



Metodologija projektnog menadžmenta

Vodič 3.1

Evropska komisija
Centar izvrsnosti u projektnom menadžmentu (CoEPM²)

PM² Metodologija projektnog menadžmenta
Vodič 3.1



Brisel | Luksemburg, 2023

Ni Evropska komisija, niti bilo koja osoba koja djeluje u ime Komisije, nije odgovorna za upotrebu sljedećih informacija

Europe Direct je usluga koja vam pomaže da pronađete odgovore na vaša pitanja o Evropskoj uniji.

**Besplatna telefonska linija (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(* Informacije su besplatne, kao i većina poziva (iako neki operateri, telefonske govornice ili hoteli mogu naplaćivati).

Više informacija o Evropskoj uniji dostupno je na internetu. (<http://europa.eu>).

Luksemburg: Kancelarija za publikacije Evropske unije, 2023

ISBN: 978-92-68-10314

doi: 10.2799/970188

© European Union, 2023

Reprodukcija i ponovna upotreba su dozvoljeni pod uslovom da je izvor naveden. Dokument je licenciran pod CC BY 4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Politika ponovne upotrebe Komisije sprovedena je Odlukom Komisije 2011/833/EU od 12. decembra 2011. godine o ponovnoj upotrebi dokumenata Komisije (OJ L 330, 14.12.2011, p. 39 - <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2011/833/oj>).

Logo PM² je vlasništvo Evropske unije i ne smije biti registrovan kao zaštitni znak ili na drugi način, niti se može koristiti odvojeno od ovih dokumenata. Ni publikacija ni logo ne mogu se koristiti na način koji implicira odobrenje spoljne organizacije od strane Evropske unije.

Naslov: PM² Metodologija projektnog menadžmenta Vodič 3.1

Aktuelno izdanje: The PM² Guide v3.1, December 2023

Prethodna izdanja:

The PM² Guide, v2.5, September 2015

The PM² Guide, Open Edition, v0.9, November 2016

The PM² Guide, v3.0, December 2018

The PM² Guide v3.0.1, March 2021



Autori i saradnici Vodiča za PM² metodologiju: [Appendix A: Contributions and Acknowledgements](#)

Proizvedeno i objavljeno od strane Evropske komisije, DG DIGIT, Centar za izvrsnost u upravljanju projektima (CoEPM²)

Web: https://pm2.europa.eu/index_en Email:

EC-PM2@ec.europa.eu

Prevedeno i adaptirano na srpski jezik (Bosna i Hercegovina): [Prof. dr Saša Petković](#), redovni profesor iz uže naučne oblasti preduzetnička ekonomija i rukovodilac *Centra za projektni menadžment i preduzetništvo*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, <https://cpme.ef.unibl.org/>, sasa.petkovic@ef.unibl.org.

Prevedena verzija na srpski jezik Vodiča za projektni menadžment V 3.1 nije zvanična odobrena verzija od strane Evropske komisije i jedino Verzija V 3.1 na engleskom jeziku je zvanična verzija Vodiča. Izrađena je kao Open Source metodologija (metodologija otvorenog koda) kako bi se prilagodila okruženju i potrebama institucija Evropske unije i javne uprave, ali s obzirom na to da sadrži dijelove velikog broja globalno prihvaćenih metodologija projektnog menadžmenta (PMI, IPMA, Prince2), standarda i dobrih primjera za upravljanje projektima, nju jednostavno mogu koristiti sve vrste organizacija.

Sadržaj

1	Uvod u PM² Vodič	1
1.1	Ciljevi	1
1.2	Predviđena publika	1
1.3	O PM ² Metodologiji	1
1.4	Centar izvrsnosti za PM ²	2
1.5	Otvorena PM ² inicijativa	2
1.5.1	PM ² publikacije	3
1.5.2	Mreža za podršku projektima	3
2	Projektni menadžment.....	5
2.1	O projektima	5
2.1.1	Šta je projekat?	5
2.1.2	Zašto radimo projekte	6
2.1.3	Rezultati projekta, ishodi, koristi	6
2.2	O projektnom menadžmentu	7
2.2.1	Šta je projektni menadžment?	7
2.2.2	Projektna dokumentacija.....	7
2.2.3	Kancelarija za podršku projektima.....	7
2.2.4	Programski menadžment.....	7
2.2.5	Upravljanje portfoliom projekata.....	7
2.2.6	Projekti vs operacije.....	8
2.3	Projektno okruženje	9
2.3.1	Projektna organizacija.....	9
2.3.2	Razvoj kompetencija za proejktni menadžment.....	9
2.3.3	Kompetencije za projektni menadžment	10
3	Pregled PM² metodologije.....	13
3.1	Okvir PM ²	13
3.2	Životni ciklus PM ²	13
3.2.1	Inicijalna (početna) faza	14
3.2.2	Faza planiranja	15
3.2.3	Faza implementacije	15
3.2.4	Završna faza	16
3.2.5	Praćenje & kontrola.....	16
3.2.6	Izlazi iz faza i odobrenja	17
3.3	Pokretači faza PM ² metodologije i ključni artefakti.....	17
3.4	Kako definišemo PM ² projekat.....	18
3.5	PM ² način razmišljanja	19
3.6	Prilagođavanje i personalizacija.....	20
3.7	PM ² i agilni menadžment.....	20
4	Organizacija projekta i uloge	23
4.1	Projektni akteri – interesne strane	23
4.2	Organizacija projekta: Nivo i uloge	23
4.3	Nivo zadužen za upravljanje poslovanjem.....	24
4.4	Upravni odbor projekta.....	24
4.5	Vlasnik projekta.....	25
4.6	Isporučilac rješenja	25
4.7	Poslovni menadžer	26
4.8	Projektni menadžer.....	26
4.9	Grupa za poslovnu implementaciju.....	27

4.10	Uži projektni tim.....	27
4.11	Tim za podršku projektu	28
4.12	RAM (RASCI) — Dokumentovanje dodijeljenih odgovornosti.....	29
5	Inicijalna (početna) faza	31
5.1	Početni sastanak.....	31
5.2	Zahtjev za pokretanje projekta.....	32
5.3	Poslovni slučaj	34
5.4	Projektna povelja.....	36
5.5	Izlazak iz projektne faze (Spremni za planiranje).....	37
6	Faza planiranja	39
6.1	Početni sastanak za planiranje	40
6.2	Projektni priručnik	42
6.2.1	Projektne uloge i odgovornosti.....	43
6.2.2	Planovi upravljanja projektom.....	43
6.2.3	Projektno-specifični planovi	43
6.2.4	Artefakti specifični za domen	44
6.2.5	Drugo.....	44
6.3	Matrica zainteresovanih strana u projektu.....	44
6.4	Plan rada projekta.....	46
6.4.1	Raspored rada	47
6.4.2	Procjena napora i troškova.....	47
6.4.3	Raspored projekta	47
6.5	Plan podugovaranja.....	48
6.6	Plan prihvatanja isporuka.....	49
6.7	Plan tranzicije	51
6.8	Plan implementacije poslovanja	52
6.9	Izlazak iz projektne faze (Spremni za izvršenje)	53
7	Faza implementacije	55
7.1	Početni sastanak faze implementacije.....	56
7.2	Koordinacija projekta	57
7.3	Osiguranje kvaliteta.....	58
7.4	Projektno izvještavanje.....	59
7.5	Distribucija informacija	61
7.6	Izlazak iz projektne faze (Spremni za zatvaranje)	62
8	Završna faza.....	63
8.1	Sastanak za pregled urađenog na kraju projekta	64
8.2	Naučene lekcije i preporuke nakon završetka projekta.....	65
8.3	Izvještaj o završetku projekta	66
8.4	Administrativno zatvaranje projekta.....	67
9	Praćenje i kontrola	69
9.1	Praćenje projektnih performansi	70
9.2	Kontrola rasporeda.....	71
9.3	Kontrola troškova.....	72
9.4	Upravljanje zainteresovanim stranama.....	73
9.5	Upravljanje zahtjevima	74
9.6	Upravljanje promjenama u projektu.....	76
9.7	Upravljanje rizikom	78

9.8	Upravljanje problemima i odlukama	79
9.9	Upravljanje kvalitetom.....	80
9.10	Upravljanje prihvatanjem isporuka.....	81
9.11	Upravljanje tranzicijom	83
9.12	Upravljanje implementacijom poslovanja	84
9.13	Upravljanje podugovaranjem.....	85
Dodatak A: Doprinosi i zahvalnost.....		87
Dodatak B: Planovi i dnevници za upravljanje projektom		89
B.1	Plan upravljanja zahtjevima	89
B.2	Plan upravljanja promjenama na projektu	90
B.3	Plan upravljanja rizikom.....	91
B.4	Plan upravljanja problemom	92
B.5	Plan upravljanja kvalitetom	93
B.6	Plan upravljanja komunikacijama	95
B.7	Dnevnik promjena	96
B.8	Dnevnik rizika	97
B.9	Dnevnik problema.....	98
B.10	Dnevnik odluka.....	99
Dodatak C: Alati i tehnike projektnog menadžmenta		101
C.1	PESTEL analiza.....	101
C.2	Analiza “napravi ili kupi”	101
C.3	Matrica interesa/uticaja zainteresovanih strana (SIIM).....	101
C.4	Matrica vjerovatnoće/uticaja rizika.....	101
C.5	Struktura raščlanjivanja posla (WBS).....	102
C.6	Struktura raščlanjivanja isporuka (DBS).....	102
C.7	Procjene napora i troškova.....	102
C.8	Procjena u tri tačke	102
C.9	Stablo odlučivanja.....	102
C.10	Planiranje rasporeda projekta	103
C.11	Nivelisanje resursa	103
C.12	Gantovi dijagrami.....	103
C.13	Metod kritičnog puta (CPM).....	103
C.14	Metod kritičnog lanca (CCM)	103
C.15	Upravljanje ostvarenom vrijednošću (EVM).....	104
C.16	Pareto analiza	104
C.17	Naučene lekcije	104
Dodatak D: PM² proširenja i razmatranja		105
D.1	Agilni, programski i portfolio menadžment	105
D.2	Razmatranja u PM ² : Održivost, zaštita podataka, IT bezbjednost, korisnički doživljaj.....	110
Dodatak E: Dodatni resursi		112
E.1	PM ² artefakti i aktivnosti, sažetak tabela i dijagrami.....	112
E.2	Prvi koraci sa PM ² - Savjeti za brzi početak	115
E.3	Korisni onlajn resursi	116
Dodatak F: Etika i ponašanje		118
F.1	PM ² kodeks profesionalnog ponašanja	118
F.2	Lične i profesionalne vrline.....	119
Dodatak G: Rječnik.....		122

1 Uvod u PM² Vodič

1.1 Ciljevi

Ovaj vodič ima za cilj da pruži uvod u PM² metodologiju upravljanja projektima, odnosno projektnog menadžmenta. Održan je što je moguće jednostavnijim, pružajući ipak dovoljno informacija za efikasno razumijevanje PM² metodologije kako bi praktičari mogli početi da je koriste.

1.2 Predviđena publika

- Projektni menadžeri na početnim nivoima (PM) i projektni timovi koji žele da nauče više o projektnom menadžmentu i PM² Metodologiji.
- Iskusni projektni menadžeri (PM) i članovi timova koji žele da nauče više o PM² Metodologiji.
- Projektni timovi koji žele da počnu da koriste PM² metodologiju u svojim projektima.

Ovaj vodič pruža:

- zajednički rječnik (pojmovnik) koji olakšava projektnim timovima da komuniciraju i primjenjuju koncepte projektnog menadžmenta, odnosno upravljanja projektima
- najbolje prakse — na projektnim menadžerima (PM) i projektnim timovima je da izaberu PM² prakse
- koje će donijeti najveću vrijednost njihovim projektima
- eze do PM² resursa (onlajn resursi, šabloni artefakta i primjeri)
- uvod u druge PM² modele, kao što su PM²-Agile, PM²-PgM (za upravljanje programom) i PM²-PfM (za upravljanje portfolijom). Ovaj vodič se može pročitati od početka do kraja, da biste saznali više o metodologiji, ili se može koristiti kao referenca, da vam pomogne dok vježbate PM².

1.3 O PM² metodologiji

PM² je metodologija projektnog menadžmenta, odnosno upravljanja projektima koju je razvila Evropska komisija. Njegova svrha je da omogući projektnim menadžerima (PM) da isporučuje rješenja i koristi svojim organizacijama efektivnim upravljanjem cijelim životnim ciklusom svog projekta. PM² je kreiran imajući u vidu potrebe institucija i projekata Evropske unije, međutim, najbolje prakse opisane u PM² su primjenjive na projekte u bilo kojoj organizaciji.

PM² je lagana i laka za primjenu metodologija koju projektni timovi mogu prilagoditi svojim specifičnim potrebama. PM² je u potpunosti podržan sveobuhvatnim programom obuke (uključujući radionice i trening sesije), onlajn dokumentacijom i aktivnom Zajednicom prakse (trenutno dostupno samo u okviru Evropske komisije i brojnim pridruženim evropskim institucijama).

PM² uključuje elemente iz širokog spektra globalno prihvaćenih najboljih praksi upravljanja projektima, obuhvaćenih standardima i metodologijama. Na njen razvoj uticalo je i operativno iskustvo na različitim projektima kako u okviru institucija Evropske unije tako iu eksternim tijelima.

PM² metodologija obezbjeđuje:

- strukturu upravljanja projektom
- procesne smjernice
- šablone za artefakte
- uputstva za korišćenje artefakata
- skup efektivnih načina razmišljanja.

PM² poboljšava efikasnost upravljanja projektima kroz:

- poboljšanje komunikacije i širenja informacija
- jasno definisanje očekivanja što je ranije moguće u životnom ciklusu projekta
- definisanje životnog ciklusa projekta (od iniciranja do zatvaranja)

- pružanje smernica za planiranje projekta
- uvođenje aktivnosti monitoringa i kontrole
- predlaganje menadžerskih aktivnosti i izlaza (planovi, sastanci, odluke)
- povezivanje sa agilnim praksama.

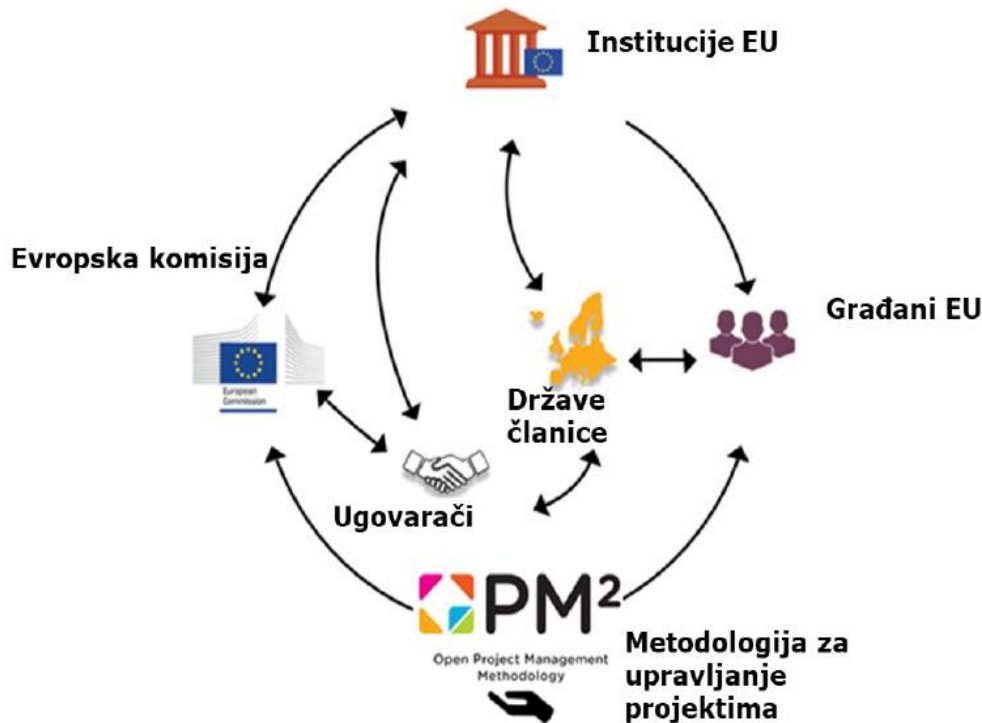
1.4 Centar izvrsnosti za PM² (CoEPM²)

Svrha *Centra izvrsnosti za PM²* ([Centre of Excellence in Project Management – CoEPM²](#)) jeste da osigura Evropskoj komisiji i institucijama EU visokokvalitetnu infrastrukturu, podršku i usluge savjetovanja u oblasti projektnog menadžmenta. *Centar izvrsnosti za PM²* podržava PM² metodologiju, koordiniše mrežu između više institucija za podršku projektima (Project Support Network – PSN) i promoviše šire usvajanje PM² metodologije pomoću inicijative Open PM².

1.5 Inicijativa Otvoreni PM²

Otvoreni (Open) PM² je inicijativa Evropske komisije pomoću koje se nastoji približiti PM² metodologija i njene prednosti širem krugu zainteresovanih strana (stakeholders, engl.) i korisnika.

Inicijativa Open PM² omogućava institucijama Evropske unije, izvođačima i javnim upravama, kao i široj grupi zainteresovanih strana, *otvoren pristup PM² publikacijama i povezanim resursima*. Cilj ove inicijative je povećanje efikasnosti u upravljanju projektima, programima i portfolijima, kako bi se ostvarili ciljevi Evropske unije i zadovoljile potrebe država članica i građana.



Slika 1.1 Open PM² sinergije

Inicijativom se takođe želi izbjeći ponavljanje grešaka iz prošlosti kad su naponi bili udvostručeni, a različiti pristupi projektnog menadžmenta (npr. [PMI](#), [IPMA](#), [Prince2](#)) podržani, umjesto da se slični pristupi temelje na sličnostima i zajedničkom interesu šire evropske zajednice.

Otvaranjem PM² metodologije, *Inicijativa ima za cilj unapređenje kompetencija u upravljanju projektima širom Evrope, što dovodi do povećane efikasnosti i uspjehnosti projekata*. Otvaranje PM² postiže ovaj cilj kroz:

- racionalizaciju pristupa upravljanju projektima u institucijama Evropske unije i šire

- uspostavljanje zajedničkog jezika i procesa, što rezultira efikasnom komunikacijom u projektima
- pružanje zajedničkog skupa produktivnih načina razmišljanja
- omogućavanje transparentnosti i vidljivosti za međuinstitucionalne projektne saradnje
- omogućavanje boljeg upravljanja projektima, što dovodi do poboljšane efikasnosti u troškovima i naporima
- omogućavanje poboljšanog monitoringa i kontrole projekata i grantova financiranih od strane Evropske unije
- primjenu odluke Evropske komisije od 12. decembra 2011. godine (2011/833/EU) o ponovnoj upotrebi dokumenata Komisije radi promovisanja pristupačnosti i ponovne upotrebe.

1.5.1 PM² publikacije

Centar za izvrsnost u PM² ([CoEPM²](#)) pruža centralno onlajn mjesto za sve informacije i resurse vezane za PM².

- 📄 PM² veb sajt <https://pm2.europa.eu>
- 📄 Kontakt https://pm2.europa.eu/contact-us_en

Takođe možete direktno preuzeti sve PM² vodiče sa [Publications Office of the European Union](#).

1.5.2 Mreža za podršku projektima

Mreža za podršku projektima PM² je mreža lokalnih kancelarija za podršku projektima (LPSO - the Local Project Support Offices) unutar institucija EU, koju koordiniše i podržava *Centar za izvrsnost u PM² metodologiji* (CoEPM²). Mreža za podršku projektima PM² (PSN) ima za cilj da postane decentralizovana mreža za podršku upravljanju projektima, pružajući smjernice i podršku korisnicima PM² metodologije, kao i efikasnu upotrebu alata i tehnika za upravljanje projektima.

Mreža za podršku projektima:

- promoviše razmjenu i dijeljenje znanja, iskustava i najboljih praksi
- omogućava prikupljanje povratnih informacija kako bi se kontinuirano unapređivala i nadograđivala PM² metodologija
- omogućava lokalnim kancelarijama za podršku projektima (LPSO) da se međusobno podržavaju kao zajednica
- zavisi od doprinosa PM² šampiona (pojedinaca i organizacija).

Ova stranica je namjerno ostavljena prazna

2 Projektni menadžment

Ovaj dio Vodiča uvodi osnovne pojmove projektnog menadžmenta, odnosno upravljanja projektima i pruža kontekst za bolje razumijevanje PM² metodologije.

2.1 O projektima

2.1.1 Šta je projekat?

- ✓ Projekat je **privremena organizaciona struktura postavljena da kreira jedinstveni proizvod ili uslugu (izlaz)** u okviru određenih ograničenja kao što su vrijeme, troškovi i kvalitet.
- ✓ Privremeno znači da projekat **ima dobro definisan početak i kraj**.
- ✓ **Jedinstveni rezultat (output) znači da proizvod ili usluga projekta nisu ranije kreirani**. Možda je sličan drugom proizvodu, ali će **uvijek postojati određeni stepen jedinstvenosti**.
- ✓ Rezultat projekta (output) **može biti proizvod (npr. nova aplikacija) ili usluga (npr. konsultantska usluga, konferencija ili program obuke)**.

Projekat se definiše, planira i sprovodi pod određenim **spoljnim** (ili samonametnutim) **ograničenjima**. Ona se mogu odnositi na planiranje, budžetiranje, kvalitet, ali i na organizaciono okruženje projekta (npr. stav prema riziku, sposobnosti, raspoloživi kapacitet, itd.).

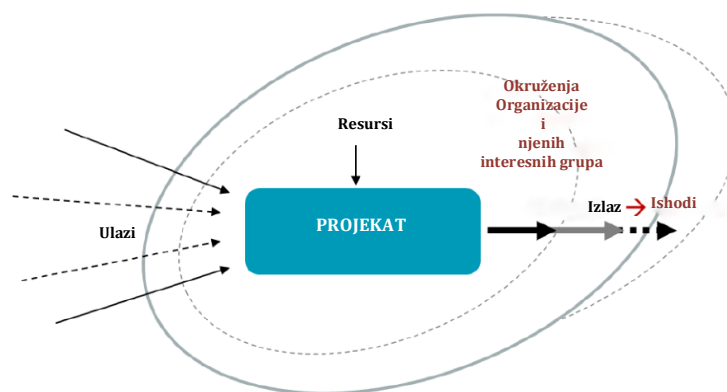


Slika 2.1 Ključne karakteristike projekta

Uspješan projekat se završava kada je **postignut njegov cilj** i kada su svi rezultati proizvedeni i prihvaćeni od strane organizacije ili osobe koja je zahtjevala projekat (klijent). Rezultati projekta, odnosno projektne isporuke (deliverables) se zatim predaju klijentu i **projektni tim se raspušta**.

Projekti se razlikuju od normalnog svakodnevnog rada (operacija) i najbolje se upravlja projektima uz posebnu privremenu organizacionu strukturu, kako bi se:

- ✓ definisali djelokrug projekta i njegovi isporučeni rezultati (proizvodi ili usluge)
- ✓ kreiralo poslovno opravdanje za investiciju (definisanjem vrijednosti projekta za organizaciju, iznošenjem poslovnog konteksta, navođenjem alternativnih rješenja, itd.)
- ✓ identifikovale zainteresovane strane u projektu i definisao ključni projektni tim
- ✓ kreirali planovi projekta koji će pomoći u vođenju i upravljanju projektom
- ✓ dodijelili i koordinisali projektni poslovi timovima
- ✓ svakodnevno pratio i kontrolisao projekat (napredak, promjene, rizici, problemi, kvalitet, itd.)
- ✓ predali projektni rezultati i administrativno zatvorio projekat.



Slika 2.2 Projekat kao transformacioni proces koji pretvara ideje u stvarnost

2.1.2 Zašto radimo projekte?

Svaki projekat ima za cilj **uvođenje novog proizvoda/usluge ili poboljšanje postojećeg**. Očekuje se da će postizanje cilja donijeti **koristi organizaciji** (npr. novi sistem upravljanja dokumentima u cijeloj organizaciji može povećati produktivnost uvođenjem novog načina pretraživanja, čitanja i arhiviranja dokumenata). Projekat se takođe može posmatrati kao transformacioni proces, koji pretvara ideje u stvarnost. Projekti se mogu sprovoditi za *održavanje tekućih poslovnih operacija* (npr. održavanje postojećeg nivoa usluge), za *transformaciju poslovnih operacija* ili za *poboljšanje načina rada* kako bi organizacija mogla da bude efikasnija u budućnosti.

Projekti počinju iz mnogo različitih razloga:

- Kao **odgovor na zahtjev klijenta** za novim proizvodom ili uslugom.
- Kao **odgovor na tržišnu tražnju** ili priliku za novim proizvodom ili uslugom.
- Kao **odgovor na promjenu** zakona ili organizacione potrebe.
- Kao **odgovor na reviziju** koja ukazuje na poboljšanja koja bi trebalo učiniti.
- Kao **odgovor na novi proizvod ili uslugu od konkurencije**.
- Da se koristi nova tehnologija.
- Radi **integracije procesa** u svjetlu spajanja dva ili više odjeljenja ili organizacija.
- Radi **ažuriranja postojećih procesa**.
- Zbog preseljenja u nove prostorije.
- Radi **podizanja svijesti** o nekoj temi.
- Da obezbijedi dokaz koncepta.
- Da prenese informacije na novi sistem za upravljanje dokumentima.
- Radi poboljšanja postojeće usluge.

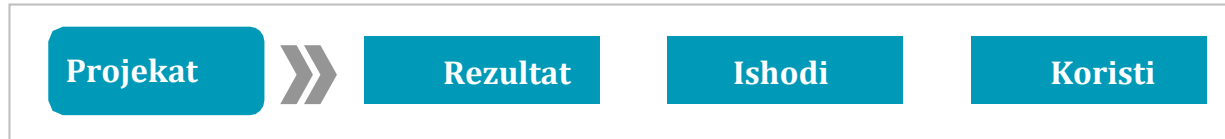
2.1.3 Rezultati projekta, ishodi, koristi

Iako projektni timovi imaju tendenciju da fokusiraju svoje napore na proizvodnju rezultata – izlaza procesa (proizvoda, usluga), *treba imati na umu da su rezultati projekta samo sredstvo za postizanje cilja*. Prava svrha projekta je *postizanje očekivanih rezultata, odnosno ishoda koji će donijeti mjerljive koristi*.

Zbog toga je važno da svi koji su uključeni u upravljanje i izvođenje projekta (menadžeri i članovi tima) **razumiju odnos između rezultata projekta, ishoda i koristi**.

