijom koristi (engl. *benefits realisation management*)
- Kritični faktori uspjeha

- Ključni pokazatelji izvršenja
- Misija organizacije
- Vizija organizacije
- Razlika između taktike i strategije
- Dijagnostički i interaktivni kontrolni sistem upravljanja
- Strateško upravljanje izvršenjem
- *Benchmarking*
- Kontrolni sistemi upravljanja
- Škole strateškog razmišljanja.

Vještine i sposobnosti

- Analiza i sinteza
- Preduzetništvo
- Odražavanje ciljeva organizacije
- Strategijsko razmišljanje
- Održivo razmišljanje
- Razumijevanje konteksta
- Usmjerenost na rezultate.

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.3.1.1 Usklađenost s misijom i vizijom organizacije

Opis

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

kvaliteta i vrijednostima organizacije. Ako je odnos između koristi koje proizilaze iz projekta i svrhe organizacije nejasan, pojedinac i dalje treba da povremeno upoređuje koristi od projekta sa svrhom organizacije navedenom u službenim strategijskim dokumentima. Usklađivanje se obično provodi primjenjujući dijagnostičke kontrolne sisteme upravljanja i formalne alate (na primjer, kritične faktore uspjeha, kriterije uspjeha, ključne pokazatelje izvršenja itd.).

Mjere

- Prenosi misiju i viziju organizacije
- Usklađuje ciljeve projekta s misijom, vizijom i strategijom primjenjujući dijagnostički kontrolni sistem upravljanja (pristup „odozgo prema dolje” i „unaprijed određeni ciljevi”)
- Provjerava jesu li specifični ciljevi (engl. *objectives*) i koristi (engl. *benefits*) od projekta usklađeni s misijom, vizijom i strategijom
- Razvija i provodi mjere strategijskog usklađivanja (na primjer, kritični faktori uspjeha, ključni pokazatelji izvršenja itd.)
- Provjerava ima li organizacija koristi od projekta.

4.3.1.2 Identifikacija i korištenje prilika za uticaj na strategiju organizacije

Opis

Pojedinac je upoznat s procesom razvoja i primjene strategije koje izvršni / upravni odbor organizacije često provodi „odozgo prema dolje”. Ali, isplanirane strategije često nisu provedive zbog promjena u okruženju, pa se slijedom toga uz zacrtani put pojavljuju nove prilike i rizici. Zato pojedinac mora razumjeti ne samo unaprijed postavljene ciljeve, već i alate i metode kojima se ti ciljevi propituju i kojima se utiče na upravni odbor u smislu potrebnih poboljšanja. Tim uticajima se upravlja pomoću interaktivnih sistema kontrole i primjenom pristupa „odozdo prema gore”.

Mjere

- Upoznat je sa procesom razvoja i primjene strategije
- Identifikuje nove rizike i prilike koji bi mogli promijeniti strategiju
- Uključuje kolege u procesu ispitivanja organizacijske strategije primjenjujući interaktivan kontrolni sistem upravljanja (pristup „odozdo prema gore” i prošireni ciljevi – engl. *stretch goals*)
- Identifikuje strategijska poboljšanja
- Utiče na proces razvoja i primjene strategije predlaganjem promjena u strategiji.

4.3.1.3 Razvoj i osiguranje kontinuirane punovažnosti poslovne / organizacijske opravdanosti

Opis

Pojedinac je u stanju u formalnom dokumentu navesti službene razloge za provedbu projekta, uključujući i poslovne i organizacijske koristi od projekta. To obrazloženje bi također trebalo objasniti integracijske aspekte s novim komponentama u projektu, te bi trebalo biti osnova za kriterije uspjeha i koristi od projekta (obim). Pojedinac može sastaviti ili omogućavati, tumačiti, ažurirati, te ponekad realizovati (dijelove) dokumenta o opravdanosti poslovanja. To ne treba da bude statičan dokument, već je preporučljivo da se tokom provedbe projekta periodično ažurira, te da se ponovo procjenjuje njegova valjanost. Nadalje, pojedinac treba stalno da prati ili nadzire konfiguraciju i provjerava sadrži li projekat zastarjele ili nepotrebne elemente i po potrebi da provede odgovarajuće usklađivanje, čak i onda kad bi to moglo značiti obustavu projekta.

Mjere

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

4.3.1.4 Određivanje, procjena i pregled kritičnih faktora uspjeha

Opis

Pojedinac je u stanju prepoznati, definisati, tumačiti i odrediti najvažnije kritične faktore uspjeha (KFU) koji se odnose direktno na projekat. Kritični faktori uspjeha su direktno povezani s organizacijskim i poslovnim specifičnim ciljevima projekta (engl. *objectives*). Ostvarivanjem koristi od projekta organizacija ispunjava vlastite strateške, taktičke i operativne ciljeve, te će naposljetku biti uspješna. Pojedinac razumije formalni i neformalni kontekst faktora i prepoznaje njihov uticaj na konačan ishod projekta. Relativna važnost faktora uspjeha je promjenjiva i zavisi od kontekstualnih faktora i dinamike projekta. Promjene ljudskih resursa unutar projekta ili izvan njega također mogu uticati na faktore uspjeha. Imajući to na umu, pojedinac treba povremeno provjeravati i procjenjivati aktuelnost i relativnu važnost faktora uspjeha, te kad je potrebno poduzeti potrebne promjene ključne za uspjeh, čak i kad to znači prijevremenu obustavu projekta.

Mjere

- Izvodi i/ili razvija kritične faktore uspjeha za strateške ciljeve
- Koristi formalne KFU-ove za strategijsko usklađivanje, ali takođe prepoznaje njihov neformalan kontekst
- Uključuje podređene u preispitivanje organizacijske strategije pri razvijanju KFU-ova (interaktivno upravljanje kontrolom „prošireni ciljevi” engl. *stretch goals*)
- Koristi KFU-ove za strateško usklađivanje unutar projekta ili za strateško usklađivanje datog projekta
- Koristi KFU-ove za upravljanje interesnim sudionicima
- Koristi KFU-ove za razvijanje sistema podsticaja/nagrada i za podsticanje motivacije
- Ponovo procjenjuje KFU-ove unutar višeg strategijskog konteksta.

4.3.1.5 Utvrđivanje, procjena i pregled ključnih pokazatelja izvršenja

Opis

Pojedinac je u stanju upravljati povezanim ključnim pokazateljima izvršenja (KPI) za svaki kritični faktor uspjeha. KPI su temelj mnogih sistema strateškog upravljanja učinkom i koriste se za mjerenje i procjenu postignuća ključnih faktora uspjeha. Obično su KPI unaprijed određeni od strane organizacije ili ih, pak, razvija pojedinac po uzoru na primjere dobre prakse (na primjer, tabela uravnoteženih rezultata (engl. *balanced scorecard*). KPI se mogu koristiti kao indicije (engl. *leading measures*) (prije strateških ili ključnih događaja), rezultati (engl. *lagging measures*) (poslije strateških ili ključnih događaja ili kao pokazatelj u stvarnom vremenu (engl. *real-time dashboard*). Tokom projekta KPI se mogu mijenjati zbog kontekstualnih faktora ili dinamike projekta. Promjene ljudskih resursa unutar projekta ili izvan njega, mogu takođe uticati na KPI. Imajući to na umu, pojedinac treba povremeno provjeravati i procjenjivati aktuelnost i relativnu važnost KPI, te kad je potrebno poduzeti potrebne promjene ključne za uspjeh. KPI takođe uključuju i interaktivne aspekte motivisanja, komunikacije s timom, ličnog razvoja članova tima itd. Sve od navedenog se odražava na strateške ciljeve, tj. koristi koje se mogu postići. Nadalje, KPI treba da pokriju i širok spektar drugih aspekata, od pridržavanja uputa i procesa podrške (na primjer, pri donošenju odluka, izvještavanju, pribavljanju resursa i administrativnim procesima), pridržavanja standarda i pravila, usklađenosti s kulturalnim normama i vrijednostima te organizacije i šire društvene zajednice.

Mjere

- Izvodi i/ili razvija ključne pokazatelje izvršenja (jednu ili više grupa KPI) za svaki kritični faktor uspjeha
- Pri razvijanju KPI odlučuje o vodećim mjerama, mjerama ostvarenja i pokazateljima u stvarnom vremenu
- Koristi KPI za strateško upravljanje izvršenjem
- Koristi KPI kako bi uticao na interesne sudionike

- Koristi KPI za razvoj planova ličnog razvoja
- Koristi KPI za razvoj sistema podsticaja/nagrada
- Ponovo procjenjuje konfiguraciju projekta pomoću KPI, te upravljanjem poslovnim koristima.

4.3.2 Upravljanje, strukture i procesi

Definicija

Element kompetencije Upravljanje, strukture i procesi definiše razumijevanje postojećih struktura, sistema i procesa organizacije, te usklađenost s njima, s obzirom na to da oni služe kao podrška projektima i utiču na način kako su projekti organizovani, provedeni i kako se njima upravlja. Upravljanje, strukture i procesi organizacije mogu obuhvatati i privremene sisteme (poput projekta) i stalne sisteme (poput sistema upravljanja programom i portfeljem, finansijske/administrativne sisteme, sisteme podrške, sisteme izvještavanja, te sisteme odlučivanja i revizije).

Svrha

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

Opis

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

Primjeri sistema i procesa podrške su linijske funkcije poput ljudskih resursa (HR), finansija i kontrole, te informacionih tehnologija (IT). Zrelije projektne organizacije mogu pružiti veću podršku upravljanju projektom kroz ured za upravljanje projektima (engl. *Project Management Office* – PMO). Kompetencija u vezi sa strukturama i procesima takođe uključuje pregled povratnih informacija i naučenih lekcija iz ranijih projekata, te njihovu primjenu u novim projektima. Ključni izazov je pronalazak ravnoteže između upotrebe obaveznih i opcionihih struktura i procesa za optimalan učinak i ostvarenje koristi za projekat.

Znanja

- Osnovna načela i obilježja upravljanja putem projekta
- Osnove upravljanja portfeljima

- Osnove upravljanja programima
- Osnove osmišljavanja i razvoja organizacija
- Formalna organizacija i neformalni odnosi između upravljanja projektima, programima i portfeljima (osoblje, linije itd.) unutar organizacije
- Upravljanje
- Organizacijske i poslovne teorije.

Vještine i sposobnosti

- Vodstvo
- Izvještavanje, nadzor i kontrola
- Planiranje načina komunikacije i provođenje komunikacije
- *Design thinking*.

Srodni elementi kompetencije

- Svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Perspektivu*
- Praksa 1: Osmišljavanje projekta
- Praksa 5: Organizovanje i informisanje
- Praksa 7: Finansije
- Praksa 8: Resursi
- Praksa 9: Nabavka
- Praksa 10: Planiranje i kontrola
- Praksa 13: Promjena i transformacija

Ključni pokazatelji kompetencije

4.3.2.1 Poznavanje načela upravljanja projektima i načina njihove primjene

Opis

Pojedinac razumije koncept projekta i upravljanja putem projekta i može objasniti razliku između različitih vrsta struktura organizacija (na primjer, funkcionalne, matrične i projektno orijentisane organizacije), te zna kako na najbolji način uskladiti provedbu projekta sa aktuelnom strukturom organizacije. Pojedinac može objasniti obilježja i načela upravljanja putem projekta, te može osigurati projektno orijentisano okruženje. Nadalje, pojedinac razumije koncept zrelosti projektno orijentisanih organizacija koji obuhvata organizacijske kompetencije, kompetencije upravljanja projektom i programom, te kompetencije pojedinca.

Mjere

- Prepoznaje projekat u praksi, te poznaje načela upravljanja projektima
- Objašnjava obilježja funkcionalne, matrične i projektno orijentisane organizacije, te ih prepoznaje u praksi

- Objašnjava i u praksi provodi načela upravljanja putem projekata
- Shvata načela upravljanja putem projekata, te ih primjenjuje u organizaciji
- Objašnjava i prepoznaje aktuelni nivo zrelosti organizacije.

4.3.2.2 Poznavanje načela upravljanja programima i načina njihove primjene

Opis

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

Mjere

- Objašnjava obilježja programa (opšte ciljeve, ulaze, izlaze/rezultate, ishode, koristi)
- Objašnjava načela upravljanja programima.

4.3.2.3 Poznavanje načela upravljanja portfeljima i način njihove primjene

Opis

Pojedinac poznaje način upravljanja portfeljem u određenoj stalnoj organizaciji. Pojedinac poznaje portfeljne kriterije, kao i tražene ulaze i izlaze, te prepoznaje uticaj projekta na portfelj. Pojedinac može otkriti različita ograničenja unutar portfelja, te ih uzeti u obzir pri usklađivanju iskoristivosti resursa projekta. Pojedinac prepoznaje koje informacije jeste ili nije bitno proslijediti s obzirom na portfelj, te tako pozitivno utiče na izvedbu projekta. Pojedinac poznaje vertikalnu liniju komunikacije (na primjer, s voditeljem programa ili odborom za upravljanje programom) i horizontalnu liniju komunikacije (s drugim pojedincima u programu – drugim projektnim timovima) kao dio sveobuhvatnog procesa koordinacije s programom ili portfeljem.

Mjere

- Objašnjava obilježja portfelja – kritične faktore uspjeha (KFU) i ključne pokazatelje izvršenja (KPI)
- Poznaje pojmove upravljanja portfeljem (organizacijske strukture i procese)
- Uspješno komunicira unutar datog portfelja kako bi uspješno upravljao projektom.

4.3.2.4 Funkcije podrške

Opis

Funkcije podrške (projektni ured, ured za upravljanje projektima ili slično) pružaju višestruku podršku projektu i/ili pojedincu koji upravlja projektom pri organizovanju, planiranju, izvještavanju, upravljanju sastancima, dokumentovanju itd. Kako bi osigurao

potpunu podršku, pojedinac mora imati osobe za kontakt unutar sistema podrške, te uspostaviti i održavati dobre odnose s njima.

Mjere

- Pozna je ljude, procese i usluge unutar sistema podrške
- Koristi se sistemom podrške matične organizacije za efikasnu podršku projektu
- Uspostavlja i održava odnose s ljudima u sistemu podrške
- Primjenjuje standarde izvještavanja matične organizacije na projekat koristeći specifične alate i metode.

4.3.2.5 Usklađivanje projekta s organizacijskim strukturama donošenja odluka i izvještavanja, te zahtjevima kvaliteta

Opis

Uspjeh projekta uveliko zavisi od ispravnih odluka koje su donesene na ispravnom nivou u organizaciji u pravo vrijeme. Svaka odluka treba da bude privremena, prezentovana, prihvaćena, zabilježena, prenesena i naposljetku provedena. U svakoj organizaciji postoje službeni i neslužbeni protokoli, te posebna pravila za donošenje odluka koje nadilaze kompetencije i odgovornost pojedinca. Stoga, pojedinac mora poznavati strukture i procese za donošenje odluka, te biti sposoban u skladu s tim strukturisati projekat i njime upravljati. Periodično izvještavanje o statusu projekta je važno za povjerenje interesnih sudionika, te kako bi bilo osigurano praćenje napretka. Različiti interesni sudionici projekta imaju različite potrebe izvještavanja (zahtjevi za informacijama, metode dostave informacija, te učestalost izvještavanja) koje pojedinac mora uzeti u obzir. Matična organizacija ima različite oblike osiguranja kvaliteta koji se odnose na projekte (na primjer, osiguranje sistema kvaliteta, projekta, finansija, sigurnosti, osiguranje tehničkog kvaliteta itd.). Sve je to potrebno uzeti u obzir pri osmišljavanju plana za osiguranje kvaliteta projekta, pri odlučivanju o tome koja bi područja mogla postati predmet osiguranja kvaliteta, te koji bi članovi projektnog tima trebali biti uključeni u aktivnost osiguranja kvaliteta projekta.

Mjere

- Prepoznaje protokole i posebna pravila organizacije za donošenje odluka u slučajevima koji nadilaze njegove ili njene kompetencije i odgovornost
- Usklađuje komunikaciju u projektima s potrebama stalne organizacije
- Primjenjuje standarde izvještavanja matične organizacije na projekat koristeći specifične alate i metode
- Primjenjuje način na koji organizacija osigurava kvalitet pri uspostavljanju sistema izvještavanja u stalnoj organizaciji.

4.3.2.6 Usklađivanje projekta s procesima i funkcijama ljudskih resursa

Opis

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

Mjere

- Služi se funkcijom ljudskih resursa za pronalaženje osoblja s potrebnim kompetencijama
- Pozna je granice između privremene organizacije i funkcije ljudskih resursa
- Uspostavlja i održava odnose s funkcijom ljudskih resursa
- Primjenjuje procese ljudskih resursa za osiguranje treninga i individualnog razvoja pojedinca.

4.3.2.7 Usklađivanje projekta s procesima i funkcijama finansija i kontrole

Opis

Funkcije finansija i kontrole u organizaciji su često ustrojene kao linijske funkcije koje donose obavezna pravila, procedure i smjernice. Razumijevanje tih pravila, te njihove efikasnosti i djelotvorno korištenje je ključno za uspješno finansiranje, praćenje i/ili izvještavanje o finansijskim temama. Funkcije koje se odnose na funkcije i kontrolu organizacije često služe kao sistem podrške nudeći cijeli niz korisnosti, poput uputa kako se prijaviti za dobijanje sredstava, opravdati, upravljati i izvijestiti o finansijskim resursima, te kako upravljati, raspodijeliti i pratiti finansije. Pojedinac mora poznavati različite metode finansiranja (na primjer, javni, privatni, javno-privatna partnerstva, subvencijski, komercijalni itd.) koje stalna organizacija podržava. Kako bi bila osigurana potrebna podrška funkcije finansija i kontrole, korisno je uspostaviti i održavati odnose s relevantnim osobama za kontakt iz funkcija finansija i kontrole.

Mjere

- Pozna je obilježja funkcije finansija i kontrole
- Razlikuje obavezne od opcionalnih korisnosti funkcije finansija i kontrole
- Prati i nadzire jesu li pravila, smjernice i druge finansijske usluge korištene u projektima djelotvorno i efikasno, te na dobrobit projekta
- Jasno i objektivno prenosi i izvještava o statusu i trendovima finansijskih zadataka.

4.3.3 Usklađenost, standardi i propisi

Definicija

Element kompetencije Usklađenost, standardi i propisi opisuje kako pojedinac tumači i uspostavlja ravnotežu između vanjskih i unutrašnjih ograničenja u određenom području, na primjer u državi, preduzeću ili privrednoj djelatnosti. Usklađivanje je postupak kojim se osigurava pridržavanje zadatih normi. Postoje različiti nivoi obaveze usklađivanja – od dobrovoljne i neslužbene do obavezne i službene. Standardi i propisi određuju način organizovanja i upravljanja projektima, te na njega utiču, s ciljem ostvarenja izvodivih i uspješnih projekata. Pomoću standarda i propisa se provodi usklađivanje s različitim zahtjevima koji obuhvataju zakone i propise, ugovore i sporazume, intelektualno vlasništvo i patente, zdravstvo, zaštitu na radu, sigurnost, zaštitu okoline, te strukovne standarde.

Svrha

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

Opis

Osim s procesima proizvodnje, te upravljanjem projektima, projekti su suočeni i s različitim ograničenjima i zahtjevima za razvoj proizvoda i usluga. Ta ograničenja odgovaraju geografskim, društvenim i stručnim osobitostima projekta, te njegovog vanjskog okruženja, tj. zakona, standarda i propisa. Prije početka projekta je potrebno analizirati njegov obim i konfiguraciju, te istraživati koji će standardi i propisi direktno ili indirektno uticati na njega. Relevantni standardi i propisi čine moguće rizike i prilike koji zahtijevaju pažnju uprave. Usklađenost s relevantnim standardima i propisima može uticati na strukture, procese i kulturu organizacije. U području upravljanja projektima od pojedinca se može tražiti da razumije i integriše standarde i propise u projekat.

Ovaj elemenat kompetencije uključuje *benchmarking* i poboljšanje kompetencija organizacije za upravljanje projektima. Razvijanje kompetencije potrebne za upravljanje projektima je trajan postupak, sastavni dio strategije stalnog poboljšavanja organizacije, te obaveza svakog pojedinca. Ono uključuje strategije učenja i usavršavanja, s ciljem uticanja na kulturu upravljanja projektima u organizaciji. Ova bi kompetencija trebala poslužiti pojedincu da pokaže na koji bi se način svi dijelovi i nivoi sistema upravljanja mogli poboljšati. Jačanjem kompetencije za upravljanje projektom, programom ili portfeljem organizacija povećava svoju sposobnost za odabir i izvedbu uspješnih projekata, programa i portfelja, s čime se postiže održivost organizacije.

Znanja

- Uključeni sistemi zakonskih regulativa
- Autonomna strukovna regulativa
- Standardi i norme struke, na primjer, standardi IPMA-e
- ISO standardi (na primjer, smjernice za upravljanje projektima ISO 21500 ili drugi standardi ISO/TC 258)
- Načela održivosti

- Teorija *benchmarkinga*
- Alati i metode za *benchmarking*
- Upravljanje znanjem
- Etički kodeks
- Kodeks poslovnog ponašanja
- Razlike među pravnim teorijama.

Vještine i sposobnosti

- Kritičko razmišljanje
- *Benchmarking*
- Prilagođavanje standarda različitim organizacijama
- Saopštavanje standarda i propisa
- Vođenje pružanjem vlastitog primjera.

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.3.3.1 Identifikacija relevantnih zakonskih propisa i osiguranja usklađenosti projekta

Opis

Pojedinac poznaje pravnu politiku organizacije i može je primijeniti u projektu. Nadalje, poznato mu je koji su zakonski propisi (na primjer, s područja građanskog, krivičnog i radnog prava, te intelektualnog vlasništva itd.), te koji su primjeri dobre prakse važni za projekat. Potrebno je osigurati usklađenost projekta sa zakonom, te prepoznati ili saznati koje aktivnosti imaju posebne zakonske zahtjeve, te koja zakonska načela u tom slučaju primijeniti. Takođe, pojedinac prepoznaje pravna pitanja koja je potrebno razmotriti, te je upoznat s formalnim postupcima za dobijanje stručnog savjeta i zna kako prepoznati i pružiti važne podatke za projekat. Pojedinac takođe poznaje propise regulatornih agencija koji se tiču obima projekta i koji su relevantni za projekat, kako udovoljiti tim propisima, te koje načine provjeravanja primijeniti.

Mjere

- Uvažava zakonski kontekst i primjenu zakona
- Filtrira relevantne zakonske propise i koristi se njima
- Identifikuje rizike u propisima koji se odnose na projekat, te se savjetuje sa stručnjacima
- Uzima u obzir i upravlja odnosom s regulatornim agencijama kao interesnim sudionicima
- Usklađuje način nabavke s propisima.

4.3.3.2 Identifikacija svih relevantnih propisa o zaštiti zdravlja, sigurnosti i zaštiti okoline i osiguranje usklađenosti projekta s propisima

Opis

Pojedinac zna koji su propisi i koji se odnose na zaštitu zdravlja, sigurnost i zaštitu okoline, koji su važni za projekat. Isto tako pojedinac prepoznaje moguće probleme koji zahtijevaju posebnu pažnju. Potrebno je odrediti kako projektne aktivnosti i proizvodi koji su proizašli iz projekta mogu uticati na članove projektnog tima, te na sve koji će se koristiti proizvodom, kao i na okolinu, te primijeniti mjere za zaštitu zdravlja, sigurnosti i okoline kad je potrebno. Pojedinac uravnotežuje ekonomske, društvene i ekološke aspekte kako bi udovoljio aspektima za održivi razvoj, te učinio rezultate projekta održivim.

Mjere

- Utvrditi koji se propisi o zaštiti zdravlja, sigurnosti i zaštite okoline odnose na projekat
- Određuje kontekst zaštite zdravlja, bezbjednosti i zaštite okoline koji se odnosi na projekat
- Utvrđuje koji rizici mogu proizaći kao rezultat primjene zaštitnih mjera
- Brine se za sigurno i zdravo okruženje za članove projektnog tima
- Koristi zaštitne mjere za održivost projekta.

4.3.3.3 Identifikacija svih relevantnih kodeksa ponašanja i pravila struke i osiguranja i usklađenosti projekta

Opis

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

Mjere

- Pozna je primjerene kodekse poslovnog ponašanja

- Pozna je pravila struke za određenu privrednu djelatnost (javnu upravu, građevinarstvo, informacionu tehnologiju, telekomunikacije itd.)
- Utvrđuje etička načela
- Identifikuje i primjenjuje prešutne zakone trgovanja koji nisu određeni kodeksom
- Usklađuje postupke nabavke s kodeksima poslovnog ponašanja
- Nastoji spriječiti kršenja kodeksa od strane članova poslovnog tima.

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

Opis

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

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

Mjere

- Utvrđuje društvene posljedice projekta, te posljedice za okolinu
- Određuje i prenosi ciljeve održivosti projekta i njegove rezultate
- Usklađuje ciljeve sa organizacijskom strategijom održivosti
- Uspostavlja ravnotežu između zahtjeva društva, okoline i ekonomije (ljudi, planeta, profit), te procesa i proizvoda projekta
- Podstiče razvoj i rasprostranjenost tehnologija prilagođenih okolini.

4.3.3.5 Procjena, upotreba i razvoj standarda struke, te alata za projekat

Opis

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

Mjere

- Utvrđuje i koristi standarde struke
- Utvrđuje posebnosti standarda, te upravlja rizicima koji su proizašli iz standarda

- Utvrđuje i koristi primjere dobre prakse za upravljanje projektom
- Razvija i provodi prilagođene standarde za upravljanje članovima projektnog tima.

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

Opis

Kompetencija upravljanja projektom koja se odnosi na *benchmarking* podrazumijeva proces kontinuiranog napretka koji se provodi upoređujući procese upravljanja projektom u organizaciji sa primjerima dobre prakse. Pojedinaac nastoji razviti kompetencije upravljanja projektom. Primjere dobre prakse često pružaju organizacije svjetske klase. Te organizacije su obično opisane kao najbolji primjeri upravljanja projektima i osvojila su međunarodno priznate nagrade (na primjer, IPMA međunarodna nagrada za projektnu izvrsnost). Svrha *benchmarkinga* je postati nadmoćan u upravljanju projektima stičući *know-how* superiorne organizacije. Organizacijski *benchmarking* često slijedi model zrelosti ili kompetencija organizacije, te određuje koje strukture, procese, metode i individualne vještine organizacija mora imati kako bi postigla određeni nivo zrelosti ili kompetencija. *Benchmarking* se može provesti unutar organizacije (upoređivanje sa različitim projektima u istoj organizaciji) ili upoređivanjem sa konkurencijom (organizacijom koja je direktni konkurent – često onaj s kojim se teško izlazi), te funkcionalno ili genetički (upoređivanjem s organizacijom koja ne djeluje na istom tržištu ili unutar iste privredne djelatnosti). Pojedinaac uvijek nastoji poboljšati vlastito upravljanje projektom na način da pridonese strateškim ciljevima organizacije. Nadalje, pojedinac može uspostaviti procese i strukture upravljanja (na primjer, ured za upravljanje projektom) važne za proces upravljanja projektom, te je sposoban i želi provesti ili predložiti poboljšanja na nivou organizacije. Naposljetku, postignuta poboljšanja se šire cijelom organizacijom.