- ✓ Bez ovog razumijevanja, učesnici projekta mogu izgubiti iz vida prvobitnu svrhu projekta i proizvesti rezultate, koji su od male (ili nikakve) vrijednosti za organizaciju. Tako:

- Rezultati projekta (isporuke - deliverables) su proizvodi/usluge, koji uvode nešto novo (promjenu).
- Promjena rezultira ishodom (outcome).
- Koristi su mjerljiva poboljšanja koja su rezultat ovog ishoda.



Slika 2.3 Rezultati projekta, ishodi i koristi

Imajte na umu da se ishodi i koristi projekta često ostvaruju tek nakon što se projekat zatvori. Tabela ispod ilustruje ovo jednostavnim primjerom:

Primjeri rezultata projekta (Izlazi), ishoda (outcomes) i koristi (benefits)	
Project Output - Rezultat projekta	Usvajanje PM ² metodologije unutar organizacije.
Project Outcomes – Očekivani rezultati - ishodi	<ul style="list-style-type: none"> • Povećan kvalitet projekta. • Poboljšana vidljivost projektnih ciljeva, statusa i predviđanja. • Sposobnost bolje kontrole nad radom izvođača i isporukom.
Project Benefits – Koristi od projekta	<ul style="list-style-type: none"> • Prekoračenje troškova projekta smanjeno za 30% • Povećana produktivnost za 30%.

2.2 O projektnom menadžmentu

2.2.1 Šta je projektni menadžment?

Projektni menadžment može se opisati **kao aktivnosti** planiranja, organizovanja, obezbjeđivanja, nadgledanja i upravljanja resursima i radom, neophodnim za postizanje konkretnih ciljeva i zadataka projekta na **efektivan i efikasan način**. Pristup upravljanju projektom koji se koristi **uvijek treba da bude prilagođen potrebama projekta**. Kada koristi PM², projektni menadžer (PM) treba da koristi (i ako je potrebno nakon prilagođavanja) **samo one dijelove metodologije** upravljanja projektima PM², koji doprinose efikasnom upravljanju njihovim projektom.

2.2.2 Projektna dokumentacija

Projektna dokumentacija je ključna aktivnost u upravljanju projektima. Provodi se od početka projekta do njegovog završetka. Projektna dokumentacija:

- ✓ izoštava razmišljanje prisiljavajući ljude da nejasne misli i planove pretoče u riječi
- ✓ kristalizuje planiranje
- ✓ definiše obim projekta za odobrenje osiguravajući da svi akteri projekta i članovi projektnog tima dijele ista očekivanja o tome šta će biti isporučeno i kada
- ✓ pruža svim zainteresovanim stranama jasnu sliku o zahtjevima projekta
- ✓ olakšava komunikaciju sa internim i eksternim grupama
- ✓ pruža osnovu za praćenje i kontrolu napretka projekta
- ✓ pruža evidenciju važnih odluka
- ✓ pruža informacije koje zahtjevaju zvanične revizije
- ✓ podržava organizacionu memoriju i djeluje kao istorijska referenca, koja se može koristiti za povećanje šansi za uspjeh budućih projekata.

Projektna dokumentacija treba, naravno, da se pridržava standarda kvaliteta organizacije i projekta u

pogledu formata, stila itd. Međutim, iznad svega, ona treba da dodaje vrijednost ispunjavajući svoju svrhu i bude jasna i laka za razumijevanje.

2.2.3 Kancelarija za podršku projektima

Kancelarija za podršku projektima (PSO – The Project Support Office) je organizaciono tijelo (ili entitet) koje pruža usluge koje **podržavaju upravljanje projektima**. One mogu biti u rasponu od pružanja jednostavnih funkcija podrške do pomoći u povezivanju projekata sa strateškim ciljevima. Nemaju sve organizacije Kancelariju za podršku projektima (PSO).

Kancelarija za podršku projektima (PSO) može:

- ponuditi administrativnu podršku, pomoć i obuku projektnim menadžerima (PM) i drugom osoblju
- prikupljati, analizirati i izvještavati o podacima i informacijama o napretku projekta
- da pomaže u planiranju projekta, planiranju resursa, koordinaciji i korišćenju informacionog sistema za projektni menadžment (PMIS).
- da održava centralni repozitorijum projekta (projektne dokumente, rizike, naučene lekcije)
- koordinirati upravljanje konfiguracijom i aktivnostima osiguranja kvaliteta
- pratiti poštovanje metodoloških uputstava i drugih organizacionih standarda
- prilagoditi metodologiju upravljanja projektima novim najboljim praksama i pomoći projektnim timovima da efikasno implementiraju ažuriranu metodologiju.

2.2.4 Programski menadžment

Program je **skup povezanih projekata i aktivnosti** kojima se **upravlja na koordinisan način** radi postizanja strateških ciljeva i koristi **koje se ne bi mogle ostvariti** ako bi se njima upravljalo pojedinačno. Svi projekti u okviru programa doprinose zajedničkim programskim ciljevima i međusobno su zavisni. Pored projekata, program često uključuje elemente srodnog rada (aktivnosti na nivou programa) van okvira svojih projekata.

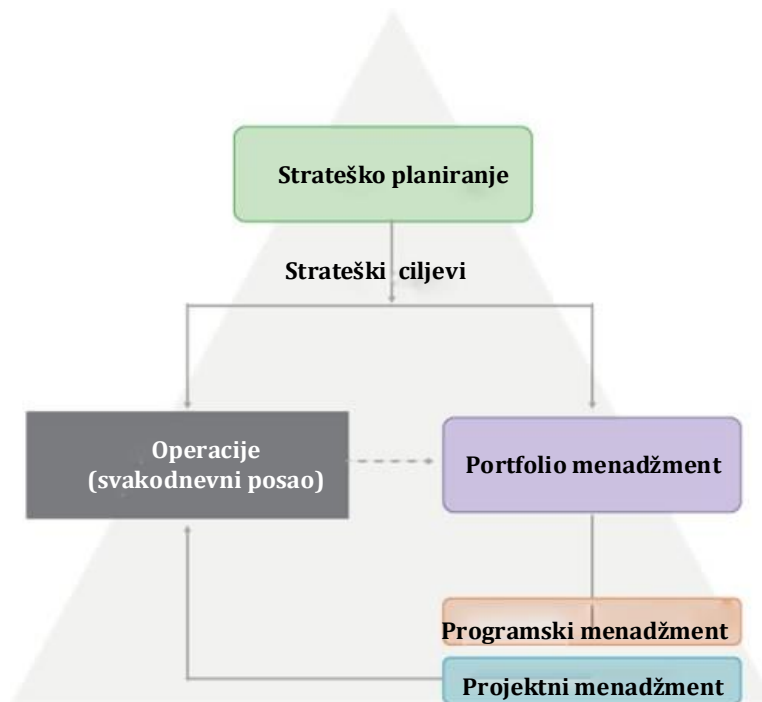
Upravljanje programom **razlikuje se od upravljanja više projekata** (upravljanje mnogim projektima paralelno). Dakle, dok program menadžer (PgM) koordiniše napore između projekata, on/ona ne upravlja direktno pojedinačnim projektima.

2.2.5 Upravljanje portfoliom projekata

Portfolio projekata je **skup projekata, programa i drugih aktivnosti**, koji su grupisani zajedno kako bi se omogućila bolja kontrola nad njihovim finansijskim i drugim resursima i olakšalo njihovo efikasno **upravljanje u smislu ispunjavanja strateških ciljeva**.

Projekti ili programi u portfoliju nisu nužno međuzavisni ili međusobno povezani. Sa strateške tačke gledišta, portfoliji su **komponente višeg nivoa u odnosu na programe i projekte**. Na nivou portfolija se donose **investicione odluke, alociraju resursi i identifikuju prioritete**.

Veoma je važno da ljudi uključeni u definisanje i upravljanje projektima razumiju razlike između—i specifične zahtjeve upravljanja—projekata, programa i portfolija. Takođe bi trebali biti sposobni da definišu ili pozicioniraju svoj rad na odgovarajućem nivou (tj. da znaju da li bi njihov rad bio bolje upravljan kao program ili mreža projekata), uz stalnu svijest o upravljačkom i organizacionom kontekstu njihovog rada (vidjeti Dodatak D).



Slika 2.4 Odnos između strategije, projekta, programa, portfolija i operacija

2.2.6 Projekti vs operacije

Projekti su **privremeni** i stoga **treba da imaju definitivan početak i kraj**. Projekat treba smatrati završenim kada se utvrdi da su njegovi ciljevi i zadaci ostvareni. Kada se to dogodi, projektni tim bi trebalo da bude raspušten.

Operacije, s druge strane, **obuhvataju tekuće svakodnevne aktivnosti** koje preuzima stalna organizacija radi pružanja usluga ili proizvoda.

Međutim, ljudi se često nalaze uključeni u takozvane projekte koji traju godinama, radeći sa promjenljivim ciljevima ili sa stalno proširenim obimom, koji ponekad uključuju aktivnosti koje bi trebalo klasifikovati kao održavanje ili operacije. To su situacije u kojima je projektima dozvoljeno da postanu nekontrolisani ili da pređu u režim operacija (održavanja).

U većini projekata, period operacija počinje nakon što su glavni proizvodi projekta proizvedeni i prihvaćeni od strane klijenta. Kako prepoznati da je projekat prešao u režim operacija?

- ✓ Glavni projektni rezultati su proizvedeni i klijent ih je prihvatio.
- ✓ Glavni izlaz projekta (isporuka) je u upotrebi.
- ✓ Korisnicima se pruža podrška.
- ✓ Sprovode se aktivnosti održavanja.
- ✓ Manja ažuriranja (poboljšanja) se planiraju i implementiraju tokom vremena.

2.3 Projektno okruženje

2.3.1 Projektna organizacija

Bilo bi zgodno pretpostaviti da svi PM² projektni menadžeri (PM) rade u homogenom okruženju unutar svojih organizacija, sa konzistentnim nivoima autoriteta i odgovornosti. Međutim, to obično nije slučaj. Tipično postoje različiti načini organizovanja projekata unutar organizacije, koji koriste jednu od sljedećih struktura ili njihovu kombinaciju.

Funkcionalna organizaciona struktura

U funkcionalnoj organizacionoj strukturi, rad na projektu je integrisan u posao koji obavlja stalna organizacija. Članovi projekta i drugi resursi su pozajmljeni iz više dijelova funkcionalne organizacije. Projektni menadžer (PM) obično ima ograničena ovlašćenja i treba da uključi više rukovodstvo u upravljanje važnim projektnim pitanjima. Projektni rad se često smatra manje prioritarnim od svakodnevnog rada.

Projektovana organizaciona struktura

Na drugom kraju spektra, u projektovanoj organizaciji, postoji samo osnovna stalna (funkcionalna) hijerarhija, a sav rad se organizuje i obavlja u okviru privremenih projektnih organizacija. Projektni resursi se okupljaju posebno za potrebe projekta i rade manje-više isključivo za projekat. Na kraju projekta, resursi se ili dodeljuju drugom projektu ili se vraćaju u resursni pul.

Matrična organizaciona struktura

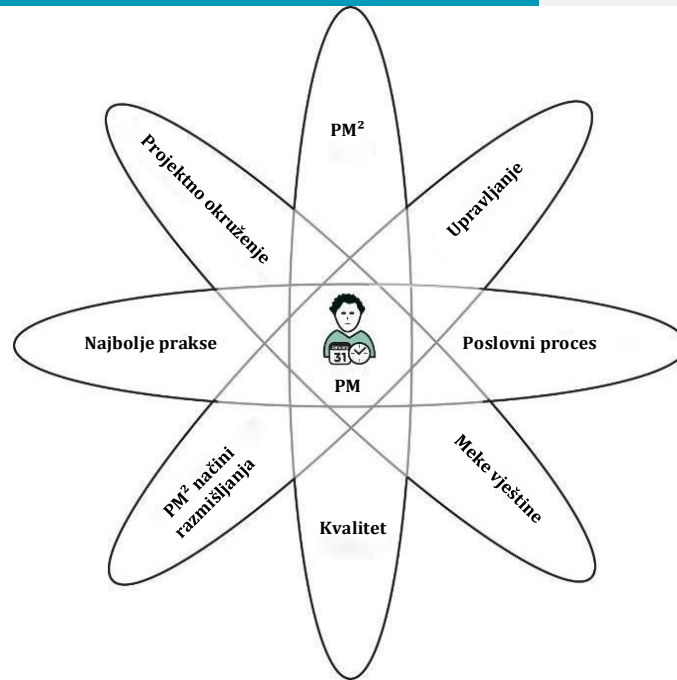
Matrična organizacija je *mješovita organizaciona struktura*. Dodatne privremene projektne organizacije se stvaraju uporedo sa funkcionalnom hijerarhijom kako bi se postigli specifični projektni ciljevi i rad. Uloga projektnog menadžera (PM) je prepoznata kao centralna i ključna za uspjeh projekta, a Upravni odbor projekta (PSC – Project Steering Committee) obično delegira dovoljno ovlašćenja i odgovornosti projektnom menadžeru (PM) i biznis menadžeru (BM) da za njih upravljaju projektom i njihovim resursima. Matrične organizacije se dalje mogu kategorisati kao **slabe, uravnotežene i jake matrične organizacije**, a razlika je u nivou autoriteta i autonomije koji se daje projektnoj organizaciji.

2.3.2 Razvoj kompetencija za projektni menadžment

Projektni menadžment *obuhvata mnogo više od kreiranja rasporeda i budžeta, i projektni menadžeri (PM) moraju imati širok spektar tehničkih i bihevioralnih vještina na raspolaganju*. Da bi razvili kompetencije potrebne za efikasno upravljanje projektima, projektni menadžeri (PM) moraju:

- ✓ razumjeti kako se upravlja projektima unutar organizacije (razgovarajte sa kolegama)
- ✓ pregledati sve projektne metodologije, standarde i okvire koji postoje u organizaciji
- ✓ pratiti kurs upravljanja projektom (npr. kurs koji nudi priznati provajder obuke za PM²)
- ✓ razmisliti o vlastitom načinu upravljanja projektima – šta je uspješno, šta bi se moglo poboljšati?
- ✓ postati aktivni član PM² zajednice—učestvovati u diskusijama na forumu i učiti iz pitanja drugih PM, razgovarati sa iskusnijim PM, o tome kako vode svoje projekte.
- ✓ razgovarati sa iskusnijim projektnim menadžerima (PM) o tome kako vode svoje projekte.

Na projektnom menadžeru (PM) je da stekne ove vještine i investira u svoj set vještina za upravljanje projektima. Znanje o upravljanju projektima dolazi iz učenja i prakse, iz razgovora, dijeljenja iskustava i razmišljanja o tome šta je bilo uspješno i šta se može poboljšati.



Slika 2.5 Šta projektni menadžeri (PM) treba da razumiju

2.3.3 Kompetencije za projektni menadžment

Projektni menadžeri (PM) treba da:

- ✓ razumiju metodologiju upravljanja projektima koja se koristi u njihovoj organizaciji (npr. PM²)
- ✓ imaju tehničke kompetencije potrebne za efektivno upravljanje pokretanjem, planiranjem, izvršenjem, praćenjem, kontrolom i zatvaranjem projekta.

Pored toga, uloga zahtijeva vještine za efikasan rad sa ljudima i unutar šireg organizacionog konteksta. Ovo uključuje *kontekstualne i bihevioralne vještine neophodne za upravljanje složenim projektima sa raznovrsnim timovima i grupama zainteresovanih strana koje imaju pluralističke i sukobljene prioritete.*

Projektni menadžeri (PM) takođe treba da znaju i razumiju:

- ✓ kako komunicirati, voditi, motivisati, pregovarati, rješavati probleme i baviti se pitanjima, održavati sastanke i radionice, izvještavati o statusu projekta, itd.
- ✓ poslovni kontekst i opšte okruženje projekta (tj. sociokulturološko, političko, fizičko, itd.)
- ✓ organizacione politike i standarde (npr. bezbjednost, organizaciona arhitektura, revizije, itd.)
- ✓ kako će se krajnji proizvod ili usluga održavati nakon što budu isporučeni.

Pored toga, *specifično znanje* o predmetu (npr. IT, politike, itd.) je često relevantno i korisno za ulogu PM. Većina, ako ne i sve, gore pomenute kompetencije se takođe zahtijevaju i od poslovnih menadžera (BM). Tabela ispod navodi glavne kompetencije za projektne menadžere (PM) i poslovne menadžere (BM):

Kompetencije za rad sa ljudima	Kompetencije razumijevanja perspektive
<ul style="list-style-type: none"> ● Samorefleksija i samoupravljanje ● Lični integritet i pouzdanost ● Lična komunikacija ● Odnosi i angažovanje ● Liderstvo ● Timski rad ● Upravljanje konfliktima i krizama ● Snalažljivost ● Pregovaranje ● Orijehtacija na rezultate 	<ul style="list-style-type: none"> ● Strategija ● Upravljanje, strukture i procesi ● Usklađenost, standardi i propisi ● Moć i interes ● Promjena i transformacija ● Kultura i vrijednosti <p style="text-align: right;"><i>Izvor: IPMA-ICB (adaptirano)</i></p>

Gore navedene kompetencije ne moraju nužno biti nezavisne i svaka može imati uticaj na druge. Međutim, filter koji određuje šta je važnije (npr. sopstveni ili zajednički interes, vrijeme ili kvalitet, rezultati ili balans, itd.) leži u našim vrijednostima i etici. Stoga, *kompetencije koje se odnose na uvažavanje vrijednosti i etike imaju istaknutu poziciju u poređenju sa ostalima, jer naš etički profil nas vodi kako treba da primjenjujemo svoje kompetencije i određuje šta smatramo dobrim ili lošim, ispravnim ili pogrešnim, u svakoj situaciji, odluci i akciji.*

Napominje se da projektni menadžeri (PM) i poslovni menadžeri (BM) treba da ove kompetencije demonstriraju efikasno, dosljedno i na odgovarajući način u datoj situaciji, dok ostaju usklađeni sa organizacionim i profesionalnim vrijednostima i etikom. ***Suština je postići ciljeve projekta donošenjem (i sprovođenjem) pravih odluka, u pravo vrijeme, na pravi način i iz pravih razloga.*** Ovo može biti izazov za projektne menadžere (PM), koji se često suočavaju sa tenzijama između donošenja odluka zasnovanih na ciljevima i vrijednostima i zadovoljavanja potreba različitih zainteresovanih strana.

Takve odluke i tenzije postaju lakše za upravljanje kada projektni menadžeri (PM) razviju etičku dispoziciju, koja uključuje balansiranje ciljeva i vještina, ličnog integriteta i moralne vrline.

Iako sve vrline (logičke i moralne) utiču na sve kompetencije, *vrline prosuđivanja, razboritosti i pronicljivosti su (relativno) više povezane sa pokazivanjem perspektivnih kompetencija*, dok su moralne vrline poštenje, pravičnost, ljubaznost, velikodušnost, umjerenost, hrabrost, humor, velikodušnost i veličanstvenost su (uporedivo) više povezani sa demonstriranjem kompetencija ljudi (vidjeti Dodatak F).

Ova stranica je namjerno ostavljena prazna

3 Pregled PM² metodologije

3.1 Okvir PM² metodologije

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

1. **model upravljanja projektom** (tj. uloge i odgovornosti)
2. **životni ciklus projekta** (tj. faze projekta)
3. **skup procesa** (tj. aktivnosti projektnog menadžmenta)
4. **skup projektnih artefakata** (tj. šabloni dokumentacije i uputstva)

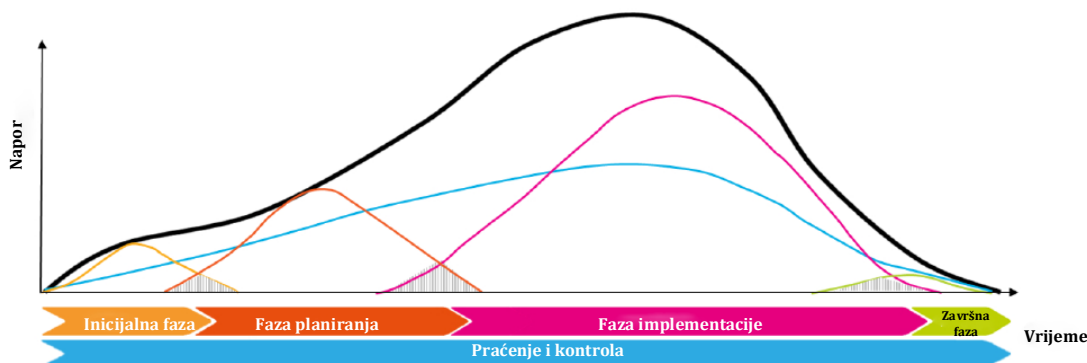


Slika 3.1 Okvir PM² metodologije

Duh PM² metodologije dodatno je definisan PM² mentalitetima, koji pružaju vezivno tkivo koje drži zajedno PM² prakse i nude zajednički skup vjerovanja i vrijednosti za PM² projektne timove.

3.2 Životni ciklus PM² projekta

Životni ciklus projekta ima **četiri faze**, sa različitim tipovima aktivnosti za svaku fazu (npr. aktivnosti iniciranja projekta su dominantne u početnoj fazi). Iako su određene aktivnosti karakteristične za pojedine faze, aktivnosti ovog tipa mogu takođe biti izvršene i u nekoj od narednih faza (npr. aktivnosti planiranja se mogu ponavljati u Fazi implementacije). Smatra se da je **projekat prešao u sljedeću fazu** kada su **ciljevi trenutne faze postignuti**, kao rezultat formalnog (ili manje formalnog) izvještaja.



Slika 3.2 Životni ciklus PM² projekta: indikativno preklapanje faznih aktivnosti i kumulativnog napora

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

Neiskusni projektni timovi ponekad potcjenjuju važnost rada koji se obavlja u početnim fazama projekta i počinju da rade na projektnim rezultatima koji su nedovoljno definisani ili planirani.

To dovodi do *ostvarivanja rezultata koji su obično lošeg kvaliteta* i nemaju veliku vrijednost za krajnje korisnike. Ova uobičajena i skupa greška često je glavni razlog opšteg neuspjeha projekta (uključujući neostvarivanje planiranih ciljeva).

Stoga je važno uložiti dovoljno vremena tokom Inicijalne faze da bi se definisali željeni ishodi angažovanjem širokog spektra zainteresovanih strana.

Faza projekta	Opis
1. Inicijalna faza – faza pokretanja	Utvrđiti željene ishode. Izraditi poslovni slučaj. Utvrđiti obuhvat projekta. Dobro započeti projekat.
2. Faza planiranja	Imenovati uži projektni tim. Razraditi obuhvat projekta. Isplanirati rad.
3. Faza implementacije	Koordinisati sprovođenje projektnih planova. Ostvariti rezultate.
4. Završna faza – zatvaranje projekta	Koordinisati formalno prihvatanje projekta. Izvještavati o uspješnosti projekta. Zabilježiti naučene lekcije i preporuke nakon projekta. Zaključiti projekat na administrativnom nivou.
Praćenje i kontrola	Pratiti i kontrolisati sav rad na projektu tokom trajanja projekta: pratiti projektne elemente, mjeriti napredak, upravljati promjenama, rješavati rizike i probleme, utvrditi korektivne mjere.

3.2.1 Inicijalna (početna) faza



Prva faza projekta PM² je **Inicijalna (početna) faza**. U ovoj fazi je potrebno utvrditi **cilj projekta**, obezbijediti **usklađenost projekta sa strateškim ciljevima organizacije**, **sprovести inicijalno planiranje** kako bi projekat imao dobar početak i **pružiti potrebne informacije** kako bi se dobilo odobrenje za nastavak i prelazak u Fazu planiranja.

Osnovni ulaz za ovu fazu je **zahtjev (klijenta)** za rješavanje pitanja u pogledu određene potrebe, problema ili prilike.

Sljedeće aktivnosti dio su početne faze:

Kreiranje **Zahtjeva za pokretanje projekta** (Zahtjev za pokretanje projekta) koji sadrži informacije o podnosiocu zahtjeva, poslovnim potrebama i željenim ishodima projekta.

- ✓ Kreiranje **Poslovnog slučaja**, osnove za pokretanje projekta (Poslovni slučaj), koji pruža poslovno opravdanje, definiše budžetske zahtjeve projekta i ističe poslovni kontekst, probleme i opise projekta, alternativna rješenja i mapu puta na visokom nivou.
- ✓ Izrada **Projektne povelje** (Projektna povelja), koja daje više detalja o definiciji projekta u smislu obima, troškova, vremena i rizika. Takođe definiše prekretnice (milestones), isporučene proizvode (deliverables), organizaciju projekta itd.



Slika 3.3 Pregled inicijalne faze

Poslovni slučaj i **Projektna povelja** definišu obim i pravac projekta. Projektni menadžer (PM) i Uži projektni tim (PCT – Project Core Team) pozivaju se i koriste oboje tokom cijelog projekta. Na kraju početne faze, **Upravni odbor projekta** (PSC – Project Steering Committee) ili drugo **Odgovarajuće upravljačko tijelo** (AGB – Appropriate Governance Body) pregleda gorenavedena dokumenta i odlučuje da li će dozvoliti da projekat ide dalje.

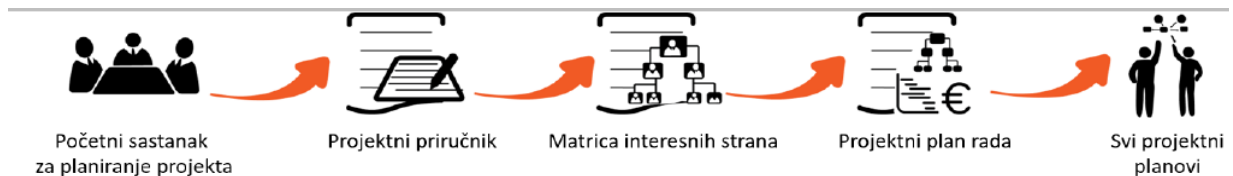
3.2.2 Faza planiranja



Druga faza PM² projekta je Faza planiranja. Tokom faze planiranja, cilj projekta je razrađen u konkretan i izvodljiv plan spreman za izvršenje. **Plan rada projekta** (The Project Work Plan) precizira **obuhvat projekta** i odgovarajući pristup realizacije aktivnosti, odlučuje o rasporedu uključenih zadataka, procjenjuje neophodne resurse i razvija detalje planova projekta. Nekoliko puta tokom faze planiranja, Plan rada projekta se može ažurirati. Nakon što je dogovorena i finalizirana, postavlja se osnova za početak projekta i potpisuje se.

Faza planiranja sastoji se od sljedećih aktivnosti:

- ✓ Održavanje **Početnog sastanka za planiranje** kao zvanični početak faze planiranja.
- ✓ Kreiranje **Priručnika za projekat** koji definiše pristup upravljanju projektom.
- ✓ Izrada **Plana rada projekta** (Raspored rada, naponi i troškovi, raspored aktivnosti).
- ✓ Ažuriranje **Matrice zainteresovanih strana** u projektu, koja identifikuje sve zainteresovane strane u projektu.
- ✓ Izrada drugih važnih planova kao što su **Plan upravljanja komunikacijama**, **Plan tranzicije** i **Plan implementacije poslovanja**.



Slika 3.4 Pregled faze planiranja

Projektni menadžer (PM) koristi izlaze iz faze planiranja da zatraži odobrenje za prelazak u fazu implementacije. Odluku o prelasku donosi Upravni odbor projekta (Upravni odbor projekta- PSC).

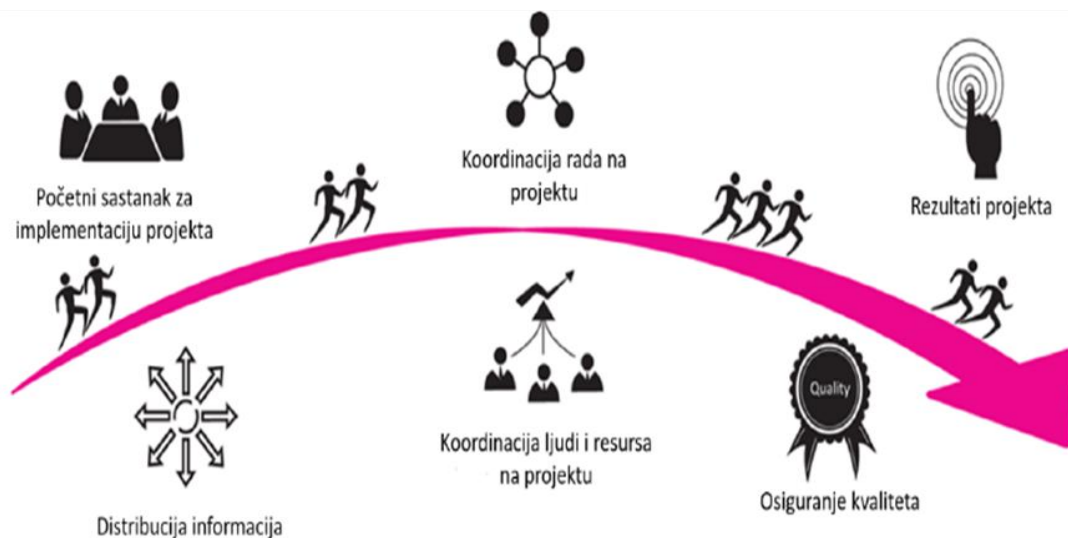
3.2.3 Faza implementacije



Treća faza PM² projekta je Faza implementacije. U toku faze implementacije *projektni tim ostvaruje projektne isporuke, tj. rezultate (deliverables) u skladu sa Planom rada projekta, prema zahtjevima naručioca*. Ovo je tipična faza životnog ciklusa projekta koja uključuje najviše resursa i zahtjeva najviše praćenja.

Sljedeće aktivnosti dio su faze implementacije:

- održavanje **Početnog sastanka** (Kick-off Meeting) za implementaciju;
- distribucija informacija na temelju **Plana upravljanja komunikacijama**;
- sprovođenje aktivnosti **Osiguranja kvaliteta** (QA) koje su utvrđene **Planom upravljanja kvalitetom** (the Plan upravljanja kvalitetom) kako bi se garantovala usklađenost projekta sa dogovorenim standardima kvaliteta;
- koordinacija rada na projektu, ljudi i resursa kao i rješavanje konflikata i problema;
- ostvarivanje projektnih rezultata u skladu sa projektnim planovima;
- predaja rezultata u skladu sa planom o prihvatanju rezultata.



Slika 3.5 Pregled faze implementacije

Kada vlasnik projekta (PO – Project Owner) prihvati rezultate projekta, projektni menadžer (PM) može zatražiti odobrenje za prelazak na završnu fazu. Ovu odluku da se krene dalje donosi Upravni odbor projekta (PSC).

3.2.4 Završna faza projekta



Finalna faza PM² projekta je Završna faza. Tokom faze zatvaranja projekta, gotovi rezultati (deliverables) se **zvanično prenose vlasniku projekta** (PO – Project Owner) koji postaje odgovoran za korišćenje, nadzor i kontrolu, a projekat se administrativno zatvara. Informacije o ukupnim performansama projekta i naučene lekcije sadržane su **Izveštaju o završetku projekta** (Izveštaj o završetku projekta). Projektni menadžer (PM) osigurava da su **proizvedeni rezultati prihvaćeni**, da su svi projektni dokumenti ispravno zavedeni i arhivirani, i da su svi resursi koje projekat koristi formalno raspušteni.

Sljedeće aktivnosti dio su završne faze:

- dovršenje svih aktivnosti koje se odnose na sve rezultate kako bi se projekat formalno zatvorio;
- razmjena iskustva sa projektnim timom o opštem iskustvu na projektu i naučenim lekcijama;
- dokumentovanje naučenih lekcija i dobrih primjera za buduće projekte;
- administrativno zatvaranje projekta i arhiviranje svih projektnih dokumenata.



Slika 3.6 Pregled završne faze

3.2.5 Praćenje i kontrola



Aktivnosti nadgledanja i kontrole se odvijaju tokom životnog ciklusa projekta. *Tokom faze praćenja, odnosno nadgledanja i kontrole, sav rad se posmatra iz ugla projektnog menadžera (PM).* Praćenje se odnosi na *mjerenje tekućih aktivnosti i procjenu učinka projekta u odnosu na planove projekta.* Kontrolisanje se odnosi na identifikaciju i preduzimanje korektivnih radnji za rješavanje odstupanja od planova i za adresiranje problema i rizika.



Slika 3.7 Aktivnosti praćenja i kontrole

3.2.6 Izlazi iz faza i odobrenja

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

Tri izlaska iz faza PM² su:

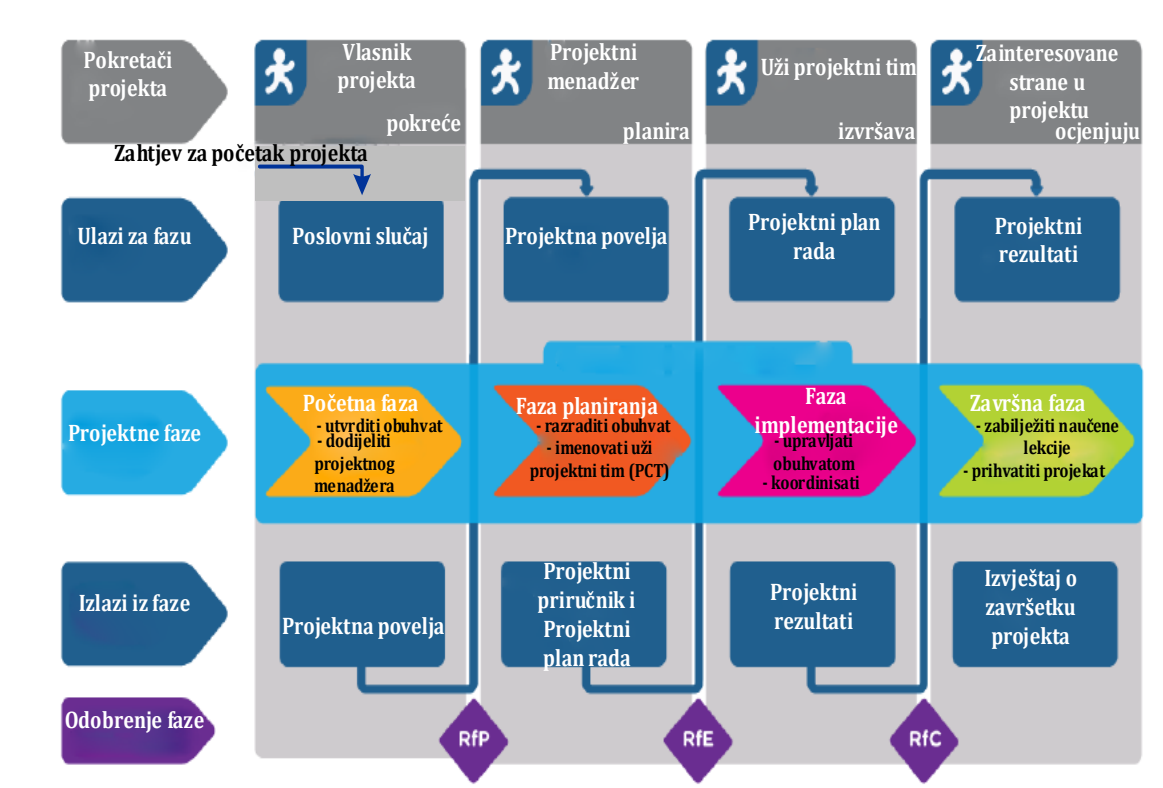
- 1) Spreman za planiranje (*Ready for Planning – RfP*) – na kraju početne faze,
- 2) Spreman za implementaciju (*Ready for Executing – RfE*) – na kraju faze planiranja, i
- 3) Spreman za zatvaranje (*Ready for Closing – RfC*) – na kraju faze implementacije.

3.3 Pokretači faza PM² metodologije i ključni artefakti

Projekti zavise od osoba koje ih definišu, planiraju i sprovode. Prema PM², *pokretači projekta su različiti za svaku fazu*. U početnoj fazi glavni pokretač je vlasnik projekta (Vlasnik projekta– PO), koji pokreće projekat i odgovoran je za svu dokumentaciju.

U fazi planiranja glavni pokretač je **projektni menadžer** (Projektni menadžer – PM), koji je odgovoran za koordinaciju izvršavanja svih projektnih planova. Za implementaciju projektnog plana i postizanje rezultata projekta u fazi implementacije odgovoran je **uži projektni tim** (Project Core Team – PCT).

Na kraju, **projektna interesna strana** (zainteresovane strane) predstavljaju pokretače završne faze i ocjenjuju rezultate projekta i opšti uspjeh.



Slika 3.8 PM² Dijagram aktivnosti PM² metodologije – faze, ulazi, izlazi i pokretači

Ključne faze ulaz/izlaz	Opis
Zahtjev za početak projekta	Formalizuje posvećenost daljem istraživanju problema, potrebe ili prilike i bilježi kontekst.
Poslovni slučaj	Bilježi obrazloženje projekta, pruža opravdanje i uspostavlja budžetska ograničenja.
Projektna povelja	Oslanja se na poslovni slučaj i definiše obim projekta, visoke zahtjeve i rezultate.
Projektni priručnik	Predstavlja ciljeve upravljanja projektom i cjelokupni pristup upravljanju. Dokumentuje uloge i odgovornosti.
Plan rada projekta	Uključuje raspodjelu posla koji treba da se obavi, procjene napora i troškova, kao i raspored projekta.
Rezultati projekta	Navodi kompletan set rezultata projekta kako je definisano u Projektnoj povelji i Planu rada projekta.
Izvještaj o završetku projekta	Sumira iskustvo projekta, učinak projekta i naučene lekcije (uspješne prakse projekta i potencijalne zamke).

3.4 Kako definišemo PM² projekat

Mnoge najbolje prakse u okviru PM² metodologije *moгу se primijeniti na bilo koju vrstu projekta ili radne aktivnosti*. Međutim, da bi mogao da primijeni PM² metodologiju, projekat mora imati određene karakteristike. Prema tome, PM² projekat:

- je (prije svega) **projekat** (tj. **nije operacija**, nije radna aktivnost, nije program, itd.);
- traje više od **četiri do pet nedelja** i uključuje **više** od dvije do tri osobe;
- se **sprovodi unutar organizacije** i može podlagati internim ili eksternim revizijama;

- zahtjeva da su **jasno definisane upravljačka struktura i jasno dodijeljene uloge i odgovornosti**;
- zahtjeva **odobrenje** njegovog budžeta i djelokruga;
- obuhvata više od aktivnosti u pogledu izvođenja/ispоруke;
- može obuhvatati aktivnosti u pogledu prelaska (tranzicije) i aktivnosti poslovne implementacije;
- zahtjeva određeni nivo dokumentacije, transparentnosti i izvještavanja;
- zahtjeva određeni nivo kontrole i slijedljivosti;
- ima **široku bazu internih i eksternih interesnih zainteresovanih strana** (stejkholdera) i može zahtjevati saradnju nekoliko organizacija ili organizacionih jedinica;
- doprinosi podizanju zrelosti upravljanja projektima organizacije.

Broj gore navedenih karakteristika, prisutnih u projektu, utiče na prilagođavanje i personalizaciju koje će biti primijenjene na PM2 metodologiju.

3.5 PM² način razmišljanja

PM² procesi, artefakti, alati i tehnike *pomažu projektnim timovima da donesu odluke o kompromisima između vremena, troškova, obima i kvaliteta projekta. Način razmišljanja u okviru PM² čine stavovi i ponašanja koja projektnim timovima pomažu da se usredsrede na najvažnije aktivnosti za postizanje ciljeva njihovih projekata.*

Oni treba da pomognu projektnim timovima da upravljaju kompleksnošću projekata u organizacijama i doprinose efektivnoj primjeni PM² metodologije u cjelini. Dakle, projektni menadžeri (PM) i projektni timovi koji praktikuju PM²:

1. **Primjenjuju najbolje prakse PM²** za upravljanje svojim projektima.
2. **Imaju na umu** da su metodologije upravljanja projektima tu da služe projektima, a ne obrnuto.
3. **Održavaju orijentaciju na ishode** u odnosu na sve projekte i aktivnosti projektnog menadžmenta.
4. **Posvećeni su isporuci rezultata projekta** sa maksimalnom vrijednošću, a ne samo praćenju planova.
5. **Njeguju projektnu kulturu** saradnje, jasne komunikacije i odgovornosti.
6. **Dodjeljuju uloge u projektu** najprikladnijim ljudima za dobrobit projekta.
7. **Balansiraju na najproduktivniji način** često međusobno konfliktnim komponentama projektnog menadžmenta, kao što su proizvodi, svrhe, procesi, planovi, planeta, ljudi, zadovoljstvo/bol, učešće, percepcija i politike.
8. **Investiraju u razvoj** tehničkih i biheviornalnih kompetencija kako bi postali bolji saradnici na projektu.
9. **Uključuju zainteresovane strane projekta** u organizacione promjene neophodne za maksimiziranje koristi od projekta.
10. **Dijele znanje**, aktivno upravljaju naučenim lekcijama i doprinose poboljšanju projektnog menadžmenta u svojim organizacijama.
11. **Inspirišu se iz PM² Smjernica o etici i profesionalnim vrlinama** (pogledajte Dodatak F).

Da bi ostali svjesni PM² načina razmišljanja, projektni menadžeri (PM) i projektni timovi koji praktikuju PM² metodologiju treba da periodično postavljaju sljedeća važna, a rijetko postavljana pitanja:

- **Znamo li šta radimo?** Savjet: razvijte jasnu i zajedničku viziju projekta. Upravljajte projektom pomoću sveobuhvatnog pristupa i optimizujte cijeli projekat, ne samo pojedine dijelove. Pratite proces, ali budite i dalje preduzimljivi i često se prisjećajte razloga zašto nešto radite.
- **Znamo li zašto to radimo? Da li je nekome stvarno bitno?** Savjet: osigurajte da projekat bude zaista važan. Shvatite njegove ciljeve, vrijednost i uticaj, kao i način na koji je povezan s organizacionom strategijom. Jasno definišite šta znači uspješan projekat i ostvarite maksimalnu vrijednost i koristi, ne samo izlaze (rezultate).
- **Da li su uključene prave osobe?** Savjet: projekti funkcionišu zahvaljujući ljudima. Glavni kriterijum za uključivanje osoba i dodjeljivanje uloga u projektu treba da bude *ispunjavanje potreba i ciljeva projekta*, a ne politika, prijateljstvo, funkcionalna hijerarhija, neposrednost ili pogodnost.
- **Znamo li ko je za šta zadužen?** Savjet: budite upoznati s onim što treba da radite i pobrinite se da i drugi učesnici znaju svoja zaduženja. Da li je svima jasno? Jasno utvrdite i shvatite uloge i izvršnu i upravljačku odgovornosti.
- **Postići cilj po svaku cijenu i uz svaki rizik?** Savjet: pokažite poštovanje za rad ljudi i sredstava organizacije i izbjegavajte visokorizično ponašanje i taktike. Uvijek imajte na umu da nije riječ

samo o krajnjem rezultatu – važno je i kako ste ga postigli. Upravljajte svojim projektima na temelju pozitivnih vrijednosti i načela.

- **Je li to važno?** Savjet: NIJE sve jednako važno. Utvrđujemo ključne kriterijume uspjeha projekta, minimalno održiv proizvod (MVP) i ključne faktore uspjeha i taktički i strateški ulažemo napore i pažnju radi dobrobiti projekta i ciljeva upravljanja projektom.
- **Da li je zadatak namijenjen „njima“ ili „nama“?** Savjet: osigurajte da naručilac i izvođač funkcionišu kao jedan tim sa zajedničkim ciljem. Stvarni timski rad zaista daje dobre rezultate, stoga podstičite jasnu, efektivnu i čestu komunikaciju.
- **Treba li da se uključim?** Savjet: dajte svoj doprinos u bilo kojoj ulozi. Potrudite se da na pravi način, doprinesete svojim vještinama, vrijednošću i pozitivnim stavom, doprinosite projektu. Omogućite da se uključe svi koji bi trebali da budu uključeni. Podstičite i olakšavajte ostvarivanje doprinosa svih učesnika.
- **Jesmo li ostvarili poboljšanje?** Savjet: obavezite se na stalno sopstveno poboljšanje i poboljšanje organizacije prikupljanjem i razmjenom znanja. Projektni timovi trebalo bi da razmišljaju o načinima na koje mogu povećati efikasnost i u skladu s time da prilagode svoje ponašanje.
- **Ima li života nakon projekta?** Savjet: životni ciklus proizvoda (ili usluge) je tek počeo! Potrudite se da date svoj doprinos njegovom uspjehu.

PM² način razmišljanja je *ljepilo koje drži PM² procese i prakse zajedno*. Oni pružaju zajednički skup vjerovanja i vrijednosti za sve PM² praktičare. PM² način razmišljanja:

- ☑ pomaže projektnim timovima da se nose sa složenošću realnosti projekta.
- ☑ pomaže projektnim timovima da (ponovo) postave ciljeve upravljanja projektima u širem organizacionom kontekstu.
- ☑ podsjeća projektne timove na ono što je važno za uspjeh projekta.
- ☑ služi kao koristan podsjetnik na efikasne stavove i ponašanja.

3.6 Prilagođavanje i personalizacija

Kako bi se osiguralo da PM² metodologija efikasno zadovoljava potrebe projekta, može biti potreban određeni nivo **prilagođavanja i/ili dorade**. Prilagođavanje se odnosi na **izmjenu određenih dijelova metodologije**, kao što su npr. koraci u procesu, sadržaj nekih artefakata, distribucija odgovornosti među različitim ulogama, itd. Organizacije to čine kako bi metodologiju **prilagodili potrebama organizacije i kulture** i kako bi metodologiju uskladili sa organizacionim procesima, politikama itd.

Prilagođavanje ima više smisla na nivou organizacije/odjeljenja, ali **određena prilagođavanja se mogu izvršiti i na nivou projekta**, na osnovu npr. projektne kompleksnosti, veličine i tipa projekta.

Kao dodatak svakom oblikovanju, dalja prilagođavanja mogu biti zahtjevana kako bi se zadovoljile specifične potrebe upravljanja.

Primjeri takvih prilagođavanja su **definisane pragova odlučivanja za eskalaciju, tolerancije rizika na osnovu apetita za rizik zainteresovanih strana**, itd. Sve aktivnosti prilagođavanja trebalo bi da se **dokumentuju u projektnom priručniku**. Sva prilagođavanja i personalizacije treba da budu dokumentovana u Priručniku projekta. Sljedeće smjernice treba uzeti u obzir prilikom prilagođavanja PM² metodologije:

- ✓ Prvo, **razumjeti svrhu i vrijednost elementa metodologije** koji se prilagođava, a zatim nastaviti sa njegovim prilagođavanjem.
- ✓ Izbjegavajte pojednostavljivanje metodologije eliminisanjem cijelih dijelova (npr. faze, uloge, aktivnosti ili artefakta), već **umanjite (ili povećajte) obim tog elementa**.
- ✓ **Balansirajte nivo kontrole koji je projektu potreban** naspram dodatnog napora koji takva kontrola zahtjeva.
- ✓ **Eliminišite otpad (the lean pristup)** ali ostanite usklađeni sa duhom PM² Metodologije kako je to odraženo kroz njena četiri stuba i mentalitete.
- ✓ Zapamtite da je **metodologija dizajnirana kao integralna cjelina**, stoga izbjegavajte nepotrebna odstupanja.

3.7 PM² i agilni menadžment

PM² prepoznaje složenu i neizvjesnu prirodu mnogih vrsta projekata i pozitivan doprinos agilnog načina razmišljanja njihovom efikasnom upravljanju. Agilni pristupi zadovoljavaju razne izazove, koji često rastu sa veličinom organizacija u kojima se primjenjuju.

Ti izazovi mogu uključivati **koordinaciju između agilnih i neagilnih timova, usklađenost sa raznim zahtjevima organizacionog upravljanja i revizije**, kao i ograničenja organizacione arhitekture i interoperabilnosti.

Šta znači agilni pristup?

Agilni pristup upravljanju projektima zasnovan je na specifičnom skupu principa i praksi, koji promovišu adaptivno planiranje, evolutivni razvoj, rano inkrementalno isporučivanje i kontinuirano unaprijeđenje. Podstiče brze i fleksibilne odgovore na promjene. Agilni pristup uzima u obzir inherentnu **neizvjesnost projektnog okruženja** i **stvara organizaciju koja je visoko adaptivna**. Koristi kratke **petlje povratnih informacija** kako bi omogućio brze odgovore na promjene u zahtjevima proizvoda i za stalna unaprijeđenja procesa.

Ključne karakteristike agilnog pristupa su:

- ◇ fokus na isporuci vrijednosti vrlo rano i često tokom projekta
- ◇ odluke zasnovane na onome što je poznato
- ◇ tijesna saradnja između svih uključenih strana
- ◇ kontinuirano uključivanje zainteresovanih strana na svim nivoima
- ◇ uključivanje članova tima u planiranje
- ◇ inkrementalni razvoj sa kratkim ciklusima
- ◇ upravljanje obimom kroz kontinuiranu (re)prioritizaciju zadataka
- ◇ prihvatanje promjena, kontinuirano učenje i unapređenje
- ◇ samo onoliko koliko je neophodno dokumentacije i kontrole.

PM² pruža strukturu koja pomaže agilnim timovima da postignu željenu agilnost, dok istovremeno ispunjavaju stroge zahtjeve nabavke i revizije, omogućava dobru koordinaciju sa nivoima programa i portfolija, te saradnju sa drugim projektima, izvođačima, drugim organizacionim jedinicama i spoljnim organizacijama (pogledajte Dodatak D).

4 Organizacija projekta i uloge

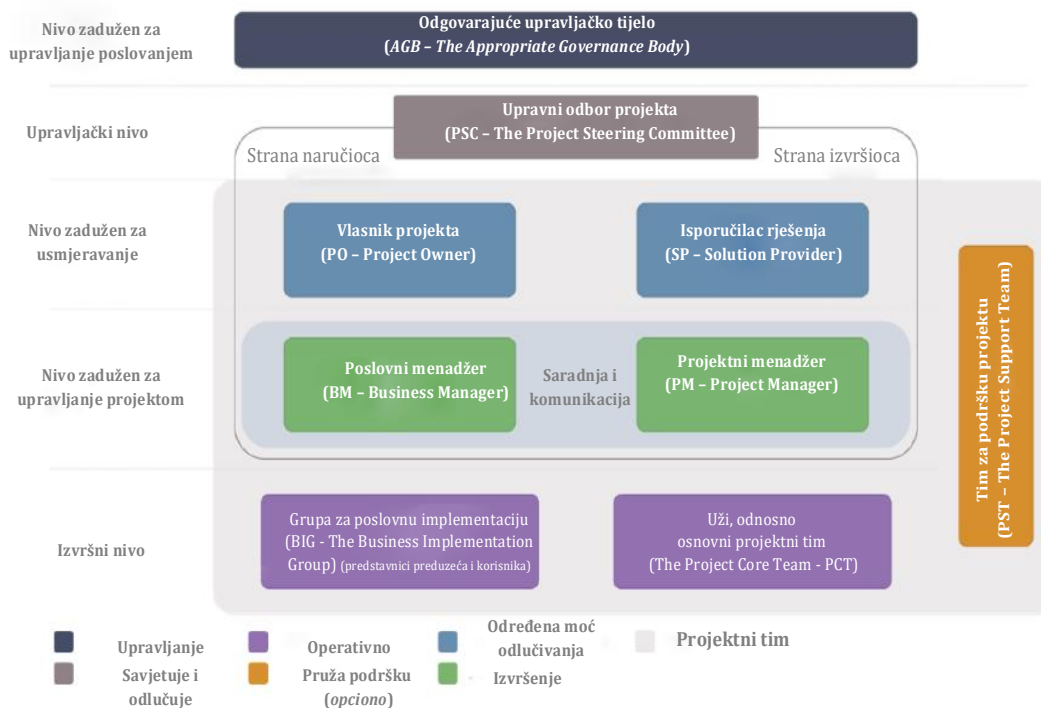
4.1 Projektni akteri

Projektne zainteresovane strane (stakeholders, engl.) *su osobe (ili grupe) koje mogu uticati na aktivnosti sprovedene tokom životnog ciklusa projekta i/ili na njegov(e) ishod(e) i rezultat(e), biti pod uticajem tih aktivnosti, ili vjerovati da su pod uticajem tih aktivnosti.*

Projektni akteri mogu biti direktno uključeni u rad na projektu, članovi drugih unutrašnjih organizacija ili eksterni za organizaciju (npr. izvođači, dobavljači, korisnici ili šira javnost). Broj aktera – interesnih strana (Zainteresovane strane, engl.) zavisi od složenosti i obima projekta. Što je više ljudi na koje projekat ima uticaj, **veća je vjerovatnoća da će projekat uticati na ljude koji imaju određenu moć ili uticaj nad projektom.** S obzirom na to da akteri mogu biti korisni podržavaoci projekta ili mogu odlučiti da ga blokiraju, efikasno upravljanje i uključivanje aktera je ključno za njegov uspjeh.

4.2 Organizacija projekta: Nivoi i uloge

Dijagram ispod pruža pregled slojeva, odnosno nivoa i glavnih uloga u organizaciji projekta sa stanovišta upravljanja projektima.



Slika 4.1 Organizacija projekta

Potrebno je napomenuti da **postoji samo jedan projektni tim**, koga čine osobe koje preuzimaju uloge utvrđene u *izvršnom* (Performing), *upravljačkom* (Managing) i na *nivou za usmjeravanje* (Directing). Te osobe moraju da djeluju kao tim kako bi projekat bio uspješan.