Mjere

- Utvrđuje i procjenjuje nedovoljno razvijena područja organizacijskih kompetencija upravljanja projektom
- Utvrđuje i postavlja *benchmarking* za nedovoljno razvijena područja
- Utvrđuje osnovicu za *benchmarking* i primjere dobre prakse
- Provodi *benchmarking* trenutnog izvršenja upoređujući ga s primjerima dobre prakse
- Utvrđuje mjere za potrebna poboljšanja
- Provodi utvrđene mjere i procjenjuje dobijene koristi
- Diseminiše stečeni *know-how* kroz cijelu projektnu organizaciju.

4.3.4 Moć i interes

Definicija

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

Svrha

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

Opis

Moć je sposobnost uticanja na ponašanje drugih. Znatian dio uticaja dolazi od neformalne moći, a to je moć koja nije „učvršćena” u formalnim ulogama, strukturama i procesima. Ovaj neformalan aspekt moći je često motivisan ličnim ambicijama i interesima. Interesni sudionici obično imaju lične ambicije i interese, te će često upotrijebiti svoj uticaj kako bi postupke i/ili ishode projekta prilagodili sebi. Njihovo djelovanje može pomoći ili odmoći uspješnom ostvarenju projekta. Razumijevanje tih ličnih uticaja, te sposobnost da se na njih utiče i da ih se iskoristi je prijeko potrebno za uspjeh projekta.

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

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

Znanja

- Formalna organizacija (osoblje, linija itd.) nasuprot neprofesionalnim strukturama
- Neformalni procesi odlučivanja
- Formalna i neformalna moć i uticaj
- Razlika između moći i autoriteta
- Domet uticaja

- Izvori interesa
- Usklađenost
- Temelji moći
- Psihologija projekta
- Organizacijska kultura i odlučivanje
- Teorije moći.

Vještine i sposobnosti

- Posmatranje i analiza psiholoških procesa
- Prepoznavanje i primjena uticaja
- Primjena moći kad je primjereno
- Otkrivanje vrijednosti
- Otkrivanje interesa interesnih sudionika.

Srodni elementi kompetencije

- Svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Perspektivu*
- Ljudi 2: Lični integritet i pouzdanost
- Ljudi 3: Lična komunikacija
- Ljudi 4: Odnosi i angažovanost
- Praksa 5: Vodstvo
- Praksa 9: Pregovaranje
- Praksa 1: Osmišljavanje projekta
- Praksa 12: Interesni sudionici

Ključni pokazatelji kompetencije

4.3.4.1 Procjena tuđih ličnih ambicija i interesa i njihovog mogućeg uticaja na projekat

Opis

Ljudi imaju ciljeve i ambicije, na primjer ciljeve u karijeri, ili želju da poboljšaju društvo ili sebe. Takođe imaju interese povezane sa tim ambicijama, a koji utiču na njihove interese u projektu, te na njegov uspjeh. Dio njihovih ambicija i interesa često će biti u skladu sa njihovim trenutnim službenim položajem, tj. obavljanje zadataka koje po dužnosti moraju obavljati može im pomoći u ostvarivanju vlastitih ambicija i interesa. Pa ipak, njihove ambicije i interesi mogu nadilaziti službene interese njihovog formalnog položaja (ili čak biti djelimično s njima u sukobu). Sposobnost identifikacije ambicije i ličnih interesa ljudi (interesnih sudionika, članova tima ili kolega) je često potrebna da bi se s njima efikasno i djelotvorno sarađivalo.

Mjere

- Uzima u obzir i ocjenjuje lične ambicije
- Uzima u obzir i ocjenjuje razlike između ličnih i organizacijskih interesa i ciljeva.

4.3.4.2 Procjena neformalnog uticaja pojedinca i grupa, te njihovog mogućeg uticaja na projekat

Opis

Neformalni uticaj treba razlikovati od formalnog uticaja utvrđenog u dokumentima i procesima organizacije. Ljudi mogu imati uticaj iz mnogo razloga, te pomoću različitih sredstava. Osim formalno dogovorene legitimne moći (na primjer, voditelji odjela, izvršni direktori, sudije i nastavnici), postoje mnogi drugi temelji moći, na primjer, moć prisile, moć nagrađivanja, referentna i stručna moć. Međuodnosi su takođe snažan temelj moći. Uticanje na odluke upotrebom ličnih odnosa je uobičajen i često djelotvoran način. Često postoji izražena razlika u sposobnosti osoba ili grupa da utiču na određene vrste odluka, ili na odluke koje se donose u specifičnom području znanja ili dijelu organizacije („domet” uticaja).

Svaki lični ili grupni uticaj ima svoj vlastiti dometa, pa ga je važno prepoznati.

Mjere

- Uzima u obzir i može procijeniti uticaj, moć i dometa određenih pojedinaca u različitim okruženjima
- Sposoban je prepoznati pripadnost grupama i odnose relevantne za projekat.

4.3.4.3 Procjena ličnosti i načina rada drugih, te njihovo zapošljavanje na dobrobit projekta

Opis

Svako je jedinstven, te postupa i djeluje na sebi svojstven način. Kulturalni faktori, kao što je prikazano u dijelu „Kultura i vrijednost” takođe utiču na lični stil. Različiti ljudi mogu imati jednake ambicije i/ili interese, ali različite stilove u primjenjivanju vlastitog uticaja. Drugi ljudi se, pak, mogu ponašati na jednak način ili imati jednak stil, a ipak se razlikovati u ambicijama i/ili interesima. Pojedinaac mora prepoznati te razlike kod efikasne i djelotvorne saradnje s pojedincima ili grupama.

Mjere

- Pozna je i uzima u obzir razlike u ponašanju i ličnosti
- Prepoznaje i uvažava razlike između kulturalnih aspekata i ličnosti.

4.3.5 Kultura i vrijednosti

Definicija

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

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da prepozna i integriše uticaj unutrašnjih i vanjskih kulturnih aspekata na pristup projektu, ciljeve i postupke projekta, održivost ishoda projekta i dogovorene ishode.

Opis

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

Usklađenost kulture i vrijednosti je još važnija za projekte koji se provode u različitim društvima, organizacijama ili grupama, te tako tvore multikulturalno okruženje. Prije početka projekta, te povremeno za vrijeme njegovog trajanja pojedinac mora prepoznati što je relevantna kultura u sklopu unutrašnjeg i vanjskog konteksta projekta i organizacije. Pojedinac mora uskladiti (te povremeno ponovo usklađivati) kulturu projekta kako bi postigao opšte ciljeve (engl. *goals*) i specifične ciljeve (engl. *objectives*) na najefikasniji i najdjelotvorniji način. Za potrebe usklađivanja je moguće primijeniti rezultate istraživanja, unutrašnje i vanjske standarde, propise i smjernice (na primjer, načela upravljanja, kodeks ponašanja), ako su dostupni. Projekti se ponekad izvode kako bi se promijenila organizacijska kultura i sklop vrijednosti. Po završetku projekta naučeno se može primijeniti za bolju usklađenost s kulturom u budućim projektima.

Znanja

- Relevantna kulturna obilježja, vrijednosti, norme i prihvatljivo ponašanje

- Misija i vizija organizacije
- Izjave o misiji
- Korporativne vrijednosti i politika
- Politika kvaliteta
- Etika
- Društvena odgovornost preduzeća (DOP, engl. *Corporate social responsibility – CSR*)
- Zeleno upravljanje projektima
- Teorije o kulturi.

Vještine i sposobnosti

- Razumijevanje vrijednosti
- Razumijevanje kulture
- Poštovanje drugih kultura i vrijednosti
- Usklađivanje s različitim kulturnim sredinama i rad u njima
- Rješavanje pitanja koja se odnose na kulturne aspekte
- Premošćavanje različitih kultura i vrijednosti kako bi bili ostvareni specifični ciljevi (engl. *objectives*) projekta, programa ili portfelja.

Srodni elementi kompetencije

- Svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Perspektivu*
- Ljudi 2: Lični integritet i pouzdanost
- Ljudi 3: Lična komunikacija
- Ljudi 4: Odnosi i angažovanost
- Praksa 1: Osmišljavanje projekta
- Praksa 6: Kvalitet

Ključni pokazatelji kompetencije

4.3.5.1 Procjena kulture i vrijednosti društva, te njen uticaj na projekat

Opis

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

Vrijednost i nepisana pravila društva mogu imati velik uticaj na način komunikacije i donošenja odluka. Oni takođe utiču na to kako se odstupanje od zajedničke norme prosuđuje i kako se u tom slučaju postupa; određuju i utiču na radno vrijeme, te kako, kad, gdje i s kim se razmjenjuju informacije, dijeli kancelarijski prostor, obroke itd. Pojedinaac mora imati osnovno znanje o kulturi, vrijednostima i normama društva unutar kojeg se

projekat izvodi. Treba prepoznati relevantne implikacije tih društvenih aspekata na projekat, uzeti ih u obzir, te ih povremeno provjeravati.

Mjere

- Pozna je i uvažava kulturne vrijednosti, norme i zahtjeve društva
- Pozna je, uvažava i razumije implikacije kulturnih vrijednosti, normi i zahtjeva za projekat
- Djeluje u skladu s društveno-kulturalnim zahtjevima i vrijednostima date kulture bez kompromitovanja ličnih vrijednosti.

4.3.5.2 Usklađenost projekta s formalnom kulturom i korporativnim vrijednostima organizacije

Opis

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

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

Mjere

- Pozna je i poštuje službene norme i zahtjeve organizacije
- Pozna je i primjenjuje korporativne vrijednosti i misiju organizacije
- Prizna je i primjenjuje politiku kvaliteta organizacije
- U projektu uvažava implikacije službenih normi, zahtjeva, korporativnih vrijednosti, te misiju i politiku kvaliteta
- Postupa održivo tako što primjenjuje načela društvene odgovornosti preduzeća.

4.3.5.3 Procjena neformalne kulture i vrijednosti organizacije, te njihovog uticaja na projekat

Opis

Svi projekti su povezani s jednom ili više organizacija koje imaju vlastitu neformalnu kulturu. Iako formalni aspekti organizacijske kulture mogu imati znatan uticaj, na kulturu ili subkulture organizacije mogu uticati i mnogi drugi aspekti. Ti aspekti obuhvataju arhitekturu, namještaj, kodeks odijevanja, šale itd. Pretpostavke su duboko usađene,

obično nesvjesna ponašanja, kao što je način na koji jedni druge oslovljavaju (uključujući podređene i menadžere), način na koji se rješavaju problemi i izazovi, te tolerantnost nasuprot grešaka ili neprimjerenog ponašanja, što sve proizilazi iz istorije i kulturne pozadine organizacije, njenih zaposlenih i upravljačke strukture. Pojedinaac mora analizirati temelje kulture organizacije za koju i u kojoj se izvodi projekat. Pojedinaac bi trebao prepoznati relevantne implikacije tih kulturnih aspekata za projekat i uzeti ih u obzir u svom pristupu projektu.

Mjere

- Uvažava, analizira i poštuje neformalnu kulturu i vrijednosti organizacije
- Identifikuje implikacije neformalne kulture i vrijednosti organizacije na projekat, u skladu sa neformalnim vrijednostima i normama organizacije.

4.4 Ljudi

Područje kompetencija pod nazivom „Ljudi” bavi se ličnim i društvenim kompetencijama pojedinca.

Definiše deset kompetencija, a to su:

- Samopromišljanje i upravljanje sobom
- Lični integritet i pouzdanost
- Lična komunikacija
- Odnosi i angažovanost
- Vodstvo
- Timski rad
- Konflikt i kriza
- Snalažljivost
- Pregovaranje
- Usmjerenost na rezultate.

4.4.1 Samopromišljanje i upravljanje sobom

Definicija

Samopromišljanje je sposobnost priznavanja, promišljanja i razumijevanja vlastitih emocija, ponašanja, sklonosti i vrijednosti, te shvatanje njihovog uticaja.

Upravljanje sobom je sposobnost postavljanja ličnih ciljeva, provjere i prilagođavanja napretka, te sistemsko rješavanje svakodnevnih poslova. Ono obuhvata upravljanje promjenjivim uslovima rada i uspješno rješavanje stresnih situacija.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da kontroliše i usmjerava svoje ponašanje uzimajući u obzir uticaj ličnih emocija, sklonosti i vrijednosti. To omogućava efikasnu i djelotvornu upotrebu resursa pojedinca i pridonosi pozitivnoj radnoj energiji, te ravnoteži između rada na projektu i redovnog rada.

Opis

Sve odluke i djelovanja pojedinca su vođene unutrašnjim sklopom osjećaja, sklonosti i vrijednosti. Razumijevanje, te razmišljanje o njima i njihovom uticaju na ponašanje pružaju pojedincu priliku da upravlja samim sobom. Razmišljanje o ličnim vrijednostima i ponašanju, traženje povratne informacije, te razumijevanje svojih pojedinačnih prirodnih primarnih reakcija stvaraju mogućnost za promjenu i poboljšanje ponašanja pojedinca. Sposobnost kontrolisanja primarnih reakcija je temelj dosljednog ponašanja, odlučivanja, komunikacije i vođenja drugih. Prihvatanje sistemskog i disciplinovanog pristupa obavljanju svakodnevnih poslova znači upravljanje vremenom kako bi bili ostvareni prioritetni ciljevi. Povećanje radne efikasnosti ne znači raditi više, već omogućuje pojedincu da postigne rezultate s većim zadovoljstvom i motivisanošću. Pojedinaac radi samostalno i nezavisno od vanjskih uticaja, iskorištavajući prilike za primjenu naučenih lekcija.

Znanja

- Tehnike refleksije i samoanalize
- Upravljanje vlastitim i tuđim stresom
- Tehnike i metode opuštanja
- Ritam rada
- Pravila i tehnike davanja povratnih informacija
- Tehnike određivanja prioriteta
- Lično upravljanje vremenom
- Provjere napretka
- Postavljanje ciljeva (na primjer, metoda SMART)
- Teorije efikasnosti.

Vještine i sposobnosti

- Razumijevanje vlastitog načina rada i vlastitih preferencija
- Razumijevanje šta sve odvlači pažnju
- Samopromišljanje i samoanaliza
- Kontrolisanje osjećaja i usmjerenost na zadatke, čak i kad je pojedinac izazvan
- Samomotivacija
- Delegiranje zadataka
- Postavljanje smislenih i autentičnost ličnih ciljeva
- Provođenje redovnih provjera napretka i rezultata
- Način postupanja u slučaju greške i neuspjeha.

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.1.1 Utvrđivanje načina na koje vlastite vrijednosti i iskustva utiču na profesionalni rad i razmišljanje o stečenoj spoznaji

Opis

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

Lično iskustvo snažno utiče na način kako pojedinac razumije situacije i ljude. Lično iskustvo o načinu funkcionisanja svijeta i ponašanju ljudi utiče na način razmišljanja i djelovanja. Razumijevajući način razmišljanja pojedinca, može se shvatiti zašto različito tumači određene situacije, te tako umanjiti uticaj predrasuda. Suprotnost tome je zanemarivanje uticaja iskustva i očekivanje da svi vide „stvarnost” na jednak način.

Mjere

- Razmišlja o vlastitim vrijednostima
- Uzima u obzir vlastite vrijednosti i ideale pri donošenju odluka
- Saopštava vlastita načela i lične zahtjeve
- Iznosi vlastita iskustva i raspravlja o njima
- Sagledava vlastito iskustvo u širem kontekstu
- Služi se vlastitim iskustvom kako bi oblikovao pretpostavke o ljudima i situacijama.

4.4.1.2 Jačanje samopouzdanja na temelju vlastitih snaga i slabosti

Opis

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

Mjere

- Identifikuje vlastite snage, talente, ograničenja i slabosti
- Koristi se snagom, talentima i strašću
- Pronalazi rješenja kako bi umanjio vlastite slabosti i ograničenja
- Održava kontakt očima čak i u stresnim situacijama
- Prihvata poteškoće ne gubeći samopouzdanje.

4.4.1.3 Identifikacija lične motivacije za postavljanje ciljeva i usmjerenost, te razmišljanje o stečenoj spoznaji

Opis

Znajući šta ga motiviše pojedinac može postaviti vlastite ciljeve koji ga usmjeravaju i oslobađaju energiju. Pojedinaac zna šta ga pokreće i može to prenijeti u lične ciljeve, te kontroliše vlastite emocije, čak i kad je izazvan. Suprotnost tome je samo se „prepustiti”, živjeti život bez plana i ne usmjeravati ga. Kad su ciljevi jednom postavljeni, pojedinac marljivo radi, te ostaje odlučno usmjeren na zadatke. Pojedinaac se može usmjeriti na zadatke bez obzira na ometanja, te zna šta mu odvlači pažnju. Pojedinaac izbjegava odugovlačenje i odgađanje, koji mogu uzrokovati stres kod njega i tima. To takođe uključuje služenje tehnikama za određivanje prioriteta. Usmjerenost uključuje sposobnost nošenja sa svakodnevnim poslovnim zadacima, te komunikacija i održavanje odnosa s drugima.

Mjere

- Pokazuje razumijevanje vlastitih motiva
- Postavlja lične i profesionalne ciljeve i prioritete
- Djeluje kako bi ostvario lične ciljeve
- Prepoznaje šta joj odvlači pažnju
- Redovno razmišlja kako bi ostao usmjeren na ciljeve
- Obavlja lične obaveze na vrijeme
- Usmjeren je na zadatke bez obzira na ometanja i prekide
- Usmjerava sam sebe ili traži pojašnjenja u nejasnim situacijama.

4.4.1.4 Organizovanje vlastitog rada zavisno od situacije i resursa

Opis

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

Mjere

- Prati vlastito planiranje vremena
- Određuje prioritete različitih zahtjeva
- Odbija određene zahtjeve kad je to prikladno
- Koristi resurse kako bi maksimizirao isporuku
- Prilagođava način govora
- Razvija taktiku prilagođenu situaciji.

4.4.1.5 Preuzimanje odgovornosti za lično učenje i razvoj

Opis

Pojedinac je usmjeren na kontinuirano učenje i uvijek nastoji poboljšati kvalitet vlastitog rada, djelovanja i odluka. Prihvatanje povratnih informacija i traženje savjeta omogućava lični razvoj i učenje. Ako pojedinac razumije opažanja i gledišta drugih, uključujući i kritička opažanja i primjedbe, može preispitati i popraviti lične stavove i ponašanje. Suprotno tome je da pojedinac ne prihvata promjene i gleda na sve povratne informacije kao na kritiku, nikad ne prihvata kritiku, te se odbija promijeniti. Pojedinac se nastoji razviti koristeći se kritikama i povratnim informacijama kao prilikom za rast.

Mjere

- Koristi se greškama i lošim rezultatima kao poticajem za učenje
- Koristi se povratnim informacijama kao prilikom za lični razvoj
- Traži savjete
- Mjeri vlastite učinke
- Usmjeren je na kontinuirano poboljšanje vlastitog rada i sposobnosti.

4.4.2 Lični integritet i pouzdanost

Definicija

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

Svrha

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

Opis

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

Znanja

- Etički kodeks/kodeks ponašanja
- Načela društvene jednakosti i održivosti
- Lične vrijednosti i moralni standardi
- Etički sistemi
- Univerzalna prava
- Održivost.

Vještine i sposobnosti

- Razvijanje povjerenja te izgradnja odnosa
- Pridržavanje vlastitih standarda pod pritiskom unatoč otporu
- Ispravljanje i prilagođavanje vlastitog ponašanja.

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

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

Opis

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

Mjere

- Pozna je i odražava vlastite vrijednosti
- Uzima u obzir vlastite vrijednosti i ideale pri donošenju odluka
- Izražava vlastita načela.

4.4.2.2 Promovisanje održivosti ishoda i rezultata

Opis

Promovisanje održivosti podrazumijeva usmjerenost na dugotrajnost rješenja, čak i kad je riječ o zadacima ograničenog vremenskog roka. Održivost ne uključuje samo društvenu jednakost, zaštitu okoline ili ekonomske rezultate. Ona uključuje i razmišljanje o dugoročnim ishodima, te posljedicama ponašanja. Pojedinac je sposoban sagledati širu sliku, te se u skladu s tim i ponašati.

Mjere

- Proaktivno traži održivo rješenje
- Razmišlja i uzima u obzir dugoročne ishode pri traženju rješenja.

4.4.2.3 Preuzimanje odgovornosti za vlastite odluke i djela

Opis

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

Mjere

- Preuzima punu odgovornost za vlastite odluke i djela
- Prihvata odgovornost za pozitivne i negativne rezultate

- Donosi odluke i drži se dogovora postignutih s drugima
- Bavi se ličnim i profesionalnim nedostacima koji stoje na putu ostvarenja profesionalnog uspjeha.

4.4.2.4 Dosljedno djelovanja, odlučivanje i komuniciranje

Opis

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

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

Mjere

- Usklađuje riječi i djela
- Služi se sličnim pristupom sličnim problemima
- Prilagođava lično ponašanje kontekstu situacije.

4.4.2.5 Temeljno izvršenje zadataka kako bi bilo izgrađeno povjerenje

Opis

Pojedinac temeljno i pažljivo izvršava zadatke. To izaziva povjerenje drugih ljudi u njega, te podstiče sklapanje obećanja i dogovora. Pojedinac je prepoznat kao neko na koga se može osloniti. Po mišljenju drugih, rezultati rada pojedinca su dosljedno dobrog kvaliteta.

Mjere

- Temeljno i pažljivo obavlja radne zadatke
- Stiče povjerenje isporukom dovršenog i ispravno obavljenog posla.

4.4.3 Lična komunikacija

Definicija

Lična komunikacija uključuje razmjenu odgovarajućih podataka koji su tačno i dosljedno dostavljeni svim interesnim stranama.

Svrha

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

Opis

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

Znanja

- Razlike između informacije i poruke
- Različite metode komunikacije
- Različite tehnike ispitivanja
- Pravila za traženje povratnih informacija
- Modeliranje
- Tehnike prezentovanja
- Komunikacijski kanali i stilovi
- Govornička vještina
- Obilježja govora tijela
- Komunikacijske tehnologije.

Vještine i sposobnosti

- Upotreba različitih načina komuniciranja i različitih stilova kako bi bila ostvarena efikasna komunikacija
- Aktivno slušanje
- Tehnike ispitivanja
- Empatija
- Tehnike prezentovanja i moderiranja
- Efikasna upotreba govora tijela.

Srodni elementi kompetencije

- Svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Ljude*
- Perspektiva 4: Moć i interes
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti
- Praksa 5: Organizovanje i informisanje
- Praksa 12: Interesni sudionici

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.3.1 Pružanje jasnih i strukturisanih informacija drugima i provjera razumijevanja

Opis

Pružiti jasne informacije znači oblikovati i prenijeti informacije tako da ih primalac može razumjeti i upotrijebiti. Primalac se mora koristiti logičnim i strukturiranim načinom komunikacije, kako bi provjerio razumijevanje. Pojedinaac mora dobiti potvrdu da je primalac informacije razumio poruku. Sve navedeno podrazumijeva usmjerenost na primaoca, a ne na informaciju te, kad je potrebno, traženje potvrde razumijevanja.

Mjere

- Oblikuje informacije na logičan način u skladu s publikom i situacijom
- Koristi se tehnikama pričanja priča (engl. *story telling*) kad je to prikladno
- Služi se jezikom jednostavnim za razumijevanje
- Koristi se javnim govorom i prezentacijom
- Uvježbava i usavršava druge
- Vodi i moderira sastanke
- Služi se vizualizacijom, govorom tijela i intonacijom za podudaranje i naglašavanje poruke.

4.4.3.2 Omogućavanje i promocija otvorene komunikacije

Opis

Omogućavanje i promocija otvorene komunikacije znači aktivno pozivanje drugih da daju svoj doprinos i mišljenje o važnim temama. To zahtijeva atmosferu punu povjerenja, kako bi ljudi mogli izraziti svoje ideje i mišljenje, a da ih se ne odbije, ne kazni i ne ismijava. Treba da bude jasno kad i kako su drugi slobodni i/ili pozvani da predlažu ideje, iznose osjećanja i/ili mišljenje, te kad nije prikladan trenutak za to. U drugim situacijama, prema ljudima i njihovom doprinosu se valja odnositi s poštovanjem. Slušati i pružati povratnu informaciju podrazumijeva iskorištavanje prilika za istraživanje i razmjenu mišljenja. Pojedina iskreno zanimaju stavovi drugih, te on pruža otvoren i neformalan okvir za

povratne informacije. Zbog pojedinca se drugi ljudi osjećaju vrijednima i osjećaju da su njihova mišljenja vrijedna.

Mjere

- Stvara otvorenu atmosferu punu poštovanja
- Aktivno i strpljivo sluša potvrđujući ono što je rečeno, ponovo iznoseći i parafrazirajući riječi govornika, te potvrđujući razumijevanje
- Ne prekida i ne započinje govor dok drugi govore
- Otvoren i pokazuje iskren interes za nove ideje
- Potvrđuje razumijevanje poruke/informacije ili, kad je potrebno, traži pojašnjenja, primjere i/ili detalje
- Jasno daje do znanja kada je, gdje i kako iznošenja ideja, osjećanja i mišljenja dobrodošlo
- Jasno daje do znanja kako će se odnositi prema idejama i mišljenjima.

4.4.3.3 Odabir komunikacijskih stilova i kanala koji odgovaraju publici, situaciji, te menadžerskom nivou

Opis

Pojedinac odabira primjeren način komunikacije sa ciljanom publikom. Pojedinac je u stanju komunicirati na različitim nivoima i putem različitih kanala, razmatrajući hoće li odabrati formalnu, neformalnu, neutralnu ili emocionalnu komunikaciju i je li pri tom prikladan pisani, usmeni ili vizuelni način komuniciranja.

Mjere

- Odabire primjerene komunikacijske kanale i stil zavisno od ciljane publike
- Komunicira putem odabranih kanala u skladu sa odabranim stilom
- Nadgleda i kontroliše komunikaciju
- Mijenja komunikacijske kanale i stil zavisno od situacije.

4.4.3.4 Efikasna komunikacija s virtuelnim timovima

Opis

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

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

Mjere

- Služi se modernom komunikacijskom tehnologijom, na primjer webinar, telekonferencije, chat, računarstvo u oblaku (engl. *cloud computing*)
- Određuje i održava jasne komunikacijske procese i procedure
- Promoviše koheziju i *team building*.

4.4.3.5 Upotreba humora i sagledavanje šire slike kad je prikladno

Opis

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

Mjere

- Mijenja komunikacijske perspektive
- Smanjuje napetost upotrebom humora.

4.4.4 Odnosi i angažovanost

Definicija

Lični odnosi su temelj za produktivnu saradnju, ličnu angažovanost i predanost. Oni uključuju odnose jedan na jedan, kao i uspostavljanje cijele mreže odnosa. Da bi bili izgrađeni trajni i čvrsti odnosi, potrebno je uložiti vrijeme i pažnju. Sposobnost formiranja čvrstih odnosa prije svega zavisi od društvenih kompetencija, kao što su empatija, povjerenje, pouzdanost i komunikacijske vještine. Zajednička vizija i ciljevi koje dijele pojedinci i tim potiču druge na angažovanost u zadacima i predanost zajedničkim ciljevima.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu izgradnju i održavanje ličnih odnosa, te razumijevanje da je zanimanje za druge preduslov za saradnju, predanost, te na kraju efikasnost.

Opis

Lični odnosi započinju iskrenim zanimanjem za ljude, a njihova izgradnja je dvojaka: s jedne strane uspostavljanje odnosa jedan na jedan, a s druge strane stvaranje i podupiranje društvenih mreža. U obje situacije pojedinac mora otvoreno sarađivati s drugima. Jednom kad je odnos uspostavljen, mora se održavati i poboljšavati uspostavljanjem i pokazivanjem povjerenja, saradnjom zasnovanom na poštovanju i otvorenom komunikacijom. Kulturne razlike mogu pobuditi interes i privlačnost, ali i izazvati nerazumijevanje koje može ugroziti kvalitet odnosa. Jednom kad su lični odnosi uspostavljeni, mnogo je lakše postići da se i ostali angažuju, posebno ako su vizije, ciljevi i zadaci predstavljeni s entuzijazmom. Drugi način kako angažovati ostale je aktivno ih uključiti u rasprave, odluke i djelovanje. Općenito ljudi su više predani ostvarenju ciljeva i zadataka, kad se to od njih unaprijed traži.

Znanja

- Intrizična motivacija
- Motivacijske teorije
- Postupanje prema otporu
- Vrijednosti, tradicije, pojedinačni zahtjevi različitih kultura
- Teorije umrežavanja.

Vještine i sposobnosti

- Upotreba humora za probijanje leda
- Prikladni načini komunikacije
- Komunikacija s poštovanjem
- Poštovanje drugih, te razumijevanje etničkih i kulturalnih različitosti
- Vjerovanje vlastitoj intuiciji.

Srodni elementi kompetencije

- Svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Ljude*
- Perspektiva 4: Moć i interes
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti
- Praksa 5: Organizovanje i informisanje
- Praksa 12: Interesni sudionici

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.4.1 Započinjanje i razvijanje ličnih i profesionalnih odnosa

Opis

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

Mjere

- Aktivno traži mogućnosti i situacije za ostvarivanje novih kontakata
- Pokazuje zanimanje za upoznavanje novih ljudi
- Služi se humorom za probijanje leda
- Prisutan je, dostupan i otvoren za dijalog
- Aktivno održava kontakte, uspostavlja rutinu za bilateralne sastanke
- Informiše druge.

4.4.4.2 Izgradnja, modeliranje i doprinos društvenim mrežama

Opis

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

Mjere

- Pridružuje se i pridonosi društvenim mrežama
- Stvara i omogućuje stvaranje društvenih mreža

- Organizuje društvena događanja koja podstiču umrežavanje
- Podržava umrežavanje.

4.4.4.3 Pokazivanje empatije slušanjem, razumijevanjem i podrškom

Opis

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

Mjere

- Aktivno sluša
- Drugi osjećaju da ih pojedinac čuje
- Postavlja dodatna pitanja
- Shvata probleme drugih i nudi pomoć
- Razumije vrijednosti i standarde drugih
- U komunikaciji odgovara u razumnom roku.

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

Opis

Imati povjerenja u nekoga podrazumijeva vjeru u njihovo buduće djelovanje ili odluke, te uvjerenost da postoje pozitivne namjere. Pojedinaac nema skriveni cilj, već razmjenjuje informacije sa drugima. Pojedinaac takođe shvata da je povjerenje ulaganje s nesigurnim ishodom. Pojedinaac ozbiljno shvata druge, njihove talente i mišljenja kao i činjenicu da uspjeh zavisi od njihovog djelovanja i predanosti. Kako bi tim postigao najbolji učinak, neophodno je razumjeti šta motiviše članove tima. U tu svrhu pojedinac mora provoditi vrijeme s tim ljudima kako bi ih razumio, te znao šta ih pokreće. Pojedinaac mora imati na umu da se vrijednosti, iskustva i ciljevi drugih mogu razlikovati. Ponašati se prema drugima s poštovanjem znači odnositi se prema njima kao što bi pojedinac htio da se drugi odnose prema njemu. Pojedinaac shvata druge ozbiljno, cijeni njihovo mišljenje, njihov rad i ličnost, nezavisno od pola, vjere, društvenog statusa ili porijekla. Poštuje se kulturalna raznolikost. Pojedinaac shvata pravila ponašanja kao smjernice za donošenje odluke i ponašanje.

Mjere

- Oslanja se na datu riječ
- Zadužuje članove tima za određene zadatke na temelju povjerenja

- Očekuje od drugih da se ponašaju u skladu sa zajedničkim vrijednostima i dogovorima
- Delegira određene zadatke, te ne kontroliše niti prati svaki korak
- Pokazuje interes za ideje, želje i nedoumice drugih ljudi
- Primijećuje i poštuje razlike među ljudima
- Shvata važnost profesionalne i lične raznolikosti.

4.4.4.5 Dijeljenje vlastite vizije i ciljeva s drugima, s ciljem podsticanja angažovanosti i predanosti

Opis

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

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

Mjere

- Djeluje pozitivno
- Jasno saopštava vizije, ciljeve i ishode
- Uključuje ljude u planiranje i odlučivanje
- Zahtijeva posvećenost kod određenih zadataka
- Ozbiljno shvata doprinos pojedinaca
- Naglašava da je za postizanje uspjeha važna predanost svih uključenih.

4.4.5 Vodstvo

Definicija

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

Svrha

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

Opis

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

Znanja

- Modeli vodstva
- Lično učenje
- Tehnike komuniciranja
- *Coaching*
- Pronalaženje i davanje smisla
- Temelji moći
- Način odlučivanja (konsenzusom, demokratski, kompromisno, autokratski itd.)

Vještine i sposobnosti

- Poznavanje sebe
- Vještine slušanja
- Emocionalna snaga
- Sposobnost izražavanja vrijednosti
- Sposobnost u slučaju grešaka i neuspjeha
- Razmjena vrijednosti
- Stvaranje timskog duha
- Metode i tehnike komuniciranja i vodstva
- Upravljanje virtuelnim timovima.

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.5.1 Podržavanje aktivnosti i proaktivno pomaganje i savjetovanje

Opis

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

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

Mjere

- Predlaže ili provodi aktivnosti
- Ustupa pomoć ili savjete
- Razmišlja i djeluje misleći na budućnost (to jest, korak unaprijed)
- Pronalazi ravnotežu između preuzimanja inicijative i rizika.

4.4.5.2 Preuzimanje odgovornosti i pokazivanje predanosti

Opis

Doživljavanje projekta kao „svog” znači iskazivanje lične angažovanosti. Predanost specifičnim ciljevima projekta (engl. *objectives*) daje ljudima vjeru u njegovu vrijednost. Pojedinac se ponaša poput preduzetnika preuzimajući potpunu odgovornost za postupke, te uočavajući prilike za napredak. Pojedinac stalno nadzire postupke i rezultate kako bi uočio prilike za intervenciju i napredak, te otvara mogućnosti za učenje.

Mjere

- Preuzima odgovornost i pokazuje predanost ponašanjem, govorom i stavom
- Pozitivno govori o projektu
- Okuplja ljude i generiše entuzijazam za projekat
- Postavlja pokazatelje i mjerila izvršenja
- Traži način za poboljšanje projektnih procesa
- Podstiče učenje.

4.4.5.3 Usmjeravanje, *coaching* i mentorisanje, s ciljem poboljšanja rada pojedinaca i timova

Opis

Usmjeravanje, *coaching* i mentorisanje znači pružanje vodstva i podrške ljudima i timovima, te osiguranje uslova koji će potaknuti angažovanost ljudi pri izvršenju zadataka. Pojedinaac kreira i saopštava lične i zajedničke ciljeve, te djeluje u skladu s njima. Pojedinaac kreira i dijeli viziju koja vodi projekat. Usmjeravanje, *coaching* i mentorisanje zahtijevaju sposobnost zadržavanja hladne glave u zahtjevnim i nejasnim situacijama. Pojedinaac takođe mora znati kada su i kakvi *coaching* ili mentorisanje potrebni i u kojem obliku.

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

Mjere

- Usmjerava ljude i timove
- Obučava i mentoriše članove tima, s ciljem poboljšavanja njihovih sposobnosti
- Utvrđuje viziju i vrijednosti, te vodi tim u skladu s tim principima
- Usklađuje ciljeve pojedinca sa zajedničkim ciljevima, te opisuje načine za njihovo postizanje.

4.4.5.4 Primjerena upotreba moći i uticaja za ostvarenje ciljeva

Opis

Primjenjivanje moći i uticaja znači biti „vidljiv” kao vođa i omogućiti drugima da vođu slijede. Stoga je potrebno razumjeti zahtjeve kolega, podređenih, klijenata i drugih interesnih strana, kako bi se moglo odgovoriti na njih, te uticati na njihova očekivanja i mišljenja. Upotreba uticaja takođe znači usmjeravanja djelovanja drugih, bez obzira na to je li pojedinac za to djelovanje odgovoran ili ne. Vođa aktivno oblikuje stavove i percepciju situacije, rezultata i odnosa, služeći se riječima i djelima. Ponekad je upotreba moći potrebna kako bi bili ostvareni rezultati ili riješen zastoje, u drugim je situacijama dovoljan samo dobro odmjeran savjet. Otvorena upotreba moći može dovesti do zamjeranja ili suprotstavljanja, pa vođa mora znati kada i kako upotrijebiti moć. Upotreba i efikasnost moći i uticaja su uvijek usko povezane sa komunikacijom. Pojedinaac treba da zna mogućnosti i ograničenja svakog komunikacijskog kanala i načina komuniciranja.

Mjere

- Služi se različitim načinima provođenja moći i uticaja
- U pravo vrijeme koristi uticaj i/ili moć
- Interesni sudionici ga smatraju vođom projekta ili tima

4.4.5.5 Donošenje, provođenje i preispitivanje odluka

Opis

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

Ponekad je kvalitet informacija tako loš da se odluke zasnivaju na intuiciji. Preispitivanje i spremnost na promjenu prije donesenih odluka, na temelju novih informacija je neophodan dio sposobnosti donošenja odluka. Često drugi moraju donijeti odluke (na primjer, linijski menadžeri, upravljačka tijela itd.). Pojedinac se koristi svojim uticajem kako bi drugi donijeli prave odluke u pravo vrijeme.

Mjere

- Suočen sa neizvjesnošću, traži rješenja
- U pravo vrijeme i na prikladan način poziva na rasprave i pita za mišljenje prije donošenja odluke
- Objašnjava razloge za pojedine odluke
- Utiče na odluke interesnih sudionika analizirajući i tumačeći informacije
- Jasno saopštava odluke i namjere
- Preispituje odluke i mijenja ih u skladu s novim činjenicama
- Razmišlja o prošlim situacijama kako bi poboljšao proces odlučivanja.

4.4.6 Timski rad

Definicija

Timski rad je okupljanje ljudi radi ostvarenja određenog cilja.

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

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu odabir odgovarajućih članova tima, promovisanje orijentisanosti prema timu i efikasno vođenje tima.

Opis

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

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

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

Tokom životnog ciklusa tima treba podsticati ličnu angažovanost, umrežavanje, omogućiti produktivnu radnu okolinu, te podupirati komunikaciju i održavanje odnosa.

Znanja

- Organizovanje projekta
- Modeli timskih uloga
- Modeli životnog ciklusa tima.

Vještine i sposobnosti

- Vještine zapošljavanja i odabira osoblja
- Tehnike ispitivanja
- Izgradnja i održavanje odnosa

- Vještine moderiranja.

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.6.1 Odabir i formiranje tima

Opis

Za uspješan timski rad je potrebno odabrati prave resurse za taj određeni tim. Osim što odabrani članovi tima moraju imati potrebno znanje i vještine, pojedinac koji vodi tim također se mora pobrinuti da među odabranim članovima tima postoji „hemija” koja će im omogućiti da rade zajedno kao tim. Prije nego što odabrani tim počne raditi, pojedinci moraju razviti osjećaj da su dio tima. Uloga pojedinca koji vodi tim je pretvoriti ličnu motivaciju u timski učinak. Članovima tima valja omogućiti da upoznaju jedni druge jednako kao i zadatke koji su pred njima. *Team building* je kontinuirani posao, ali kako tim sazrijeva, mijenjaju se i aktivnosti koje pojedinac koji vodi tim mora izvršavati.

Mjere

- Razmišlja o individualnim kompetencijama, snagama, slabostima, te motivaciji pri odlučivanju o uključivanju u tim, ulogama i zadacima
- Objašnjava ciljeve i stvara zajedničku viziju
- Postavlja ciljeve tima, dnevni red, te kriterije za uspješno ostvarenje projekta
- Pregovara o zajedničkim normama i pravilima tima
- Motiviše pojedince, te gradi timski duh.

4.4.6.2 Promovisanje saradnje i umrežavanje članova tima

Opis

Podsticati saradnju znači aktivno uticati na članove tima kako bi radili skupa, te pridonosili timu svojim iskustvima, znanjem, mišljenjima, idejama, te dilemama, a sve s ciljem ostvarenjem dogovorenih ciljeva. Rasprave i neslaganja su neizbježna posljedica saradnje, ali dok god pojedinac koji vodi tim održava produktivnu atmosferu punu poštovanja, članovi tima mogu očekivati da će rezultat tih sukoba biti bolji radni učinak. U slučaju da pojedinac iz tima odluči narušiti saradnju unoseći razdor među članove tima ili radeći kontraproduktivno, pojedinac koji vodi tim mora ispraviti to ponašanje, te u ekstremnim

slučajevima zamijeniti tog člana tima. Voditelj tima može podsticati umrežavanje fizičkim i virtualnim aktivnostima u kojima članovi tima razmjenjuju znanja, te motivišu i nadahnjuju jedni druge.

Mjere

- Stvara prilike za raspravu među članovima tima
- Zainteresovan je za mišljenje, prijedloge ili nedoumice koje imaju članovi tima kako bi bio poboljšán učinak
- Dijeli uspjeh s timom/timovima
- Promoviše saradnju među ljudima u timu i izvan njega
- Poduzima odgovarajuće mjere kad je saradnja u timu ugrožena
- Služi se alatima za saradnju.

4.4.6.3 Pružanje podrške, pomaganje i kontrola razvoja tima, te njegovih članova

Opis

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

Mjere

- Promoviše kontinuirano učenje i razmjenu znanja
- Primjenjuje tehnike za uključivanje u razvoj, na primjer obuka na poslu
- Omogućava pohađanje seminara i radionica (na poslu i izvan posla)
- Planira i promoviše rasprave o onome što je naučeno
- Osigurava vrijeme i pruža prilike za samorazvoj članova tima.

4.4.6.4 Osnaživanje timova delegiranjem zadataka i odgovornosti

Opis

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

Mjere

- Delegira zadatke, kad i gdje je to prikladno
- Osnažuje ljude i timove delegiranjem odgovornosti

- Pojašnjava kriterije efikasnosti, te očekivanja
- Osigurava strukturu izvještavanja na nivou tima
- Daje povratne informacije pojedincima i timu.

4.4.6.5 Prepoznavanje grešaka i učenje na greškama

Opis

Pojedinac koji vodi tim osigurava da se uticaj grešaka na ishode, procese i uspjeh projekta svede na najmanju moguću mjeru. Pojedinac zna da se uvijek može pogriješiti, te razumije i prihvata da ljudi griješe. Pojedinac analizira greške, te olakšava učenje iz grešaka. Greške služe kao platforma za promjene i poboljšanje, te se tako smanjuje vjerovatnost budućih grešaka.

U nekim slučajevima, pojedinac koji vodi tim može čak i podsticati ponašanje koje povećava izgleda za greške, ako su za projekat potrebni inovativni načini nadilaženja problema i poteškoća.

Čak i tada, pojedinac koji vodi tim će se pobrinuti da to nema negativan uticaj na konačne ishode, procese upravljanja i uspjeh projekta. Pojedinac traži uzroke grešaka, te poduzima efikasne mjere kako bi osigurao da se iste greške ne ponavljaju.

Mjere

- U skladu s mogućnostima, izbjegava negativne posljedice grešaka na uspjeh projekta
- Shvata da se greške događaju, te prihvata da ljudi griješe
- Toleriše greške
- Analizira i raspravlja o greškama kako bi bili poboljšani procesi upravljanja
- Pomaže članovima tima da uče na vlastitim greškama.

4.4.7 Konflikt i kriza

Definicija

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

Svrha

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

Opis

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

Sposobnost prepoznavanja mogućih konflikata i kriza, te reagovanje na njih podrazumijeva i razumijevanje osnovnih mehanizama. Reagujući na moguć i stvaran konflikt ili krizu, pojedinac se može poslužiti različitim sredstvima, na primjer saradnjom, kompromisom, prevencijom, uvjeravanjem, eskalacijom ili upotrebom moći. Svaki od tih načina zavisi od postizanja ravnoteže između interesnih sudionika. Transparentnost i integritet koje pojedinac pokazuje kao posrednik među interesnim sudionicima u konfliktu će pomoći u pronalasku prihvatljivih rješenja. Međutim, ponekad se konflikti ne mogu riješiti unutar tima ili projekta, već je potrebno pozvati nezavisne strane koje će posredovati i donositi odluke.

Znanja

- Tehnike deeskalacije
- Tehnike kreativnosti
- Tehnike moderiranja
- Tehnike scenarija
- Modeli faza sukoba
- Vrijednost sukobljavanja u *team buildingu*
- Krizni plan
- Scenarij najgoreg mogućeg slučaja.

Vještine i sposobnosti

- Diplomatske vještine
- Vještine pregovaranja, pronalazak kompromisa
- Vještine moderiranja
- Uvjeravanje
- Retoričke vještine
- Analitičke vještine
- Otpornost na stres.

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.7.1 Predviđanje i moguće sprečavanje konflikata i kriza

Opis

Razumijevati da može doći do konflikata i kriza znači budno i pažljivo posmatrati situacije koje mogu dovesti do neslaganja. Idealno je prepoznati i spriječiti ili riješiti moguće konflikte u ranoj fazi prije nego što se prošire. Prevencija podrazumijeva da se konfliktne teme preduhitre rješenjem, na primjer tako da se pri sastavljanju timova ljude čiji su karakteri i interesi u sukobu ne stavi u isti tim i/ili tako da se osjetljiva pitanja delegiraju za to odgovarajućim ljudima. U slučaju mogućih konflikata ili kriza članovi tima će vjerovatno biti pod stresom, jer svi postaju razdražljivi pod pritiskom. Stoga pojedinac treba moći prepoznati, procijeniti, te smanjiti nivo stresa kod pojedinaca.

Mjere

- Analiza moguće stresne situacije
- Drži osobe suprotnih karaktera ili interesa u odvojenim zadacima/timovima
- Delegira osjetljive teme određenim ljudima
- Provodi preventivne mjere
- Provodi mjere za smanjenje stresa
- Razmišlja o stresnim situacijama u timu.

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

Opis

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

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

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

Konflikti i krize mogu imati različite uzroke, od neslaganja oko činjenica do sukoba karaktera, te mogu imati porijeklo izvan projekta, pa čak i izvan organizacije. Zavisno od uzroka, moguća su različita rješenja.

Krize se mogu razlikovati i po njihovom mogućem uticaju. Zavisno od određene faze, mogu biti odabrani različiti pristupi ublažavanja, rješavanja ili eskaliranja konflikta ili krize na drugi nivo.

Mjere

- Procjenjuje razvoj konflikta
- Analizira uzroke konflikta i krize
- Analizira moguće posljedice konflikta ili krize
- Bira između različitih pristupa konfliktu ili krizi.

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

Opis

Često se upravljanje konfliktima ili krizama provodi dok su pojedinci i/ili grupe ljuti ili u panici. U najkraćem mogućem vremenu pojedinac mora sakupiti sve informacije,

procijeniti opcije te ciljati prema pozitivnom i po mogućnosti zajedničkom rješenju te, što je još važnije, ostati miran i imati sve pod kontrolom. U ovakvim okolnostima opuštenost i uravnotežena procjena su važan kvalitet. U krizi je najvažnije poduzeti odlučne mjere.

Mogući načini rješavanja konflikta uključuju saradnju, kompromis, prevenciju ili upotrebu moći. Svaki od tih načina uključuju postizanje ravnoteže između vlastitih i tuđih interesa. Saradničko upravljanje sukobima zahtijeva volju za kompromisom među svim interesnim sudionicima. U ranim fazama sukoba pojedinac može djelovati kao moderator/posrednik, bar kad nije direktno upleten. Pojedinac okuplja suprotstavljene strane, omogućava komunikaciju, te nikoga ne osuđuje. U kasnijim fazama pojedinac može upotrijebiti moć, predstaviti problem višem menadžmentu, profesionalnom posredniku i/ili poduzeti pravne mjere.

Mjere

- Otvoreno razgovara o problemima
- Stvara atmosferu konstruktivne rasprave
- Odabire i primjenjuje prave metode za rješavanje sukoba ili krize
- Poduzima disciplinske ili pravne mjere kad je to prikladno.

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

Opis

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

Mjere

- Ponovo uspostavlja timsku atmosferu
- Promoviše tim da prizna svoju ulogu u konfliktu i iz toga nešto nauči
- Koristi se konfliktima na pozitivan način u cilju napredovanja
- Jača timsku koheziju i solidarnost imajući na umu moguće buduće konflikte i krize.

4.4.8 Snalažljivost

Definicija

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

Svrha

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

Opis

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

Snalažljivost je jedna od najvažnijih komponenata za uspjeh projekta. Ona pomaže prevladati probleme i motiviše tim da sarađuje u razvijanju zamisli u izvodivo rješenje. Kreativnost se u timu mora oprezno koristiti, tako da se ne izgubi usmjerenost na postizanje dogovorenih rezultata projekta. Konceptualne i analitičke tehnike takođe su od velike važnosti pri postupanju s velikom količinom informacija s kojom se mnogi projekti i organizacije suočavaju. Za uspjeh je bitno moći pravovremeno izvući pravu informaciju, odnosno prezentovati je ili izvijestiti o njoj.

Znanja

- Tehnike dobijanja mišljenja drugih
- Konceptualno razmišljanje
- Tehnike apstrahovanja
- Metode strategijskog razmišljanja
- Analitičke tehnike
- Konvergentno i divergentno mišljenje
- Metode kreativnosti
- Inovativni procesi i tehnike
- Adaptivne metode
- Lateralno razmišljanje

- Sistemsko razmišljanje
- Sinergija i holističko razmišljanje
- Analiza scenarija
- SWOT analiza
- PESTLE analiza
- Teorije kreativnosti
- Tehnike *brainstorminga* (na primjer, latentno mišljenje)
- Konvergentne tehnike (komparativna analiza, tehnike intervjuja).

Vještine i sposobnosti

- Analitičke vještine
- Moderiranje rasprava i grupnih radnih sastanaka
- Biranje odgovarajućih metoda i tehnika za prenošenje informacija
- Razmišljanje „izvan kutije” – novi načini da se nešto napravi
- Zamišljanje nepoznatog budućeg stanja
- Ostati otporan
- Rješavanje grešaka i promašaja
- Identifikovanje i razumijevanje različitih perspektiva.

Srodni elementi kompetencije

- Svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Ljude*
- Praksa 1: Osmišljavanje
- Praksa 2: Opšti ciljevi (engl. *goals*), specifični ciljevi (engl. *objectives*) i koristi (engl. *benefits*)
- Praksa 8: Resursi
- Praksa 10: Planiranje i kontrola
- Praksa 11: Rizik i prilika

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.8.1 Podsticaj i podrška otvorenom i kreativnom okruženju

Opis

Pojedinac stvara radnu sredinu koja ljude podstiče da dijele svoje znanje i pridonose svojim zamislima i mišljenjima. Kako bi bila podsticana kreativnost i inovativnost pojedinac mora biti otvoren prema originalnim i maštovitim načinima prevladavanja prepreka. One se mogu odnositi na nove proizvode, procese ili postupke, te na mijenjanje zadataka ili uloga i zaduženja. Pojedinac može postići da drugi osjećaju kako je njihovo

sudjelovanje dobrodošlo tako da projekat može profitirati od njihovih primjedbi, prijedloga, zamisli ili dvojbi. Budući da u svakom projektu stručnjaci s različitim porijeklom i sposobnostima moraju sarađivati, otvorenost je vrlo važna. Većina članova tima ima područje u kojem su vrlo stručni i znaju više od pojedinca. Odnosi u timu se grade na međusobnom poštovanju, povjerenju i pouzdanosti. Zato pojedinac treba redovno od ljudi da traži doprinos, te da pokaže spremnost da razumije, a možda i prihvati njihove zamisli. Naravno, za sve postoji vrijeme i mjesto, pa pojedinac treba takođe jasno dati do znanja kad ima vremena za kreativan doprinos, a kada ga nema.

Mjere

- Podstiče ljude da dijele znanje i iznose svoja mišljenja
- Podstiče i podupire kreativnost kad je to primjereno
- Primjenjuje i podstiče originalne i maštovite načine prevladavanja prepreka
- Traži doprinos od drugih i pokazuje spremnost da razmotri i/ili prihvati njihove zamisli
- Razmatra stajališta drugih.

4.4.8.2 Primjena konceptualnog mišljenja pri definisanju situacija i strategija

Opis

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

Mjere

- Koristi ili promoviše konceptualno mišljenje kad je to primjereno
- Prepoznaje da problemi često imaju više uzroka, te da rješenja često imaju više učinaka
- Primjenjuje sistemsko razmišljanje.

4.4.8.3 Primjena analitičke tehnike u analizi situacija, te finansijskih i organizacijskih podataka i trendova

Opis

Pojedinac može analizirati (ili delegirati analizu) složene situacije ili probleme, te pronaći rješenja i alternative. Takođe je sposoban analizirati i izvući korisne informacije i trendove iz složenih sklopova podataka, te jasno prikazati nalaze ili o njima izvijestiti. Analitička

spretnost znači imati na raspolaganju različite metode za otkrivanje stvarnih uzroka problema, te provoditi ili predlagati prave mjere za njegovo rješavanje.

Mjere

- Primjenjuje razne analitičke tehnike
- Analizira probleme kako bi bili otkriveni uzroci i moguća rješenja
- Analizira složene sklopove podataka i izvlači relevantne informacije
- Jasno izvještava i prezentuje podatke, zaključke, sažetke i trendove.

4.4.8.4 Promocija i primjena kreativnih tehnika za pronalaženje alternativa i rješenja

Opis

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

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

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

Mjere

- Služi se kreativnim tehnikama kada je to primjereno
- Primjenjuje divergentne tehnike
- Primjenjuje konvergentne tehnike
- Uključuje različite poglede i vještine
- Identifikuje međuzavisnosti.

4.4.8.5 Promovisanje holističkog pogleda na projekat i njegov kontekst u cilju boljeg odlučivanja

Opis

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

Mjere

- Pokazuje holističko razmišljanje i objašnjava širu sliku
- Služi se većim brojem perspektiva u analizi i rješavanju aktuelne situacije
- Uspostavlja vezu između projekta i šireg konteksta, te poduzima odgovarajuće korake.