Nivo zadužen za upravljanje poslovanjem (Business Governing Layer)

Poslovni upravljački nivo (nivo zadužen za upravljanje poslovanjem) *određuje viziju i strategiju organizacije u cjelini. Sastoji se od jednog ili više upravljačkih komiteta koji djeluju na visokom ili najvišem nivou upravljanja.* Ovdje se definišu prioriteta, donose se odluke o investicijama i alociraju se resursi.

Upravljački nivo (Steering layer)

Upravljački sloj, odnosno nivo *pruža opšte smjernice i usmjerenje za projekat*. Održava fokus projekta na njegovim ciljevima. Izvještava tijelo nadležno za upravljanje (AGB – Appropriate Governance Body). Upravljački nivo sastoji se od uloga definisanih u slojevima *Usmjeravanje i Upravljanje* (rukovodeći nivo) (Directing and Management Layers), kao i drugih opcionih uloga.

Nivo zadužen za usmjeravanje (Directing layer)

Nivo zadužen za usmjeravanje *podržava projekat i posjeduje njegov poslovni slučaj*. Mobilizira neophodne resurse i prati performanse projekta kako bi se realizovali ciljevi projekta. Sastoji se od uloga od uloga vlasnika projekta (PO – Project Owner) i isporučioaca rješenja (SP – Solution Provider).

Nivo zadužen za upravljanje projektom (Managing layer)

Nivo za upravljanje *fokusira se na svakodnevno upravljanje projektima*. Organizuje, nadgleda i kontroliše rad kako bi proizveo planirane rezultate i implementirao ih u poslovnu organizaciju. Članovi rukovodećeg nivoa izvještavaju *Nivo zadužen za usmjeravanje*. Nivo za upravljanje obuhvata uloge poslovnog menadžera (BM - Business Manager) i projektnog menadžera (PM). Za uspjeh projekta od izuzetne je važnosti bliska saradnja i dobra komunikacija između ove dvije uloge.

Izvršni nivo (Performing layer)

Izvršni nivo obavlja projektni posao. *Proizvodi isporuke, tj. rezultate i implementira ih u poslovnu organizaciju*. Članovi izvršnog nivoa izvještavaju *Nivo zadužen za upravljanje projektom* (Managing layer). Izvršni nivo obuhvata uloge *Grupa za poslovnu implementaciju* (BIG - Business Implementation Group (BIG) i *Užeg projektnog tima* (PCT - Project Core Team).

4.3 Odgovarajuće upravljačko tijelo

Odgovarajuće upravljačko tijelo (AGB – Appropriate Governance Body) *je entitet odgovoran za strateško planiranje i upravljanje portfoliom*. Što se tiče projekata, ovo tijelo ima ovlaštenje da odobri projekat, saglasi se sa njegovim utvrđenim ciljem i oslobodi potrebna sredstva za njegovu implementaciju. Kao ključno tijelo za donošenje odluka, ova uloga obuhvata članove sa strane naručioca i implementatora projekta.

Odgovornosti:

- ✓ Definiše strategiju korporativnog i poslovnog domena.
- ✓ Daje saglasnost i implementira okvir upravljanja portfoliom radi ostvarivanja strateških ciljeva.
- ✓ Identifikuje, procjenjuje i odobrava programe i projekte za implementaciju.
- ✓ Prati i kontroliše performanse isporuke portfolija.
- ✓ Optimizuje i upravlja resursima i koristima portfolija.

4.4 Upravni odbor projekta

Upravni odbor projekta (PSC – Project Steering Committee) obuhvata najmanje četiri uloge u slojevima upravljanja i usmjeravanja, *pružajući uravnoteženu kombinaciju predstavnika sa strane naručioca i implementatora*. Ostale uloge takođe mogu učestvovati prema potrebama projekta.



Slika 4.2 Upravni odbor projekta (PSC – Project Steering Committee): Stalne i indikativne opcione uloge

Upravnim odborom projekta (PSC) *predsjedava Vlasnik projekta (PO) i ključno je tijelo za donošenje odluka i rješavanje problema u vezi sa projektom*. Sve značajne odluke koje mogu uticati na projekt ili sposobnost tima da ostvari ciljeve, biće adresirane Upravnom odboru projekta. Odobranje ključnih dokumenata, rješavanje važnih pitanja projekta ili značajni zahtjevi za promjene će biti razmatrani i odlučeni u Upravnom odboru projekta.

Odgovornosti:

- Promoviše i podiže svijest o projektu sa najvišeg nivoa.
- Vodi i promoviše uspješnu implementaciju projekta na strategijskom nivou, držeći projekt fokusiranim na svoje ciljeve.
- Osigurava poštovanje politika i pravila organizacije (npr. upravljanje IT-om, zaštita podataka, informaciona bezbjednost, upravljanje dokumentima, itd.).
- Pruža visok nivo nadgledanja i kontrole projekta.
- Ovlašćuje tranziciju između faza, osim ako to nije izvršeno od strane Odgovarajućeg upravljačkog tijela (AGB).
- Ovlašćuje odstupanja i promjene obima sa velikim uticajem na projekat i donosi konačnu odluku.
- Rješava eskalirane probleme i konflikte.
- Odobrava ključne artefakte projekta (npr. Projektna povelja, Plan rada projekta).

Opcioni članovi Upravnog odbora projekta (PSC):

Osobe sa drugim ulogama takođe mogu učestvovati u Odboru za vođenje projekta (PSC) prema potrebama projekta. Neki indikativni uloge su navedene u tabeli ispod.

Uloge	Opis
Predstavnici korisnika (UR - User Representative)	Zastupa interese korisnika projekta, osiguravajući da su isporučeni rezultati projekta prikladni za namjenu.
Projektni menadžer izvođača (CPM - Contractor's Projektni menadžer)	Odgovoran za autorsovane, odnosno izvršene dijelove projekta izvan organizacije.
Arhitektonski biro (AO - Architecture Office)	Igra savjetodavnu ulogu u arhitektonskim aspektima IT projekata.
Kancelarija za podršku projekta (PSO - Project Support Office)	Upravlja sastancima Upravnog odbora projekta (PSC) i dokumentacijom projekta. Proizvodi konsolidovane izvještaje za velike projekte.
Osiguranje kvaliteta projekta (PQA -	Odgovoran za osiguranje kvaliteta i reviziju.

Project Quality Assurance)	
Službenik za upravljanje dokumentacijom (DMO - Document Management Officer)	Obezbjeđuje koherentnu implementaciju uloga upravljanja dokumentacijom.
Koordinator za zaštitu podataka (DPC - Data Protection Coordinator)	Savjetuje i pruža savjete o pitanjima zaštite podataka.
Lokalni službenik za informacionu bezbjednost (LISO - Local Information Security Officer)	Konsultuje i pruža savjete o pitanjima bezbjednosti.

4.5 Vlasnik projekta

Vlasnik projekta (PO) je *klijent projekta i kao takav postavlja poslovne ciljeve i osigurava da ishodi projekta budu u skladu sa poslovnim ciljevima i prioritetima*. Kao ključna uloga Nivoa za usmjeravanje projekta sa strane naručioca, Vlasnik projekta (PO) *je odgovoran za ukupni uspjeh projekta, a kasnije postaje vlasnik proizvoda ili usluge koji projekat proizvodi*.

Odgovornosti:

- Djeluje kao pobornik projekta, promovišući uspjeh projekta.
- Predsjedava Upravnim odborom projekta (PSC).
- Pruža vođstvo i strateški pravac Menadžeru poslovanja (BM) i Projektnom menadžeru (PM).
- Postavlja poslovne ciljeve i prihvata Poslovni slučaj za projekat.
- Vlasnik je poslovnih rizika i osigurava da ishodi projekta budu u skladu sa poslovnim ciljevima i prioritetima.
- Mobilizuje resurse potrebne za projekat, u skladu sa dogovorenim budžetom.
- Redovno prati napredak projekta.
- Koordinira rješavanje eskaliranih problema i konflikata.
- Pokreće organizacione promene i prati pravilan razvoj i implementaciju promena.
- Odobrava ključne artefakte projekta (Poslovni slučaj, Projektna povelja, Priručnik projekta, Plan rada, Plan prihvatanja rezultata, Plan tranzicije, Plan implementacije poslovanja).

4.6 Isporučilac rješenja

Isporučilac rješenja (SP - The Solution Provider) *preuzima ukupnu odgovornost za rezultate projekta i zastupa interese onih koji dizajniraju, upravljaju i sprovode (ili outsoursuju) isporuke projekta*. Kao ključna uloga Nivoa zaduženog za usmjeravanje (Directing layer) sa strane implementatora, Isporučilac rješenja (SP) *obično ima rukovodeću poziciju u funkcionalnoj hijerarhiji organizacije koja preuzima projekat, te stoga često radi sa Vlasnikom projekta (PO) na definisanju poslovnih ciljeva projekta*.

Odgovornosti:

- ✓ Preuzima ukupnu odgovornost za isporuke projekta i usluge koje zahtjeva Vlasnik projekta (PO).
- ✓ Mobilizuje potrebne resurse sa strane implementatora i imenuje Projektnog menadžera (PM).
- ✓ Odobrava ciljeve bilo koje spoljne aktivnosti i rezultate i postaje odgovoran za učinak izvođača.

4.7 Poslovni menadžer (BM)

Poslovni menadžer, odnosno rukovodilac poslovanja (BM - The Business Manager) (the Zahtjev predstavlja Vlasnika projekta (PO) *na dnevnoj bazi unutar projekta i pomaže u definisanju projektnih poslovnih ciljeva projekta putem Zahtjeva za pokretanje projekta za pokretanje projekta*), Poslovnog slučaja (Poslovni slučaj) i Plana poslovne implementacije (Plan implementacije poslovanja). Poslovni menadžer (BM) blisko saraduje sa Projektnim menadžerom (PM) i koordiniše aktivnosti i uloge na strani klijenta (npr. korisničke i poslovne predstavnike), osiguravajući da isporuke projekta ispune poslovne i korisničke potrebe.

Odgovornosti:

- Garantuje saradnju i efikasan komunikacioni kanal sa Projektnim menadžerom (PM).
- Koordiniše Grupu za poslovnu implementaciju (BIG – Business Implementation Group) i djeluje kao veza između Predstavnik korisnika (UR – User Representatives) i organizacije implementatora.
- Osigurava da proizvodi isporučeni od strane projekta zadovolje potrebe korisnika.
- Upravlja aktivnostima na poslovnoj strani projekta i osigurava da su potrebni poslovni resursi dostupni.
- Donosi odluke o najboljem načinu uvođenja poslovnih promjena ili akcija restrukturisanja, kada je to potrebno.
- Osigurava da je poslovna organizacija spremna da prihvati isporuke projekta kada ih učini dostupnim Isporučilac rješenja (SP).
- Vodi implementaciju poslovnih promjena unutar korisničke zajednice.
- Koordiniše raspored i isporuku obuke za korisnike (i izradu povezane dokumentacije).

4.8 Projektni menadžer (PM)

Projektni menadžer (PM) nadgleda projekat na *dnevnoj bazi i odgovoran je za isporuku visokokvalitetnih rezultata u okviru definisanih ciljeva i ograničenja, osiguravajući efikasno korišćenje dodeljenih resursa*. U širem smislu posmatrano, odgovornost projektnog menadžera (PM) takođe uključuje upravljanje rizicima i problemima, komunikaciju u vezi sa projektom i upravljanje zainteresovanim stranama.

Odgovornosti:

- Izvršava planove projekta koje je odobrio Upravni odbor projekta (PSC)
- Koordiniše Uži projektni tim (PCT), obezbjeđujući efektivno korišćenje dodijeljenih resursa.
- Obezbeđuje da se ciljevi projekta ostvare u okviru identifikovanih ograničenja, preduzimajući preventivne ili korektivne mere tamo gdje je potrebno.
- Upravlja očekivanjima zainteresovanih strana.
- Nadzire kreiranje svih rukovodećih artefakata (osim Zahtjeva za pokretanje projekta, poslovnog slučaja i plana implementacije poslovanja) i obezbjeđuje odobrenje od vlasnika projekta (PO) ili Upravnog odbora projekta (PSC).
- Obezbeđuje kontrolisanu evoluciju isporučenih proizvoda kroz pravilno upravljanje promjenama.
- Obavlja aktivnosti upravljanja rizikom za rizike vezane za projekat.
- Prati status projekta i izvještava Upravni odbor projekta (PSC) o napretku projekta u redovnim unaprijed definisanim intervalima.
- Eskalira nerješiva pitanja projekta Upravnom odboru projekta (PSC).
- Povezuje nivoe menadžmenta i izvođenja projekta.

4.9 Grupa za poslovnu implementaciju (BIG)

Grupa za poslovnu implementaciju (The Business Implementation Group - BIG) je *na strani naručioca i sastoji se od predstavnika poslovnih i korisničkih grupa*. Koordinisana od strane poslovnog menadžera (BM), odgovorna je za planiranje i implementaciju poslovnih promjena koje treba sprovesti kako bi organizacija efikasno integrisala projektne rezultate u svoj svakodnevni rad.

Odgovornosti:

- Analizira uticaj implementacije projekta na tekuće operacije, postojeće poslovne procese, osoblje i organizacionu kulturu.
- Učestvuje u dizajniranju i ažuriranju pogođenih poslovnih procesa.
- Priprema pogođeno poslovno područje za predstojeću promjenu.
- Savjetuje poslovnog menadžera (BM) o spremnosti organizacije za promjene.
- Ugrađuje rezultate projekta u poslovne operacije i sprovodi aktivnosti organizacione promjene koje spadaju u djelokrug projekta.

Predstavnici korisnika (URs)

Predstavnici korisnika (UR) *predstavljaju interese krajnjih korisnika projekta* i dio su Grupe za poslovnu implementaciju (BIG). Važno je odrediti Predstavnike korisnika (UR) i uključiti ih u projekat, držati ih u toku sa razvojem i pružiti im osećaj vlasništva. Predstavnici korisnika (UR) pomažu u definisanju zahtjeva projekta i njihovoj validaciji u redovnim intervalima, obezbeđujući da su finalni rezultati projekta u skladu sa poslovnom svrhom.

Odgovornosti:

- Pomažu u definisanju poslovnih potreba i zahtjeva.
- Obezbeđuju da specifikacije projekta i isporuke zadovoljavaju potrebe svih korisnika.
- Vršu pregled specifikacije projekta i kriterijume prihvatanja u ime korisnika.
- Komuniciraju i prioritizuju mišljenja korisnika u Upravnom odboru projekta (PSC) i osiguravaju da se ova mišljenja uzmu u obzir prilikom donošenja odluka o tome da li da se implementira predložena promjena.
- Učestvuju u demonstracijama i pilot fazama prema potrebi.
- Sprovode testove prihvatanja od strane korisnika.
- Odobravaju dokumente povezane sa korisnicima (dokument o zahtjevima, testiranje prihvatanja isporuke, itd.).
- Garantuju poslovnu stabilnost tokom prelaska na novo operativno stanje.

4. 10 Uži projektni tim

Uži, odnosno osnovni projektni tim (The Project Core Team - PCT) sastoji se od *specijalističkih uloga odgovornih za kreiranje projektnih rezultata*. Njegov sastav i struktura zavise od veličine i tipa projekta (npr. IT projekat, projekat razvoja politike, itd.) i definiše ih projektni menadžer (PM) na osnovu potreba projekta.

Odgovornosti:

Koordinisan od strane projektnog menadžera (PM), uži projektni tim (PCT):

- Učestvuje u razvoju djelokruga projekta i planiranju aktivnosti projekta.
- Sprovodi aktivnosti projekta na osnovu radnog plana i rasporeda projekta.
- Proizvodi isporuke projekta, odnosno projektne rezultate.
- Obezbeđuje projektnom menadžeru (PM) informacije o napretku aktivnosti.
- Učestvuje na sastancima projekta prema potrebi i pomaže u rješavanju problema.
- Učestvuje na završnom sastanku projekta tokom prikupljanja naučenih lekcija.

Pored uloga stručnjaka koji kreiraju rezultate projekta, *postoje dvije specifične uloge* Užeg projektnog tima (PCT) koje zaslužuju da se detaljnije razmotre sa tačke gledišta upravljanja projektom, a to su: *projektni menadžer izvođača* (Contractor's Projektni menadžer - CPM) i *pomoćnik projektnog menadžera* (Projektni menadžer Assistant - PMA).

Projektni menadžer izvođača (CPM)

Projektni menadžer izvođača (The Contractor's Projektni menadžer - CPM) vodi osoblje izvođača koji radi na projektu, planirajući kontrolu i izvještavanje o proizvodnji spoljnih isporuka. Blisko saradujući sa projektnim menadžerom (PM), projektni menadžer izvođača (CPM) osigurava da se svi radovi izvode na vrijeme i prema dogovorenim standardima, garantujući uspješan završetak i isporuku podugovorenih aktivnosti.

Asistent za upravljanje projektima (PMA)

Za velike projekte, projektnom menadžeru (PM) bi moglo biti korisno da delegira neke zadatke upravljanja

pomoćniku. Ovaj pomoćnik za upravljanje projektima (Project Management Assistant - PMA) može da radi na nizu zadataka koordinacije i podrške koje mu dodijeli projektni menadžer (PM), i djeluje kao podrška projektnom menadžeru (PM) na sastancima, itd. Međutim, projektni menadžer (PM) ostaje osoba odgovorna za sve zadatke upravljanja projektom i rezultate. Asistent za upravljanje projektima (PMA) takođe može biti dio tima za podršku projektu (Project Support Team -PST) i dodijeljen projektu.

4.11 Tim za podršku projektu

Tim za podršku projektu (PST) *je opcionalna uloga koja se sastoji od osoba odgovornih za pružanje podrške projektu*. Njegov sastav i struktura zavise od potreba projekta. Tim za podršku projektu (PST) često čine predstavnici različitih horizontalnih službi ili jedinica.

Odgovornosti:

- Pruža administrativnu podršku projektu.
- Definiše zahtjeve za izvještavanje i komunikaciju.
- Organizuje sastanke Upravnog odbora projekta (PSC) i sastavlja relevantne izveštaje.
- Podržava projektnog menadžera (PM) u planiranju, praćenju i kontroli projekta.
- Pruža savjete o alatima za upravljanje projektima i administrativnim uslugama.
- Upravlja dokumentacijom projekta (verzije, arhiviranje, itd.).

Kancelarija za podršku projektima

Kancelarija za podršku projektima (PSO), takođe nazvana Kancelarija za upravljanje projektima ili Projektna kancelarija, je opcionalna struktura koja može da pruži usluge projektnim timovima kao što su primjena metodologije i korišćenje artefakata, informacioni sistemi, upravljanje, logistika i različita podrška.

Osiguranje kvaliteta projekta

Dodijeljen od strane Upravnog odbora projekta (PSC) i radeći nezavisno od Projektnog menadžera (PM), Osiguranje kvaliteta projekta (the Osiguranje kvaliteta projekta- PQA) **osigurava visok kvalitet projekta i njegovih isporuka, pregledom procesa i artefakata, identifikacijom neusaglašenosti sa postavljenim standardima kvaliteta i preporučivanjem korektivnih radnji**. Ovo je **opcionalna uloga u organizaciji**, koja direktno izvještava Upravnom odboru projekta (PSC), i može biti u formi grupe ili pojedinačnog člana osoblja.

Ostalo

U zavisnosti od prirode i karakteristika projekta, Tim za podršku projektu (the Project Support Team - PST) može biti dodatno proširen i uključivati predstavnike iz drugih odeljenja/jedinica, npr. pravna služba, nabavka, zaštita podataka, itd.

4.12 RAM (RASCI) — Dokumentovanje dodijeljenih odgovornosti

Matrica dodjeljivanja odgovornosti (The Responsibility Assignment Matrix - RAM) je način predstavljanja i pojašnjavanja uloga i odgovornosti za određenu aktivnost. RAM je takođe poznat kao RASCI tabela što predstavlja:

RASCI		Opis
R	Responsible – Zadužen - Odgovoran (npr. primio zaduženje)	Obavlja posao. Od drugih se može tražiti da pomognu u sporednoj ulozi. Za svaki zadatak postoji samo jedna odgovorna osoba.
A	Accountable – Odgovoran za izvršenje	Na kraju odgovoran za tačno i potpuno izvršenje posla. Postoji samo jedna osoba koja je odgovorna za svaki određeni zadatak.
S	Supports - Podržava	Kao dio tima, uloge sa funkcijom podrške rade sa osobom odgovornom za zadatak. Uloga podrške pomaže u izvršenju zadatka.
C	Consulted - Konsultovan	Oni čije se mišljenje traži i sa kojima postoji dvostrana komunikacija. Uloga konsultanta ne pomaže u izvršenju zadatka.
I	Informed - Obaviješten	Oni koji se obavještavaju o napretku.

Zainteresovane strane *treba podsjetiti na njihove uloge i odgovornosti tokom projekta*. Ovaj Open PM² Vodič uključuje RAM (RASCI-ZOPTI) tabelu za svaki artefakt u fazama iniciranja, planiranja i zatvaranja i za svaku od aktivnosti u fazi izvršenja i praćenja i kontrole (pogledajte Dodatak E).

Primjer: RAM za standardne PM² uloge uključene u kreiranje dokumenta poslovnog slučaja.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PC T
Poslovni slučaj	I	C	A	R	C	S	S	n.a.

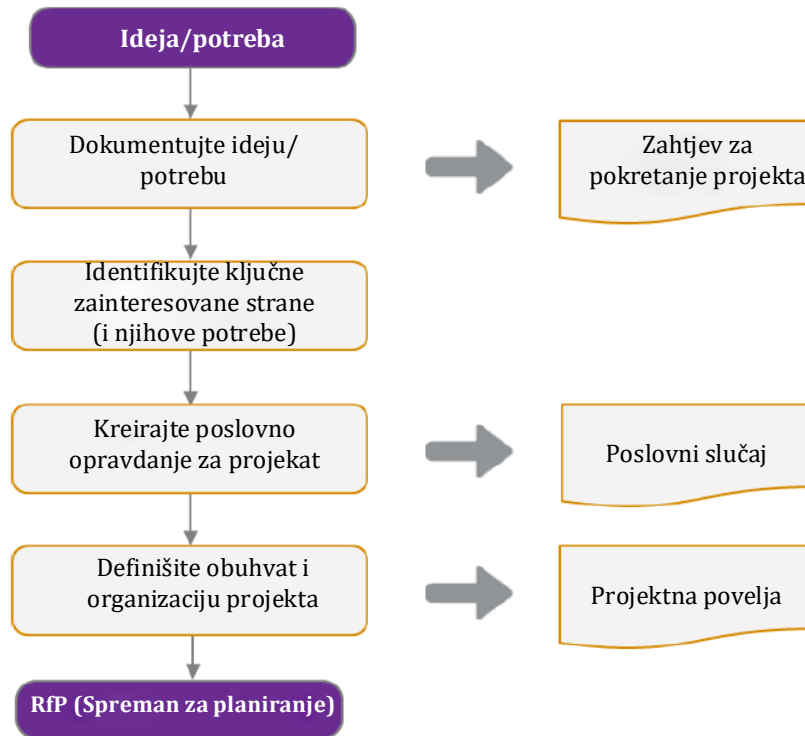
Bilješke:

- **R - Zadužen:** Vlasnik projekta (PO) je odgovoran (On/ona obezbjeđuju adekvatne resurse).
- **A - Odgovoran:** Poslovni menadžer (BM) je odgovoran za kreiranje poslovnog slučaja.
- **S - Podržava:** Isporučilac rješenja (SP) i projektni menadžer (PM) rade sa poslovnim menadžerom (BM) na razvoju poslovnog slučaja. Konačna odgovornost, međutim, leži na poslovnom menadžeru (BM).
- **C - Konsultovan:** Upravni odbor projekta (PSC) i Predstavnici korisnika (URs) su konsultovani.
- **I - Obaviješten:** Odgovarajuće upravljačko tijelo (AGB) biće obaviješteno o rezultatima ili statusu zadatka (biće mu obezbjeđene relevantne informacije).

Ova stranica je namjerno ostavljena prazna

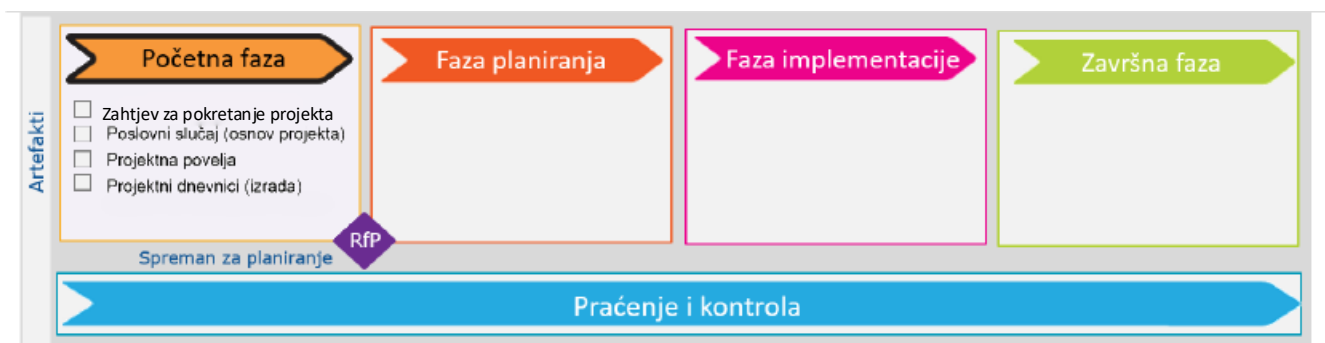
5 Inicijalna (početna) faza

Prva faza PM² projekta je inicijalna, odnosno početna faza. *Počinja identifikacijom potrebe, problema ili prilika, a završava se uspostavljanjem planova i procesa potrebnih za realizaciju projekta.* Pravilno pokretanje projekta je ključno za uspješno planiranje i izvršenje projekta. To uključuje definisanje projektnih ciljeva i ograničenja, i primanje formalnog organizacionog sponzorstva za projekat.



Slika 5.1 Aktivnosti u fazi pokretanja i glavni rezultati

Tri ključna projektna artefakta kreiraju se tokom početne faze: Zahtjev za pokretanje projekta, Poslovni slučaj i Povelja projekta. Neki od projektnih dnevnika su takođe podešeni (npr. dnevnik rizika, dnevnik problema, dnevnik odluka), dok se dnevnik promjena obično postavlja tokom faze planiranja.



Slika 5.2 Artefakti početne faze

5.1 Početni sastanak

Ovo je neformalni sastanak (The Kick-off meeting), obično između inicijatora projekta i Vlasnika projekta (PO), kao i drugih koji bi mogli doprinijeti izradi dokumenata u početnoj fazi. Cilj ovog sastanka je da se predstavite sve informacije prije projekta i da se razmotre sljedeći koraci. *Rezultat ovog sastanka je bolje razumijevanje konteksta (budućeg) projekta, kao i odluka da se nastavi sa izradom Zahtjeva za iniciranje projekta.* Dokumentacija i naučene lekcije iz prethodnih sličnih projekata takođe mogu biti korišćeni kao ulaz za ovaj sastanak.

5.2 Zahtjev za pokretanje projekta

Zahtjev za pokretanje (iniciranje) projekta predstavlja početnu tačku projekta i formalizuje njegovo pokretanje. Kreiranjem Zahtjeva za pokretanje projekta, inicijator projekta osigurava da trenutni kontekst/situacija (tj. problem, potreba ili prilika) i **željeni rezultati projekta budu formalno zabilježeni** i mogu se koristiti kao osnova za dalja istraživanja i razradu.

Zahtjev za pokretanje projekta sadrži osnovne informacije o procijenjenom trudu i troškovima za realizaciju projekta, kao i vremenskom okviru za njegovo završavanje i vrsti isporuke. Konkretno, dokument opisuje **uticaj koji se očekuje da projekat donese** i sumira kriterijume uspjeha prema kojima će biti ocijenjen. Pored toga, Zahtjev za pokretanje projekta **ocrtava relevantnost projekta za strateški pravac organizacije** i naglašava ključne pretpostavke, ograničenja i rizike koji su procijenjeni u ovoj fazi.

Ključni učesnici	Opis
Inicijator pokretač	Svako može da podnese Zahtjev za pokretanje projekta.
Vlasnik projekta	Glavni korisnik rezultata projekta obično imenuje Vlasnika projekta (PO).
Isporučilac rješenja	Organizaciona jedinica koja će izvršavati rad na projektu imenuje Isporučioca rješenja (SP).
Odobralac	U zavisnosti od projekta, Vlasnik projekta (PO) ili Odgovorajuće upravljačko tijelo na višem nivou (AGB) mogu prihvatiti Zahtjev za pokretanje projekta i odobriti rad na detaljnijem Poslovnom slučaju.

Ulaz

- Problem, potreba ili prilika koju izrazi inicijator.

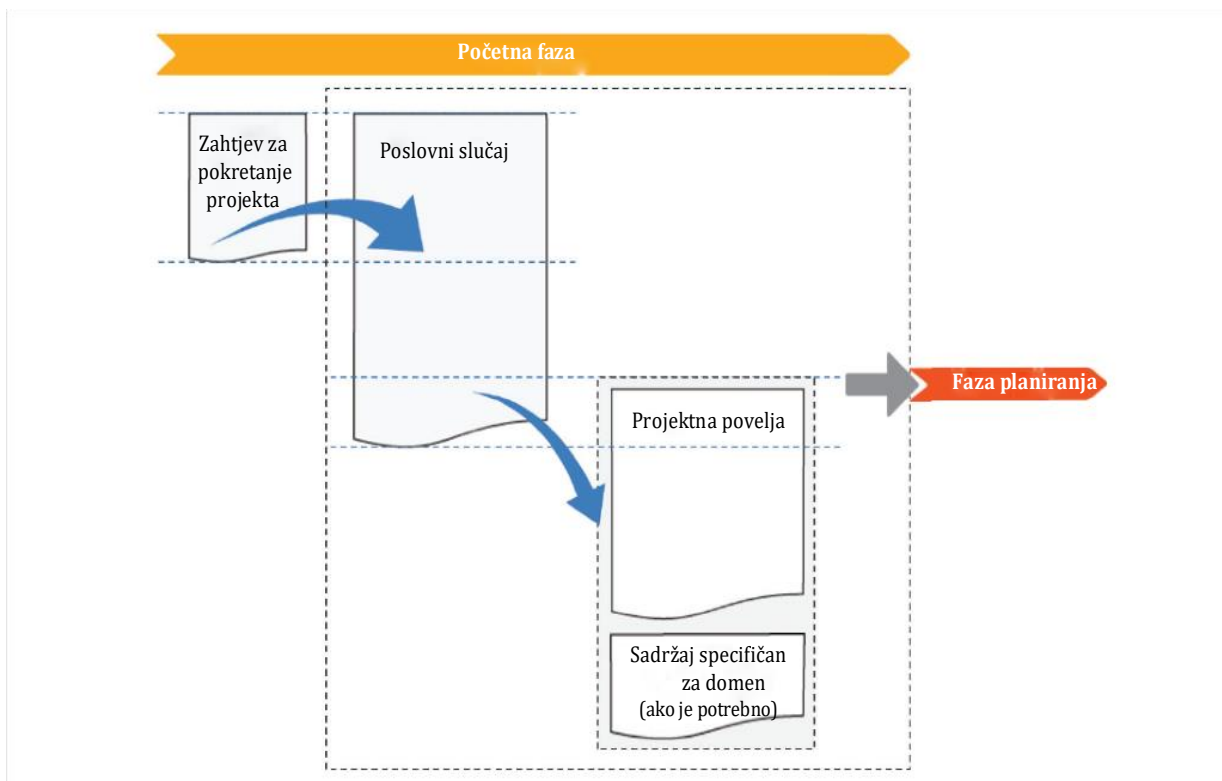
Uputstva

- Imajte na umu da, iako svako može da pokrene *Zahtjev za pokretanje projekta*, u mnogim slučajevima Vlasnik projekta (PO) delegira njegovu izradu na Poslovnog menadžera (BM).
- Upoznajte svoju publiku: U zavisnosti od veličine projekta i procesa odobravanja u organizaciji, odobrenje može biti neformalno (tj. Vlasnik projekta (PO) ga prihvata) ili formalno (tj. *Odgovarajuće upravljačko tijelo* (AGB) ga pregledava i odobrava).
- Obezbijedite da su sve relevantne informacije uključene, ali u ovoj fazi ograničite detalje na informacije visokog nivoa—detaljnije tačke biće dodate u obliku Poslovnog slučaja i drugih projektnih artefakata.

Koraci (za iniciranje projekta):

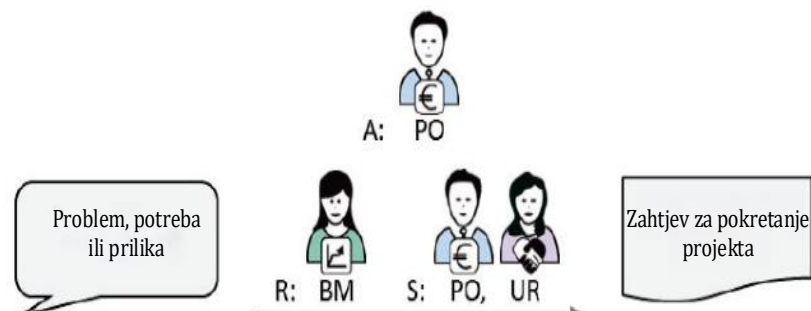
1. Zahtjev za pokretanje projekta se izrađuje.
2. Zahtjev za pokretanje projekta se podnosi na odobrenje relevantnom organu za upravljanje ili upravljačkom timu.
3. Nakon što Zahtjev za pokretanje projekta bude odobren, projekat se definiše detaljnije sa preliminarnim opisom opsega projekta u Poslovnom slučaju (the Poslovni slučaj) i dalje razrađuje u Projektnoj povelji (Projektna povelja),
4. Isporučilac rješenja (SP) imenuje Projektnog menadžera (PM) i Uži projektni tim (PCT). Projektni menadžer (PM) se obično imenuje nakon što je Poslovni slučaj odobren (ili najkasnije prije završetka Projektne povelje), dok se Uži projektni tim (PCT) obično imenuje prije Sastanka za početak planiranja (the Planning Kick-off Meeting).

Životni ciklus Zahtjeva za pokretanje projekta završava sa izradom Poslovnog slučaja i Projektne povelje. Sve informacije uključene u Zahtjev za pokretanje projekta prenose se, ažuriraju i dalje razrađuju u ova dva dokumenta, koja ostaju "aktivna" do kraja projekta.



Slika 5.3 Odnos između artefakata koji se kreiraju tokom Faze iniciranja

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Zahtjev za pokretanje projekta	I	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.



Slika 5.4 Ulazi Zahtjeva za pokretanje projekta i glavne uloge**Izlazi**

- Zahtjev za pokretanje projekta

PM² šablon?

5.3 Poslovni slučaj

Svrha poslovnog slučaja je da **obuhvati obrazloženje projekta**, da opiše **usklađenost projekta sa strateškim ciljevima organizacije**, da pruži opravdanje za ulaganje u vremenu i trudu i da odredi budžetske potrebe. Za veće strateške projekte, Poslovni slučaj može takođe uključiti **procjenu uticaja i rizika zajedno sa detaljnijom analizom troškova i koristi**.

Poslovni slučaj donosi donosiocima odluka informacije koje su im potrebne da utvrde **da li je projekat vrijedan sprovođenja?** Poslovni slučaj je živi dokument i stoga ga treba preispitati na kritičnim prekretnicama projekta kako bi se provjerilo da li su očekivane koristi i dalje dostižne, da li troškovi/rasporedi se uklapaju u budžet/vremenski okvir i da li je projekat i dalje relevantan za organizaciju i da li treba biti nastavljena njegova implementacija.

Ključni učesnici	Opis
Vlasnik projekta	Odgovoran za poslovni slučaj
Poslovni menadžer	Kreira Poslovni slučaj, uz podršku Isporučioca rješenja (SP) i Projektnog menadžera (PM) (ako je imenovan).
Ostali zainteresovani akteri na projektu	Konsultovan u definisanju Poslovnog slučaja projekta
Odobralac	Preliminarni Upravni odbor projekta (PSC) ili Odgovorajuće upravljačko tijelo na višem nivou (AGB)

Ulaz

- Zahtjev za pokretanje projekta

Uputstva

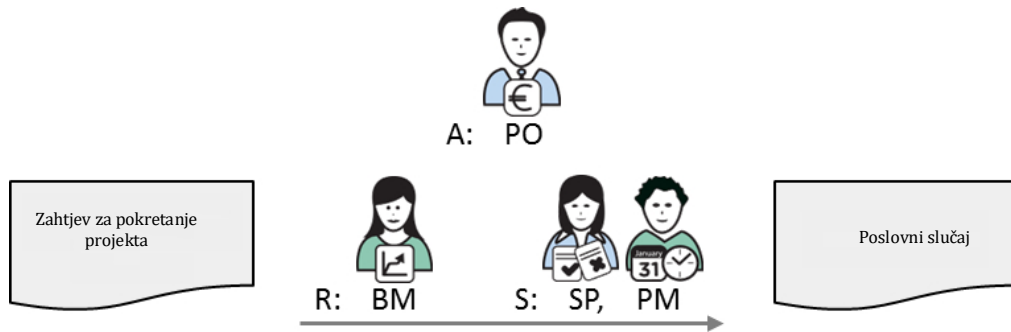
- Imajte na umu *da oblik i dubina analize potrebne za ovaj artefakt zavise od nivoa ulaganja koji je potreban za projekat.*
- *Razmotrite nekoliko rješenja* koja zadovoljavaju ovu poslovnu potrebu i preporučite jedno od njih.
- Opširno opišite ukupni pristup načinu na koji će projekat biti realizovan (*strategija projekta*).
- *Identifikujte mjerljive kriterijume* koji će se koristiti za određivanje uspjeha projekta.
- Za projekte koji se sprovode na osnovu ugovora (npr. kao rezultat dodjele ponude), *kreirajte Poslovni slučaj na osnovu Zahtjeva za ponudu*, odgovora na ovaj zahtjev i samog ugovora.

Koraci

1. Poslovni menadžer (BM) izrađuje *Poslovni slučaj* na osnovu informacija prikazanih u *Zahtjevu za pokretanje projekta*. Glavni aspekti projekta koji se treba analizirati i predstaviti su:

- opravdanost pokretanja projekta i uticaj projekta
 - pozicioniranje projekta u ukupnoj strateškoj viziji organizacije
 - procjena snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT analiza) nekoliko rješenja, od kojih je jedno predloženo za implementaciju
 - analiza troškova i koristi, za svako identifikovano rješenje, detaljno onoliko koliko je neophodno
 - sinergija i međuzavisnosti sa drugim projektima i inicijativama
 - visok nivo projektne putanje, uključujući glavne prekretnice.
2. Vlasnik projekta (PO) ocjenjuje Poslovni slučaj i odlučuje da li će ga odobriti ili odbaciti.
3. Vlasnik projekta (PO) šalje Poslovni slučaj Odgovarajućem upravljačkom tijelu (AGB) ako je potrebno za korporativno odobrenje.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Poslovni slučaj	I	C	A	R	C	S	S	n.a.



Slika 5.5 Ulazi Poslovnog slučaja i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje beneficijama	Poslovni slučaj	Plan poslovne implementacije	Projektne izvještaji	Kontrolna lista poslovne implementacije	Izvještaj o završetku projekta

Izlazi

- Poslovni slučaj

PM² šablon?



5.4 Projektna povelja

Projektna povelja *pruža osnovu za detaljnije planiranje projekta*. Ona *definiše ciljeve projekta (tj. obuhvat, vrijeme, trošak, kvalitet), zahtjeve na visokom nivou, rizike i ograničenja, kao i prekretnice i isporuku(e)*.

Projektna povelja je *ključni element procesa odobravanja projekta* (zajedno sa Poslovnim slučajem). Uključuje šta, kako i kada osnove projekta i pruža osnovnu liniju prema kojoj se može mjeriti napredak. Iako Projektnu povelju može inicirati Poslovni menadžer (BM), na kraju je odgovornost Projektne menadžera (PM) da je dovrši i podnese na odobrenje.

Ključni učesnici	Opis
Projektne menadžer	Razvija Projektnu povelju. Treba da bude podržan od strane Poslovnog menadžera (BM) i Isporučioca rješenja (SP).
Vlasnik projekta	Pregledava i odobrava Projektnu povelju.
Tijelo za donošenje odluka	Odgovarajuće upravljačko tijelo (AGB) daje korporativno odobrenje Projektne povelje.

Ulaz

- Zahtjev za pokretanje projekta
- Poslovni slučaj

Uputstva

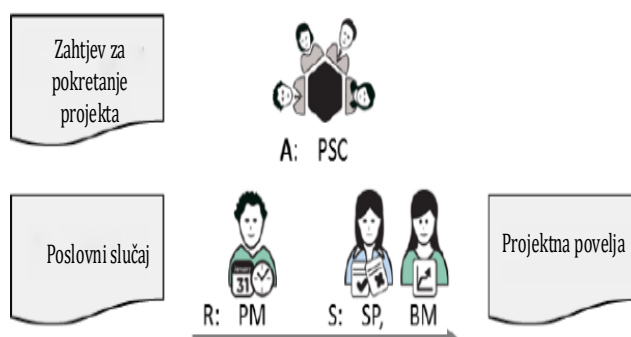
- Projektna povelja treba da bude kratka kako bi se mogla poslati zainteresovanim stranama projekta što je prije moguće i kako bi ih bilo lako pregledati i razumjeti.
- Izbjegavajte predstavljanje detaljnih zahtjeva. Umjesto toga, predstavite potrebe i karakteristike visokog nivoa.
- Detaljni zahtjevi mogu biti sadržani u drugim artefaktima (npr. u dokumentu sa zahtjevima) ili u dodatku Povelji projekta koji će biti razrađen tokom faze planiranja.
- Osigurajte da se razmotre doprinosi svih zainteresovanih strana u projektu.
- Osigurajte da se, kada se kreira, Projektna povelja ažurira i distribuira prema potrebi.

Koraci

Poslovni menadžer (BM) će prvo konsultovati glavne aktere projekta i učestvovati u izradi nacrtu Projektne povelje:

1. Projektni menadžer (PM) je odgovoran za isporuku dokumenta.
2. Glavni akteri projekta razmatraju Projektnu povelju i Upravni odbor projekta (PSC) je prihvata.
3. Vlasnik projekta (PO) šalje Poslovni slučaj i Projektnu povelju Odgovarajućem tijelu za donošenje odluka na dodatno odobrenje, ako je potrebno.
4. Odgovarajuće tijelo za donošenje odluka ocjenjuje i prihvata ili odbija Projektnu povelju.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PC T
Projektna povelja	I	A	C	S	C	S	R	C



Slika 5.6 Ulazi projektne povelje i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje obuhvatim	Poslovni slučaj	Plana rada na projektu	Zahtjevi za promjene Projektne izvještaji	Projektne dnevničke	Izvještaj o završetku projekta

Izlazi

Projektna povelja

PM² šablon?



5.5 Izlazak iz projektne faze (Spremni za planiranje)

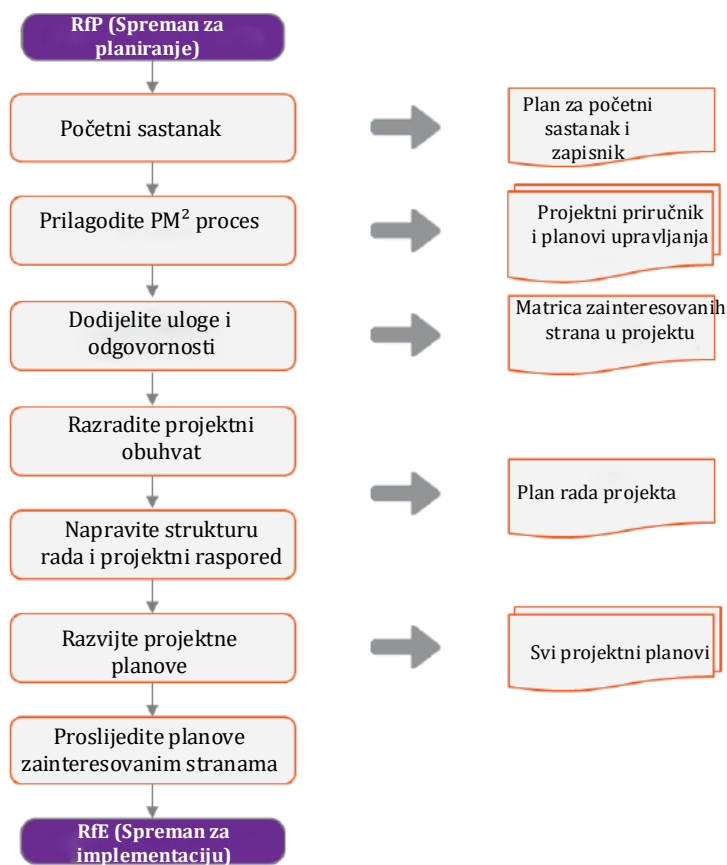
Ovo je izlazak iz prve projektne faze. *Prije nego što projekat može formalno preći u narednu fazu, preporučuje se pregled i odobrenje.* Projektnom menadžeru (PM) je potrebno da procijeni da li je projekat spreman da započne fazu planiranja i da zatraži odobrenje *Poslovnog slučaja* i *Projektne povelje* od Upravnog odbora projekta (PSC). Ako Poslovni slučaj ili Projektna povelja nisu odobreni, projekat nastavlja direktno u Fazu zatvaranja za analizu naučenih lekcija i arhiviranje.

PM² obezbjeđuje šablon za pregled kontrolne liste za izlaz iz faze za svaku fazu koju projekat koju može da koristi Projektni menadžer (PM) da vodi procjenu, zajedno sa pregledom specifičnih ciljeva faze.

Ova stranica je namjerno ostavljena prazna

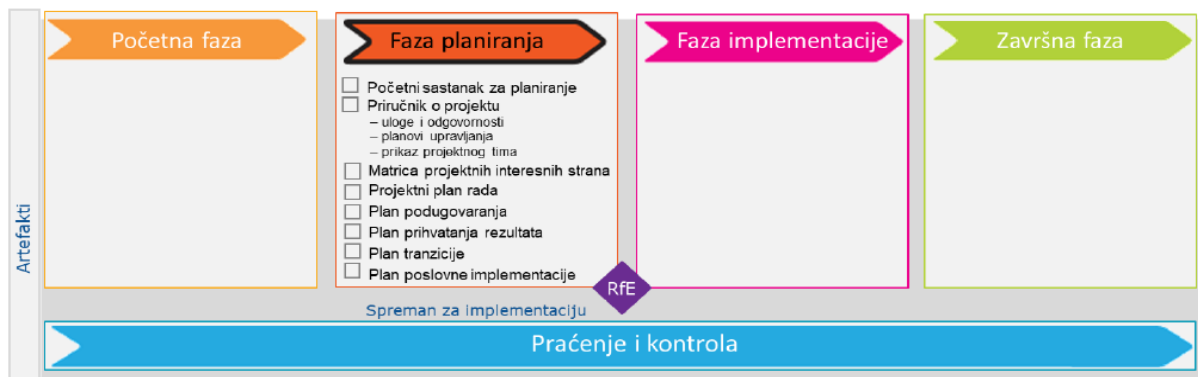
6 Faza planiranja

Druga faza PM² projekta je Faza planiranja. Počinje *početnim sastankom za planiranje* i završava se nakon što su svi projektni planovi razvijeni i postavljeni kao osnovni, i kada je uspostavljen odgovarajući pristup upravljanja i implementacije. Većina artefakata projekta nastaje tokom faze planiranja.



Slika 6.1 Aktivnosti faze planiranja i glavni rezultati

Vrste artefakta	Opis
Planovi upravljanja (standardni)	Ovi planovi definišu različite procese koji će se koristiti (npr. za menadžment rizikom). PM ² obezbeđuje šablone plana upravljanja zajedno sa smjernicama o tome kako da ih prilagodite kontekstu i potrebama projekta.
Projektni planovi (specifični)	Ovi planovi su specifični za projekat (npr. Radni plan projekta) i izgrađeni su prema potrebama projekta i analizi i iskustvu tima. PM ² pruža šablone i smjernice za ove planove.
Ostalo (specifično za domen)	Ovi artefakti su specifični za domen projekta (npr. sistemski modeli za IT projekte). PM ² ne pruža šablone za ove artefakte.



Slika 6.2 Artefakti u fazi planiranja

6.1 Početni sastanak za planiranje

Faza planiranja počinje službenim *početnim sastankom u svrhu planiranja projekta*, čiji je cilj da:

- osigura da svi razumiju obuhvat projekta
- pojasni očekivanja svih ključnih zainteresovanih strana projekta
- identifikuje rizike projekta
- razmotri planove projekta.

U ovoj ranoj fazi, prošla iskustva i posebno naučene lekcije iz prethodnih sličnih projekata će značajno pomoći projektnom timu. Ovaj početni sastanak za planiranje treba pažljivo isplanirati i efikasno sprovesti jer je od ključnog značaja da ciljevi projekta budu dobro shvaćeni. PM² obezbeđuje šablone za dnevni red sastanka i zapisnik sa sastanka (MoM).

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Organizuje sastanak.
Uži projektni tim (PCT) Grupa za poslovnu implementaciju (BIG) Predstavnici korisnika (URs) Isporučilac rješenja (SP) Vlasnik projekta (PO) Poslovni menadžet (BM)	Obavezni učesnici.
Pomoćnik projektnog menadžera (PMA) Kancelarija za podršku projektima (PSO)	Obavezno prisustvo (ako su dio projekta).
Ostale uloge u projektu ili zainteresovane strane	Opcionalno učešće (u skladu sa potrebama projekta).

Ulaz

- Poslovni slučaj
- Projektna povelja

Koraci

Prije početnog sastanka za planiranje:

1. Planirajte sastanak.
2. Napravite nacrt dnevnog reda sastanka sa jasno naznačenim tačkama o kojima će se raspravljati.
3. Pošaljite dnevni red sastanka unapred.

4. Osigurajte prisustvo potrebnih učesnika.
5. Pozabavite se svim logističkim potrebama i pripremite dokumentaciju ili materijale za sastanak.

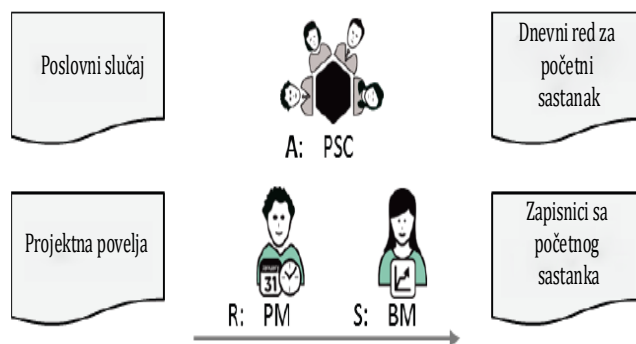
Tokom početnog sastanka za planiranje:

1. Predstavite učesnike sastanka.
2. Uvjerite se da je zapisničar identifikovan da pravi bilješke koje identifikuju aktivnosti. One će biti sastavljene i poslane učesnicima nakon sastanka.
3. Provedite učesnike kroz Projektnu povelju kako bi razumjeli obuhvat projekta.
4. Navedite ciljeve, očekivanja i aktivnosti faze planiranja i razgovarajte o vremenskom okviru planiranja.
5. Opišite i razgovarajte o projektnim ulogama i odgovornostima.
6. Razgovarajte o vremenskom okviru projekta.
7. Razgovarajte o ukupnom pristupu projektu. Ova diskusija može biti brejnstorming sesija za razmišljanje u okviru granica postavljenih Projektnom poveljom.
8. Razgovarajte o projektnim planovima potrebnim za projekat. Konačni set potrebnih projektnih planova biće dokumentovan u Projektnom priručniku.
9. Razgovarajte o rizicima, ograničenjima i pretpostavkama.
10. Razgovarajte ili predstavite bilo koje alate za podršku projektu (uz doprinos Kancelarije za podršku projektima, PSO).
11. Ostavite vremena za druge teme (pitanja i odgovori).
12. Sumirajte diskusiju (odluke, akcije i rizike).
13. Saopštite sljedeće korake.

Nakon početnog sastanka za planiranje:

1. Podijelite Zapisnik sa sastanka (MoM) odgovarajućim zainteresovanim stranama (kao što je navedeno u Projektnoj povelji).
2. Zapisnik sa sastanka (MoM) treba da sadrži rezime pokrenutih pitanja projekta, identifikovanih rizika, donijetih odluka i predloženih promjena. Imajte na umu da pitanja, rizici, odluke i promjene u projektu takođe treba da budu zabilježeni u relevantnim evidencijama.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PC T
Početni sastanak u svrhu planiranja	I	A	C	S	C	C	R	C



Slika 6.3 Ulazi/izlazi početnog sastanka za planiranje i glavne uloge

Izlazi

- Dnevni red početnog sastanka
- Zapisnik sa sastanka (MoM)

PM² šablon?

-
-

6.2 Projektni priručnik

Projektni priručnik *rezimira projektne ciljeve* i *dokumentuje odabrani pristup* za postizanje ciljeva projekta. Dokumentuje kritične faktore uspjeha, definiše ključne procese kontrole, procedure za rješavanje konflikata i eskalaciju, politike i pravila, kao i mentalitet projekta.