4.4.9 Pregovaranje

Definicija

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

Svrha

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

Opis

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

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

Znanja

- Teorije pregovaranja
- Tehnike pregovaranja
- Taktike pregovaranja
- Faze procesa pregovaranja
- BATNA (najbolja alternativa postignutom dogovoru)
- Predlošci i vrste ugovora
- Zakonske i regulatorne odredbe povezane s ugovorima i sporazumima
- Analiza kulturalnih aspekata i taktika.

Vještine i sposobnosti

- Identifikacija željenih ishoda
- Asertivnost i snažna želja za postizanjem željenih ishoda
- Empatija
- Strpljenje

- Nagovaranje
- Izgradnja i održavanje povjerenja i pozitivnih radnih odnosa.

Srodni elementi kompetencije

- Svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Ljude*
- Praksa 1: Osmišljavanje
- Praksa 2: Opšti ciljevi (engl. *goals*), specifični ciljevi (engl. *objectives*) i koristi (engl. *benefits*)
- Praksa 9: Nabavka
- Praksa 10: Planiranje i kontrola.

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.9.1 Identifikacija i analiza interesa svih strana uključenih u pregovaranje

Opis

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

Mjere

- Pozna je i iskazuje vlastite interese, potrebe i ograničenja
- Prikuplja i dokumentuje relevantne tvrde i meke informacije o interesima, potrebama i očekivanjima svih uključenih strana
- Analizira i dokumentuje dostupne informacije kako bi prepoznao vlastite prioritete, kao i vjerovatne prioritete drugih strana.

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

Opis

Pojedinaac identifikuje ustupke, opcije i alternativna rješenja pregovora. Oni se razvijaju tokom priprema za pregovore i moguće ih je mijenjati dok pregovori traju u skladu sa novonastalim prilikama i promjenom situacije. Ustupci, opcije i alternative treba da budu usklađeni s interesima pregovaračkih strana kako bi ih se moglo koristiti tokom pregovaračkog procesa. Takođe valja utvrditi šta je BATNA (najbolja alternativa postignutom dogovoru).

Mjere

- Identifikuje ustupke, opcije i alternativna rješenja na osnovu analize interesa, potreba i prioriteta svih strana
- Predlaže pravo rješenje u pravom trenutku i na pravi način.

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

Opis

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

Mjere

- Identifikuje moguće pregovaračke strategije kako bi bio postignut željeni ishod
- Identifikuje sekundarne strategije i alternativna rješenja za scenarije „šta ako”
- Odabire pregovaračke strategije i pojašnjava svoj izbor
- Analizira i odabire pregovaračke tehnike i taktike kao podršku željenoj pregovaračkoj strategiji
- Identifikuje glavne strane u pregovorima i jasno artikuliše njihova ovlaštenja.

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

Opis

Sporazum se postiže pregovaranjem pri čemu se primjenjuju utvrđene strategije, alati i taktike, nastojeći da se protiv pojedinca ne okrenu druge uključene strane. Pregovaranje se može odvijati tokom dužeg razdoblja, ponekad i u fazama. Zadovoljavajući sporazum je onaj kod kojeg su sve strane vrlo zadovoljne rezultatom, te će poštovati svoje obaveze, smatrati da su druge strane bile poštene u pregovorima, osjećati da ih se poštuje, te biti spremne ponovo pregovarati. Ako sporazum nije moguće postići ili ako mogući ishodi nisu prihvatljivi, primjenjuje se BATNA (najbolja alternativa postignutom dogovoru).

Najbolje moguće rješenje je često ono koje je održivo i dugoročno daje najbolje rezultate za sve strane. Možda bude i nekih specifičnih situacija kada to nije moguće ili poželjno, te će

možda biti potreban kompromis da bi bio realizovan željen ishod. U mnogim situacijama se dogovoreni ishodi dokumentuju kako bi se u budućnosti na njih moglo pozivati.

Mjere

- Pregovara služeći se tehnikama i taktikama koje su primjerene okolnostima kako bi bio postignut željeni ishod
- Pregovara kako bi postigao održiv sporazum
- Pokazuje strpljenje i snažnu želju da bude postignut održivi sporazum
- Primjenjuje BATNA (najbolju alternativu postignutom dogovoru) ako održivi ishod nije moguć
- Dokumentuje ishode pregovora.

4.4.9.5 Otkrivanje i korištenje dodatnih mogućnosti prodaje i kupovine

Opis

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

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

Mjere

- Traži način kako isporučiti dogovorene ishode brže, bolje i/ili jeftinije
- Odmjerava alternative s trenutnom situacijom i sporazumima
- Razmatra uticaj alternativa na postojeće odnose.

4.4.10 Usmjerenost na rezultate

Definicija

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

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

Svrha

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

Opis

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

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

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

Znanja

- Organizacijske teorije
- Načela efikasnosti
- Načela djelotvornosti
- Načela produktivnosti.

Vještine i sposobnosti

- Delegiranje
- Efikasnost, djelotvornost i produktivnost

- Preduzetništvo
- Integracija društvenih, tehničkih i ekoloških aspekata
- Osjetljivost na to što organizacija smatra da se treba i ne treba činiti
- Upravljanje očekivanjima
- Identifikacija i procjena alternativnih rješenja
- Kombinacija šire slike i usmjerenosti na važne pojedinosti
- Analiza ukupne koristi.

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

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

Opis

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

Mjere

- Uzima u obzir ciljeve i dogovorene ishode projekta tokom provedbe svih aktivnosti
- Formuliše vlastite ciljeve na osnovu ciljeva i ishoda
- Izvodi strategiju programa iz opštih ciljeva
- Prosuduje sve odluke i postupke na osnovu njihovog uticaja na uspjeh projekta.

4.4.10.2 Ravnoteža potreba i sredstava u cilju optimizacije ishoda i uspjeha

Opis

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

Mjere

- Određuje prioritetsnost različitih potreba
- Objašnjava zašto određeni postupci zaslužuju prioritet
- Koristi se usmjerenošću na rezultate kao sredstvom da se kaže „ne” i objašnjava zašto.

4.4.10.3 Stvaranje i održavanje zdravog, sigurnog i produktivnog radnog okruženja

Opis

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

Mjere

- Štiti tim od vanjskih uticaja
- Stvara zdrave, sigurne i stabilne radne uslove
- Daje jasne radne zadatke na kojima članovi tima mogu raditi
- Osigurava potrebne resurse i infrastrukturu.

4.4.10.4 Promocija i „prodaja” projekta, njegovih procesa i ishoda

Opis

Pojedinac koji vodi projekat često mora djelovati kao neko ko predstavlja i zagovara projekat, te svim zainteresovanim stranama treba objašnjavati šta, zašto i kako (ciljeve projekta, pristup, postupke i dogovorene ishode). Promocija potkrepljuje usmjerenost na rezultate na način da pojašnjava ishode i potrebu za ishodima. To se može postići redovnim izvještavanjem i uključivanjem interesnih sudionika, kao i formalnom i neformalnom komunikacijom, te marketingom, a sve to u rasponu od neformalne

komunikacije sa članovima tima do formalnih prezentacija. Ovaj marketing ili „prodaja” projekta je neizbježan dio svake komunikacije koju ostvaruje pojedinac. Poželjno je da pojedinac takođe pozove članove tima, vlasnika projekta i druge da se uključe u marketinške aktivnosti.

Mjere

- Brani i promoviše ciljeve, pristup, postupke i dogovorene ishode
- Traži prilike i mjesta za promociju projekta
- Poziva druge da se uključe u marketing projekte.

4.4.10.5 Isporuka rezultata i njihovo prihvatanje

Opis

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

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

Mjere

- Razlikuje pojmove efikasnost, srsishodnost i produktivnost
- Planira i održava planirani nivo efikasnosti, svrsishodnosti i produktivnosti
- Pokazuje sposobnost obavljanja zadataka
- Fokusira se na kontinuirano poboljšanje i postiže ga
- Razmišlja imajući na umu rješenja, a ne probleme
- Savladava otpor
- Prepoznaje ograničenja za postizanje rezultata i otklanja te nedostatke.

4.5 Praksa

Područje kompetencija pod nazivom „Praksa” bavi se temeljnim projektnim kompetencijama.

Definiše trinaest elemenata kompetencija, a to su:

- **Osmišljavanje projekta**
- **Zahtjevi i ciljevi**
- **Obim**
- **Vrijeme**
- **Organizovanje i informisanje**
- **Kvalitet**
- **Finansiranje**
- **Resursi**
- **Nabavka**
- **Planiranje i kontrola**
- **Rizik i prilika**
- **Interesni sudionici**
- **Promjena i transformacija.**

4.5.1 Osmišljavanje projekta

Definicija

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

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da uspješno ukloni sve kontekstualne i društvene aspekte, te pronađe najbolji pristup za projekat, kako bi bila osigurana podrška za uspjeh projekta.

Opis

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

Osmišljavanje uključuje širok raspon aspekata, uključujući donošenje odluka, izvještavanje i resurse, kao i pridržavanje standarda i regulative te kulturalnih normi i vrijednosti (unutar organizacije i šireg društva). Takođe u obzir treba uzeti i percipirane koristi, motivaciju, komunikaciju između tima i interesnih sudionika itd. Jasno i precizno definisanje ovih ciljeva, faktora i kriterija je važan preduslov i početka i provedbe projekta. Ova aktivnost rezultira opštim planom koji će kasnije biti prenesen na specifične aktivnosti koje treba da vode ka uspjehu projekta.

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

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

Znanja

- Kritični faktori uspjeha
- Kriteriji uspjeha

- Naučene lekcije
- *Benchmarking*
- Složenost
- Uspjeh projekta, programa i portfelja
- Uspješno upravljanje projektom, programom i portfeljem
- Alati za upravljanje projektom, programom i portfeljem
- Stilovi vođenja
- Strategija
- Trostruka ograničenja (željeni trougao)
- Upravljanje izvedbom
- Organizacija pravila i metodologije izrade nacrt projekta
- Specifična metodologija povezana s poslovnom djelatnošću i kontekstom
- Organizacijski modeli, na primjer teorija kontingencije
- Teorija promjene.

Vještine i sposobnosti

- Razumijevanje konteksta
- Sistemsko razmišljanje
- Usmjerenost na rezultate
- Usavršavanje objedinjavanjem naučenih lekcija
- Rasčlanjivanje strukturnih dijelova
- Analiza i sinteza.

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.1.1 Uzimanje u obzir kriterije uspjeha, određivanje njihove prioritnosti i njihovo vrednovanje

Opis

Kriteriji uspjeha su mjere koje interesni sudionici koriste za ocjenjivanje i procjenu uspjeha projekta. Ovi kriteriji mogu biti formalni i neformalni. Formalni kriteriji se tiču navedenih ishoda projekta. Njihovo ispunjavanje unutar dogovorenih ograničenja (to jest, strateških, taktičkih i operativnih ciljeva) je jedan – ali, ipak, samo jedan – dio uspjeha projekta. Važni su također i neformalni kriteriji prema kojima interesne strane procjenjuju ishod. Ovi faktori mogu uključivati prave razloge zbog kojih je projekat započet, podržan, ometen ili prekinut. Kriteriji uspjeha također se tiču interakcije sa širim kontekstom – ličnim ili grupnim interesima na koje utiče projekat ili njegovi rezultati, zavisno od toga u kojoj mjeri projekat podržava ili je u sukobu s drugim projektima i programima, aktivnostima, ciljevima, resursima itd.

Pojedinac prikuplja, uzima u obzir, određuje prioritet i ispoljava formalne i neformalne kriterije uspješnosti projekta i njegovih komponenata. Potrebno je ozbiljno razmotriti formalne i neformalne kriterije, jer oni uveliko utiču na spremnost interesnih grupa da podrže projekat i sarađuju na njemu, te tako direktno utiču na njegov uspjeh.

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

Mjere

- Utvrđuje, klasifikuje, vrednuje i procjenjuje uticaj iz svakog od pet aspekata *Perspektive* relevantnih za uspjeh
- Prepoznaje i procjenjuje i formalne i neformalne elemente uticaja
- Procjenjuje kriterije uspjeha svakog od pet aspekata *Perspektive*
- Uzima u obzir i procjenjuje i formalne i neformalne kriterije uspjeha
- Uzima u obzir relevantne faktore uspjeha i koristi se njima
- Provodi periodičnu reviziju relevantnosti kriterija uspjeha
- Provodi periodičnu reviziju relevantnosti faktora uspjeha.

4.5.1.2 Pregled, primjena i razmjena lekcija naučenih iz drugih projekata

Opis

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

Mjere

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

4.5.1.3 Određivanje složenosti i njenog uticaja na pristup

Opis

Kako bi bio pravilno odabran odgovarajući pristup, pojedinac mora uzeti u obzir specifičnu složenost projekta – složenost dogovorenih ishoda i/ili potrebnih projektnih procesa. Složenost može imati mnoge uzroke i izvore. Može biti da su ishodi ili potrebni unutrašnji procesi projekta inovativni, tehnički složeni ili čvrsto isprepleteni. Događa se da projekat uključuje mnoge timove, ljude, dobavljače, međuzavisne elemente itd. Kontekst projekta može takođe biti veoma složen te, na primjer, uključivati velik broj interesnih sudionika s različitim interesima, mnoga preklapanja s drugim procesima, projektima, programima itd. Rokovi mogu biti kratki, budžet ograničen, ishodi ključni za organizaciju itd. Pojedinac sve ove unutrašnje i vanjske faktore mora uzeti u obzir, jer imaju važnu ulogu u odabiru pristupa projektu.

Mjere

- Primjenjuje prikladne metode za prepoznavanje nivoa složenosti projekta
- Uzima u obzir aspekte koji povećavaju nivo složenosti
- Prepoznaje i definiše kako specifični procesi, ograničenja ili ishodi djeluje na složenost
- Prepoznaje i procjenjuje kako specifični vanjski i unutrašnji parametri djeluju na složenost
- Procjenjuje i primjenjuje mjere umanjivanja složenosti.

4.5.1.4 Odabir i pregled sveukupnog pristupa upravljanju projektom

Opis

Na početku projekta pojedinac odabira pristup koji ima najveću vjerojatnoću uspjeha, uzimajući u obzir ograničenja proizašla iz kontekstualnih uticaja i zahtjeva, složenost projekta, naučene lekcije, poznate kriterije i dostupne faktore uspjeha. Pristup može sadržavati viziju (glavna načela) i opštu strukturu koja treba osigurati uspjeh projekta. Može uključivati općenitu definiciju ili modifikaciju obima, aspekte kvaliteta, organizovanje, komunikaciju ili modifikaciju obima, aspekte kvaliteta, organizovanje, komunikaciju, dokumentaciju, planiranje i pristup interesnim sudionicima, odabir resursa, toleranciju rizika, kriterije upravljanja i izvedbe itd. Pojedinac povremeno revidira odabrani pristup, zbog toga što se mnogi kontekstualni i društveni uticaji mogu tokom životnog ciklusa projekta promijeniti.

Mjere

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

4.5.1.5 Izrada strukture provedbe projekta

Opis

S obzirom na odabrani pristup, pojedinac izrađuje općenitu „grubu skicu”, preliminarni nacrt ili strukturu provedbe projekta. Ovaj opšti plan će biti razrađen u detalje u formaliziranim planovima, ali osnovni nacrt obuhvata samo osnovne odabire (poput izrade ili kupovine (engl. *make or buy*), vodopadnog ili iterativnog pristupa, unutrašnjih ili vanjskih resursa, odabira alata i metoda itd.) i posljedice svakog odabira na uspjeh. Odluke koje donosi pojedinac takođe uključuju i odabir najboljeg načina vođenja projekta. Uspješno upravljanje projektom je ključni dio i preduslov za uspjeh projekta. U nekim slučajevima za to je potreban jak vođa ili, pak, prema drugim kriterijima vođa koji će biti „prvi među jednakima” i tako se ponašati naspram tima ili interesnih sudionika. Često će taj izbor varirati zavisno od okolnosti i okruženja, te faze projekta. Uzimajući u obzir razvoj i napredak projekta, promjenljive kontekstualne uticaje i zahtjeve, poznate kriterije i dostupne faktore uspjeha, pojedinac povremeno ocjenjuje aspekte nacrtu tokom cijelog trajanja projekta. Sve ovo često vodi malim ili velikim promjenama u odabranom planu izvođenja.

Mjere

- Ustrojava strukturni plan izvedbe projekta s ishodima
- Određuje pravila poslovanja i načine provođenja kontrole

- Nadgleda je li projekat u skladu sa komponentama plana
- Nadograđuje strukturni plan izvedbe u skladu s promjenama.

4.5.2 Zahtjevi i ciljevi

Definicija

Svaki projekat je proveden zato što unutrašnji i vanjski interesni sudionici žele nešto postići. Ovaj element kompetencije opisuje „zašto” – koje opšte ciljeve treba postići, koje koristi i ciljeve treba ostvariti, te koje zahtjeve interesnih sudionika treba ispuniti. Projekti proizilaze iz potreba, očekivanja, zahtjeva i strateških organizacijskih ciljeva interesnih sudionika.

Svrha

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

Opis

Pojedinac će naići na mnoge definicije opštih ciljeva (engl. *goals*) i ciljeva (*objectives*), koristi (engl. *benefits*), učinka. Isporuka, vrijednosti, zahtjeva, rezultata i ishoda, i na različita objašnjenja o odnosu tih pojmova. Svi oni čine različita gledišta (a ponekad i različite nivoe gledišta) na vezu između onoga što interesni sudionici žele postići i onoga što će projekat isporučiti. Pojedinac to zna i stoga će, zbog potreba projekta, jasno definisati šta je potrebno kako bi bio dobijen odgovor na pitanja „zašto, kako, šta, kada, ko, gdje i za koga”. Pojedinac će zajedno sa svim interesnim sudionicima zaključiti šta će projekat za njih postići. Zatim se ti zaključci moraju preformulisati u jasno definisane ishode i isporuke projekta, koji se povratno moraju prenijeti interesnim sudionicima kako bi bila definisana očekivanja i kako bi se njima upravljalo. Taj je postupak iterativne prirode. Doći će do promjena i u gledištima interesnih sudionika, i u ishodima i rezultatima, što će zahtijevati redovna ažuriranja. Stoga se taj postupak provodi u početku i redovno ponavlja. Presudni su komunikacija, pregovori i analitičke vještine. Kako bi bila postignuta ravnoteža među interesnim sudionicima vrlo često se koriste radionice umjesto intervjua „jedan na jedan”. Potrebno je saznati i prema prioritetima rangirati potrebe i zahtjeve interesnih sudionika, jasno pri tom definišući šta će i iz kojih razloga projekat morati ostvariti.

Znanja

- Privremena i stalna organizacija
- Očekivanja, potrebe i zahtjevi
- Projektna povelja
- Sponzor projekta (vlasnik)
- Spremnost za korištenje i prikladnost svrsi
- Upravljanje vrijednošću
- Kriteriji odabira
- Mapiranje koristi
- Analiza opštih ciljeva
- Određivanje strategije.

Vještine i sposobnosti

- Korporativna strategija
- Odnosi među interesnim sudionicima
- Prikupljanje znanja
- Moderiranje radionica
- Intervjuisanje
- Formulacija ciljeva (na primjer, metoda SMART)
- Sinteza i određivanje prioriteta.

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.2.1 Definisanje i razvijanje hijerarhije ciljeva projekta

Opis

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

Mjere

- Uspostavlja odnose između organizacijskih i projektnih ciljeva
- Uspostavlja odnose između opštih ciljeva i ciljeva
- Određuje hijerarhiju opštih ciljeva za projekat

- Objašnjava važnost i sadržaj hijerarhije opštih ciljeva.

4.5.2.2 Identifikacija i analiza potreba i odlučivanje o zahtjevima i kriterijima odabira

Opis

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

Mjere

- Razlikuje potrebe, očekivanja i zahtjeve
- Prepoznaje i dokumentuje potrebe i zahtjeve interesnih sudionika
- Uspostavlja strukturu za povezivanje isporuka sa zahtjevima
- Analizira potrebe i zahtjeve interesnih sudionika.

4.5.2.3 Određivanje nivoa prioriteta i odlučivanje o zahtjevima i kriterijima odabira

Opis

Nakon analize potrebno je poredati zahtjeve prema prioritetu. Vlasnici projekta, viši menadžeri ili vanjski klijenti su ti koji određuju prioritete. Takođe treba odrediti metode za dokumentovanje zahtjeva (na primjer, više ili manje detaljna specifikacija zahtjeva ili popis zadataka s korisničkim pričama – engl. *user story*). Zahtjeve je potrebno formulisati u kriterije odabira u poređenju s kojima će biti testirane isporuke.

Mjere

- Određuje važnost pojedinačnih potreba i zahtjeva interesnih sudionika
- Dokumentuje i dogovara koje su potrebe i zahtjevi interesnih sudionika
- Podupire i nadgleda preformulisane zahtjeve u kriterije odabira.

4.5.3 Obim

Definicija

Obim određuje specifičan fokus ili sadržaj projekta. Opisuje rezultate, ishode i koristi, kao i rad koji je potreban da bi se oni ostvarili. Takođe obuhvata i suprotnu stranu – opisivanje onoga što nije sadržano u projektu. U biti, obim određuje granice projekta.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da dobije uvid u granice obima projekta, da tim obimom upravlja i da razumije kako obim utiče na (i kako na njega utiču), odluke koje se odnose na upravljanje i provedbu projekta.

Opis

Obim uključuje proces razumijevanja, definisanja i upravljanja specifičnim sadržajem projekta. Ipak, potrebno je definisati i ono što je izvan obima projekta. Obim definiše sve granice, koje su često presudne za razumijevanje i donošenje odluka o tome šta jeste, a šta nije dio projekta.

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

Znanja

- Upravljanje konfiguracijom
- Hijerarhijske i nehijerarhijske strukture
- Planiranje radnih paketa
- Definisanje obima (s izuzecima)
- Metodologije definisanja obima, na primjer primjena scenarija slučaja, istorije
- Neplanirano naknadno proširivanje obima
- Ograničenja
- Osmišljavanje isporuke i metode kontrole
- Razvijena struktura rada (engl. *work breakdown structure* – WBS)
- Razvijena struktura proizvoda (engl. *product breakdown structure* – PBS)
- Radni paketi
- Rječnik razvijene strukture rada.

Vještine i sposobnosti

- Konfiguracija obima
- Određivanje prioriteta
- Definisanje razvijene strukture rada (engl. *work breakdown structure* – WBS)
- Definisanje razvijene strukture proizvoda (engl. *product breakdown structure* – PBS)
- Korištenje rječnika razvijene strukture rada
- Agilan razvoj.

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.3.1 Određivanje isporuka projekta

Opis

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

Mjere

- Definiše isporuke projekta
- Razumije i objašnjava razlike između opštih ciljeva i isporuka
- Organizuje opšte ciljeve i s njima povezane isporuke
- Pozna je hijerarhiju ciljeva i njenu svrhu i služi se time.

4.5.3.2 Strukturisanje obima projekta

Opis

Strukturisanje obima zahtijeva sistemsku podjelu sveukupnog sadržaja projekta na zadatke i radne elemente. Takva struktura projekta ili razvijena struktura rada (engl. *work breakdown structure* – WBS) uključuje opštu podjelu i potpodjele. Grafički prikaz razvijene strukture rada obično je stablasta struktura koja sadrži brojne nivoe, zavisno od željenog stepena detaljnosti prikaza zadataka ili radnih elemenata. Pri kreiranju WBS-a se može voditi raznim načelima. Jedan je način da sveukupna struktura odražava sve potproizvode koji su potrebni za uspješnu isporuku rezultata, na primjer analizu, osmišljavanje projekta, razvoj i testiranje. Zatim, određivanje obima može odražavati i različite funkcionalne i fizičke strukture rezultata projekta. Bez obzira na pristup, određivanje i strukturiranje obima projekta omogućava pregled nad sadržajem projekta. Razjasniti i odrediti obim je važno i pri iterativnom (to jest agilnom) pristupu, iako u tom slučaju WBS nije tako detaljan kao pri linearnom ili sekvencijalnom pristupu.

Mjere

- Pozna je i objašnjava svrhu i koristi strukture koja definiše obim
- Pozna je i primjenjuje načela za kreiranje razvijene strukture rada (engl. *work breakdown structure* – WBS)
- Pojašnjava razliku između različitih načela razvijene strukture rada
- Objašnjava obilježja granica projekta, te daje primjere
- Pojašnjava zašto i u kojim slučajevima potpuna razvijena struktura rada nije prikladna pri iterativnom (agilnom) pristupu projektu.

4.5.3.3 Definisanje radnih paketa projekta

Opis

Svaki element na najnižem nivou razvijene strukture rada (engl. *work breakdown structure* – WBS) čini radni paket s jasno određenim granicama. U biti, jasne granice su kriterij uspjeha za efikasan WBS. Radni paket je definisan kao opis posla koji je potrebno obaviti, poslovnih ciljeva, troškova, potrebnih resursa i vremena. Ako trajanje, troškovi i/ili resursi još nisu jasno određeni, onda je riječ o planiranom radnom paketu. Pri iterativnom (agilnom) pristupu, radni paket u softverskim projektima se obično naziva „korisničkom pričom”. Isti vodeći principi korišteni za definisanje radnog paketa se mogu primijeniti i na korisničku priču. Kontrolna izvještavanja su grupe radnih paketa koje se obično koriste pri izvještavanju.

Mjere

- Određuje radne i planske pakete
- Objašnjava svrhu i prednosti (dobro) definisanih radnih paketa
- Imenuje i objašnjava načine za definisanje radnih paketa.

4.5.3.4 Uspostavljanje i održavanje konfiguracije obima

Opis

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

Mjere

- Upravljanje konfiguracijom obima
- Definiše uloge i odgovornosti povezane s upravljanjem konfiguracijom obima
- Povezuje međuzavisnost konfiguracije obima i sveukupnog pristupa projektu (sekvencijalan ili iterativan)
- Upoređuje napredak i ostvarenu vrijednost s obzirom na osnovni plan.

4.5.4 Vrijeme

Definicija

Element kompetencije Vrijeme uključuje identifikaciju i strukturisanje svih komponenata projekta na vrijeme kako bi izvođenje bilo optimizirano.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da definiše, složi, optimizira, nadgleda i kontroliše sve komponente potrebne kako bi dogovoreni rezultati projekta bili isporučeni.

Opis

Cilj vremenskog planiranja je odrediti kada određene aktivnosti treba da budu izvršene, kako bi izvođenje projekta bilo optimizirano. Kada je riječ o projektima, aktivnosti ili komponente uključuju radne pakete i faze.