Projektni priručnik također *dokumentuje uloge u upravljanju projektom i njihove odgovornosti*, definiše planove potrebne za upravljanje projektom, kao i sve odluke o prilagođavanju metodologije. *Ciljevi i obuhvat projekta* (koji se nalaze u dokumentima početne faze) su ključni ulazi za ovaj artefakt.

Projektni priručnik je važan referentni dokument za sve članove projekta i zainteresovane strane, i zajedno sa Planom rada projekta, predstavlja osnovu na kojoj se projekat upravlja i realizuje.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Priprema Projektni priručnik
Poslovni menadžer (BM)	Uključen u definisanje ključnih elemenata dokumenta.
Druge zainteresovane strane	Vrše pregled Projektog priručnika.
Uži projektni tim (PCT)	Konzultovani pri izradi dokumenta.

Ulaz

- Poslovni slučaj i Projektna povelja
- Zapisnik sa početnog sastanka za planiranje (MoM)

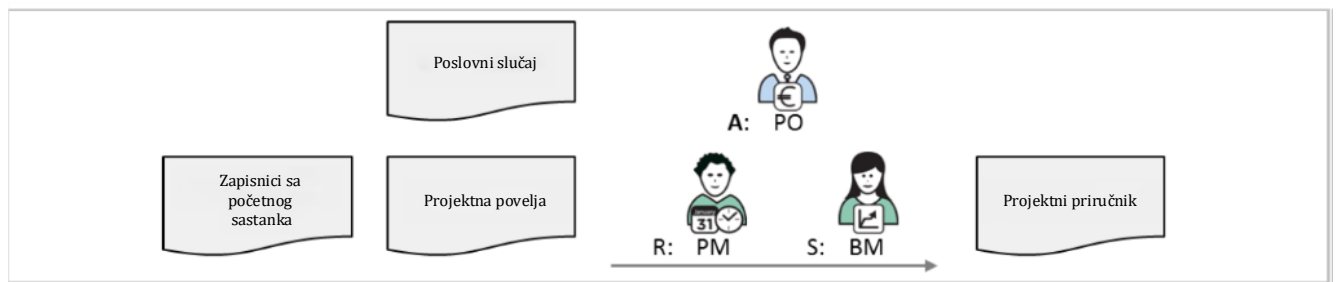
Uputstva

- Koristite zapisnik sa *Početnog sastanka za planiranje* kao osnovu za definisanje *Projektog priručnika*.
- Projektni priručnik treba da se održava ažurnim tokom cijelog trajanja projekta.
- *Svi planovi upravljanja projektom treba da se smatraju dijelom Projektog priručnika.*
- Tokom faze zatvaranja, *Projektni priručnik* je važna referentna tačka za završni sastanak za krajnji pregled projekta i treba ga pravilno arhivirati.

Koraci

1. *Pronađite dokumentaciju iz sličnih projekata i identifikujte moguće komponente za višekratnu upotrebu—ovo bi moglo smanjiti trud, troškove i neophodno vrijeme.*
2. *Sumirajte ciljeve projekta, zavisnosti, ograničenja, pretpostavke i navedite zainteresovane strane.*
3. *Identifikujte kritične faktore uspjeha* (CSF) i definišite važne ciljeve upravljanja projektom.
4. *Razgovarajte o mogućim/neophodnim prilagođavanjima* i/ili prilagođavanju PM² metodologije.
5. *Navedite odabrani pristup isporuke i njegov životni ciklus* (uključujući faze specifične za projekat).
6. *Definišite specifična pravila upravljanja projektom koja će se primjenjivati na projektu* (dogovoriti pravila ponašanja koja će omogućiti bolje upravljanje i izvođenje projekta).
7. *Definišite načine rješavanja konflikata i proceduru eskalacije za projekat.*
8. *Istaknite glavne procese kontrole projekta, kao što su upravljanje promjenama/rizikom/kvalitetom.*
9. *Definišite izabrani pristup praćenja napretka i izvještavanja.*
10. *Odredite koji artefakti* (tj. planovi, izvještaji ili drugi dokumenti) *su neophodni za projekat.*
11. **Dokumentujte uloge uključene u projekat** zajedno sa njihovim odgovarajućim odgovornostima.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PC T
Projektni priručnik	I	I	A	S	C	I	R	C



Slika 6.4 Ulazi Projektnog priručnika i glavne uloge

Izlazi

- Projektni priručnik

PM² šablon?

6.2.1 Projektne uloge i odgovornosti

Glavna svrha poglavlja *Projektne uloge i odgovornosti* u *Projektnom priručniku* je **da dokumentuje uloge i odgovornosti za projekat**. Svaka odstupanja od standardnih uloga i odgovornosti PM² treba da budu opravdana i dokumentovana, a sve nove uloge definisane sa njihovim odgovornostima jasno opisane. Na osnovu toga, Matrica zainteresovanih strana u projektu se može prilagoditi projektu i imenovati ljude koji će biti dodeljeni svim projektnim ulogama (preliminarne informacije su preuzete iz Povelje projekta).

6.2.2 Planovi upravljanja projektom

PM² predlaže nekoliko planova upravljanja projektom (artefakata) koji opisuju različite procese upravljanja projektom. Ovi planovi identifikuju kako organizacija upravlja relativno standardnim procesima. Ovi planovi su:

1. Plan upravljanja zahtjevima
2. Plan upravljanja promjenama na projektu
3. Plan upravljanja rizicima
4. Plan upravljanja kvalitetom
5. Plan upravljanja problemima
6. Plan upravljanja komunikacijama

U zavisnosti od organizacije i projekta, *moгу biti neophodni različiti nivoi detalja projektne dokumentacije*. Kada je dovoljno, *kratka definicija svakog procesa upravljanja ili plana može se dati u Projektnom priručniku*. Kada je potreban opširniji i detaljniji opis, mogu se uspostaviti zasebni planovi upravljanja na osnovu PM² šablona i datih smjernica.

6.2.3 Projektno-specifični planovi

PM² definiše skup preporučenih planova projekta koji se mogu koristiti za bilo koju vrstu projekta i pruža šablone i smjernice za svaki od njih. Međutim, za razliku od standardnih planova upravljanja, koji zahtevaju samo manja prilagođavanja, *projektno-specifični planovi obično zahtijevaju više truda jer je njihov sadržaj specifičan za projekat*. Optimalan nivo detalja uključen u projektno-specifične planove zavisi od vrste, veličine i složenosti projekta, konteksta i okruženja upravljanja projektom, kao i iskustva i kompetencija projektnog tima. Svi projektno-specifični planovi koji će se koristiti u projektu treba da budu navedeni u Projektnom priručniku.

6.2.4 Artefakti specifični za domen

Ovi planovi su specifični za domen projekta (tj. tip projekta) i vrlo često su integralni dio planiranja projekta

i cjelokupne projektne dokumentacije. PM² ne daje šablone za ove planove. Međutim, *artefakti i dalje treba da budu identifikovani i navedeni u Projektnom priručniku, jer su dio izlaza iz faze planiranja projekta.* Primjeri domen-specifičnih artefakata uključuju dizajn sistema (za IT projekte), arhitektonske rasporede (za projekte renoviranja/preseljenja) i zakone/politike (za projekte politike).

6.2.5 Drugo

Procedure eskalacije

Procedure eskalacije i tolerancije **treba da budu definisane (i prilagođene)** u Projektnom priručniku. Ovo **treba da bude navedeno u planovima upravljanja** kako bi se osigurao doslijedan pristup.

Svrha procedure eskalacije je da *obezbjedi dogovoren i efikasan način za eskalaciju problema i donošenje odluka kada je to potrebno.* Na primjer, dokumentuje **kako se važni problemi mogu podići na viši nivo menadžmenta radi njihovog rješavanja.** Ovo osigurava da odgovarajući nivo menadžmenta bude uključen (ili barem informisan) ako se problem ne može riješiti na nižem nivou.

Potrebe za resursima

Projektni priručnik takođe **mora definisati kako će resursi (ljudi i oprema) dodijeljeni projektu biti korišćeni** da služe najboljim interesima projekta.

Kako rad koji treba da se obavi postaje jasniji, vještine potrebne za obavljanje tog posla takođe će morati biti zabilježene u Projektnom priručniku. Plan obuke može biti priložen Projektnom priručniku ako osoblje treba da se obučava za nedostajuće vještine. Ako je potrebno zaposliti više ljudi sa tim vještinama, proces zapošljavanja mora biti opisan u istom poglavlju priručnika. Na kraju, način na koji će resursi biti oslobođeni na kraju projekta (ili kada njihov rad bude završen) takođe mora biti formalizovan ovde.

6.3 Matrica zainteresovanih strana na projektu

Matrica zainteresovanih strana na projektu *navodi sve (ključne) zainteresovane strane projekta i njihove kontakt podatke i jasno navodi njihovu ulogu(e) u projektu.* Takođe može *uključiti klasifikaciju ili kategorizaciju svake zainteresovane strane.* Informacije prikupljene u Matrici zainteresovanih strana u projektu treba da budu prilagođene potrebama projekta.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Priprema matricu zainteresovanih strana na projektu.
Poslovni menadžer (BM)	Pomaže projektom menadžeru (PM), posebno u identifikaciji zainteresovanih strana na strani klijenta.
Druge zainteresovane strane	Konsultovani o identifikaciji zainteresovanih strana.

Ulazi

- Poslovni slučaj i Projektna povelja
- Zapisnik sa Početnog sastanka u svrhu planiranja (MoM)

Uputstva

PM² obezbjeđuje šablon matrice zainteresovanih strana na projektu. Šablon uključuje standardne uloge projekta organizovane u sljedeće grupe:

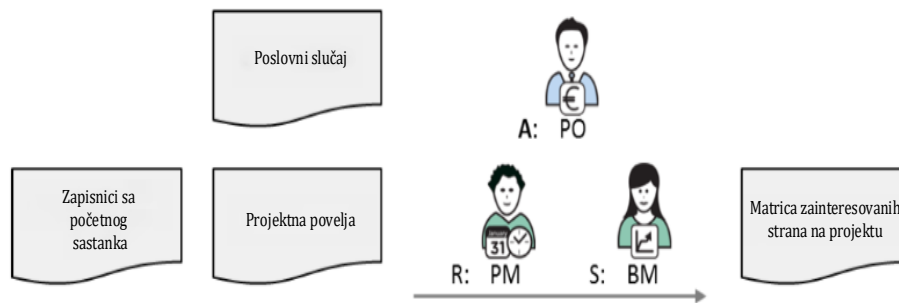
- **Timovi**—npr. Upravni odbor projekta (PSC).
- **Uloge**—npr. Vlasnik projekta (PO), Isporučilac rješenja (SP), Predstavnici korisnika (URs).
- **Podrška**—npr. Kancelarija za podršku projektu (PSO), Asistent projektog menadžera (PMA).
- **Operativne uloge**—npr. korisnik, poslovni analitičar.
- **Ostale domen-specifične uloge**—npr. arhitekta.

Napomena: Vodite računa da poštujuete sve važeće propise o privatnosti i pravima na lične podatke prilikom uspostavljanja i rukovanja Matricom zainteresovanih strana projekta.

Koraci

1. Koristeći organizacionu strukturu projekta, identifikujte sve aktere koji će imati ulogu u projektu.
2. Dodijelite svakoj osobi specifičnu ulogu za trajanje projekta, na osnovu PM² standardnih uloga i odgovornosti.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Matrica	I	I	A	S	C	I	R	C



Slika 6.5 Ulazi Matrice zainteresovanih strana na projektu i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje zainteresovanim stranama	Poslovni slučaj Projektna povelja	Projektni priručnik Plan Outsorsinga Plan upravljanja komunikacijama	Projektni izvještaji	Projektni dnevnici Kontrolna lista zainteresovanih strana	Izvještaj o završetku projekta

Izlazi

- Matrica zainteresovanih strana na projektu

PM² šablon?**6.4 Plan rada projekta**

Plan rada na projektu dalje *razrađuje obuhvat projekta, identifikuje i organizuje rad na projektu i isporuke, tj. rezultate potrebne za postizanje ciljeva projekta*. Uspostavlja osnovu na kojoj se procjenjuje trajanje projekta, izračunavaju potrebna sredstva i planira rad. Kada su zadaci zakazani, Plan rada projekta se koristi kao osnova za praćenje napretka i kontrolu projekta. Plan rada projekta treba da bude baziran, ali i da se ažurira tokom životnog vijeka projekta i da obuhvati sav rad u vezi sa projektom koji je identifikovan tokom faze planiranja ili se pojavio tokom faze izvršenja (npr. rizici, problemi, korektivne radnje itd.)

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Koordinira sve aktivnosti na izradi Plana rada Projekta.
Uži projektni tim (PCT)	Pomaže projektnom menadžeru (PM).
Kancelerija za podršku projektima (PSO)	Može da pruži tehničke savjete (npr. za zakazivanje).

Ulazi

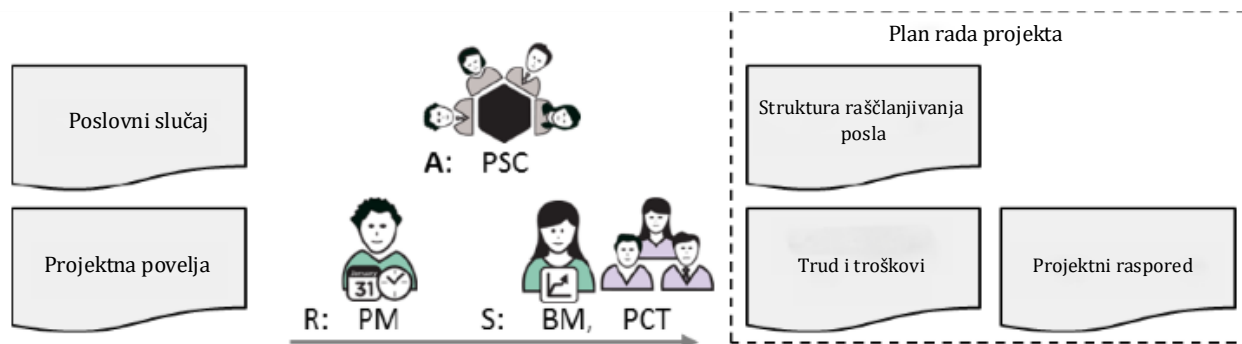
- Poslovni slučaj i Projektna povelja

Koraci

Plan rada projekta sastoji se iz tri dijela:

1. Razvijanje strukture **rašćlanjivanja posla**: Ovo pruža hijerarhijsko raščlanjivanje (podjelu) svih poslova koje treba obaviti kako bi se zadovoljile potrebe klijenta. Navođenje zadataka omogućava procjenu njihovih zahtjeva u pogledu napora i troškova.
2. Razvijanje **procjene napora i troškova**: Ovo daje pregled očekivanih resursa potrebnih i vremena potrebnog za završetak svakog zadatka projekta, unutar ograničenja dostupnosti resursa i kapaciteta. Procjene napora i trajanja koriste se za izradu rasporeda i budžeta projekta.
3. Razvijanje **projektnog rasporeda**: Ovo identifikuje zavisnosti između zadataka, određujući njihove početne i završne datume, što se zatim koristi za utvrđivanje ukupnog trajanja projekta.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan rada projekta	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C



Slika 6.6 Ulazi Plana rada projekta i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Raspored i upravljanje troškovima	Poslovni slučaj i Projektna povelja	Plan rada projekta (Struktura raščlanjivanja posla, trud i troškovi, projektni raspored)	Projektne izvještaji	Plan rada projekta Projektne dnevničke	Izvještaj o završetku projekta

Izlazi

- Plan rada projekta

PM² šablon?**6.4.1 Raspored rada**

Cilj ovog poglavlja Plana rada projekta je *da se projekat razbije na manje i lakše upravljive komponente kao što su rezultati, radni paketi, aktivnosti i zadaci*. Raspodjela posla ima više nivoa, svaki sa progresivno detaljnijim isporukama i radom. Uzeti zajedno, oni definišu ishod(e) projekta i rad uključen u njihovu proizvodnju (vidjeti Dodatak C).

Ulazi

- Poslovni slučaj i Projektna povelja
- Projektne zahtjevi

Izlazi

- Raspored rada (dio Plan rada projekta)

6.4.2 Procjene napora i troškova

Cilj ovog poglavlja Plana rada projekta je *procijeniti napor potreban za svaki zadatak projekta identifikovan u strukturi raspodjele posla, na osnovu dostupnosti resursa i kapaciteta*. Nakon što se zadatak dodijeli resursu (ili profilu resursa), moguće je izračunati i njegov trošak. Procjene će biti ulaz za kreiranje rasporeda (vidi Dodatak C).

Ulazi

- Plan rada projekta (Struktura raspodjele posla)

Izlazi

- Procjene napora i troškova (dio Plana rada projekta)

6.4.3 Raspored projekta

Cilj ovog dijela Plana rada projekta *je dokumentovanje međuzavisnosti između zadataka, preciziranje datuma njihovog početka i završetka i utvrđivanje ukupnog trajanja projekta*. Detaljno planiranje se može uraditi za cijeli projekat unaprijed, ili alternativno, razrađeno (sa adekvatnim detaljima) samo za neke rane dijelove Faze implementacije, a zatim progresivno razvijeno do svih detalja. Projektni menadžer (PM) koristi raspored za ovlašćivanje, koordinaciju i prihvatanje rada na projektu i za praćenje ukupnog napretka (vidi Dodatak C).

Ulazi

- Projektna povelja
- Plan rada projekta (Struktura raspodjele posla, Procjene napora i troškova)

Izlazi

- Raspored projekta (dio Plana rada projekta)

6.5 Plan podugovaranja

Plan podugovaranja (The Outsourcing Plan) *definiše šta i kako za sve eksterno angažovane proizvode ili usluge*. On navodi obim proizvoda i/ili usluga koji će biti kupljeni ili ugovoreni, identifikuje strategije eksternog angažovanja koje će se koristiti i definiše relevantne odgovornosti za cijeli životni ciklus podugovaranja. **Napomena:** trenutni plan treba biti usklađen sa relevantnim pravilima i procedurama organizacije.

Učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Priprema Plan podugovaranja (plan autsorsinga)
Isporučilac rješenja(SP)	Vrši pregled plana.

Ulazi

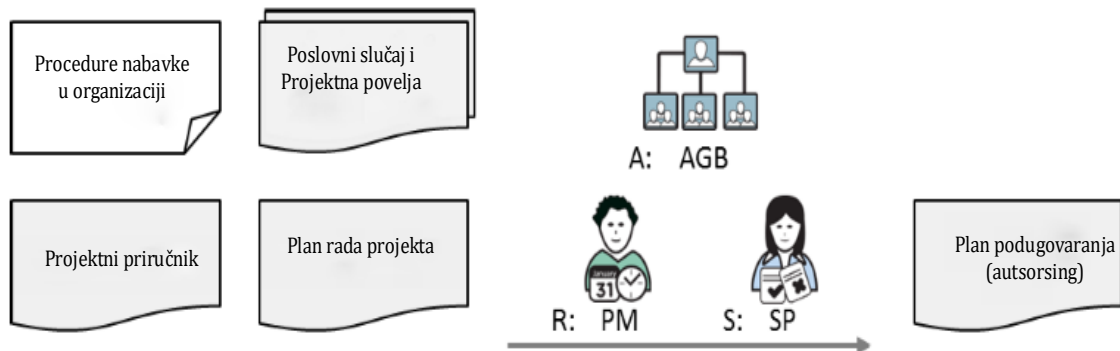
- Poslovni slučaj i Projektna povelja
- Plan rada projekta
- Projektni priručnik
- Relevantna organizaciona pravila i procedure nabavki

Koraci

1. *Identifikujte isporuke i aktivnosti koji treba da se angažuju izvana*, zajedno sa vremenskim okvirom u kome bi se eksteralizacija trebala izvršiti.
2. *Odlučite ko može da komunicira sa izvođačima i ko je odgovoran za potpisivanje ugovora*. Imajte na umu da mogu postojati pravila o sklapanju ugovora na nivou organizacije koja treba poštovati.
3. *Navedite kriterijume za ocjenjivanje izvođača radova*. Ovo osigurava da je izvođač izabran na osnovu unaprijed postavljenih kriterijuma i da nijedna osoba ili grupa ne utiču na odluku. Kriterijumi mogu uključivati sljedeće: sposobnost, prethodno iskustvo u sličnim projektima, bilo šta drugo relevantno.
4. *Identifikujte sva ograničenja koja mogu uticati na proces angažovanja spoljnih saradnika* (prethodno postojeći sporazumi organizacije ili preferirani dobavljači mogu zahtjevati da projektni tim radi sa određenim dobavljačima ili izvođačima).
5. *Identifikujte metod(e) pomoću kojih se novi proizvodi mogu dobiti* (npr. zakup/kupovina, tenderski proces). Faktori kao što su vremenska ograničenja/kapacitet takođe mogu uticati na izbor metode.
6. *Identifikujte ljude u organizaciji koji moraju da odobravaju kupovinu*.
7. *Obezbijedite vremenski okvir za sve ugovorene aktivnosti i rezultate*. Ovo će osigurati da je izvođač obavezan da ima raspoložive resurse za ispunjavanje unaprijed dogovorenog vremenskog okvira.

8. Identifikujte sve isporučene dokumente koji se očekuju od izvođača (npr. priručnici, itd.).

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan podugovaranja (plan autsorsinga)	A	C	C	C	I	S	R	I



Slika 6.7 Ulazi plana podugovaranja i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Menadžment podugovaranja (autsorsinga)	Projektna povelja	Projektni priručnik Plan eksternog angažovanja	Projektni izvještaji	Projektni dnevници	Izvještaj o završetku projekta

Izlazi

- Plan podugovaranja

PM² šablon?



6.6 Plan prihvatanja isporuka

Planiranje prihvatanja isporuka *ima za cilj da poveća vjerovatnoću da će isporuke biti prihvaćene od strane klijenta i da će resursi uključeni u proces prihvatanja biti efikasno iskorišćeni. Plan prihvatanja isporuka dokumentuje dogovorene kriterijume i pristup za prihvatanje isporuka.* Takođe dokumentuje relevantne odgovornosti, uključujući sve potrebne aktivnosti i napore, kao i vremenske uslove i zahtjeve sposobnosti za to, tako da klijent može formalno da prihvati rezultate projekta na osnovu objektivnih kriterijuma i unaprijed definisanih vremenskih rokova.

Ključni učesnici	Opis
Upravni odbor projekta (PSC)	Odobrava Plan prihvatanja isporuka.
Projektni menadžer (PM)	Priprema Plan prihvatanja isporuka. Može biti podržan od strane drugih uloga kao što su Osiguranje kvaliteta projekta (PQA), Kancelarija za podršku projektima (PSO) i druge zainteresovane strane.
Poslovni menadžer (BM)	Vrši pregled i validira zahtjeve za prihvatanje isporuka, aktivnosti i pridružene metrike.

Ulazi

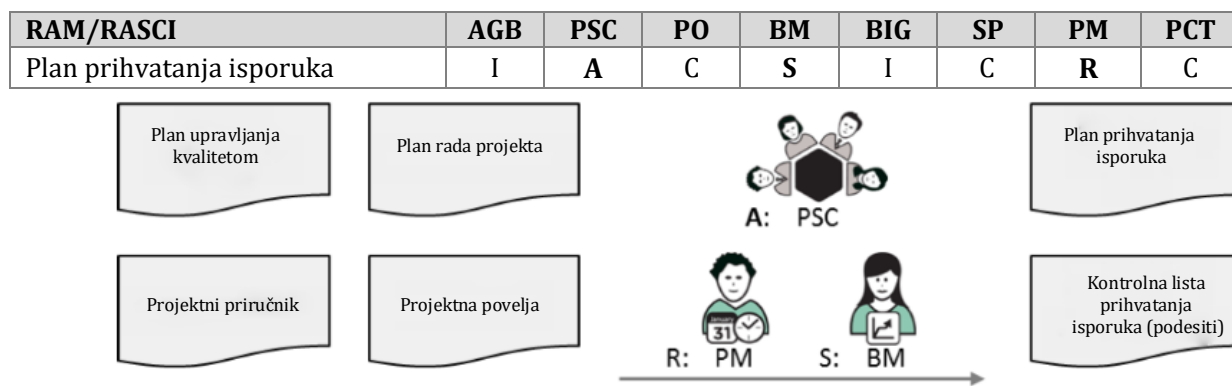
- Projektna povelja i Dokumenti o zahtjevima
- Projektni priručnik
- Plan rada projekta
- Plan upravljanja zahtjevima
- Plan upravljanja kvalitetom

Uputstva

- Osigurajte *da nema dupliranja informacija* sadržanih u drugim planovima (Plan upravljanja zahtjevima, Plan upravljanja kvalitetom, itd.). Uskladite proces prihvatanja isporuka sa aktivnostima validacije zahtjeva, kao i sa drugim aktivnostima testiranja i kontrole kvaliteta.
- *Osigurajte da su sve projektne isporuke obuhvaćene*, uključujući bilo koji prateći materijal (korisnički priručnici, itd.).
- Imajte na umu da aktivnosti prihvatanja isporuka možda neće biti obavljene (samo) na kraju faze izvršenja, *već mogu pratiti raspored isporuke projekta*.
- Uključite *aktivnosti prihvatanja isporuka (i potrebne resurse) u Plan rada projekta*.
- Uputstva izložena u šablonu Plana prihvatanja isporuka mogu se koristiti za prilagođavanje procesa prihvatanja isporuka za bilo koji određeni projekat.

Koraci

1. Definišite sveobuhvatni pristup i raspored prihvatanja, *kao i alate koji će biti korišćeni*.
2. *Definišite kriterijume prihvatanja i tolerancije za projektne isporuke* i odredite aktivnosti potrebne za postizanje njihove validacije.
3. *Definišite proces i vremenski okvir za rješavanje neprihvatanja* (ili djelimičnog prihvatanja).
4. *Definišite nivo formalnosti procesa prihvatanja* (npr. da li je potreban potpisani Dokument o prihvatanju isporuka, itd.).
5. *Definišite jasne uloge i odgovornosti za prihvatanje svake isporuke*:
 - Odredite ko je odgovoran za aktivnosti koje vode do prihvatanja isporuke.
 - Odredite ko je odgovoran za obezbjeđivanje potrebnih resursa.
 - Identifikujte zainteresovane strane koje će validirati isporuku i definišite specifična znanja i vještine koje su im potrebne.
 - Identifikujte osobu/grupu odgovornu za konačno prihvatanje isporuke.
6. *Prilagodite kontrolnu listu prihvatanja isporuka* na osnovu definisanih aktivnosti prihvatanja.
7. U slučaju eksternalizovanog rada, *proces prihvatanja isporuka treba dokumentovati u ugovoru*.
8. Osigurajte da se Plan prihvatanja isporuka saopšti relevantnim zainteresovanim stranama u projektu.