Te aktivnosti je potrebno analizirati i poredati, procijeniti njihovo trajanje i mjesto u vremenskom planu, te dodijeliti ljudima ili timovima, kako bi bilo optimizirano njihovo izvođenje. Vrijeme takođe uključuje praćenje odstupanja. Odstupanja od vremenskog plana se događaju zbog vanjskih (promjena isporuka, uslova, nedostatak resursa ili novca itd.) ili unutrašnjih uticaja (to jest kasnih ili pogrešnih dostava), te je zbog toga ponekad potrebno promijeniti raspored. Vremenski plan treba povremeno upoređivati s temeljnim planom, te ako je potrebno, prilagoditi ga. Kod iterativnog planiranja vremenski plan može biti podijeljen u vremenske etape određenog trajanja. Sa svakom iteracijom je definisan određeni raspored aktivnosti (osmišljavanje, izvođenje, testiranje i implementacija). Planiranje projekta je fokusirano na broj iteracija i aktivnosti (na primjer, priprema, praćenje itd.). Ako postoji nesigurnost oko vremenskog okvira za pojedinu fazu ili aktivnost, u raspored treba unijeti vremensku rezervu.

Znanja

- Tipovi planiranja
- Metode procjene
- Ujednačavanje
- Metode vremenskog planiranja, na primjer gantogram ili metoda Kanban
- Alokacija resursa
- Analiza mreže
- Temeljni planovi
- Planiranje kritičnog puta
- Nepoštovanje rasporeda
- Izrada vremenskih okvira (engl. *timeboxing*)
- Faze
- Ključni događaji (engl. *milestones*)

- Brzo modeliranje i izrada prototipa
- Piralan/iterativan/agilan razvojni proces.

Vještine i sposobnosti

- Definisanje aktivnosti iz radnih paketa
- Definisanje međuzavisnosti
- Sekvencionisanje komponenti
- Procjenjivanje potrebnih resursa i trajanja aktivnosti.

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.4.1 Utvrđivanje aktivnosti potrebnih za isporuku projekta

Opis

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

Mjere

- Definiše aktivnosti potrebne za realizaciju projektnih isporuka
- Izuzima pojedinačne aktivnosti iz razvijene strukture rada (engl. *work breakdown structure* – WBS).

4.5.4.2 Utvrđivanje uloženog napora i trajanja aktivnosti

Opis

Za svaku aktivnost treba utvrditi predviđeno radno opterećenje i trajanje koji su potrebni za njenu realizaciju. To uključuje određivanje resursa, kompetencija, te njihovu potrebnu količinu za svaku aktivnost. U slučaju dostupnosti više resursa (materijalnih i ljudskih) je potrebno postići ravnotežu između kvaliteta, troškova, te vremena izvršenja. Ta ravnoteža zavisi od kriterija uspjeha, te uslova projekta.

Mjere

- Određuje predviđeno radno opterećenje i trajanje aktivnosti
- Određuje različite resurse potrebne za realizaciju aktivnosti
- Prepoznaje različite opcije povezane s resursima i odlučuje o njima.

4.5.4.3 Odabir pristupa vremenskom planu i fazama projekta

Opis

Zavisno od odabranog pristupa projektu (to jest vodopadnog ili iterativnog planiranja), potrebno je donijeti odluke o broju, sadržaju, trajanju, te isporuke svake od etapa (ili faza). Odabir pristupa uveliko zavisi od specifičnosti kriterija uspjeha i zahtjeva projekta, te vodećih principa organizacije, kao i drugih kontekstualnih faktora, neizvjesnosti itd. Na primjer, visok nivo neizvjesnosti može rezultirati kraćim fazama.

Mjere

- Pozna je različite tehnike planiranja
- Bira prikladne tehnike planiranja
- Određuje prikladne faze
- Razumije uticaj neizvjesnosti na planiranje, te zna kako smanjiti taj uticaj.

4.5.4.4 Određivanje redosljeda projektnih aktivnosti i stvaranje vremenskog plana

Opis

Mnoge aktivnosti zavise od dostupnosti ili ranijoj realizaciji drugih radnih paketa ili aktivnosti. Na osnovu tih poznatih međuzavisnosti, te procijenjenog trajanja svake aktivnosti je određen tok aktivnosti. Iz toga je moguće izračunati kritični put. Na njega, pak, može uticati dostupnost resursa. Ujednačavanjem se može optimizirati dodjela resursa u fazi planiranja, te se na taj način može uticati na kritični put.

Mjere

- Određuje poredak serija projektnih aktivnosti
- Određuje međuodnose
- Izračunava kritični put
- Uravnotežuje dodjelu resursa za dotični plan.

4.5.4.5 Upoređivanje napretka s vremenskim planom, te provođenje prilagođavanja

Opis

Čim je gotova faza planiranja te su aktivnosti započete, treba pokrenuti i sistem kontrole (poput sistema bilježenja vremena i sastanaka o napretku). Za mjerenje ostvarenog napretka u poređenju sa osnovom primjenjuju se različite metode, poput analize dodatne vrijednosti. Na projektni plan mogu uticati različite nepredviđene poteškoće, što rezultira potrebnim izmjenama. Razlog tome može biti izmjena isporuka, nedostatak resursa ili novca, te zakašnjenja ili pogrešna dostava, što može zahtijevati preispitivanje plana. Vremenski plan je potrebno povremeno upoređivati s osnovom, te po potrebi provesti prilagođavanje.

Mjere

- Razumije kada i kako koristiti razne sisteme kontrole rasporeda
- Provodi prilagođavanje plana kao odgovor na različite vrste nepredviđenih poteškoća
- Upoređuje napredak i vrijednosti sa osnovom.

4.5.5 Organizovanje i informisanje

Definicija

Organizovanje i informisanje uključuje definisanje, implementaciju i upravljanje privremenom projektnom organizacijom. Takođe uključuje utvrđivanje neophodnih uloga i odgovornosti, kao i efikasnu razmjenu informacija za privremenu organizaciju. Ovaj element kompetencije uključuje stvaranje i čuvanje dokumentacije, strukture izvještavanja, te protok interne komunikacije na projektu.

Svrha

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

Opis

Element kompetencije Organizacija i informisanje opisuje način na koji je projekat organizovan, te obuhvata ljudske resurse i povezane komunikacijske procese. Organizacija takođe uključuje projektne uloge, odgovornosti i ovlaštenja na različitim nivoima. U najmanju ruku, ona obično razdvaja nivo sponzora, projekta i komponenti, te opisuje formalni informacijski tok između ovih nivoa, tako da je svaki nivo u mogućnosti preuzeti zadatu odgovornost i zasnivati odluke na visokokvalitetnim informacijama. Obično je nivo sponzora odgovoran za određivanje cilja i obima projekta, a nivo projekta za isporuku kvalitetnih rezultata.

Svi nivoi treba da imaju uvid u tačne, pravovremene i visokokvalitetne informacije kako bi mogle donositi visokokvalitetne odluke. Pojedinaac je odgovoran za kvalitet, pravovremenost i tok informacija. Interno informisanje, dokumentacija i komunikacija su usko povezani s upravljanjem organizacijom i uključuju definisanje potreba za informacijama, uspostavu potrebnih procesa i informacijskih infrastruktura, te naposljetku praćenje internog i eksternog protoka informacija.

Znanja

- Organizacijski modeli
- Razvijena struktura rada (engl. *work breakdown structure* – WBS) kao temelj za organizovanje projekta
- Sistemi upravljanja dokumentacijom
- Informacijski i dokumentacijski sistemi
- Plan informisanja
- Pravni zahtjevi
- Sigurnost informacija
- Načini organizovanja upravljanja projektima i programima.

Vještine i sposobnosti

- Uključivanje/uvjeravanje drugih
- Upravljanje ljudskim resursima u organizaciji

- Delegiranje zadataka
- Upravljanje preklapanjima s drugim dijelovima organizacije
- Korištenje projektnih softverskih alata u uredu
- Tehnike pripreme službenih dokumenata
- Planiranje upravljanja informacijama.

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.5.1 Procjena i određivanje potreba interesnih sudionika za informacijama i dokumentacijom

Opis

Pojedinac zna da postoji bliska veza između informisanja i organizovanja, te da potrebe za informacijama mogu takođe odrediti potrebu za određenim organizacijskim strukturama. Na primjer, u organizacijama koje eksternalizuju dio poslova uz pomoć jednog ili više virtuelnih timova očito je da postoji potreba za velikom količinom informacija. Mora se voditi računa o tome kome će biti dostupne koje informacije, te izbjegavati zatrpavanje informacijama. Zainteresovane strane općenito bi trebale primati samo informacije koje su im potrebne i u odgovarajućem obliku. Pojedinac mora razlikovati potrebe za formalnim i neformalnim načinima informisanja/dokumentovanja. Poznavanje korporativnih struktura i procesa će automatski omogućiti izdvajanje dijela službenih informacija i dokumentacije (specifikacije, planovi, proračuni, izvještaji i ostalo). Odgovornost pojedinca je da osigura da su potrebe za informisanjem i organizovanjem definisane.

Mjere

- Procjenjuje i bilježi potrebe za informisanjem i dokumentovanjem na projektu
- Uspostavlja različite načine komuniciranja, i formalne i neformalne
- Određuje koja obilježja projekta utiču na organizacijske potrebe.

4.5.5.2 Definisanje strukture, uloga i odgovornosti u projektu

Opis

Pojedinac može strukturisati privremenu organizaciju na više načina i razumije važnost uticaja upravljanja i kontekstualnih obilježja, kao što su strategija, strukture i procesi, moć i interes, standardi i propisi, kultura i vrijednosti. Primijenjene tehnologije, očekivana rješenja, potrebne kompetencije i geografska lokacija sudionika će takođe uveliko uticati na ustroj organizacijske strukture. Pojedinac zna da postoje prednosti i nedostaci različitih struktura i sposoban je osmisliti i implementirati privremenu organizaciju. Ako je potrebno za projekat, kao i moguće podprojekte, biće uspostavljeni i prikladan upravljački okvir i struktura. Unutar tog okvira su jasno definisane uloge i odgovornosti, te utvrđena tijela nadležna za donošenje odluka, kao i nivoe delegiranja.

Mjere

- Objašnjava osnovne načine strukturisanja privremene organizacije
- Osmišljava i razvija okvire i strukture upravljanja
- Definiše odgovornosti različitog ključnog osoblja u projektu
- Utvrđuje veze i preklapanja sa sistemom korporativnog upravljanja
- Utvrđuje i bilježi razlike između funkcijskih autoriteta organizacije i autoriteta projekta.

4.5.5.3 Uspostava infrastrukture, procesa i sistema za protok informacija

Opis

Pojedinac zna kako uspostaviti komunikacijske procese, uključujući uloge i odgovornosti, te sva pravila i smjernice za to koje interne informacije saopštiti i kako. Osim toga, implementirani su odgovarajući sistemi i metode radi podrške sistemu korporativnog upravljanja. Kako ograničiti i/ili ukloniti suvišne informacije ključan je kriterij uspjeha za uspostavljanje efikasnih procesa informisanja, s tim da informacije moraju biti dosljedne i nedvosmislene. Informacijske infrastrukture pokrivaju sisteme, sredstva i metode potrebne za dokumentovanje, čuvanje i prenošenje internih informacija. Informacijske infrastrukture i informacione tehnologije (IT) su neodvojive u modernoj organizaciji i stoga je za pojedinca važno poznavanje korporativnog IT sistema i s njim povezane politike.

Mjere

- Pojašnjava svrhu i sadržaj informacijskih procesa
- Saopštava interne informacije različitim metodama
- Osigurava da su suvišne informacije ograničene ili uklonjene
- Pojašnjava koristi različitih vrsta sastanaka
- Pojašnjava šta obuhvata komunikacijska infrastruktura
- Uspostavlja mehanizme planiranja i kontrole (na primjer, dokumentovanje ključnih odluka).

4.5.5.4 Implementacija, praćenje i održavanje organizacije projekta

Opis

Pojedinac zna upravljati organizacijom projekta, uključujući implementaciju, nadzor i održavanje privremene organizacije. Implementacija znači učiniti organizacijsku strukturu definisanu na početku operativnom – staviti je u funkciju. Implementacija takođe uključuje potrebne promjene u organizaciji. Potrebe za promjenama u privremenoj organizaciji treba da budu predviđene kako projekat napreduje. Bilo koja struktura organizacije je važeća samo određeno vrijeme. Promjene u kontekstualnim faktorima (na primjer, strategija i/ili moć i interes) posebno utiču na privremenu organizaciju i zahtijevaju promjene ili manja prilagođavanja. Kontinuiranim praćenjem okoline pojedinac mora proaktivno predvidjeti potrebu za promjenama u privremenoj organizaciji.

Mjere

- Implementira novu organizacijsku strukturu
- Nadgleda organizaciju i uloge u njoj
- Prilagođava organizaciju i uloge u njoj.

4.5.6 Kvalitet

Definicija

Kvalitet u projektima ima dva ključna pokretača. S jedne strane riječ je o kvalitetu procesa i načinu na koji je projekat organizovan, kao i o razvijanju, implementaciji i revidiranju standarda za način na koji se upravlja kvalitetom u podprojektima i zadacima. S druge strane riječ je o upravljanju, osiguranju i kontroli kvaliteta rezultata i ishoda projekta. Kvalitet obuhvata sveukupan projekat od početka do posttranzicijskog razdoblja, tokom cijelog životnog ciklusa.

Svrha

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

Opis

S jedne strane kvalitet u projektima obuhva osiguranje odgovarajućeg kvaliteta usluga ili proizvoda koji se isporučuju određenim projektima. S druge strane, on obuhvata i osiguranje da su procesi kvaliteta temeljno implementirani u cijelom projektu. Osiguranje dobre implementacije procesa kvaliteta znači uspostavu standarda i mjerenje njegove efikasnosti. To se obično zasniva na standardima i metodama kvaliteta organizacije koji stoji iza projekta, kao što su sponzor ili dobavljač. Oni treba da budu izrađeni po mjeri projekta i zatim implementirani, mjereni i prilagođavani.

Znanja

- Verifikacija i validacija
- Alati upravljanja kvalitetom procesa, na primjer *Lean, Six Sigma, Kaizen*
- Upravljanje kvalitetom proizvoda
- Trošak kvaliteta
- Standardi upravljanja kvalitetom (na primjer, TQM, EFQM, teorija ograničenja, Demingov krug)
- Alati za analizu kvaliteta organizacije
- Standardni operativni postupci
- Implementacija politika
- Osmišljavanje testiranja
- Korištenje pokazatelja
- Metode i tehnike provjere
- Testiranje zasnovano na rizicima
- Tehnike testiranja, na primjer automatizovano testiranje
- Kontinuirana integracija

- Softverska aplikacija za rukovanje i upravljanje testovima i nedostacima.

Vještine i sposobnosti

- Analiziranje uticaja upravljanja kvalitetom na projekte i ljude
- Implementacija standarda (procesi i ljudi)
- Prilagođavanje standarda kvaliteta
- Ispravljanje ponašanje ljudi i grupa pomoću širokog raspona intervencija
- Razvijanje i provođenje planova kvaliteta
- Provođenje procedure osiguranja kvaliteta
- Provođenje revizije kvaliteta i tumačenje rezultata
- Osmišljavanje planova testiranja.

Srodni elementi kompetencije

- Svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
- Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti
- Ljudi 3: Lična komunikacija
- Ljudi 6: Timski rad
- Ljudi 8: Snalažljivost
- Ljudi 9: Pregovaranje
- Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate

Ključni pokazatelji kompetencije

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

Opis

Svrha upravljanja kvalitetom je isplanirati i garantovati ispunjenje zahtjeva i standarda kvaliteta koji se odnose na projekat i njegove isporuke. Planiranje kvaliteta uključuje dogovor sa sponzorima/vlasnicima projekta, te drugim interesnim sudionicima oko ciljeva kvaliteta koji se žele postići. Takođe uključuje definisanje pokazatelja, te postavljanje ciljanih vrijednosti kvaliteta za te pokazatelje u datom projektu. To obuhvata određivanje alata, postupaka, tehnika i resursa potrebnih za postizanje ciljeva kvaliteta. Takođe, podrazumijeva razvijanje plana kvaliteta, uključujući vrste izvještaja, odgovornosti, sudionika, te razvijanje vremenskog plana u skladu s vremenskim planom cijelog projekta. Obuhvata nadzor i procjenu zadataka definisanih planom, te završetak zadataka kvaliteta, kao i svih zadataka u projektu.

Mjere

- Razvija i nadzire plan kvaliteta
- Imenuje različite ciljeve kvaliteta
- Implementira mjere za postizanje određenih ciljeva kvaliteta
- Definiše i provodi mjere za osiguranje kvaliteta
- Objašnjava i imenuje različite alate/tehnike za postizanje ciljeva kvaliteta
- Objašnjava i imenuje postupke za postizanje ciljeva kvaliteta
- Objašnjava kako uskladiti aktivnosti upravljanja kvalitetom sa svim drugim aktivnostima u projektu, te upućuje na vlastita iskustva.

4.5.6.2 Provjera projekta i isporuka kako bi bilo osigurano poštovanje uslova plana upravljanja kvalitetom

Opis

Svrha uvođenja upravljanja kvalitetom je provođenje kontinuirane provjere projekta i projektnih isporuka. Ono obuhvata sve potrebne procese, alate, postupke, tehnike i resurse za dostizanje definisanih i planiranih ciljeva kvaliteta.

Proces upravljanja kvalitetom osigurava da su zadati opšti ciljevi koji se odnose na kvalitet saopšteni članovima privremene projektne organizacije, te da ih oni razumiju, prihvataju i pridržavaju ih se. Ovaj proces uključuje i provedbu plana kvaliteta tokom trajanja projekta, njegovu provjeru i isporuku pokazatelja njegovog ispunjenja. Provjeru kvaliteta mogu provoditi različite strane: ljudi koji su dio privremene projektne organizacije, kao i oni izvan nje ili čak vanjske strane poput klijenata. Inspekcije imaju relevantnu i važnu svrhu, jer ocjenjuju izvršenje procesa za osiguranje i kontrolu kvaliteta, te se njihov rezultat mora analizirati kako bi bilo urvrđeno postoji li potreba za korektivnim i preventivnim radnjama ili promjenom. Inspekcija kvaliteta može takođe biti i način izvještavanja o napretku.

Mjere

- Objašnjava različite načine provjere provedbe i procesa projekta
- Imenuje ključne elemente potrebne za efikasnu i djelotvornu provjeru projekta
- Objašnjava kako saopštiti projektne ciljeve kvaliteta
- Navodi različite razloge za inspekciju projekta
- Provodi inspekciju kvaliteta
- Analizira nalaze inspekcije kvaliteta, te moguće definisanje mjera ili zahtjeva za promjenom
- Iznosi najmanje jedan primjer korektivnih radnji.

4.5.6.3 Verifikacija ispunjenja projektnih ciljeva kvaliteta, te preporuka korektivnih i/ili preventivnih radnji

Opis

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

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

Mjere

- Opisuje rezultate planirane i provedene provjere pozivajući se na vlastita iskustva (projekte)
- Objašnjava sadržaje i rezultate provedene analize uzroka uočenih nedostataka
- Objašnjava procese i opšte ciljeve saradničke procjene (engl. *peer review*)
- Provodi verifikaciju i preporučuje korektivne mjere
- Definiše sadržaje i korake u načinu komunikacije o preferiranim i preporučenim korektivnim radnjama i promjenama, pozivajući se na vlastita iskustva u projektima.

4.5.6.4 Planiranje i organizovanje vrednovanja ishoda projekta

Opis

Često nije moguće odrediti jesu li konkretni, mjerljivi, mogući i u vremenskom roku izvodivi ili nisu, te do kojeg nivoa ili u kojem postotku su ispunjeni. Primjer toga je i procjena vrijednosti dobijene provedbom projekta putem projektnih isporuka – često ju je teško eksplicitno mjeriti i potvrditi. U takvim slučajevima validacija je način na koji se određuje nivo kvaliteta ostvarene vrijednosti projektnih ishoda. Cilj validacije je službeno prihvatanje od strane klijenta.

Validaciju provode stalna organizacija ili vanjski interesni sudionici (na primjer, klijenti), a rijetko sama privremena organizacija. Ipak, na pojedincu je odgovornost da isplanira i organizuje validaciju. Ona može biti provedena na više načina: odjednom ili putem procesa kako bi bila osigurana kontinuirana valjanost.

Mjere

- Objašnjava razlike između verifikacije i validacije
- Dokumentuje razne ciljeve kvaliteta prikladne za validaciju kvaliteta
- Provodi validaciju projektnih rezultata

- Pribavlja uslove prihvatanja od klijenta.

4.5.6.5 Osiguranje kvaliteta tokom trajanja projekta

Opis

Pristup kvalitetu projekta se bira i implementira na osnovu struktura sistema kvaliteta i organizacija i dobavljača. On treba da bude prikladan svrsi, te se mora jednostavno implementirati. Prilagođavanje, integracija i implementacija će zahtijevati saradnju s nekoliko organizacija (ili dijelova organizacija), a svaka od njih ima svoj način rada. Kad se implementira, potrebno je obavljati redovne provjere i poboljšanja, kako bi bila održana prikladnost svrsi. Budući da kvalitet zavisi od ljudi, a ne samo procesa, posebnu pažnju treba obratiti na razumijevanje kvaliteta i „odgovarajućeg kvaliteta za konkretan projekat”.

Mjere

- Vrednuje, prilagođava i integriše standarde kvaliteta koje primjenjuju organizacije
- Implementira procese kvaliteta u projekat/program/portfelj
- Provodi redovne procjene implementiranih procesa i njihovo poboljšavanje po potrebi
- Implementira razumijevanje kvaliteta u projekat/program/portfelj, tako da svi uključeni ljudi znaju koji je nivo kvaliteta potreban
- Provodi redovne procjene razumijevanja kvaliteta, te po potrebi poduzima korektivne mjere.

4.5.7 Finansiranje

Definicija

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

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da osigura dovoljno finansijskih resursa projektu u svim fazama, ostvarivanje finansijskih ciljeva svih komponenti, te praćenje finansijskog stanja, izvještavanje o njemu i njegovo pravilno korištenje radi odgovarajućeg upravljanja finansijskim resursima.

Opis

U početnoj fazi pojedinac mora izraditi procjenu troškova koji su potrebni za provedbu projekta, to jest definisati budžet. Takođe, mora poduzeti korake povezane sa načinom finansiranja projekta. Stoga, mora znati koji su planirani (ili očekivani), a koji stvarni troškovi projekta, te u kakvom su oni odnosu s napretkom projekta i postignutim ciljevima.

Uz to, moraju biti uspostavljeni sistemi upravljanja troškovima unutar organizacije projekta. Oni se koriste kako bi se pratilo finansijsko stanje i predvidjeli problemi povezani s finansiranjem i ostvarenjem rezultata tako da pojedinac može donijeti odgovarajuće odluke.

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

Za svaki projekat je presudno pravilno upravljanje novčanim tokom u smislu rashoda i prihoda. Novčani priljevi i odljevi se moraju redovno izračunavati i vrednovati, kako bi se mogle poduzimati odgovarajuće mjere za osiguravanje dovoljno finansijskih resursa. Sistemi za upravljanje finansijama se moraju uspostaviti u saradnji sa odjelom finansija i/ili riznikom, te drugim važnim dijelovima stalne organizacije.

Znanja

- Osnove finansijskog računovodstva (novčani tok, kontni plan, struktura troškova)
- Metode procjene troškova (na primjer, jedna ili više stručnih procjena (metoda Delfi), istorijski podaci, analogije, modeli učinka, parametarske procjene (metoda analize finansijskih tokova), procjena u tri tačke)
- Tehnike za izračunavanje troškova (direktni/indirektni troškovi, procjena troškova na temelju aktivnosti) (engl. *desing-to-cost/target costing*)
- Procesi i upravljanje troškovima

- Metode za praćenje i kontrolu troškova
- Pokazatelji finansijskog izvršenja (analiza ostvarene vrijednosti – engl. *earned value*)
- Standardi izvještavanja
- Metode predviđanja (linearna, parametarska analiza, analiza brzine)
- Opcije finansiranja
- Izvori unutrašnjeg finansiranja
- Koncepti i termini finansijskog menadžmenta uključujući (ali ne ograničavajući se na) novčani tok, omjer duga i imovine, povrat ulaganja, stopu povrata na ulaganja
- Kontingentni pristupi
- Važne konvencije, sporazumi, zakoni i propisi uključujući (ali ne ograničavajući se na) oporezivanje, razmjenu valuta, bilatelarne ili regionalne trgovinske sporazume, međunarodne trgovinske uslove, odrednice Svjetske trgovinske organizacije.

Vještine i sposobnosti

- Uvjeravanje/pregovaranje sa sponzorima
- Tehnike izrade scenarija
- Tumačenje i saopštavanje stvarnog stanja troškova
- Razvijanje finansijske prognoze i modela
- Vještine pisanja
- Prezentacijske vještine
- Isčitavanje finansijskih izvještaja
- Tumačenje finansijskih podataka i identifikovanje trendova
- Analiza pristupa upravljanju finansijama
- Razvijanje projektnog proračuna
- Postavljanje okvira za procjenu troškova resursa projekta
- Upravljanje i odobravanje strategija i planova za upravljanje troškovima
- Razvijanje i održavanje sistema za upravljanje troškovima
- Analiza, procjena opcija i odgovor na promjene u projektnim troškovima.

Srodni elementi kompetencije

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

- Ljudi 9: Pregovaranje
- Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.7.1 Procjena troškova projekta

Opis

Pojedinac procjenjuje, ili ako je moguće, izračunava troškove potrebne za provedbu projekta. Potrebno je utvrditi i procijeniti direktne troškove, poput troška radnih sati, materijala, ulaganja, stalnih operativnih troškova, troškova putovanja, troškova usavršavanja, te indirektne troškove, poput režijskih troškova ili dozvola, te čak i oportunitetnih troškova. Procjena troškova uključuje korištenje razvijene strukture troškova (dobijene iz razvijene strukture rada – WBS) ili neke druge prikladne metode, s ciljem kategorizacije procijenjenih troškova. Procjena troškova se većinom izvodi metodom „odozgo prema dolje”, a zasniva se na iskustvu eksperata iz tog područja, historijskim podacima, grupnoj procjeni, metodom „odozdo prema gore”, ili drugim tehnikama specifičnim za to područje. Ciljani troškovi za cijeli projekat ili za pojedinačne kategorije se mogu definisati „odozgo prema dolje” ili „odozdo prema gore”. Pri izračunavanju pojedinac treba da obrati pažnju na normativne troškove koji bi mogli pomoći pri što tačnijem izračunavanju (na primjer, izračunavanje standardnih troškove u inženjerstvu). Nadalje, zavisno od specifičnosti date privredne djelatnosti, te vrste dobara i usluga koja se prodaju na tržištu, pojedinac mora biti sposoban primijeniti prikladnu tehniku izračunavanja troškova.

Mjere

- Određuje strukture troškova i identifikuje kategorije troškova
- Odabira prikladne tehnike izračunavanja troškova (na primjer, direktan obračun)
- Postavlja ciljne troškove uzimajući u obzir relevantne standarde i unutrašnje smjernice.

4.5.7.2 Određivanje budžeta projekta

Opis

Izrada budžeta je usko povezana sa procjenom troškova, u skladu s kojom pojedinac određuje budžete na primjerenim nivoima razvijene strukture troškova – CBS). Uska povezanost sa razvijenom strukturom rada – WBS omogućava određivanje kada će i s kojim razlogom troškovi biti prošireni. Pojedinac tako dobija pregled nad trošenjem sredstava s obzirom na razdoblje. Uzimajući u obzir i odljev i priljev novca, novčani tok se može predvidjeti čak i u ranoj fazi projekta. Troškovi treba da budu povezani sa vremenom, kako bi se moglo provjeriti može li finansijska funkcija organizacije osigurati potrebna sredstva za pokrivanje troškova. Ako to nije moguće, potrebno je provesti određena prilagođavanja. Budžet projekta treba da uključi rezervna sredstva za nepredviđene obaveze u slučaju neizvjesnosti, rizika, potraživanja ili prekomjernih troškova.

Mjere

- Izrađuje proračunski plan
- Razvija scenarije proračuna na osnovu relevantnih troškova
- Planira budžet za nepredviđene situacije
- Procjenjuje budžet u odnosu na vrijeme i finansijska sredstva, te po potrebi provodi prilagođavanje
- Određuje konačan budžet.

4.5.7.3 Osiguranje finansijskih sredstava za projekat

Opis

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

Mjere

- Izrađuje strategiju finansiranja projekta
- Određuje izvore finansijskih sredstava
- Upravlja procesima odobravanja sredstava u organizaciji
- Sarađuje, održava bliski kontakt i pregovara s mogućim sponzorima s ciljem prikupljanja sredstava.

4.5.7.4 Razvoj, osnivanje i održavanje sistema za upravljanje finansijama i finansijsko izvještavanje o projektu

Opis

Sistem za upravljanje finansijama i za finansijsko izvještavanje mora biti tako utemeljen da je u bilo koje doba moguć pregled nad finansijskom situacijom i statusom projekta. Sistem za upravljanje finansijama povezuje strukturu troškova projekta, strukturu troškova organizacije i vremenski plan. Ne uključuje samo procese, već i uloge i odgovornosti (na primjer, autorizacija plaćanja). Finansijska izvještavanja su vizuelan prikaz rezultata sistema upravljanja. Pojedinac određuje pokazatelje upravljanja izvršenjem kako bi pratio odnos između troškova i napretka (na primjer, trošak do završetka i ostvarena vrijednost). Temelj za te pokazatelje su mapiranje struktura troškova i struktura projekta. U većini organizacija upravljanje finansijama projekta je usko povezano s procesima računovodstva i kontrolinga. Ako postoje propisane obavezne metode i instrumenti, trebaće ih se pridržavati prilagođavajući ih specifičnim potrebama projekta, a ako ih nema, mora se utvrditi i primijeniti sistem upravljanja finansijama specifičan za taj određeni projekat.

Mjere

- Definiše procese i načine upravljanja finansijama
- Definiše finansijske pokazatelje izvršenja projekta
- Povezuje strukturu troškova projekta sa strukturom troškova organizacije (na primjer, pripojeni radni paketi)
- Razvija prikladna izvještavanja u skladu s organizacijom projekta i načinom upravljanja.

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

Opis

Opšti cilj finansijskog kontrolinga je prepoznavanje odstupanja od plana kako bi bila osigurana pravovremena reakcija. Pojedinaac nadzire planirane i stvarne troškove projekta, te novčani tok. Nakon analize odstupanja i njihovih mogućih uzroka, provode se potrebne mjere. Planirani troškovi se izvode iz najnovijih podataka u projektnom planu (najnoviji odobren budžet, uključujući izmjene). Stvarni troškovi proizilaze iz stvarnog stanja koje nadgleda projektni tim. Ali, pravo stanje često dostavlja računovodstvo organizacije. Tu su obuhvaćeni troškovi svih planiranih troškovnih stavki, poput troška radnih sati, troškova putovanja ili računa, te sve druge obaveze koje proizilaze iz sporazuma o nabavci, a koje nisu navedene u obračunu troškova (na primjer, prevoz materijala, savjetovanje itd.). Obaveze su često dio kontrolinga troškova. To su troškovi određeni narudžbama, a koji još nisu plaćeni. Upoređivanje stvarnih troškova s planiranim troškovima je posebno korisno kad se troškovi povežu s napretkom projekta. Pojedinaac se koristi pokazateljima finansijskog izvršenja kako bi pratio odnos planiranih i stvarnih troškova, obavljenog posla i trenda napretka (na primjer, pokazatelji ostvarene vrijednosti - engl. *earned value*, SPI, CPI itd.). Stoga pojedinaac analizira trenutno izvršenje projekta kontrolišući finansijske resurse i upravljajući svakim premalim ili prekomjernim trošenjem. Naposljetku, pojedinaac se služi pokazateljima uspješnosti kako bi predvidio učinak projekta u budućnosti. Ako dođe do predviđanja odstupanja od plana troškova, pojedinaac u skladu s organizacijom projekta i načinom upravljanja mora o tome izvijestiti te predložiti prikladan plan oporavka.

Mjere

- Sastavlja i procjenjuje izvještaje troškova
- Analizira i interpretira finansijsku situaciju
- Koristi pokazatelje finansijskog izvršenja kako bi projekat bio nadgledan i kontrolisan
- Predviđa izvršenje projekta pomoću finansijskih pokazatelja
- Upozorava na odstupanja od troškovnog plana, te predlaže mjere u skladu s organizacijom projekta i načinom upravljanja za odstupanja koja ne mogu biti pokrivena iz sredstava izdvojenih za nepredviđene obaveze programa.

4.5.8 Resursi

Definicija

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

Svrha

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

Opis

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

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

Znanja

- Metode alociranja resursa
- Procjena resursa
- Proračuni iskoristivosti resursa i tehnike prikupljanja
- Upravljanje kompetencijama
- Procesi nabavke, pojmovi ponude i potražnje
- Obuka.

Vještine i sposobnosti

- Planiranje, alokacija i upravljanje resursima
- Određivanje i klasifikacija različitih načina rada
- Razvijanje matrice potrebnih vještina – prepoznavanje vještina i bilježenje nedostataka vještina kod pojedinca
- Određivanje prioriteta i alokacije resursa uzimajući u obzir brojne suprotstavljene prioritete.

Srodni elementi kompetencije

- Svi drugi elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
- Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 6: Timski rad
- Ljudi 8: Snalažljivost
- Ljudi 9: Pregovaranje

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.8.1 Razvoj strateškog plana resursa s ciljem isporuke projekta

Opis

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

Mjere

- Utvrđivanje potrebe za resursima na osnovu procjene potrebnih resursa
- Prikuplja osnovne podatke o postojećim i predloženim resursima
- Revidira i analizira kapacitete organizacije vezano za resurse i identifikaciju trendova
- Koordinira s organizacijom koja je uključena u projekat ili s procesima upravlja portfeljem.

4.5.8.2 Određivanje kvaliteta i količine potrebnih resursa

Opis

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

Mjere

- Opisuje resurse potrebne za projekat
- Sastavlja resursni plan (na osnovu detaljnog plana projekta)
- Određuje količinu i kvalitet potrebnih resursa.

4.5.8.3 Identifikovanje potrebnih resursa i pregovaranje o njihovoj nabavci

Opis

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

Mjere

- Donosi odluke o tome treba li nešto proizvesti ili kupiti (engl. *make or buy*)
- Stvara i vrednuje alternativne načine dobijanja resursa
- Određuje strategije nabavljanja resursa
- Sarađuje s dobavljačima resursa
- Pregovara o dostupnosti resursa.

4.5.8.4 Alokacija i distribucija resursa prema definisanim potrebama

Opis

Alokacija resursa je dodjela resursa određenim projektima ili aktivnostima. Ona omogućava praćenje, kontrolu i upravljanje resursima, njihovim rezultatima i troškovima. Alokacija resursa je usko povezana sa vremenskim rasporedom. Promjene u rasporedu i dostupnosti ili kvalitetu resursa često utiču jedni na druge. Kada je riječ o alociranju

ljudskih resursa, potrebno je uzeti u obzir neke specifičnosti, poput produktivnosti ili brzine učenja, koja se razlikuje zavisno od pojedinca. Ugovoreni resursi se moraju raspodijeliti unutar projekta u skladu sa potrebama i strateškim planom upravljanja resursima. Potrebno se pridržavati ugovorenih uslova. Ako ima više potreba za istim resursima, pojedinac mora uzeti u obzir sve mogućnosti i odabrati najbolje rješenje na osnovu prioriteta, hitnosti i drugih kriterija. U slučaju nedostatka resursa potrebno je razviti i primijeniti određene mjere. Pojedinac mora organizovati distribuciju resursa, te je prilagoditi ako je to potrebno. Isto treba učiniti ne samo kada je riječ o resursima za koje je pojedinac direktno odgovoran, već i kad su ti resursi ključni za uspješnu isporuku koristi, a u nadležnosti su drugih interesnih sudionika (kao što je navedeno u strateškom planu upravljanja resursima).

Mjere

- Povezuje resurse sa strukturom projekta
- Izrađuje raspored (ili popis zadataka) za resurse
- Pregovara u slučaju pojave konflikta oko resursa.

4.5.8.5 Vrednovanje upotrebe resursa, te poduzimanje eventualnih korektivnih mjera

Opis

Kako bi bila osigurana pravilna upotreba resursa, potrebno je nadgledati sve njihove važne pokazatelje i parametre. Vrednovanje resursa podrazumijeva sistemski pristup kako bi bili dobijeni podaci o produktivnosti. Kad je to potrebno, pojedinac treba da poduzme korektivne mjere. Ako je za neku aktivnost dodijeljeno premalo ili previše resursa, potrebno je ponovo procijeniti nove aktivnosti.

Takođe, pojedinac treba da redovno vrednuje kvalitet i dostupnost dodijeljenih resursa. Kada je riječ o vanjskim resursima, potrebno se savjetovati sa dobavljačima i drugim izvođačima radova kako bi bili poboljšani ili izmijenjeni resursi. Možda će biti potrebno poboljšati radni učinak ljudskih resursa. U tom slučaju treba poraditi na njihovom razvoju, osigurati im *coaching* i ciljanu odluku. O tome je potrebno pregovarati i to se mora koordinisati s dobavljačima resursa. Pojedinac je odgovoran za dodjelu i preraspodjelu kritičnih resursa, čak i onih koji nisu direktno njegova odgovornost.

Mjere

- Definiše sistemski pristup vrednovanju upotrebe resursa
- Omogućuje razvoj kompetencija/vještina
- Razgovara o uočenom nedostatku vještina s relevantnim članom tima i njegovim ili njenim linijskim menadžmentom.

4.5.9 Nabavka

Definicija

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

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da od odabranih dobavljača ili partnera dobije najbolju vrijednost za kupca i organizaciju.

Opis

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

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

Upravljanje nabavkom se može povjeriti pojedincima unutar projekta, delegirati stručnjacima i odjelima (na primjer, pravnoj službi, odjelu finansija), njim može upravljati programski nivo odgovoran za strateška partnerstva i nabavku na nivou cijele organizacije, ali uticaj može dolaziti i s nivoa portfelja. U obzir se također mogu uzeti strateška pitanja poput održivosti, troškova životnog ciklusa i smanjenih režijskih troškova nastalih zbog razvoja dobrih odnosa s dobavljačima, partnerima ili kupcima, te rizici povezani s njima. Za svaku stavku koju treba nabaviti je potrebno definisati potrebe, prepoznati potencijalne dobavljače ili partnere, nužno prikupiti tehničke i finansijske ponude, odabrati željenog dobavljača ili partnera i pregovaranjem doći s njim do sporazuma, te obaviti kupovinu i sklapanje ugovora. Inventar, raspolaganje dobrima i uslugama, te ostale relevantne funkcije se često smatraju indirektnom nabavkom. Količina truda uložena u svaki korak treba biti srazmjerna veličini i složenosti stavke nabavke.

Ponekad se razmjena robe ili usluga između jedinica istog pravnog lica može tretirati kao nabavka. U tim slučajevima, postupak nabavke se odvija prema istim uslovima kao da je riječ o nezavisnim stranama, te u istoj mjeri treba da bude kontrolisan.

Znanja

- Strategije nabavke

- Analiza „proizvesti ili kupiti” (engl. *make or buy*)
- Metodologije razvoja odnosa s dobavljačima
- Politike, postupci i prakse nabavke u organizaciji
- Metode nabavke, na primjer, RFI (zahtjev za informaciju; engl. *Request for information*), REP (zahtjev za ponudu; engl. *Request for proposal*), RFQ (zahtjev za uslove ponude; engl. *Request for proposal*)
- Vrste ugovora, na primjer, ugovor s fiksnim iznosom, ugovor o vremenu i materijalu, dodatni troškovi
- Upravljanje procesima, metodama i alatima za potraživanje
- Procedure i prakse ponude
- Poznavanje pravnih aspekata ugovora
- Uslovi i odredbe ugovora
- Upravljanje lancem nabavke.

Vještine i sposobnosti

- Taktičko znanje i iskustvo (engl. *know-how*)
- Prezentacijske vještine
- Administracija ugovora.

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.9.1 Dogovor oko potreba, opcija i procesa nabavke

Opis

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

Potrebno je dogovoriti oko opcija i kanala nabavke, te zahtjeva, konkursne dokumentacije i kriterija odabira. Pojedinaac upravlja ovim procesom često u tijesnoj saradnji ili delegirajući zadatke specijalizovanim odjelima ili upravi, brinući se o tome da su sve važne informacije dostupne, a unutrašnji i vanjski interesni sudionici obaviješteni.

Mjere

- Definiše razloge (zasnovane na potrebama) za nabavku ili partnerstvo
- Priprema, sastavlja ili prikuplja potrebne informacije koje prosljeđuje stručnjacima za područje nabavke
- Definiše konkursnu dokumentaciju i kriterije odabira na osnovu potreba
- Podržava procese i postupke pripreme nabavke.

4.5.9.2 Doprinos vrednovanju i odabiru dobavljača i partnera

Opis

Pojedinaac osigurava identifikaciju, vrednovanje i odabir mogućih partnerskih organizacija i/ili drugih stručnjaka, dobavljača ili partnera. U procesu selekcije u obzir se uzimaju definisana konkursna dokumentacija i kriteriji odabira (koje je potrebno preformulisati ako ni jedan dobavljač ne zadovoljava tražene uslove). Uslovi konkursa i odabira, te postupci nabavke, mogu biti regulisani zakonom. Postupak odabira često uključuje nekoliko koraka, poput zahtjeva za informaciju (RFI), zahtjeva za ponudu (RFP), zahtjeva za cjenama (RFQ). Ako postupak nabavke vodi do ostvarenja partnerstva, a ne primjenjuje se javni konkurs, pojedinaac mora pratiti postupke za kvalitetan odabir partnera.

Mjere

- Objavljuje konkurse, ako je potrebno u saradnji s funkcijama nabavke
- Određuje korake u procesu odbira dobavljača
- Definiše i objašnjava sadržaj konkursne dokumentacije
- Definiše i služi se kriterijima odabira
- Usklađuje postupke sa službenim propisima o nabavci (međunarodnim, državnim i specifičnim za određeno područje)
- Procjenjuje specifičnosti nabavke i predlaže modele partnerstva (na primjer, zajednička ulaganja, dugoročna partnerstva itd.).

4.5.9.3 Doprinos pregovaranju oko odredbi i uslova ugovora, te postizanje dogovora koji odgovara ciljevima projekta

Opis

Jednom kad je dobavljač ili partner izabran, slijedi proces pregovaranja, s ciljem postizanja dogovora o odredbama i uslovima ugovora. Pojedinaac, u bliskoj saradnji sa stručnjacima iz područja prava i/ili trgovine, nadgleda proces i osigurava da pregovarači imaju jasna pregovaračka ovlaštenja.

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

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

Mjere

- Definiše pregovarački mandat i određuje ciljeve o kojima će se pregovarati
- Raspoznaje različite forme ugovora i njihovih implikacija na projekat
- Pozna je termine i uslove ugovora, te razmišlja o njihovim implikacijama na projekat
- Pregovara o ugovoru utvrđujući cijenu, dostupnost, te mogućnost prilagođavanja i rasporeda nabavke.

4.5.9.4 Kontrola provođenja ugovora, rješavanje problema i zahtjevi za obavještenje

Opis

Realizacija ugovora podrazumijeva kontinuirano nadgledanje dobavljača ili partnera jednom kad je ugovor sklopljen, s ciljem izvršenja ugovora na korektan način i u skladu sa dogovorenim vremenskim rokovima. U slučaju odstupanja od ugovora, potrebno je poduzeti mjere ili podići na nivo nadležnih unutar vlastite organizacije. Ako jedna ili više odredbi iz ugovora nije ispunjena (poput vremena dostave, kvaliteta itd.), pojedinac mora poduzeti potrebne mjere i ako je moguće riješiti problem. To može uključivati nekoliko tehnika, od blagih upozorenja do ozbiljnih ponovnih pregovora, a pojedinac mora znati kad primijeniti koju tehniku. Nakon primjene tih tehnika, ako se partner ni nadalje ne pridržava zadatih odredbi, pojedinac mora odlučiti, ili zatražiti donošenje odluke o tome treba li od partnera zatražiti penale ili neki drugi način obeštećenja. Ovakve situacije mogu uključivati poduzimanje pravnih mjera ili uključivanje pravnih stručnjaka, i uvijek treba da se provode u saradnji s menadžmentom/upravom, kako bi bili usklađeni sa strateškom dugoročnom politikom nabavke.

Mjere

- Provodi mjere za upravljanje realizacijom ugovora
- Identifikuje odstupanje od ugovora
- Rješava povrede ugovora poduzimajući korektivne mjere (na primjer, razgovori, pregovori itd.)
- U slučaju poteškoća pri ponovnom pregovaranju uključuje pravne odjele organizacije, te odjele nabavke i logistike
- Rješava sporove po ugovorima i potraživanjima od strane dobavljača
- Dovršava i prekida dogovorene poslovne odnose u slučaju kada je projekat u opasnosti, ili kad su ispunjene sve ugovorne obaveze.

4.5.10 Planiranje i kontrola

Definicija

Pri osmišljavanju projekta svi elementi su ujedinjeni u uravnotežen plan čije se izvršenje kontroliše. Plan se, naravno, redovno ažurira zavisno od promjena u projektu ili njegovoj okolini. Sistem kontrole se takođe redovno prilagođava i poboljšava kako bi pojedinac zadržao kontrolu.

Svrha

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

Opis

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

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

Nakon što je projekat pokrenut, potrebno je pokrenuti proces praćenja. Ti procesi redovno prikupljaju informacije o napretku, finansiranju i korištenju resursa u odnosu na temeljne planove, pridržavanju standarda kvaliteta i drugih normi, zadovoljstvu interesnih sudionika itd. Redovno izvještavanje (nižih nivoa voditelju projekta, te voditelja projekta interesnim sudionicima) je ključan dio kompetencija.

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

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

Znanja

- Prelazi iz jedne na drugu fazu/etapu
- Izvještavanje
- Projektni ured
- Demingov ciklus (planiranje – provjera – promjena)
- Zahtjev za promjenu

- Upravljanje prema ciljevima
- Upravljanje prema izuzecima
- Izvještavanje o naučenim lekcijama
- Planiranje faza/etapa/sprint/puštanje u rad
- Odluke o finansiranju i odluke o tome treba li nešto proizvesti ili kupiti
- Izvještaj o izuzecima
- Izvještaj o problemima
- Plan upravljanja projektom
- Vrednovanje projekta (faze projekta)
- Otpuštanje
- Nadležno tijelo za donošenje odluka.

Vještine i sposobnosti

- Sastanci o kontroli napretka
- Upravljanje promjenama
- Izvještavanje
- Pregovaranje o zatraženim promjenama
- *Start-up* radionica
- Uvodni sastanak (engl. *kick-off meeting*)
- Završni sastanak
- Upravljanje problemima
- Analiza ostvarene vrijednosti (engl. *earned value*)
- Klizne ljestvice.

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

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

Opis

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

Pojedinac priprema i planira projekat. Počevši od unaprijed definisanog opšteg nacrtu pojedinac prikuplja, analizira, vrednuje i određuje prioritetnost informacija dobijenih od interesnih sudionika i stručnjaka, s ciljem dorade odabranog pristupa i izrade plana upravljanja projektom. Taj se plan zasniva na informacijama i odlukama o uslovima i kvalitetu, dogovorenim isporukama i ograničenjima, organizacijskim i komunikacijskim strukturama, potrebnim resursima i budžetu, planiranju i glavnim rizicima itd. Napokon, plan je potrebno odobriti i složiti se oko njega (i osigurati potrebne resurse i budžet) kako bi se moglo započeti s početnom i izvršnom fazom projekta ili više njih.

Mjere

- Analizira postupke potrebne za početak projekta
- Prikuplja sve potrebne informacije od interesnih sudionika i stručnjaka
- Analizira, vrednuje i određuje prioritetnost informacije
- Organizuje i moderira projektne *start-up* radionice
- Priprema projektnu povelju ili plan upravljanja projektom, te dobija odobrenja za njih
- Priprema i saopštava plan predviđenog napora pri upravljanju projektom
- Započinje prelazak na novu fazu projekta i upravlja njim.

4.5.10.2 Pokretanje i upravljanje prelaskom na novu fazu projekta

Opis

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

- Konkretno ciljeve za ovu sljedeću fazu projekta
- Potrebne organizacijske promjene
- Potrebu za ponovnom potvrdom ili izmjenom projektne povelje i planova upravljanja projektom.

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

Mjere

- Organizuje upravljanje procesom provedbe projekta
- Definiše ciljeve i isporuke sljedećih faza projekta
- Upravlja prelaskom iz jedne projektne faze u drugu
- Organizuje i moderira uvodne sastanke (engl. *kick off meeting*).

4.5.10.3 Kontrola izvršenja projekta u poređenju s projektnim planom, te poduzimanje korektivnih mjera

Opis

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

Mjere

- Određuje ciklus kontrole izvršenja
- Opisuje način i metode primjenjive za kontrolu izvršenja
- Mjeri napredak i izvršenje.

4.5.10.4 Izvještavanje o napretku projekta

Opis

Izvještavanjem se osiguravaju informacije i komunikacije o statusu poslova na projektu (troškovi, vrijeme, resursi, rizici i prilike, iznimke itd.), i to u trenutnim i ranijim fazama, te predviđanje razvoja trenutne faze i svih faza do završetka projekta. Izvještavanje uključuje periodična usmena i pismena izvještavanja, te prognozu od strane članova ili vođe tima voditelju projekta, te od strane voditelja projekta interesnim sudionicima, na primjer, glavnom ili projektnom odboru. Izvještavanje takođe uključuje finansijsku reviziju i revidiranje projekta. U slučajevima kada pojedinac i/ili tim imaju puno iskustva, ponekad

je dovoljno i prihvatljivo interesnim sudionicima „izvještavanje vršiti samo iznimno”. To znači da će se izvještavanja predavati samo kada se ima izvijestiti o nečem važnom umjesto da se praćenje vrši putem redovnih izvještaja o statusu ili ažuriranjima.

Mjere

- Određuje strukturu izvještavanja (šta, kada, koliko često, kako itd.)
- Izrađuje izvještaje o napretku
- Predviđa
- Izrađuje izvještaje o prelaznim fazama.

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

Opis

Često je, zbog neočekivanih događaja potrebno provesti promjene u projektu. Ponekad je potrebno promijeniti specifikaciju projekta ili odredbe ugovora s dobavljačima ili korisnicima. Promjene je potrebno pratiti i upoređivati s prvobitnim opštim ciljevima projekta sadržanim u opisu razloga za pokretanje projekta (poslovni slučaj – engl. *business case*) i/ili projektnoj povelji. Na početku projekta svi relevantni interesni sudionici treba da se usaglasе oko odabranog procesa za upravljanje promjenama. Formalan proaktivan pristup upravljanju promjenama koji anticipira potrebu za promjenom je bolji od procesa koji reaguje tek kad je potreba za promjenom već očita.

Promjena obima projekta ili specifikacije isporuke se vrši službenim, ranije utvrđenim postupcima. Proces promjene obuhvata sve što proizilazi iz zahtijevane promjene, ili novootkrivene prilike. Potrebno je postići dogovor o postupku odlučivanja o promjenama, složiti se oko potrebe za promjenom, te prihvatiti promjenu i njeno izvođenje. Ovo vrijedi za različite vrste promjena. Upravljanje promjenama uključuje identifikaciju, opis, klasifikaciju, procjenu, prihvatanje ili odbijanje, realizaciju i ovjeravanje promjena u odnosu na pravne ili druge ugovore. Bilo koja strana može zatražiti promjene kojima je potrebno upravljati, i kad ih se predloži i kad ih se prihvati, te ih pravilno saopšti svim relevantnim interesnim sudionicima.

Što se tiče upravljanja promjenama, potrebno je uzeti u obzir direktne i indirektne posljedice na cijeli projekat, te njegov kontekst. Uticaj promjena na isporuke projekta, konfiguraciju, vremenski plan, troškove, finansijski plan i rizike se određuje upoređivanjem s temeljnim planom projekta. Jednom kad se promjene prihvate, projektni plan se prema tome prilagođava.

Mjere

- Organizuje procese za upravljanje promjenama
- Izrađuje izvještaje o promjenama ili izuzecima
- Mijenja konfiguraciju obima.

4.5.10.6 Završetak i evaluacija faze ili projekta

Opis

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

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

Takođe je potrebno procijeniti rezultate projekta i stečeno iskustvo, te dokumentovati naučene lekcije, kako bi oni mogli biti iskorišteni za poboljšanje budućih projekata. Članovi projektnog tima treba da budu oslobođeni odgovornosti i uloga, jer će dobiti nove zadatke.

Mjere

- Organizuje postupke završetka projekta
- Organizuje i moderira završne radionice
- Omogućuje vrednovanje cijelog projekta
- Priprema izvještaje o naučenim lekcijama tokom provedbe projekta.

4.5.11 Rizik i prilika

Definicija

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

Svrha

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

Opis

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

Znanja

- Strategije za upravljanje rizikom i prilikama
- Planovi za nepredviđene situacije i rezervni planovi
- Rezervni resursi za nepredviđene troškove i trajanje projekta
- Očekivana novčana vrijednost
- Kvalitativni alati i tehnike za procjenu rizika
- Planovi i strategije odgovora na rizike i prilike
- Tehnike i alati za identifikaciju rizika
- Planiranje scenarija
- Analiza osjetljivosti
- SWOT analiza (snage, slabosti, prilike i prijetnje)
- Izloženost riziku, sklonost, nesklonost riziku i tolerancija rizika
- Projektni i programski rizici, te poslovni rizici i prilike
- Nosilac rizika

- Registar rizika
- Izvori rizika i prilika.

Vještine i sposobnosti

- Tehnike identifikacije rizika i prilika
- Tehnike procjene rizika i prilika
- Razvijanje planova odgovora na rizike i prilike
- Implementacija, praćenje i kontrola planova odgovora na rizik i priliku
- Implementacija, praćenje i kontrola opštih strategija za upravljanje rizicima i prilikama
- Monte Carlo analiza
- Stablo odlučivanja (na primjer, analiza Ishikawa).