Slika 6.8 Ulazi plana prihvatanja isporuka i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje prihvatanjem	Projektna povelja	Plan prihvatanja isporuka	Napomena o prihvatanju isporuke	Kontrolna lista za prihvatanje isporučenih proizvoda Dnevnik odluka	Izveštaj o završetku projekta

Izlazi

- Plan prihvatanja isporuka
- Kontrolna lista prihvatanja isporuka (podesiti)

PM² šablon?

-
-

6.7 Plan tranzicije

Plan tranzicije *definiše ciljeve, preduslove, aktivnosti i odgovornosti vezane za prelazak iz starog (predprojektnog) u novo (postprojektno) stanje*. Nastoji da minimizira uticaj bilo kakvih poremećaja na poslovanje tokom prelaznog perioda i da olakša implementaciju projekta na nesmetan i blagovremen način, omogućavajući njihovo efikasno korišćenje i bez ozbiljnih problema u tranziciji. Uspješna tranzicija je važan preduslov za postizanje planiranih koristi projekta. Sve *tranzicione aktivnosti* postaju **dio Plan rada projekta** i planiraju se i kontrolišu kao dio cjelokupnog projekta.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Priprema Plan tranzicije
Uži projektni tim (PCT)	Konsultovan u pripremi plana.
Druge zainteresovane strane	Vrši pregled i odobrava Plan tranzicije

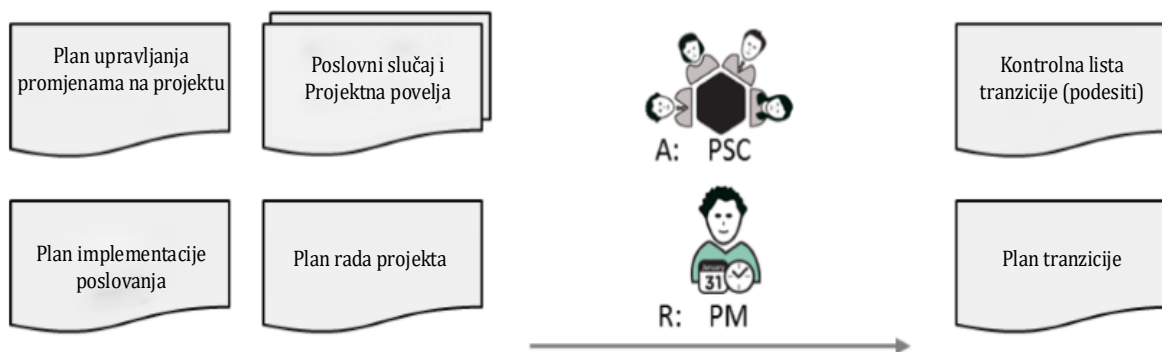
Ulazi

- Poslovni slučaj i Projektna povelja
- Plan rada projekta
- Plan upravljanja promjenama na projektu
- Plan implementacije poslovanja

Koraci

1. *Identifikujte uloge i odgovornosti povezane sa svim aspektima procesa prelaska.*
2. Dokumentujte *šta mora biti završeno* prije nego što prelazak može početi i završiti.
3. Utvrdite *da li je potrebno izvršiti bilo kakve promjene u fizičkim (ili virtuelnim) okruženjima* u kojima će biti pušteni projektni izlazi.
4. *Identifikujte moguće poslovne prekide* i osigurajte da budu pravovremeno iskomunicirane svim pogođenim zainteresovanim stranama.
5. *Odredite koordinaciju.*
6. *Utvrdite potrebe* između različitih zainteresovanih strana (npr. klijenti, korisnici, itd.).
7. *Osigurajte da su potrebe za operativnom podrškom i održavanjem definisane.*
8. *Definišite i planirajte prenos odgovornosti za isporuke* od Isporučioca rješenja (SP) na Vlasnika projekta (PO).
9. Osigurajte *da je planirano formalno obavještenje o početku i kraju prelaska.*
10. Uključite sve aktivnosti prelaska u Plan rada projekta.
11. Osigurajte da je Plan tranzicije iskomuniciran relevantnim zainteresovanim stranama projekta.

RAM/RASCI	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PC T
Plan tranzicije	I	A	C	C	C	C	R	C



Slika 6.9 Ulazi plana tranzicije i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje implementacijom	Projektna povelja	Plan implementacije poslovanja Plan tranzicije Plan rada projekta	Projektni izvještaji	Kontrolna lista tranzicije Kontrolna lista implementacije poslovanja	Izvještaj o završetku projekta

Izlazi

- Plan tranzicije
- Kontrolna lista tranzicije (podesiti)

PM² šablon?

-
-

6.8 Plan implementacije poslovanja

Plan implementacije poslovanja *ima za cilj da poveća vjerovatnoću postizanja željenih rezultata i koristi projekta. Dokumentuje procjenu uticaja projekta na procese, kulturu i ljude u organizaciji i opisuje aktivnosti upravljanja promjenama i komunikacije koje je potrebno sprovesti* kako bi se osiguralo da se projektni izlazi efikasno integrišu u okruženje organizacije.

U zavisnosti od organizacije, aktivnosti implementacije poslovanja mogu se obaviti kao dio istog projekta ili kao odvojenog projekta. Ove aktivnosti postaju dio Plana rada projekta i planiraju se i kontrolišu kao dio cjelokupnog projekta.

Ključni učesnici	Opis
Poslovni menadžer (BM)	Priprema Plan implementacije poslovanja.
Projektni menadžer (PM)	Pomaže Poslovnom menadžeru (BM). Ažurira Plana rada projekta kako bi uključio sve poslovne aktivnosti implementacije koje spadaju u obuhvat i vremenski okvir projekta.
Grupa za poslovnu implementaciju (BIG) i druge zainteresovane strane	Konsultovani tokom analize uticaja i uključeni u poslovne aktivnosti implementacije.
Vlasnik projekta(PO)	Vrši pregled i odobrava Plan implementacije poslovanja.

Ulazi

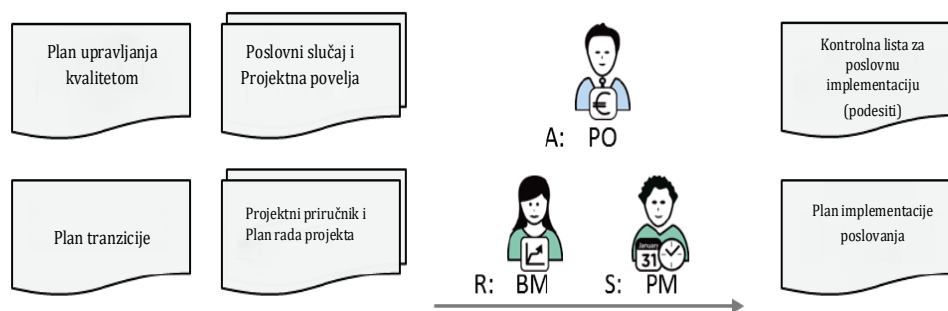
- Poslovni slučaj i Projektna povelja
- Projektni priručnik i Plan rada projekta

- Plan tranzicije
- Plan upravljanja kvalitetom

Koraci

1. *Razumjeti stanje prije i posle projekta i analizirati uticaj projekta na procese, ljude i kulturu organizacije.*
2. *Planirati bilo kakvo redizajniranje ili ažuriranje* poslovnih procesa na koje se utiče.
3. *Razviti strategiju komunikacije* i definisati potrebne aktivnosti za upravljanje promjenama.
4. *Identifikovati moguće izvore otpora prema željenoj promjeni*, analizirati stavove ključnih zainteresovanih strana i planirati njihovo uključivanje u aktivnosti upravljanja promjenama.
5. *Odrediti potrebe za obukom ljudi u organizaciji.*
6. Uključiti sve aktivnosti vezane za implementaciju poslovanja u okviru projekta u sveobuhvatni Plan rada projekta.
7. *Identifikovati aktivnosti implementacije promjena* (i održavanja promjena) koje će organizacija sprovesti nakon završetka projekta, moguće kao buduće/naknadne projekte.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan implementacije poslovanja	I	I	A	R	C	I	S	I



Slika 6.10 Ulazi plana implementacije poslovanja i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje implementacijom	Projektna povelja	Plan implementacije poslovanja Plan tranzicije Plan rada projekta	Projektni izvještaji	Kontrolna lista tranzicije Kontrolna lista za poslovnu implementaciju	Izveštaj o završetku projekta (Preporuke nakon završetka projekta)

Izlazi

- Plan implementacije poslovanja
- Kontrolna lista za poslovnu implementaciju (podesiti)

PM² šablon?

-
-

6.9 Izlazak iz projektne faze (Spremni za izvršenje)

Ovo je druga faza. *Preporučuje se pregled i odobrenje prije nego što projekat može zvanično preći u sljedeću fazu.* Projektni menadžer (PM) koristi Izlaze iz faze planiranja da procijeni da li su ciljevi ove faze postignuti, a zatim traži odobrenje od Upravnog odbora projekta (PSC) za prelazak u fazu izvršenja.

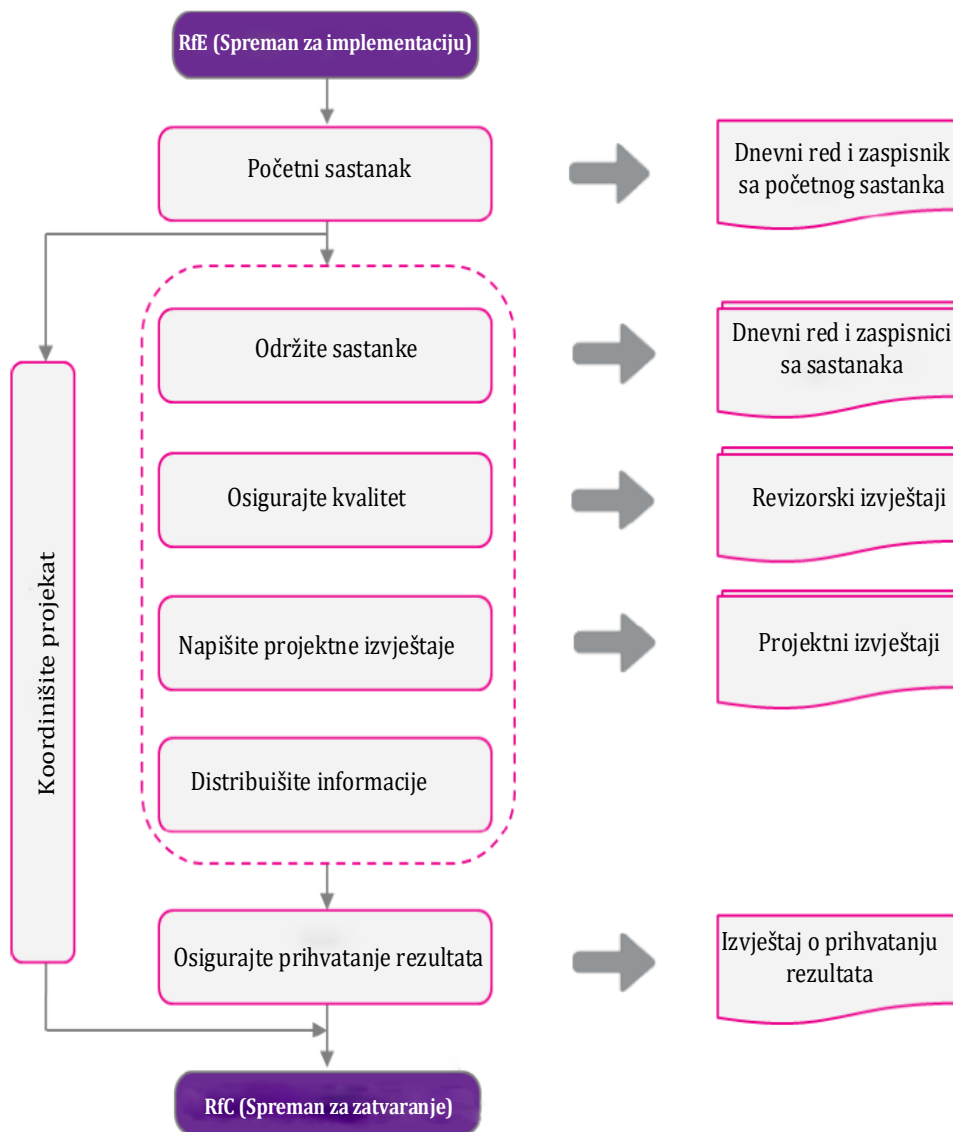
Ako se identifikuju značajna odstupanja od odobrenog Poslovnog slučaja i/ili Projektne povelje, tada Upravni odbor projekta (PSC) mora dobiti dodatno odobrenje od Odgovarajućeg upravljačkog tijela (AGB) prije nego što **projekat može preći u fazu implementacije.**

PM² pruža šablon Kontrolne liste za izlaz iz faze za svaku fazu koju Projektni menadžer (PM) može koristiti za vođenje procjene, zajedno sa pregledom specifičnih ciljeva faze.

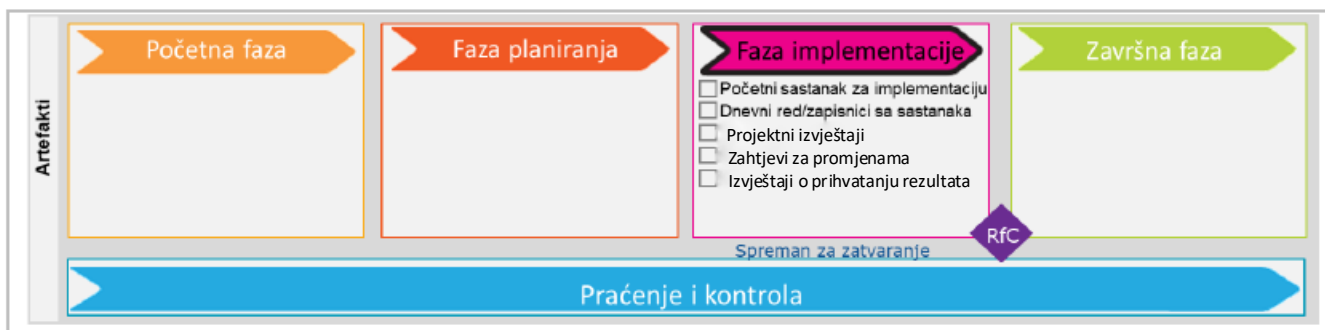
Ova stranica je namjerno ostavljena prazna

7 Faza implementacije

Treća faza PM² projekta je Faza implementacije. Tokom ove faze, *isporuke projekta se proizvode i organizacija naručioca se priprema za njihovo uvođenje*. Faza implementacije započinje *početnim sastankom* i završava prihvatanjem (konačnim ili privremenim – prema Planu prihvatanja isporuka) od strane strane naručioca.



Slika 7.1 Aktivnosti faze implementacije i glavni izlazi



Slika 7.2 Artefakti u fazi implementacije

7.1 Početni sastanak faze implementacije

Faza implementacije počinje *početnim sastankom faze implementacije*. Ovaj sastanak osigurava da cijeli projektni tim bude upoznat sa ključnim elementima i pravilima projekta.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Organizuje sastanak.
Uži projektni tim (PCT)	Obavezni učesnici.
Pomoćnik projektnog menadžera (PMA) i Kanclerija za podršku projektima (PSO)	Obavezno prisustvo (ako su dio projekta).
Ostale uloge u projektu ili zainteresovane strane	Opcionalno učešće (prema potrebama projekta).

Ulazi

- Poslovni slučaj i Projektna povelja
- Projektni priručnik
- Plan rada projekta
- Svi projektni planovi i evidencije
- Bilo koji dokumenti o zahtevima

Koraci

Prije početnog sastanka faze implementacije:

1. Planirati sastanak.
2. Pripremiti Agendu sastanka jasno navodeći glavne tačke koje će biti razmatrane.
3. Poslati Agendu sastanka unapred.
4. Osigurati prisustvo potrebnih učesnika.
5. Riješiti sve logističke potrebe i pripremiti dokumentaciju ili materijale za sastanak.

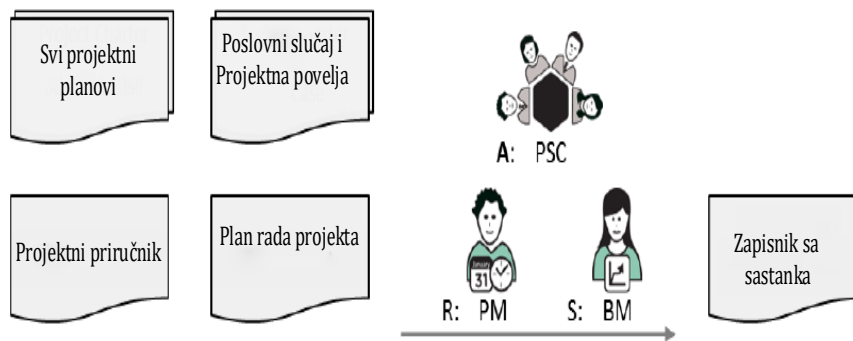
Tokom početnog sastanka za implementaciju:

1. Uvjerite se da je neko određen da vodi zapisnik sa sastanka (MoM), uključujući akcione tačke.
2. Predstavite Projektni priručnik i Plan rada projekta sa odgovarajućim nivoom detalja.
3. Predstavite Plan upravljanja komunikacijama.
4. Dogovorite se o procesu rješavanja konflikata i predstavite proceduru eskalacije.
5. Predstavite matricu zainteresovanih strana projekta.
6. Predstavite procese upravljanja rizikom, upravljanje problemima i upravljanje promjenama u projektu, kao i aktivnosti obezbjeđenja i kontrole kvaliteta.
7. Razjasnite očekivanja Užeg projektnog tima (PCT).
8. Dogovorite se o osnovnim pravilima tima.

Nakon uvodnog sastanka za implementaciju:

12. Pošaljite zapisnik sa sastanka (MoM) relevantnim zainteresovanim stranama. Zapisnik treba da uključuje rezime iznesenih problema u projektu, identifikovanih rizika, donesenih odluka i predloženih promjena. Napominjemo da se problemi, rizici, odluke i promjene u projektu takođe moraju evidentirati u odgovarajućim evidencijama.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Početni sastanak za implementaciju	I	A	C	S/C	C	C	R	C



Slika 7.3 Ulazi/Izlazi početnog sastanka za implementaciju i glavne uloge

Izlazi

- Zapisnik sa sastanka (MoM)

PM² šablon?



7.2 Koordinacija projekta

Cilj koordinacije projekta *je da olakša napredak projekta kontinuiranim pružanjem informacija* Užem projektnom timu (PCT) i podržavanjem završetka dodijeljenog posla.

Koordinacija projekta uključuje alokaciju resursa projekta na aktivnosti, redovne provjere kvaliteta privremenih rezultata, održavanje stalne komunikacije sa svim članovima projektnog tima i održavanje motivacije svih uključenih u projekat kroz liderstvo, pregovaranje, rješavanje konflikata i primjenu odgovarajućih tehnika menadžmenta ljudskih resursa.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Koordiniše sve projektne aktivnosti.
Pomoćnik projektnog menadžera (PMA)	Pomaže projektnom menadžeru (PM).
Poslovni menadžer (BM)	Može podržati (ili doprinijeti) koordinaciji projekta u zavisnosti od konteksta projekta.

Ulazi

- Projektni priručnik
- Plan rada projekta

Napomena: Koordinacija projekta zvanično počinje pokretanjem projekta i završava se njegovim zatvaranjem. Međutim, intenzitet koordinacije projekta dostiže vrhunac tokom faze izvršenja.

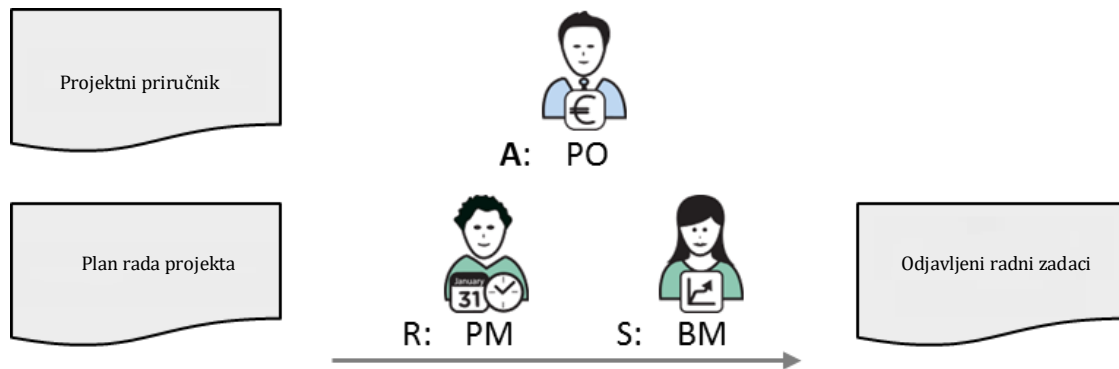
Koraci

1. Koristiti *tehnike pregovaranja, rješavanja konflikata i upravljanja ljudima* da biste obezbijedili neometanu saradnju među članovima tima i efikasan napredak rada na projektu.
2. *Upravlјati i usmjeravati projektne aktivnosti i učesnike* projekta.
3. *Dodijeliti zadatke užem projektnom timu (PCT)* i koordinisati njihovo izvršavanje prema

Planu rada projekta.

4. Omogućiti informacije užem projektnom timu (PCT) *koje su potrebne za napredak projekta.*
5. *Verifikovati završetak zadataka i prihvatiti privremene isporuke u skladu sa unaprijed definisanim kriterijumima prihvatanja.*
6. *Obezbijediti vođstvo i motivisati projektni tim.*
7. Upravlјati dinamikom projektnog tima.
8. Koristiti tehnike pregovaranja, rješavanja konflikata i upravlјanja ljudima kako bi se osigurala neometana saradnja među članovima tima i efikasan napredak radova na projektu.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PC T
Koordinacija projekta	I	I	A	S	I	I	R	I



Slika 7.4 Ulazi/Izlazi koordinacije projekta i glavne uloge

Izlazi

- Odjavljeni radni zadaci

PM² šablon?

-

7.3 Osiguranje kvaliteta

Osiguranje kvaliteta je *aktivnost prikupljanja dokaza koji potvrđuju da rad na projektu prati visoke standarde kvaliteta, metodologije i najbolje prakse.* Cilj je omogućiti nam da budemo sigurni da će projekat ispuniti željeni obim i zahtjeve kvaliteta unutar projektnih ograničenja. Aktivnosti osiguranja kvaliteta uključuju *određivanje da li su odgovarajuće kontrole projekta na mjestu, potvrđivanje da se one sprovode i procjenu njihove efikasnosti.*

Aktivnosti osiguranja kvaliteta se dokumentuju u Planu upravlјanja kvalitetom. Ove aktivnosti mogu obavljati Projektni menadžer (PM), uloga za Osiguranje kvaliteta projekta (PQA), ili druge uloge na projektu kao što su Uži projektni tim (PCT), Poslovni menadžer (BM) ili Isporučilac rješenja (SP). Takođe se mogu definisati potrebe za eksternom revizijom koju sprovode entiteti van projekta.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Odgovoran za sprovođenje svih aktivnosti osiguranja kvaliteta.
Osiguranje kvaliteta projekta (PQA)	Uspostavlјa standarde osiguranja kvaliteta i obavlјa pregled projektnih izlaza i isporuka.
Uži projektni tim (PCT)	Pridržava se standarda osiguranja kvaliteta projekta.

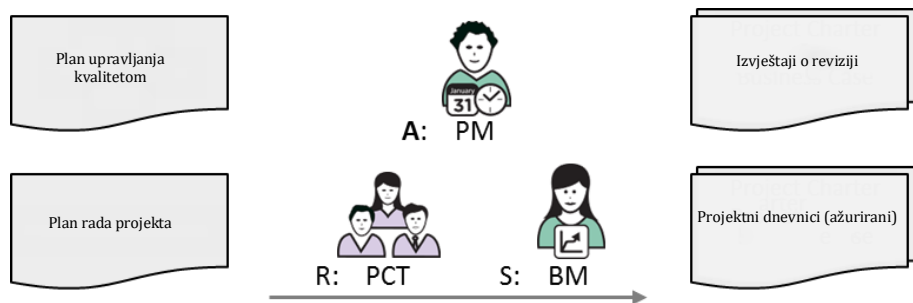
Ulazi

- Plan upravlјanja kvalitetom
- Plan rada projekta

Uputstva

- Ove aktivnosti osiguranja kvaliteta moraju biti dio Plana rada projekta.
- Uži projektni tim (PCT) mora obezbijediti dokaze o pridržavanju standarda i procedura osiguranja kvaliteta.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Osiguranje kvaliteta	I	I	I	S	C	I	A	R



Slika 7.5 Ulazi/izlazi osiguranja kvaliteta i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje kvalitetom	Projektna povelja	Plan upravljanja kvalitetom	Izveštaji o pregledu kvaliteta Izveštaji o reviziji	Kontrolna lista za pregled kvaliteta Projektni dnevnic Kontrolna lista za pregled na kraju faze	Izveštaj o završetku projekta Zapisnik o prihvatanju projekta

Izlazi

- Izveštaji o reviziji
- Projektni dnevnic (ažurirani)
- Izveštaji o pregledu kvaliteta

PM² šablon?

-
-
-

7.4 Projektno izvještavanje

Svrha projektnog izvještavanja je *da prenesu konsolidovane informacije o performansama projekta relevantnim zainteresovanim stranama*. Projektni izvještaji obično pružaju informacije o obuhvatu, rasporedu, naporu/troškovima i kvalitetu, kao i informacije o statusu rizika, problema, promjenama u projektu i uslugama trećih strana. Ove informacije treba predstaviti različitim zainteresovanim stranama u odgovarajućem obliku (npr. tekst ili grafikoni) i sa odgovarajućim nivoom detalja, kako je definisano u Planu upravljanja komunikacijama.

Projektni izvještaji takođe *mogu sadržati dogovorene indikatore i metrike za evaluaciju napretka*. Izvještaji se formalno predstavljaju i diskutuju tokom različitih sastanaka projekta i distribuiraju putem aktivnosti distribuiranja informacija opisanim u Planu upravljanja komunikacijama.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Odgovoran za sve projektne izvještaje (osim izvještaja eksterne revizije).
Druge zainteresovane strane	Vrše pregled izvještaja.