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.11.1 Razvoj i implementacija okvira za upravljanje rizikom

Opis

Pojedinac osmišljava, razvija i implementira okvir za upravljanje rizikom, kako bi osigurao dosljedno i sistemsko upravljanje rizicima i prilikama tokom cijelog životnog ciklusa projekta. Okvir za upravljanje rizicima uključuje definisanje metoda koje će biti primijenjene za identifikaciju, kategorizaciju, procjenu, ocjenu i tretiranje rizika; on treba biti povezan sa politikom upravljanja rizicima u organizaciji, kao i sa međunarodnim, nacionalnim i privrednim standardima. Ako su projekti dio programa ili portfelja, okvir za upravljanje rizikom takođe opisuje ko je odgovoran za koje rizike i prilike i kada odlučivanje o njima treba proslijediti drugom upravnom nivou (prema gore, prema dolje i u stranu).

Mjere

- Identifikuje niz modela za upravljanje potencijalnim rizikom

- Razvija okvir za upravljanje rizicima koji je u skladu sa politikom organizacije i međunarodnim standardima
- Osigurava dosljednu primjenu okvira za upravljanje rizicima.

4.5.11.2 Identifikovanje rizika i prilika

Opis

Pojedinac je odgovoran za kontinuirano identifikovanje svih izvora rizika i prilika, te uključivanje i ostalih u taj proces. Postoje razni izvori rizika i prilika, i unutar projekta i izvan njega. Pojedinac se može služiti raznim tehnikama i izvorima, kako bi identifikovao rizike i prijetnje (na primjer, naučenim lekcijama, literaturom, strukturnim rasčlanjivanjem rizika i prilika, te interaktivnim sastancima s članovima tima, interesnim sudionicima i stručnjacima iz određenih područja). Proces identifikacije se ne odnosi samo na identifikaciju rizika, već i prilika koje bi mogle, na primjer, pojeftiniti isporuku, omogućiti brže provođenje projekta, manju sklonost rizicima, te jednostavno bolji kvalitet. Budući da se uticaji okoline s vremenom mijenjaju, identifikovanje rizika i prilika treba da bude kontinuiran i stalan proces.

Mjere

- Imenuje i pojašnjava različite izvore rizika i prilika, te razlike među njima
- Identifikuje rizike i prilike
- Dokumentuje rizike i prilike u registru.

4.5.11.3 Procjena vjerovatnoće pojave rizika i prilika, te njihovog uticaja

Opis

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

Kvantitativna procjena uključuje vjerovatnoću i procjene, te pretvara vjerovatne uticaje u mjerljive veličine. Kvantitativna procjena daje brožane vrijednosti koji mjere vjerovatnoću i uticaj koji se očekuje od rizika i prilika. Analiza Monte Carlo i stabla odlučivanja su primjeri dobrih i kvantitativnih tehnika za procjenu rizika.

Mjere

- Provodi kvalitativne procjene rizika i prilika
- Provodi kvantitativne procjene rizika i prilika
- Izrađuje i tumači stabla odlučivanja pri procjeni rizika i prilika, s ishodima.

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

Opis

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

- Izbjegavanje rizika zaustavljanjem aktivnosti koja uzrokuje rizik
- Prihvatanje ili povećavanje rizika kako bi se pokušale iskoristiti prilike
- Otklanjanje izvora rizika
- Promjena izglednosti
- Promjena posljedica
- Dijeljenje rizika s drugom stranom ili stranama (uključujući ugovore i rizično finansiranje)
- Prihvatanje rizika na osnovu odluke zasnovane na dostupnim informacijama
- Pripremanje i provođenje plana za nepredviđene situacije.

Slični odgovori vrijede i za prilike:

- Eliminacija neizvjesnosti konačnim ostvarenjem prilike (iskoristi)
- Alociranje vlasništva trećoj strani koja je za to najbolje osposobljena (podijeli)
- Povećavanje vjerovatnoće i/ili uticaja identifikovanjem i maksimiziranjem ključnih pokretača prilika (pojačaj)
- Nepoduzimanje mjera (ignoriši).

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

Mjere

- Pojašnjava različite načine i metode za implementaciju odabrane opšte strategije za proces upravljanja rizicima i prilikama
- Procjenjuje odgovore na rizike i prilike, uključujući njihove prednosti i slabosti
- Procjenjuje alternativne načine i metode implementacije plana odgovora na rizik i prijetnju
- Utiče na planiranje resursa i kompetencija potrebnih za implementaciju odgovora
- Implementira i saopštava plan odgovora na rizike i prilike.

4.5.11.5 Procjena i praćenje rizika, prilika i implementiranih odgovora

Opis

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

Mjere

- Prati i kontroliše implementaciju i izvođenje plana odgovora na rizike i prilike
- Daje informacije o rizicima i prilikama, te o primjerenosti odabranih odgovora.

4.5.12 Interesni sudionici

Definicija

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

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da shvati interese interesnih sudionika, njihov uticaj i očekivanja, angažuje ih i efikasno upravlja njihovim očekivanjima.

Opis

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

Interesni sudionici mogu biti različite grupe ljudi koje mogu biti ustrojene na različite načine (na primjer, viši menadžment, korisnici, dobavljači, partneri, grupe za lobiranje i posebne interesne grupe itd.) i imati različite stavove, interese i uticaje. Tako svaki interesni sudionik ili grupa interesnih sudionika ima različite potrebe za informacijama. Zbog toga je potrebno razviti strategiju angažovanja (koja se često definiše u komunikacijskom planu). Ova se strategija može provoditi fokusiranjem na službene i neslužbene komunikacijske kanale, kao i većom uključenošću saveznika i saradnika, te umrežavanjem. Savezi se često potvrđuju i formalizuju potpisivanjem službenog ugovora, kao što je ugovor o savezništvu ili pokretanjem zajedničkog ulaganja. Saradnici često dolaze iz različitih dijelova iste organizacije, te mogu obuhvatati jednu ili više različitih organizacija. Mreže nemaju jasno definisane strukture moći i zbog toga je teže s njima sarađivati. Tokom izvođenja strategije angažovanja neprestano treba da budu praćene promjene u okruženju interesnih sudionika, kako bi bilo osigurano kontinuirano usklađivanje i poboljšanje.

Znanja

- Interesi interesnih sudionika
- Uticaj interesnih sudionika
- Strategije angažovanja
- Komunikacijski plan
- Ugovori o saradnji i savezništvu

- Vanjsko skeniranje okruženja koje se odnosi na društveni, politički, ekonomski i tehnološki razvoj.

Vještine i sposobnosti

- Analiza interesnih sudionika
- Razumijevanje kontekstualnih pritisaka
- Demonstriranje strateških komunikacijskih vještina
- Upravljanje očekivanjima
- Formalna i neformalna komunikacija
- Vještine prezentovanja
- Vještine umrežavanja s ciljem pronalaženja potencijalnih saradnika
- Razumijevanje konteksta
- Motivacijske tehnike
- Rješavanje konflikata.

Srodni elementi kompetencije

- Svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- Svi elementi kompetencija koji se odnose na *Perspektivu*
- Ljudi 3: Lična komunikacija
- Ljudi 4: Odnosi i angažovanost
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 8: Snalažljivost

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.12.1 Identifikovanje interesnih sudionika i analiza njihovih interesa i uticaja

Opis

Pojedinac identifikuje sve pojedince, grupe i organizacije relevantne za projekat. U početku pojedinac mora analizirati stavove svake grupe interesnih sudionika, te saznati koji su uzroci tih stavova (interesi interesnih sudionika povezani s ishodom ili procesom). Nadalje, pojedinac mora prepoznati potencijalni pozitivni ili negativni učinak (uticaj) koji ova grupa interesnih sudionika može imati na projekat ili bilo koju njegovu komponentu. Interesi interesnih sudionika se razlikuju; na primjer možda žele ili se moraju koristiti isporukama projekta ili se takmiče za ograničene resurse ili budžet. Interesi interesnih sudionika mogu biti veliki ili mali, pozitivni ili negativni. U drugom slučaju, interesni sudionici iz nekog razloga su protiv provedbe projekta.

Uticaj interesnih sudionika takođe može biti veći ili manji, te može biti usmjeren samo na jedno ili više područja (na primjer, mogućnost nabavke ili uskraćivanja finansijskih

sredstava, resursi, kancelarijski prostor i oprema, prioriteti, pristup itd.). Tokom životnog ciklusa portfelja pojedinac aktivno analizira okruženje portfelja, kako bi identifikovao nove interesne sudionike i prepoznao promjene interesa ili uticaja. Ove promjene u projektnoj sredini mogu biti rezultat promjena u projektu (na primjer, prelaz iz faze osmišljavanja u fazu izvedbe). Ali, češće su one rezultat promjena u kontekstu projekta (na primjer, organizacijske promjene, promjene u menadžmentu, promjene u privredi, novi propisi itd.). Zadatak pojedinca je da analizira važnost tih promjena za projekat.

Mjere

- Identifikuje glavne kategorije interesnih sudionika
- Identifikuje i imenuje različite interese interesnih sudionika
- Identifikuje i vrednuje uticaj interesnih sudionika
- Identifikuje velike promjene u projektu i u okruženju
- Analizira posljedice promjena na projekat
- Djeluje kako bi upravljao interesnim sudionicima.

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

Opis

Pojedinac osmišljava strategiju za upravljanje interesnim sudionicima – kako različite interesne sudionike uključiti, informisati, učiniti dijelom portfelja i potaknuti njihovu predanost projektu i njegovim ciljevima. Zavisno od interesa i uticaja interesnih sudionika, ponekad je potrebno primijeniti drugačiji pristup za svakog interesnog sudionika ili grupu interesnih sudionika. Interesni sudionici sa sličnim interesima i uticajem mogu biti grupisani u jednu grupu. Strategija za upravljanje interesnim sudionicima je često dio komunikacijskog plana, koji za svakog interesnog sudionika ili grupu interesnih sudionika opisuje zašto, šta, kada (i koliko često), kako (putem kojih komunikacijskih kanala) i ko treba da komunicira, te koliko detaljna komunikacija treba da bude. Poruke koje se prenose komunikacijom su od velike važnosti i treba da budu prilagođene očekivanjima određenih interesnih sudionika, te da potiču svakog od njih na predanost i pružanje podrške projektu (ili bar na sprečavanju njegovog oportunističanjanja).

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

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

Kako se okolnosti mijenjaju, komunikacijski plan treba biti redovno revidiran i ažuriran. Sklapaju se potencijalni savezi i identifikuju mogući saradnici. Koristi i ishodi potencijalnog partnerstva ili saveza se identifikuju za sve strane. Uspostavlja se i razvija odnos s potencijalnim saradnicima.

Mjere

- Opisuje važnost strategije za upravljanje interesnim sudionicima
- Priprema komunikacijski plan
- Prilagođava komunikacijski plan i/ili strategiju zbog promijenjenih okolnosti
- Pojašnjava razloge za promjenu komunikacijskog plana
- Identifikuje i vrednuje prilike za saveze i partnerstva
- Identifikuje i vrednuje potencijalne saradnike.

4.5.12.3 Uspostavljanje odnosa s izvršnim i višim menadžmentom, te sponzorima radi podsticanja predanosti i upravljanja interesima i očekivanjima

Opis

Najuvažniji interesni sudionici u projektima i gotovo svim komponentama su izvršni direktori i sponzori. Izvršni direktor je često dobavljač finansijskih sredstava i/ili odlučuje o resursima, prioritetu zahtjeva, definisanju obima itd. Upravljanje očekivanjima je od izuzetne važnosti kod primarnih interesnih sudionika. Predanost i povjerenje izvršnih direktora i višeg menadžmenta i/ili sponzora uveliko pridonosi uspjehu projekta i upravljanja. Potrebno je uspostaviti dobar poslovni odnos i otvorenu komunikaciju.

Ponekad su sve uloge objedinjene u jednoj osobi, ali češći je slučaj da različiti ljudi imaju jednu ili više ovih uloga. Svi oni imaju vlastita očekivanja, interese i uticaj na projekat. Zavisno od projekta, izvršni direktori i/ili sponzor(i) mogu pomoći pri upravljanju interesnim sudionicima i nastupati kao ambasadori, jer često posjeduju status i veze koje pojedini menadžeri nemaju.

Mjere

- Angažuje upravu i/ili sponzore
- Upravlja očekivanjima izvršnog i višeg menadžmenta i/ili sponzora projekta
- Koristi izvršnog direktora i/ili sponzora kao ambasadora.

4.5.12.4 Uspostavlja odnose s korisnicima, partnerima, dobavljačima i drugim interesnim sudionicima radi saradnje i predanosti projektu

Opis

Potpuna uključenost korisnika u projekat od njegovog početka je preduslov za uspjeh svakog projekta. Korisnici i njihovi predstavnici mogu biti izvor informacija o tome koje su im potrebe i zahtjevi, te o načinima korištenja ishoda. Često je to vrlo važno za definisanje isporuka. Korisnici ili grupe korisnika takođe mogu biti izvor resursa.

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

Partneri su ljudi, grupe ili organizacije koje sarađuju kako bi zajednički isporučili dio isporuka, ali mogu dati i širi doprinos pri postizanju ciljeva projekta. Ti partneri mogu udružiti napore kako bi odradili neki specifičan zadatak, ili mogu raditi zajedno na osnovu nekog trajnijeg saveza. Partneri mogu biti i drugi menadžeri s kojima se moraju uskladiti ritam rada i sadržaj isporuka projekta, kako bi bile optimizirane koristi za organizaciju.

U slučaju kad u projektu postoji upravljački odbor, jedan ili više privilegovanih korisnika (predstavnicima korisnika) i privilegovanih dobavljača (predstavnicima dobavljača) ulaze u taj odbor. Korisnici i drugi interesni sudionici mogu biti članovi savjetodavnog odbora koji savjetuju izvršnog direktora ili upravljački odbor. Pojedinaac se mora usmjeriti na ove grupe i koristiti svoj uticaj pri odabiru odgovarajućih predstavnika korisnika i dobavljača.

Mjere

- Angažuje korisnike i podstiče njihovu predanost projektu
- Podstiče dobavljače na predanost projektu
- Sarađuje s partnerima radi isporuke optimalnih rezultata za organizaciju.

4.5.12.5 Organizacija i održavanje mreža i saveza

Opis

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

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

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

Mjere

- Pregovara o dokumentima o savezništvu i dokumentuje ih
- Razvija i provodi plan o saradnji
- Razvija i vrednuje mjerila za postizanje uspjeha
- Održava ključna partnerstva
- Izvršava sve službene ugovorne sporazume.

4.5.13 Promjena i transformacija

Definicija

Novorazvijene sposobnosti ostvaruju koristi samo kad se primjenjuju i kad imaju podršku organizacije i ljudi. Promjena (poboljšanje trenutne situacije, imajući na umu prošlost) i transformacija (razvoj nove situacije, utemeljene na viziji budućnosti) osiguravaju procese, alate i tehnike koji pomažu pojedincima i organizacijama da se uspješno prilagode na ličnom nivou i na nivou organizacije, što će onda rezultirati prihvatanjem promjene i njenim ostvarivanjem.

Svrha

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

Opis

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

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

Transformacija se događa kada se ponašanje mijenja na osnovu vizije, jer postoji volja za promjenom načina rada. Transformacija velikim dijelom zavisi od vizije, te volje ljudi koji dijele tu viziju da se zajedno potrudu kako bi je i ostvarili.

Upravljanje količinom promjena i transformacija na projektu uveliko zavisi od toga koliko je promjena uvedeno u svakodnevnicu ljudi ili grupa, te od kulture, sistema vrijednosti i prethodnih promjena. Promjena i transformacija nisu osmišljene unaprijed i nisu linearan proces. Pojedinaac mora redovno pratiti i vrednovati efikasnost promjena, te prilagođavati strategiju za upravljanje promjenom i transformacijom. Pojedinaac mora uzeti u obzir kapacitete i sposobnosti ljudi, grupa ili organizacija da se mijenjaju, kako bi im pomogao u uspješnom prilagođavanju i transformaciji.

Projekti obično isporučuju nove sposobnosti. Međutim, dodatna vrijednost i koristi su ostvarene samo onda kada se te sposobnosti zaista i koriste. Organizacijske ili poslovne promjene često mijenjaju i utiču na procese, sisteme, organizacijsku strukturu i zahtjeve radnog mjesta, najviše na ponašanje ljudi. Promjene mogu biti jako male ili mogu zahtijevati potpunu transformaciju. Ponekad čak mogu i remetiti rad, što znači da su potrebne posebne vještine, kako bi bile provedene. U mnogim slučajevima, projekat će potaknuti i organizovati promjene, ali i završiti prije nego što će realizovati koristi od tih promjena.

Znanja

- Stilovi učenja pojedinaca, grupa i organizacija
- Teorije o upravljanju promjenama u organizaciji
- Uticaj promjena na pojedince
- Tehnike upravljanja ličnim promjenama
- Dinamika grupe
- Analiza uticaja
- Analiza interesnih sudionika
- Teorije motivacije
- Teorija promjene.

Vještine i sposobnosti

- Procjena pojedinačnog, grupnog i organizacijskog kapaciteta i sposobnosti za promjenu
- Intervencije na ponašanje pojedinaca ili grupa
- Postupanje s otporom prema promjenama.

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.13.1 Procjena prilagodljivosti organizacija na promjenu

Opis

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

Mjere

- Analiza prilagodljivosti traženim promjenama, na osnovu ranijih uspješnih i neuspješnih promjena u organizaciji
- Procjenjuje moguća područja (teme, ljude) koja bi se mogla protiviti promjeni
- Prepoznaje i utiče na okolnosti koje bi mogle poboljšati prilagodljivost
- Poduzima mjere kada tražena ili očekivana promjena ili transformacija nisu u skladu sa sposobnostima organizacije.

4.5.13.2 Identifikovanje zahtjeva za promjenom i prilika za transformaciju

Opis

Kod projekata orijentisanih na poslovnu perspektivu, analizirani su organizacijski uslovi i kontekst projekta s ciljem određivanja koje je transformacije ili promjene u poslovanju potrebno provesti i kad. Kada je riječ o projektima orijentisanim na društvenu perspektivu, analizom treba utvrditi na koje društvene grupe projekat može ili treba da utiče. Ona se može provesti održavanjem intervjua, prikupljanjem znanja, analizom projekata i provođenjem radionica. Ponekad, do prilika za transformaciju se dolazi promjenom tržišnih uslova, projektne sredine ili drugih organizacijskih ili društvenih promjena. Zahtjevi i prilike za promjenom se redovno mijenjaju, pa ih je potrebno redovno revidirati i prilagođavati.

Mjere

- Identifikuje grupe i pojedince na koje utiče promjena
- Mapira grupne interese
- Redovno identifikuje zahtjeve za promjenu i prilike
- Prilagođava se interesima koje se mijenjaju.

4.5.13.3 Razvijanje strategije za upravljanje promjenom ili transformacijom

Opis

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

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

Kad promjene i transformacije slijede jedna za drugom, potrebno je upotrijebiti postepeni pristup, kako bi početni uspjeh mogao biti vrednovan i iskorišten kao podsticaj za buduće

promjene. Planovi za upravljanje promjenama ponekad mogu biti isplanirani i strukturisani, ali mogu biti i usmjereni na grupna ponašanja, moći, učenje, iznenadne pojave. Ne postoji jedan ispravan način provođenja promjena, pojedinac mora predvidjeti promjenu.

Mjere

- Identifikuje strategije za društvene, organizacijske i lične promjene i transformacije, tako što su prepoznati inovatori, osobe koje brzo shvataju, one prosječne i one koji zaostaju
- Sarađuje s drugima kako bi bila provedena strategija
- Dokumentuje strategije u sveobuhvatan plan promjene
- Po potrebi razvija postupan pristup
- Redovno prilagođava plan promjena i transformacija, kako bi naučene lekcije i promjene bile uključene u projektnu sredinu ili društvo
- Redovno prilagođava strategiju, jer je promjena uspjela i koristi su ostvarene.

4.5.13.4 Provođenje strategije za upravljanje promjenom ili transformacijom

Opis

Na osnovu strategije za upravljanje promjenom planirane su moguće intervencije. One mogu uključivati radionice, obuku, informativne sastanke, pilotprojekte, ozbiljne igre, te vizualizacije, ali će sigurno biti potrebne i intervencije koje se tiču moći i uticaja, te rješavanja otpora. Jednom kad je promjena provedena, potrebno je poduzeti mjere kako bi se ona održala, te kako se pomoglo organizaciji i pojedincima da ne slijede obrasce ponašanja.

Mjere

- Osmišljava dosljedan plan intervencija
- Provodi odabranu intervenciju
- Vodi ili organizuje radionice i obuke
- Rješava otpor prema promjenama
- Organizuje i provodi intervencije u masovnim medijima
- Služi se tehnikama osnaživanja, kako bi bila osigurana održivost novog načina ponašanja.

Dodatak A: Poređenje s ISO 21500 : 2012

Ove tabele poređenja prikazuju podudarnost Temeljnih individualnih kompetencija za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB), tj. elemenata kompetencije i/ili ključnih pokazatelja kompetencije za svaki ISO 21500 element. Podudarnost je prikazana samo za elemente IPMA ICB koji se odnose na upravljanje projektima, s obzirom na to da se ISO 21500 odnosi samo na upravljanje projektima, a ne na upravljanje programima ili portfeljima.

Valja naglasiti i da je ISO 21500 norma zasnovana na procesu, dok je standard IPMA ICB zasnovan na kompetenciji pojedinca. Tabela prikazuje korespondirajuće aspekte znanja, vještina i sposobnosti opisanih u standardu IPMA ICB i procesa objašnjenih u ISO 21500.

Djelimična podudarnost je prikazana tako da je IPMA ICB element kompetencije ili ključni pokazatelj kompetencije naveden u zagradama. Kad je navedeno da podudarnost s ISO 21500 „nije dostupna”, tada ne postoji odgovarajući sadržaj u ISO 21500.

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Ljude

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost s ISO 21500
Ljudi 1: Samopromišljanje i upravljanje sobom	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja)
Ljudi 2: Lični integritet i pouzdanost	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja)
Ljudi 3: Lična komunikacija	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja) (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)
Ljudi 4: Odnosi i angažovanost	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja) (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)
Ljudi 5: Vodstvo	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja) (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)
Ljudi 6: Timski rad	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja) (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)
Ljudi 7: Konflikt i kriza	3.9. Kompetencije projektnog osoblja (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)
Ljudi 8: Snalažljivost	3.9. Kompetencije projektnog osoblja
Ljudi 9: Pregovaranje	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja)
Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja) (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Praksu

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost sa ISO 21500
Praksa 1: Osmišljavanje projekta	3.4.2. Evaluacija prilika i započinjanje projekta 3.6. Upravljanje projektom (3.8. Interesni sudionici i projektna organizacija) (3.10. Životni ciklus projekta) (4.3.2. Izrada projektne povelje) 4.3.8. Prikupljanje naučenih lekcija
Praksa 2: Zahtjevi i specifični ciljevi (engl. <i>objectives</i>)	3.4.3. Realizacija koristi (engl. <i>benefits</i>) (3.11. Ograničenja projekta) 4.3.2. Izrada projektne povelje
Praksa 3: Obim	(3.11. Ograničenja projekta) 4.3.11. Određivanje obima 4.3.12. Izrada razvijene strukture rada (engl. <i>work breakdown structure – WBS</i>) 4.3.13. Definisanje aktivnosti 4.3.14. Nadzor obima
Praksa 4: Vrijeme	(3.10. Životni ciklus projekta) 4.3.21. Određivanje redoslijeda aktivnosti 4.3.22. Procjena trajanja aktivnosti 4.3.23. Izrada vremenskog plana 4.3.24. Nadzor vremenskog plana
Praksa 5: Organizovanje i informisanje	(4.3.15. Uspostavljanje projektnog tima) 4.3.17. Definisanje projektne organizacije (4.3.38. Planiranje komunikacija) (4.3.39. Distribucija informacija) (4.3.40. Upravljanje komunikacijama)
Praksa 6: Kvalitet	4.3.32. Planiranje kvaliteta 4.3.33. Provođenje osiguranja kvaliteta 4.3.34. Provođenje nadzora kvaliteta
Praksa 7: Finansije	(3.11. Ograničenja projekta) 4.3.25. Procjena troškova 4.3.26. Izrada budžeta 4.3.27. Nadzor troškova
Praksa 8: Resursi	3.9. Kompetencije projektnog osoblja (3.11. Ograničenja projekta) (4.3.15. Uspostavljanje projektnog tima) 4.3.16. Procjena resura 4.3.18. Razvoj projektnog tima

IPMA temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima

Praksa 9: Nabavka	4.3.35. Plan nabavke 4.3.36. Odabir dobavljača 4.3.37. Provođenje nabavke
Praksa 10: Planiranje i kontrola	(3.10. Životni ciklus projekta) 4.3.3. Izrada projektnih planova 4.3.4. Direktni rad na projektu 4.3.5. Nadzor rada na projektu 4.3.6. Nadzor promjena 4.3.7. Završetak projektne faze ili projekta
Praksa 11: Rizik i prilika	(3.11. Ograničenja projekta) 4.3.28. Identifikacija rizika 4.3.29. Procjena rizika 4.3.30. Postupanje sa rizicima 4.3.31. Nadzor rizika
Praksa 12: Interesni sudionici	3.8. Interesni sudionici i projektna organizacija 4.3.9. Identifikacija interesnih sudionika 4.3.10. Upravljanje interesnim sudionicima (4.3.38. Planiranje komunikacije) (4.3.39. Distribucija informacija) (4.3.40. Upravljanje komunikacijom)
Praksa 13: Promjena i transformacija	Nije primjenjivo u ISO 21500

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Perspektivu

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost sa ISO 21500
Perspektiva 1: Strategija	3.4.1. Organizacijska strategija
Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi	3.5. Projektno okruženje 3.6. Upravljanje projektom (3.7. Projekti i operacije) (3.8. Interesni sudionici i projektna organizacija)
Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i procesi	3.7.3.5. Projektno okruženje (3.11. Ograničenja projekta)
Perspektiva 4: Moć i interes	(3.8. Interesni sudionici i projektna organizacija)
Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti	3.5. Projektno okruženje

Dodatak B: poređenje s ISO 21504 : 2015

Ove tabele poređenja prikazuju podudarnost Temeljnih individualnih kompetencija za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB), tj. elemenata kompetencija i/ili ključnih pokazatelja kompetencija za svaki ISO 21504 element. Podudarnost je prikazana samo za IPMA ICB elemente koji se odnose na upravljanje portfeljima s obzirom na to da se ISO 21504 odnosi samo na upravljanje portfeljima, a ne i na upravljanje programima ili projektima.

Valja naglasiti i da je ISO 21504 norma zasnovana na procesu, dok je IPMA ICB standard zasnovan na kompetencijama pojedinca. Tabela prikazuje korespondirajuće aspekte između IPMA ICB i ISO 21504. Međutim, oni nisu nužno jednaki, već ih se može smatrati „sličnim” s obzirom na razlike između procesa opisanih u normi procesa (ISO 21504) i znanja, vještina i sposobnosti opisanih u standardu Temeljnim individualnim kompetencijama (IPMA ICB).

Djelimična podudarnost je prikazana tako da je IPMA ICB element kompetencije ili ključni pokazatelj kompetencije naveden u zagradama. Kada je navedeno da podudarnost sa ISO 21504 „nije dostupna”, tada ne postoji odgovarajući sadržaj u ISO 21504.

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Ljude

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

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Praksu

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost sa ISO 21504
Praksa 1: Osmišljavanje projekta	4.3. Okvir upravljanja portfeljem 4.5. Kriteriji za odabir i određivanje prioritetnih komponenata portfelja
Praksa 2: Zahtjevi i specifični ciljevi (engl. <i>objectives</i>)	5.7.5 Upravljanje integracijom koristi
Praksa 3: Obim	Nije dostupno u ISO 21504
Praksa 4: Vrijeme	Nije dostupno u ISO 21504
Praksa 5: Organizovanje i informisanje	4.7. Vidljivost portfelja 4.8. Struktura uspjeha u rezultatima portfelja 5.7.4. Izvještavanje o uspjeha portfelja
Praksa 6: Kvalitet	Nije dostupno u ISO 21504
Praksa 7: Finansije	Nije dostupno u ISO 21504
Praksa 8: Resursi	5.8.4. Optimizacija resursa
Praksa 9: Nabavka	Nije dostupno u ISO 21504
Praksa 10: Planiranje i kontrola	5.7.2. Uspostavljanje polaznih vrijednosti za mjerenje uspjeha 4.9. Unapređenje upravljanja portfeljem
Praksa 11: Rizik i prilika	5.8.5. Upravljanje rizicima portfelja
Praksa 12: Interesni sudionici	3.4. Angažovanost i upravljanje interesnim sudionicima
Praksa 13: Promjena i transformacija	Nije primjenjivo u ISO 21504
Praksa 14: Odabir i ravnoteža	5.5. Procjena i odabir komponenata portfelja 5.7.3. Upravljanje uspjehom portfelja 5.8.2. Optimiziranje komponenata portfelja 5.8.3. Upravljanje portfeljem

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Perspektivu

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost sa ISO 21504
Perspektiva 1: Strategija	3.1. Kontekst i potreba za upravljanjem portfeljem 3.2.4. Prilike i prijetnje 5.6. Potvrđivanje usklađenosti portfelja sa strateškim ciljevima
Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi	3.3.2. Određivanje prava donošenja odluka u vezi sa sadržajem portfelja (4.6. Usklađenost sa organizacijskim procesima i sistemima) 4.10. Upravljanje portfeljima
Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i procesi	Nije dostupno u ISO 21504
Perspektiva 4: Moć i interes	Nije dostupno u ISO 21504
Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti	Nije dostupno u ISO 21504

Dodatak C: Upoređivanje sa IPMA ICB, verzija 3,0

Ove tabele mapiranja prikazuju podudarnost elemenata kompetencije iz IPMA ICB verzije 4,0 s elementom kompetencije i/ili ključnim pokazateljima kompetencija iz IPMA ICB verzije 3,0. Mapiranje je prikazano samo za elemente upravljanja projektima iz IPMA ICB verzije 4,0. Djelimično mapiranje je prikazano tako da je element kompetencija i/ili ključan pokazatelj kompetencija iz IPMA ICB verzije 4,0 naveden u zagradama.

IPMA ICB, verzija 3,0, tehničke sposobnosti

IPMA ICB verzija 3,0, elementi kompetencija	IPMA ICB, verzija 4,0, mapiranje
1.10. Obim i isporuka	Praksa 3: Obim KPK1 određivanje isporuka projekta Praksa 3: Obim KPK4 Uspostavljanje i održavanje konfiguracije obima
1.11. Vrijeme i faze projekta	Praksa 4: Vrijeme
1.12. Resursi	Praksa 8: Resursi i partnerstva
1.13. Troškovi i finansije	Praksa 7: Finansije
1.14. Nabavka i ugovori	Praksa 9: Nabavka
1.15. Promjene	Praksa 10: Planiranje i kontrola KPK 5 Procjena, dogovor oko promjena na projektu i njegova implementacija
1.16. Kontrola i izvještaji	Praksa 10: Planiranje i kontrola KPK 3 Kontrola učinka projekta u poređenju s projektnim planom, te poduzimanje popravni mjera Praksa 10: Planiranje i kontrola KPK 4 Izvještavanje o napretku projekta
1.17. Informacije i dokumentacija	Praksa 5: Organizovanje i informisanje KPK 1 Procjena i određivanje potreba interesnih sudionika za informacijama i dokumentacijom Praksa 5: Organizovanje i informisanje KPK 3 Uspostava infrastrukture, procesa i sistema za protok informacija
1.18. Komunikacija	Ljudi 3: Lična komunikacija
1.19. Pokretanje	Praksa 10: Planiranje i kontrola KPK 1 Započinjanje projekta, te razvoj i dogovor oko plana upravljanja projektom Praksa 10: Planiranje i kontrola KPK 2 Pokretanje i upravljanje prelaskom na novu fazu projekta
1.20. Zatvaranje	Praksa 10: Planiranje i kontrola KPK 6 Završetak i evaluacija faze ili projekta

IPMA ICB, verzija 3,0, sposobnosti ponašanja

IPMA ICB, verzija 3,0, elementi kompetencija	IPMA ICB, verzija 4,0, mapiranje
2.05. Opuštanje	Ljudi 1: Samopromišljanje i upravljanje sobom KPK 4 Organizacija vlastitog rada zavisno od situacije i resursa Ljudi 3: Lična komunikacija KPK 5 Upotreba humora i sagledavanje šire slike kad je to prikladno Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate KPK 3 Stvaranje i održavanje zdravog, sigurnog i produktivnog radnog okruženja
2.06. Otvorenost	Ljudi 8: Snalažljivost KPK 1 Podsticaj i podrška otvorenom i kreativnom okruženju (Ljudi 3: Lična komunikacija KPK 2 Omogućavanje i promocija otvorene komunikacije)
2.07. Kreativnost	Ljudi 8: Snalažljivost KPK 1 Podsticaj i podrška otvorenom i kreativnom okruženju Ljudi 8: Snalažljivost KPK 4 Promocija i primjena kreativnih tehnika za pronalaženje alternativa i rješenja
2.08. Orijentisanost na rezultate	Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate
2.09. Efikasnost	Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate KPK 2 Ravnoteža potreba i sredstava u cilju optimizacije ishoda i uspjeha
2.10. Konsultacije	Ljudi 4: Odnosi i angažovanost KPK 4 Pokazivanje povjerenja i poštovanja ohrabrivanjem drugih da izraze svoja mišljenja i nedoumice Ljudi 4: Odnosi i angažovanost KPK 5 Dijeljenje vlastite vizije i ciljeva s drugima, s ciljem podsticanja angažovanosti i predanosti
2.11. Pregovaranje	Ljudi 9: Pregovaranje
2.12. Sukobi i krize	Ljudi 7: Konflikt i kriza
2.13. Pouzdanost	Ljudi 2: Lični integritet i pouzdanost KPK 4 Dosljedno djelovanje, odlučivanje i komuniciranje Ljudi 2: Lični integritet i pouzdanost KPK 5 Temeljnost u izvršavanju zadataka kako bi bilo izgrađeno povjerenje
2.14. Poštivanje vrijednosti	Ljudi 4: Odnosi i angažovanost KPK 4 Pokazivanje povjerenja i poštovanje ohrabrivanjem drugih da izraze svoja mišljenja i nedoumice (Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti)

2.15. Etika	Ljudi 2: Lični integritet i pouzdanost KPK 1 Razumijevanje etičkih vrijednosti i njihova primjena na sve odluke i djelovanja Perspektiva 3: Standardi i propisi KPK 3 Identifikacija svih relevantnih kodeksa ponašanja i pravila struke i osiguravanje usklađenosti projekta (Ljudi 2: Lični integritet i pouzdanost KPK 2 Promocija održivosti ishoda i rezultata) Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi KPK 4 Identifikacija svih relevantnih principa, načela i ciljeva održivosti i osiguranje usklađenosti portfelja
-------------	--

IPMA ICB, verzija 3,0, kontekstualne sposobnosti

IPMA ICB, verzija 3,0, elementi kompetencija	IPMA ICB, verzija 4,0, mapiranje
3.01. Projektna orijentacija	Perspektiva 2: Upravljanje, struktura i procesi KPK 1 Poznavanje načela upravljanja projektima i načina njihove primjene
3.02. Programska orijentacija	Perspektiva 2: Upravljanje, struktura i procesi KPK 2 Poznavanje načela upravljanja programima i načina njihove primjene
3.03. Portfeljna orijentacija	Perspektiva 2: Upravljanje, struktura i procesi KPK 3 Poznavanje načela upravljanja portfeljima i načina njihove primjene
3.04. Implementacija projekta, programa i portfelja	Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi KPK 6 Procjena, benchmarking i poboljšanje organizacijske kompetencije upravljanja projektom
3.05. Stalna organizacija	Perspektiva 2: Upravljanje, struktura i procesi
3.06. Poslovanje	Perspektiva 1: Strategija (Perspektiva 2: Upravljanje, struktura i procesi KPK 5 Usklađenost projekta sa organizacijskim strukturama donošenja odluka i izvještavanja, te zahtjevima kvaliteta) (Perspektiva 4: Moć i interes)
3.07. Sistemi, proizvodi i tehnologija	Perspektiva 2: Upravljanje, struktura i procesi Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi KPK 3 Identifikacija svih relevantnih kodeksa ponašanja i pravila struke i osiguranje usklađenosti projekta Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi KPK 5 Procjena, upotreba i razvoj standarda struke, te alata za projekat Perspektiva 1: Strategija KPK 5 Utvrđivanje, procjena i pregled ključnih pokazatelja izvršenja
3.08. Upravljanje ljudskim resursima	Perspektiva 2: Upravljanje, struktura i procesi KPK 6 Usklađivanje projekta s procesima i funkcijama ljudskih resursa
3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost, zaštita okoline	Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi KPK 2 Identifikacija svih relevantnih propisa o zaštiti zdravlja, sigurnosti i zaštiti okoline i osiguranje usklađenosti projekta s propisima Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi KPK 4 Identifikacija svih relevantnih principa, načela i ciljeva održivosti i osiguranje održivosti portfelja
3.10. Finansije	Perspektiva 2: Upravljanje, struktura i procesi KPK 6 Usklađivanje projekta s procesima i funkcijama finansija i kontrole
3.11. Pravo	Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi KPK 1 Identifikacija relevantnih zakonskih propisa i osiguranje usklađenosti projekta

Dodatak D: Tabela kompetencije

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

Različiti nivoi kompetencije uključuju:

- **Znanje:** pokazati pamćenje naučenih materijala prisjećanjem činjenica, naziva, osnovnih koncepata i odgovora;
- **Razumijevanje:** demonstrirati razumijevanje činjenica i ideja organizovanjem, upoređivanjem, tumačenjem, opisivanjem i navođenjem osnovnih ideja;
- **Primjenu:** koristiti stečeno znanje pri rješavanju problema u novim situacijama primjenom stečenih znanja, činjenica, tehnika i pravila;
- **Analizu:** razmotriti i rasčlaniti informacije u dijelove identifikovanjem motiva ili uzroka, donositi zaključke i pronaći dokaze za podršku generalizacije;
- **Sintezu:** izraditi strukturu ili uzorak iz različitih elemenata, te sastaviti dijelove da bi bila dobijena cjelina; kompilirati informacije na drugačiji način kombinovanjem elemenata u novi uzorak ili predlagati alternativna rješenja;
- **Evaluacija:** predstaviti i odbraniti mišljenje donošenjem sudova o informacijama, valjanosti ideja ili kvaliteta rada na osnovu skupa kriterija.

IPMA temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima

		Znanje	Razumijevanje	Primjena	Analiza	Sinteza	Evalvacija
Perspektiva	Strategija						
	Upravljanje, strukture i procesi						
	Usklađenost, standardi i propisi						
	Moć i interes						
	Kultura i vrijednosti						
Ljudi	Samopromišljanje i upravljanje sobom						
	Lični integritet i pouzdanost						
	Lična komunikacija						
	Odnosi i uključenost						
	Vodstvo						
	Timski rad						
	Konflikt i kriza						
	Snalažljivost						
	Pregovaranje						
	Usmjerenost na rezultate						
Praksa	Osmišljavanje						
	Zahtjevi, ciljevi i koristi						
	Obim						
	Vrijeme						
	Organizovanje i informisanje						
	Kvalitet						
	Finansiranje						
	Resursi						
	Nabavka i partnerstvo						
	Planiranje i kontrola						
	Rizik i prilika						
	Interesni sudionici						
	Promjena i transformacija						
	Selekcija i ravnoteža						

Dodatak E: Sadržaj ključnih kompetencija

4.3	Perspektiva	29
4.3.1	Strategija	31
4.3.1.1	Usklađenost sa misijom i vizijom organizacije	32
4.3.1.2	Identifikacija i korištenje prilika za uticaj na strategiju organizacije	33
4.3.1.3	Razvoj i osiguranje kontinuirane punovažnosti poslovne/organizacijske opravdanosti	34
4.3.1.4	Određivanje, procjena i pregled kritičnih faktora uspjeha	34
4.3.1.5	Utvrđivanje, procjena i pregled ključnih pokazatelja izvršenja	35
4.3.2	Upravljanje, strukture i procesi	36
4.3.2.1	Poznavanje načela upravljanja projektima i načina njihove primjene	37
4.3.2.2	Poznavanje načela upravljanja programima i načina njihove primjene	38
4.3.2.3	Poznavanje načela upravljanja portfeljima i načina njihove primjene	38
4.3.2.4	Funkcije podrške	38
4.3.2.5	Usklađivanje projekta s organizacijskim strukturama donošenja odluka i izvještavanja, te zahtjevima kvaliteta	39
4.3.2.6	Usklađivanje projekta s procesima i funkcijama ljudskih resursa	40
4.3.2.7	Usklađivanje projekta s procesima i funkcijama finansija i kontrole	40
4.3.3	Usklađenost standarda i propisa	41
4.3.3.1	Identifikacija relevantnih zakonskih propisa i osiguranja usklađenosti	42
4.3.3.2	Identifikacija svih relevantnih propisa o zaštiti zdravlja, sigurnosti i zaštite okoline i osiguranje usklađenosti projekata s propisima	43
4.3.3.3	Identifikacija svih relevantnih kodeksa ponašanja i pravila struke i osiguranja i usklađenosti projekta	43
4.3.3.4	Identifikacija svih relevantnih principa, načela i ciljeva održivosti i osiguranje usklađenosti projekta	44
4.3.3.5	Procjena, upotreba i razvoj standard struke, te alata za projekat	44
4.3.3.6	Procjena, benchmarking i poboljšanje organizacijskih kompetencija za upravljanje projektom	45
4.3.4	Moć i interes	46
4.3.4.1	Procjena tuđih ličnih ambicija i interesa i njihovog mogućeg uticaja na projekat	47
4.3.4.2	Procjena neformalnog uticaja pojedinca i grupe, te njihovog mogućeg uticaja na projekat	48
4.3.4.3	Procjena ličnosti i načina rada drugih, te njihovo zapošljavanje na dobrobit projekta	48
4.3.5	Kultura i vrijednosti	49
4.3.5.1	Procjena kulture i vrijednosti društva, te njihov uticaj na projekat	50
4.3.5.2	Usklađenost projekta s formalnom kulturom i korporativnim vrijednostima organizacije	51
4.3.5.3	Procjena neformalne kulture i vrijednosti organizacije, te njihov uticaj na projekat	51
4.4	Ljudi	53
4.4.1	Samopromišljanje i upravljanje sobom	55
4.4.1.1.	Utvrđivanje načina na koje vlastite vrijednosti i iskustva utiču na profesionalni rad i razmišljanje o stečenoj spoznaji	56
4.4.1.2	Jačanje samopouzdanja na temelju vlastitih snaga i slabosti	57
4.4.1.3	Identifikacija lične motivacije za postavljanje ciljeva i usmjerenost, te razmišljanje o stečenoj spoznaji	57
4.4.1.4	Organizovanje vlastitog rada zavisno od situacije i resursa	58
4.4.1.5	Preuzimanje odgovornosti za lično učenje i razvoj	58
4.4.2	Lični integritet i pouzdanost	59
4.4.2.1	Razumijevanje etičkih vrijednosti i njihova primjena na sve odluke i djelovanja	60
4.4.2.2	Promovisanje održivosti ishoda i rezultata	60
4.4.2.3	Preuzimanje odgovornosti za vlastite odluke i djela	60
4.4.2.4	Dosljedno djelovanje, odlučivanje i komuniciranje	61
4.4.2.5	Temeljno izvršenje zadataka kako bi bilo izgrađeno povjerenje	61
4.4.3	Lična komunikacija	62
4.4.3.1	Pružanje jasnih i strukturisanih informacija drugima i provjera razumijevanja	63

IPMA temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima

4.4.3.2	Omogućavanje i promocija otvorene komunikacije	63
4.4.3.3	Odabir komunikacijskih stilova i kanala koji odgovaraju publici, situaciji, te menadžerskom nivou	64
4.4.3.4	Efikasna komunikacija s virtuelnim timovima	64
4.4.3.5	Upotreba humora i sagledavanje šire slike kad je prikladno	65
4.4.4	Odnosi i angažovanost	66
4.4.4.1	Započinjanje i razvijanje ličnih i profesionalnih odnosa	67
4.4.4.2	Izgradnja, modeliranje i doprinos društvenim mrežama	67
4.4.4.3	Pokazivanje empatije slušanjem, razumijevanjem i podrškom	68
4.4.4.4	Pokazivanje povjerenja i poštovanja ohrabrujući druge da izraze svoja mišljenja i nedoumice	68
4.4.4.5	Dijeljenje vlastite vizije i ciljeva s drugima, s ciljem podsticaja angažovanosti i predanosti	69
4.4.5	Vodstvo	70
4.4.5.1	Podržavanje aktivnosti i proaktivno pomaganje i savjetovanje	71
4.4.5.2	Preuzimanje odgovornosti i pokazivanje predanosti	71
4.4.5.3	Usmjeravanje, coaching i mentorisanje, s ciljem poboljšanja rada pojedinaca i timova	72
4.4.5.4	Primjerena upotreba moći i uticaja za ostvarenje ciljeva	72
4.4.5.5	Donošenje, provođenje i preispitivanje odluka	73
4.4.6	Timski rad	74
4.4.6.1	Odabir i formiranje tima	75
4.4.6.2	Promovisanje saradnje i umrežavanje članova tima	75
4.4.6.3	Pružanje podrške, pomaganje i kontrola razvoja tima, te njihovih članova	76
4.4.6.4	Osnajivanje timova delegiranjem zadataka i odgovornosti	76
4.4.6.5	Prepoznavanje grešaka i učenje na greškama	77
4.4.7	Konflikt i kriza	78
4.4.7.1	Predviđanje i moguće sprečavanje konflikata i kriza	79
4.4.7.2	Analiza uzroka i posljedica konflikata i kriza, te odabir odgovarajućih reakcija	80
4.4.7.3	Posredovanje u konfliktima i krizama i/ili rješavanje njihovih posljedica	80
4.4.7.4	Identifikacija i razmjena naučenog iz konflikata i kriza u svrhu poboljšanja budućeg rada	81
4.4.8	Snalažljivost	82
4.4.8.1	Podsticaj i podrška otvorenom i kreativnom okruženju	83
4.4.8.2	Primjena konceptualnog mišljenja pri definisanju situacija i strategija	84
4.4.8.3	Primjena analitičke tehnike u analizi situacija, te finansijskih i organizacijskih podataka i trendova	84
4.4.8.4	Promocija i primjena kreativnih tehnika za pronalaženje alternative i rješenja	85
4.4.8.5	Promovisanje holističkog pogleda na projekat i njegov kontekst u cilju boljeg odlučivanja	86
4.4.9	Pregovaranje	87
4.4.9.1	Identifikacija i analiza interesa svih strana uključenih u pregovaranje	88
4.4.9.2	Razvoj i ocjena opcija i alternative koje bi mogle zadovoljiti potrebe svih strana	88
4.4.9.3	Definisanje pregovaračke strategije u skladu sa vlastitim ciljevima koja je prihvatljiva svim uključenim stranama	89
4.4.9.4	Postizanje sporazuma sa drugim stranama koji je u skladu s ciljevima svih uključenih	89
4.4.9.5	Otkrivanje i korištenje dodatnih mogućnosti prodaje i kupovine	90
4.4.10	Usmjerenost na rezultate	91
4.4.10.1	Vrednovanje svih odluka i postupaka s obzirom na njihov uticaj na uspjeh projekta i ciljeva organizacije	92
4.4.10.2	Ravnoteža potreba i sredstava u cilju optimizacije ishoda i uspjeha	93
4.4.10.3	Stvaranje i održavanje zdravog, sigurnog i produktivnog radnog okruženja	93
4.4.10.4	Promocija i "prodaja" projekta, njegovih procesa i ishoda	93
4.4.10.5	Isporuka rezultata i njihovo prihvatanje	94
4.5.	Praksa	95
4.5.1	Osmišljavanje projekta	96
4.5.1.1	Uzimanje u obzir kriterijuma uspjeha, određivanje njihove prioritetnosti i njihovo vrednovanje	98
4.5.1.2	Pregled, primjena i razmjena lekcija naučenih iz drugih projekata	99
4.5.1.3	Određivanje složenosti i njenog uticaja na pristup	99
4.5.1.4	Odabir i pregled sveukupnog pristupa upravljanju projektom	100

IPMA temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima

4.5.1.5	Izrada structure provedbe projekta	100
4.5.2	Zahtjevi i ciljevi	102
4.5.2.1	Definisanje i razvijanje hijerarhije ciljeva projekta	103
4.5.2.2	Identifikacija i analiza potreba i odlučivanje o zahtjevima i kriterijima odabira	104
4.5.2.3	Određivanje nivoa prioriteta i odlučivanje o zahtjevima i kriterijima odabira	104
4.5.3	Obim	105
4.5.3.1	Određivanje isporuka projekta	106
4.5.3.2	Strukturisanje obima projekta	107
4.5.3.3	Definisanje radnih paketa projekta	107
4.5.3.4	Uspostavljanje i održavanje konfiguracije obima	108
4.5.4	Vrijeme	109
4.5.4.1	Utvrđivanje aktivnosti potrebnih za isporuku projekta	110
4.5.4.2	Utvrđivanje uloženog napora i trajanja aktivnosti	110
4.5.4.3	Odabir pristupa vremenskom planu i fazama projekta	111
4.5.4.4	Određivanje redoslijeda projektnih aktivnosti i stvaranje vremenskog plana	111
4.5.4.5	Upoređivanje napretka s vremenskim planom, te provođenje prilagođavanja	112
4.5.5	Organizovanje i informisanje	113
4.5.5.1	Procjena i određivanje potreba interesnih sudionika za informacijama i dokumentacijom	114
4.5.5.2	Definisanje strukture, uloga i odgovornosti u projektu	115
4.5.5.3	Uspostava infrastrukture, procesa i sistema za protok informacija	115
4.5.5.4	Implementacija, praćenje i održavanje organizacije projekta	116
4.5.6	Kvalitet	117
4.5.6.1	Razvoj i nadzor implementacije plana upravljanja kvalitetom projekta i njihovo revidiranje	118
4.5.6.2	Provjera projekta i isporuka kako bi bilo osigurano poštovanje uslova plana upravljanja kvalitetom	119
4.5.6.3	Verifikacija ispunjenja projektnih ciljeva kvaliteta, te preporuka korektivnih i/ili preventivnih radnji	120
4.5.6.4	Planiranje i organizovanje vrednovanja ishoda projekta	120
4.5.6.5	Osiguranje kvaliteta tokom trajanja projekta	121
4.5.7	Finansiranje	122
4.5.7.1	Procjena troškova projekta	124
4.5.7.2	Određivanje budžeta projekta	124
4.5.7.3	Osiguranje finansijskih sredstava za projekat	125
4.5.7.4	Razvoj, osnivanje i održavanje sistema za upravljanje finansijama i finansijsko izvještavanje o projektu	125
4.5.7.5	Nadzor nad finansijama projekta s ciljem prepoznavanja i ispravljanja odstupanja od projektnog plana	126
4.5.8	Resursi	127
4.5.8.1	Razvoj strateškog plana resursa s ciljem isporuke projekta	128
4.5.8.2	Određivanje kvaliteta i količine potrebnih resursa	129
4.5.8.3	Identifikovanje potrebnih resursa i pregovaranje o njihovoj nabavci	129
4.5.8.4	Alokacija i distribucija resursa prema definisanim potrebama	129
4.5.8.5	Vrednovanje upotrebe resursa, te poduzimanje eventualnih korektivnih mjera	130
4.5.9	Nabavka	131
4.5.9.1	Dogovor oko potreba, opcija i procesa nabavke	132
4.5.9.2	Doprinos vrednovanju i odabiru dobavljača i partnera	133
4.5.9.3	Doprinos pregovaranju oko odredbi i uslova ugovora, te postizanje dogovora koji odgovara ciljevima projekta	133
4.5.9.4	Kontrola provođenja ugovora, rješavanje problema i zahtjevi za obavještenje	134
4.5.10	Planiranje i kontrola	135
4.5.10.1	Započinjanje projekta, te razvoj i dogovor oko plana upravljanja projektom	137
4.5.10.2	Pokretanje i upravljanje prelaskom na novu fazu projekta	137
4.5.10.3	Kontrola izvršenja projekta u poređenju s projektnim planom, te poduzimanje korektivnih mjera	138
4.5.10.4	Izvjestavanje o napretku projekta	138
4.5.10.5	Procjena, dogovor oko promjena na projektu i implementacija dogovorenih promjena	139
4.5.10.6	Završetak i evaluacija faze ili projekta	140

IPMA temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima

4.5.11	Rizik i prilika	141
4.5.11.1	Razvoj i implementacija okvira za upravljanje rizikom	142
4.5.11.2	Identifikovanje rizika i prilika	143
4.5.11.3	Procjena vjerovatnoće pojave rizika i prilika, te njihovog uticaja	143
4.5.11.4	Odabir strategija i implementacija planova za odgovor na rizike i prilike	144
4.5.11.5	Procjena i praćenje rizika, prilika i implementiranih odgovora	145
4.5.12	Interesni sudionici	146
4.5.12.1	Identifikovanje interesnih sudionika i analiza njihovih interesa i uticaja	147
4.5.12.2	Razvoj i provođenje strategije za upravljanje interesnim sudionicima i komunikacijskim planom	148
4.5.12.3	Uspostavljanje odnosa s izvršnim i višim menadžmentom, te sponzorima radi podsticanja predanosti i upravljanja interesima i očekivanjima	149
4.5.12.4	Uspostavljanje odnosa s korisnicima, partnerima, dobavljačima i drugim interesnim sudionicima radi saradnje i predanosti projektu	149
4.5.12.5	Organizacija i održavanje mreža i saveza	150
4.5.13	Procjena i transformacija	151
4.5.13.1	Procjena prilagodljivosti organizacija na promjenu	152
4.5.13.2	Identifikovanje zahtjeva za promjenom i prilika za transformaciju	153
4.5.13.3	Razvijanje strategije za upravljanje promjenom ili transformacijom	153
4.5.13.4	Provođenje strategije za upravljanje promjenom ili transformacijom	154