Ulazi

- Projektni priručnik
- Plan rada projekta
- Plan upravljanja komunikacijama
- Projektni dnevnic
- Kontrolne liste projekta
- Izlazi iz aktivnosti praćenja performansi projekta

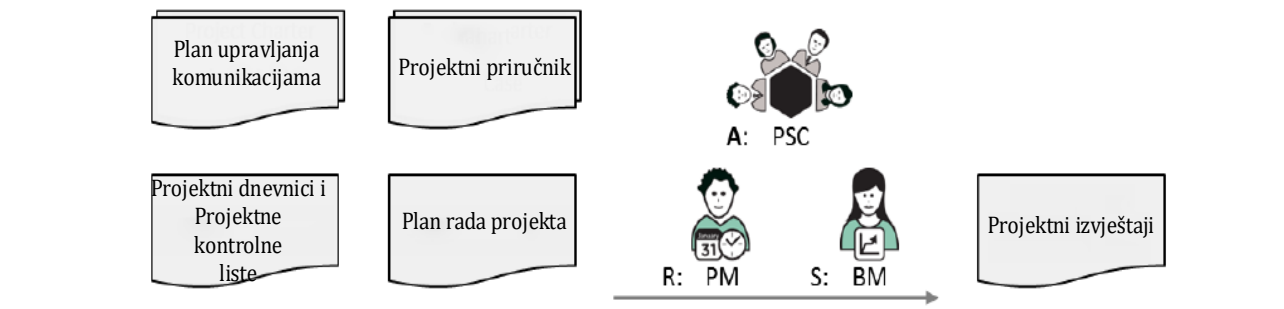
Uputstva

- Projektni izvještaji su izlaz iz praćenja (monitoringa) projekta i važan ulaz za kontrolu projekta i donošenje odluka. Takođe su ulaz u Pregled na kraju projekta i važan način za bilježenje istorijskih informacija. Stoga bi trebalo da budu pravilno arhivirani tokom Faze zatvaranja.
- Projektni izvještaji treba da budu prilagođeni potrebama projekta, s obzirom na to da služe informacijskim i komunikacionim potrebama zainteresovanih strana projekta.

Koraci

1. Nabrojati sve izvještaje koji će se koristiti u projektu u Projektni priručnik, odnosno u Plan upravljanja komunikacijama. PM² pruža šablone za Izvještaje o statusu i napretku.
2. Osigurati da šablone izvještaja koji se koriste budu prikladni za svrhu.
3. Osigurati da sadržaj izvještaja, nivo detalja i format budu dobro osmišljeni i odgovarajući za predviđenu publiku (zainteresovane strane).
4. Ako je potrebno, kreirati Ad Hoc izvještaje za rješavanje specifičnih potreba izvještavanja (npr. u slučaju krizne situacije u projektu).

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PC T
Projektni izvještaji	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C



Slika 7.6 Ulazi projektnog izvještavanja i glavne uloge.

Slijede primeri PM² izvještaja:

- Izvještaj o statusu projekta
- Izvještaj o napretku projekta
- Izvještaj o pregledu kvaliteta
- Izvještaj o statusu izvođača
- Prilagođeni ili Ad Hoc izvještaji

Izvještaj o statusu projekta

Izvještaj o statusu projekta (The Project Status Report) izrađuje Projektni menadžer (PM) i redovno se dostavlja Upravnom odboru projekta (PSC) i drugim zainteresovanim stranama u skladu sa Planom

upravljanja komunikacijama.

Ovaj izvještaj treba da pruži sažetak performansi projekta (umjesto detaljnih informacija o aktivnostima). Treba da uključuje informacije o praćenju troškova, rasporedu, obuhvatu/promjenama, rizicima i problemima, da izvještava o statusu važnih prekretnica za tekući izvještajni period i da pruži prognoze za buduće izvještajne periode.

Izvještaj o napretku projekta

Izvještaj o napretku projekta (The Project Progress Report) daje pregled projekta i njegovog statusa na visokom nivou. Uključuje pregled projekta (zainteresovane strane projekta, prekretnice i isporuke, plan projekta, budžet i troškove) i dodatne detalje o projektu (promjene obuhvata, glavni rizici/problemi i preduzete mjere, postignuća).

Ako je projekat višegodišnji i njegova ukupna vizija/obuhvat nisu promijenjeni, Izvještaj o napretku projekta može se koristiti za obezbjeđivanje odobrenja projekta za narednu godinu. Međutim, ako su se vizija/obuhvat projekta promijenili, treba dostaviti ažuriranu Projektnu povelju.

Izvještaj o pregledu kvaliteta

Projektni menadžer (PM) izrađuje Izvještaj o pregledu kvaliteta (The Quality Review Report) nakon što procijeni rezultate aktivnosti osiguranja kvaliteta i efikasnost procesa upravljanja kvalitetom projekta za sve aspekte projekta (obuhvat, vrijeme, troškovi, kvalitet, organizacija projekta, komunikacija, rizici, ugovori, zadovoljstvo klijenata itd.).

Izvještaj o pregledu kvaliteta treba da pruži pregled statusa svih aktivnosti upravljanja kvalitetom projekta i da predstavi glavne rezultate osiguranja i kontrole kvaliteta, neusaglašenosti, prilike za poboljšanje, preporuke i akcije za otklanjanje/poboljšanje i njihov uticaj i status. Takođe treba da izvještava o statusu važnih aktivnosti konfiguracije projekta (osiguranje i kontrola). Glavni ulaz za Izvještaj o pregledu kvaliteta je Kontrolna lista za pregled kvaliteta.

Izvještaj o statusu izvođača

Izvještaj o statusu izvođača (The Contractor Status Report) popunjava izvođač (ako ga ima) i treba da se dostavi projektnom menadžeru (PM) u skladu sa dogovorenim rasporedom. Izvještaj prikazuje status projekta za tekući izvještajni period i pruža prognoze za buduće izvještajne periode, zajedno sa informacijama o novim rizicima, sporovima i problemima. Projektni menadžer (PM) treba da uključi sažetak Izvještaja o statusu izvođača u Izvještaj o statusu projekta.

Prilagođeni ili Ad Hoc izvještaji

Izvještaji treba da zadovolje potrebe projekta. Ako se odluči da je potreban prilagođeni izvještaj, to treba definisati tokom Faze planiranja i dokumentovati u Projektnom priručniku. Prilagođeni izvještaji mogu biti specifični za domen (npr. vezani za IT) ili specifični za projekat (tj. vezani za posebnosti organizacije projekta ili pristupa projektnog menadžmenta).

Slično tome, ako tokom projekta nastane specifična potreba za komunikacijom/izveštavanjem, može se proizvesti Ad-Hoc izvještaj kako bi se zadovoljila ta potreba.

Izlazi

- Izvještaj o statusu projekta
- Izvještaj o napretku projekta
- Izvještaj o pregledu kvaliteta
- Izvještaj o statusu izvođača
- Prilagođeni ili Ad Hoc izvještaji

PM² šablon?

-
-
-
-
-

7.5 Distribucija informacija

Distribucija informacija odnosi se na *metode koje se koriste za obavještavanje zainteresovanih strana projekta o relevantnim detaljima projekta kroz redovnu distribuciju projektnih izvještaja*, u skladu sa Planom upravljanja komunikacijama i potrebama zainteresovanih strana projekta.

Ključni učesnici	Opis
Kanclerija za podršku projektima(PSO)	Upravlja internom komunikacijom i pomaže u aktivnostima kao što su kontrola promjene dokumenata, izrada osnovnih planova itd.
Projektni menadžer (PM)	Osigurava da Uži projektni tim (PCT) ima sve potrebne informacije za obavljanje svojih zadataka.
Druge zainteresovane strane	Informisane su o projektu, a zauzvrat informišu projektni tim o spoljnim faktorima koji mogu uticati na projekat.

Ulazi

- Plan upravljanja komunikacijama
- Plan rada projekta
- Projektni izvještaji i Projektni dnevnic
- Zapisnici sa sastanaka(MoMs)

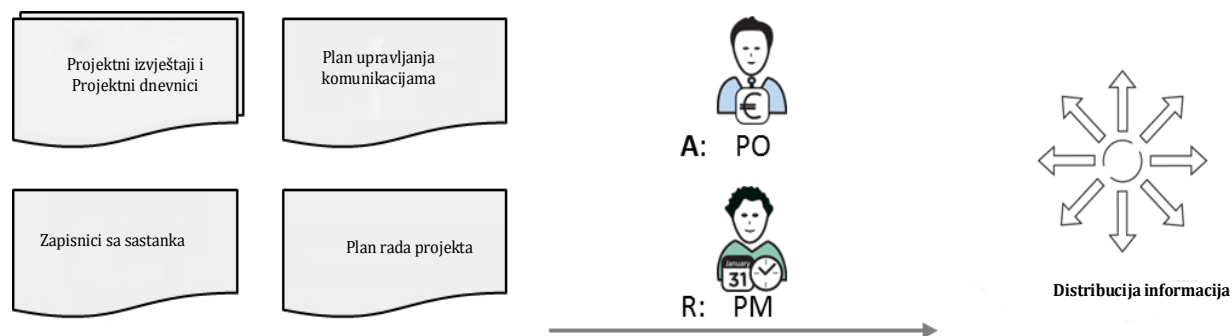
Uputstva

- Relevantne informacije koje proizilaze iz izvršenja projektnih planova treba da budu saopštene odgovarajućim stranama u pravo vrijeme i u odgovarajućem formatu.
- Ako se sastanci koriste za distribuciju informacija, uvjerite se da su dovoljno česti da služe komunikacijskim potrebama zainteresovanih strana u projektu.
- Obavještavajte zainteresovane strane tako što ćete im slati redovne izvještaje o statusu i napretku koji prikazuju napredak projekta u odnosu na osnovni raspored i budžet.

Koraci

1. Obavljati zadatke definisane Planom upravljanja komunikacijama.
2. Informisati zainteresovane strane o ažuriranju Plana rada projekta.
3. Saopštite sve izmjene/ažuriranja svih ključnih projektnih dokumenata i dnevnika.
4. Poslati Projektne izvještaje definisane Planom upravljanja komunikacijama.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PC T
Distribucija informacija	I	I	A	C	I	I	R	C



Slika 7.7 Ulazi distribucije informacija i glavne uloge

7.5 Izlazak iz projektne faze (Spremni za zatvaranje)

Ovo je treći i posljednji prelaz između faza projekta. *Preporučuje se pregled i odobrenje* prije nego što

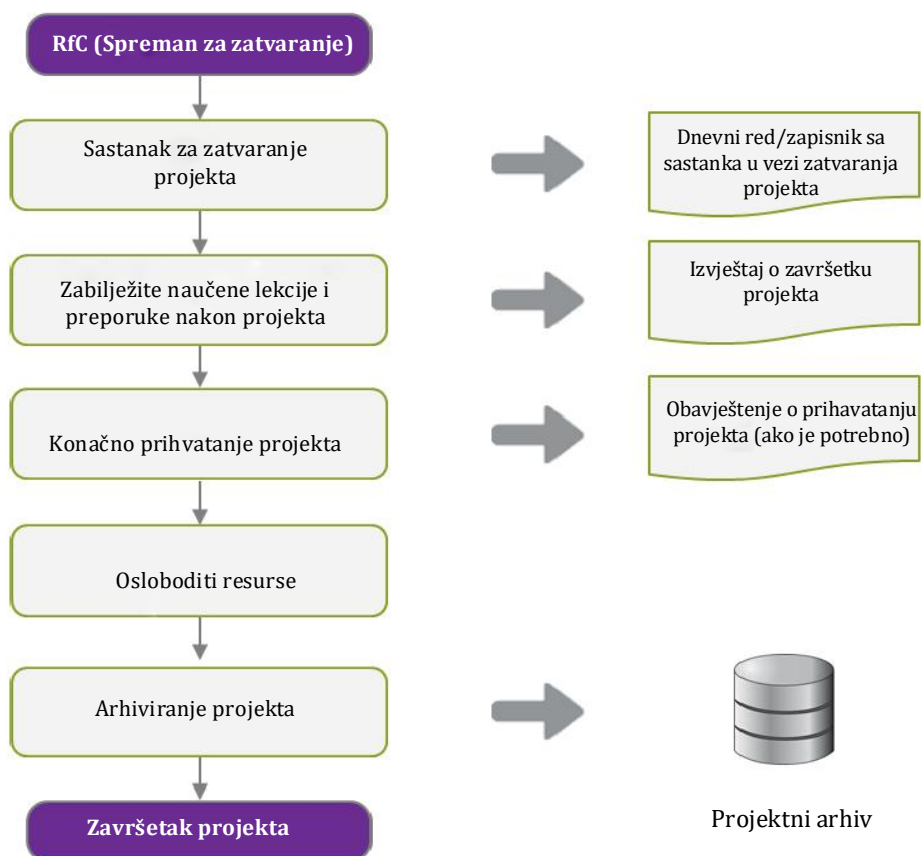
projekat pređe u sljedeću fazu. Projektni menadžer (PM) procjenjuje da li su svi ciljevi Faze realizacije postignuti, provjerava da li su sve planirane aktivnosti izvršene, da li su svi zahtjevi ispunjeni i da li su svi izlazi projekta potpuno isporučeni. Projektni menadžer (PM) takođe je odgovoran da obezbijedi da Vlasnik projekta (PO) prihvati rezultate projekta, tj. projektne isporuke (bar privremeno), da finalizuje tranziciju i učini izlaze dostupnim krajnjim korisnicima.

Kada su svi gore navedeni uslovi ispunjeni, Upravni odbor projekta(PSC) može ovlastiti projektnoga menadžer (PM) da pređe u završnu fazu.

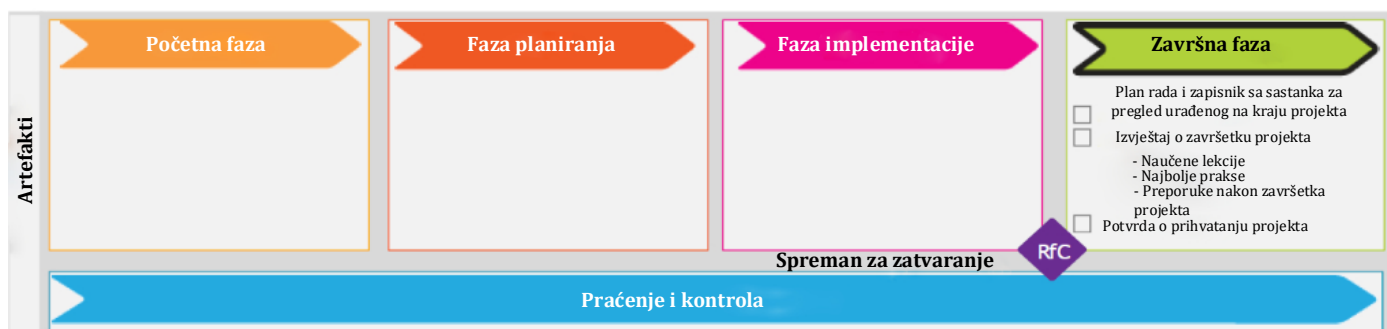
PM² pruža šablon Kontrolne liste za pregled na kraju faze za svaku fazu koji može koristiti Projektni menadžer (PM) za vođenje procjene, zajedno sa pregledom specifičnih ciljeva faze.

8 Završna faza

Poslednja faza PM² projekta je Završna faza. Završna faza počinje *sastankom pregleda na kraju projekta* i završava se konačnim odobrenjem Vlasnika projekta (PO), što označava administrativno zatvaranje projekta. Tokom Završne faze, aktivnosti projekta se završavaju, konačno stanje projekta se dokumentuje, i završene isporuke se zvanično prenose Vlasniku projekta (PO).



Slika 8.1 Aktivnosti u završnoj fazi i glavni izlazi



Slika 8.2 Artefakti završne faze

Sastanak za završetak projekta

- Završna faza počinje zvaničnim sastankom za pregled urađenog na kraju projekta (The Project-End Review Meeting).
- Razgovara se o performansama projekta, procenjuju se performanse projektnog tima i izvođača i prikupljaju se naučene lekcije.

Izveštaj o završetku projekta

- Izveštaj o završetku projekta (The Project-End Report) kreira se nakon sastanka za pregled urađenog na kraju projekta.
- Izveštaj dokumentuje najbolje prakse, zamke na koje se naišlo i rješenja problema za korišćenje kao baze znanja za buduće projekte.

Administrativno zatvaranje

- Projektni menadžer (PM) osigurava da projekat bude odobren i prihvaćen od strane relevantnih zainteresovanih strana. Završene isporuke se prenose u brigu, nadležnost i kontrolu Vlasniku projekta (PO) i organizaciji naručioca/klijenta.
- Sva dokumentacija i zapisi se pregledaju, organizuju i sigurno arhiviraju uz pomoć Kanclerije za podršku projektima (PSO). Resursi se oslobađaju i projekat se zatvara.

8.1 Sastanak za pregled urađenog na kraju projekta

Sastanak za pregled na kraju projekta (The Project-End Review Meeting) *pokreće završnu fazu projekta nakon što se faza implementacije smatra završenom*. Cilj ovog sastanka je da se osigura da članovi projekta razgovaraju o svojim iskustvima na projektu kako bi se mogle zabilježiti naučene lekcije i najbolje prakse. Takođe, *na ovom sastanku ocjenjuje se učinak projektnog tima i izvođača, a diskutuje se o idejama i preporukama za rad nakon završetka projekta*.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Organizuje sastanak.
Uži projektni tim (PCT)	Prisustvo je obavezno.
Vlasnik projekta(PO)	Prisustvo je obavezno.
Osiguranje kvaliteta projekta(PQA)	Trebao bi prisustvovati.
Poslovni menadžer (BM)	Predstavlja poslovnu stranu i zainteresovane strane.
Ostale zainteresovane strane	Doprinosi iz drugih sporednih ili opcionih uloga mogu takođe biti značajni.

Ulazi

- Poslovni slučaj i Projektna povelja.
- Projektni priručnik i Plan rada projekta.
- Svi projektni planovi (posebno plan tranzicije i plan implementacije poslovanja).
- Relevantni projektni izvještaji and dnevnic.

Koraci

Prije sastanka za pregled na kraju projekta:

1. Planirajte sastanak i odredite dnevni red sastanka sa tačkama o kojima će se raspravljati.
2. Pošaljite dnevni red sastanka unaprijed.
3. Pozabavite se logističkim potrebama i pripremite dokumentaciju ili materijale za sastanak.
4. Uvjerite se da će učesnici biti prisutni i potpuno pripremljeni.

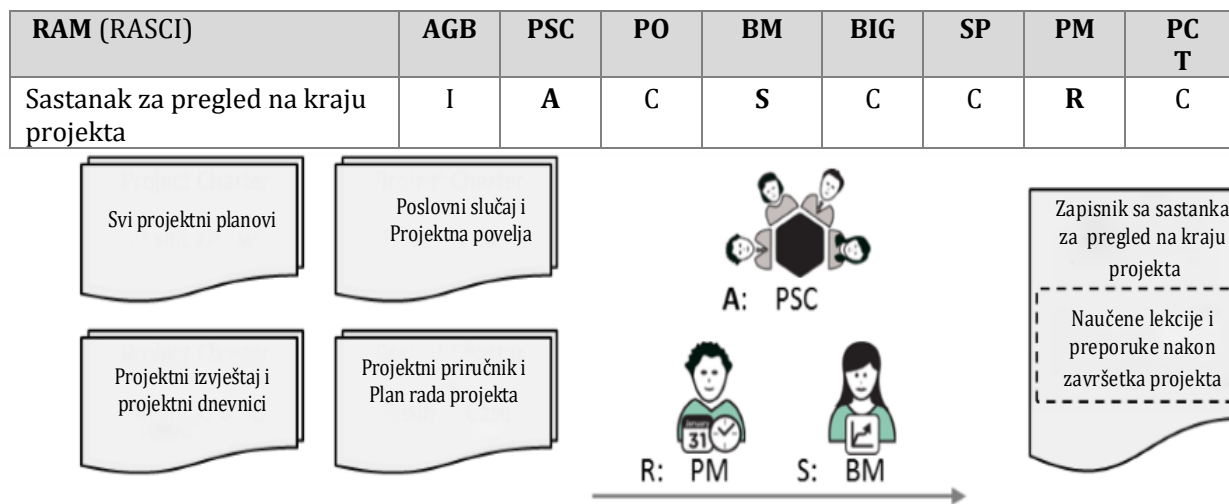
Tokom Sastanka za pregled na kraju projekta:

1. Vlasnik projekta (PO) će obično izraziti zahvalnost organizacije cijelom projektnom timu i ključnim projektnim akterima.
2. Uvjerite se da je neko određen da vodi zapisnik sa sastanka (MoM).
3. Predstavite statistiku projekta i podatke o učinku i dostignućima.
4. Razgovarajte o ukupnom iskustvu na projektu.

5. Razgovarajte o problemima i izazovima sa kojima se suočavao projektni tim tokom projekta i o načinu na koji su oni adresirani.
6. Razgovarajte o naučenim lekcijama i najboljim praksama koje mogu biti korisne za buduće projekte.

Nakon sastanka za pregled na kraju projekta:

1. Sastavite naučene lekcije i preporuke nakon projekta.
2. Napravite Izvještaj o završetku projekta.
3. Saopštite rezultate sastanka relevantnim zainteresovanim stranama.



Slika 8.3 Ulazi/izlazi sastanka za pregled na kraju projekta i glavne uloge

Izlazi

- Zapisnik sa sastanka za pregled na kraju projekta

PM² šablon?



8.2 Naučene lekcije i preporuke nakon završetka projekta

Svrha formalnih naučenih lekcija i preporuka nakon projekta je *da omogući projektnim timovima i stalnoj organizaciji u cjelini da iskoriste iskustvo stečeno tokom projekta*. Takođe je važno zabilježiti ideje i preporuke za rad nakon projekta koje se odnose na rad isporučenog proizvoda/usluge, kao što su proširenja, održavanje i ideje za projekte koji slijede.

Napomena: Prilike za poboljšanja i preporuke nakon projekta **treba zabilježiti u nekom obliku** kako se pojavljuju tokom projekta. Inače, posebno u dužim projektima, *ideje mogu biti izgubljene* do trenutka kada projekat dostigne Završnu fazu.

Postoje mnoge prednosti formalizovanja naučenih lekcija i preporuka nakon projekta. Kada članovi projektnog tima dijele svoje perspektive i daju povratne informacije, to pruža korisne uvide koje strana koja traži/klijent može da koristi za efikasnije upravljanje aktivnostima nakon projekta.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Organizuje prikupljanje naučenih lekcija.
Uži projektni tim (PCT)	Doprinosi iskustvima i perspektivama.
Poslovni menadžer (BM)	Predstavlja stanovište naručioca.
Druge zainteresovane strane	Po potrebi.

S obzirom da su svi projekti različiti, *proces naučenih lekcija ne može biti generički*. Međutim, projekti imaju zajedničke aspekte o kojima se može razgovarati: definicija i planiranje projekta (obuhvat, rezultati, resursi, itd.), projektna komunikacija, projektna dokumentacija, kontrola promjena, upravljanje rizikom/problemom, donošenje odluka, uspjesi, greške i neuspjesi, dinamika tima i ukupni učinak projekta.

Uputstva:

- Sesija naučenih lekcija treba da bude dio sastanka za pregled na kraju projekta (iako bi odvojene sesije mogle biti organizovane na kraju projektnih faza ili glavnih prekretnica).
- Možda bi bilo bolje da sesiju naučenih lekcija vodi neko ko nije bio blisko uključen u projekat, što bi omogućilo projektnom menadžeru (PM) da doprinese kao učesnik.
- Diskusija treba da bude strukturisana (koristeći faze projekta, kategorije aktivnosti itd., kao organizacioni princip) da pokrije svaki aspekt projekta.
- Koristite strukturisani pristup prikupljanju naučenih lekcija od šire grupe zainteresovanih strana putem upitnika ili strukturisanih intervjua.
- Ideje za poboljšanja treba organizovati u grupe kako bi se timu pomoglo da bolje vizualizuje odgovarajuće sljedeće korake neophodne za njihovu implementaciju.
- U nekim slučajevima, moglo bi imati smisla baviti se naučenim lekcijama tokom više sesija, od kojih je svaka posvećena različitoj temi (tehnička pitanja, poslovna implementacija, itd.).
- Upravni odbor projekta (PSC) treba da bude pozvan na sesiju(e) naučenih lekcija jer će to omogućiti njegovim članovima da prenesu naučene lekcije na druge projekte.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Naučene lekcije i preporuke nakon završetka projekta	I	A	C	S	C	C	R	C

Izlazi

- Izvještaj o završetku projekta

PM² šablon?



8.2 Izvještaj o završetku projekta

Nakon sastanka za pregled na kraju projekta, cjelokupno *iskustvo projekta je sažeto u izvještaju koji dokumentuje najbolje prakse, naučene lekcije, zamke i rješenja problema*. Izvještaj treba da se koristi kao baza znanja za buduće projekte.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Piše izvještaj.
Osiguranje kvaliteta projekta (PQA)	Pruža doprinos i pomoć.
Uži projektni tim (PCT)	Pruža doprinos i pomoć.

Ulazi

- Zapisnik sa sastanka za pregled na kraju projekta (MoM)
- Ostale korisne informacije se mogu naći u:
 - Zapisnicina (MoMs) sa različitih projektnih sastanaka
 - Projektnim izvještajima
 - Rezultatima osiguranja i kontrole kvaliteta

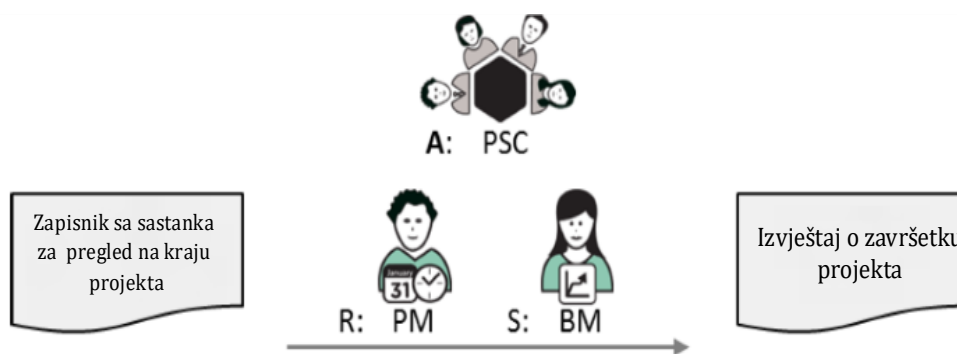
Uputstva

- Iako je napisan od strane Projektnog menadžera (PM), treba tražiti pomoć relevantnih zainteresovanih strana kako bi se napravila dobro zaokružena i sveobuhvatna procjena projekta.
- Izvještaj treba da se odnosi na svaku od sljedećih tema:

- Efikasnost projekta.
- Upravljanje troškovima, rasporedom, obuhvatom i kvalitetom.
- Upravljanje rizicima.
- Upravljanje problemima.
- Upravljanje promjenama projekta.

- o Upravljanje komunikacijama.
 - o Upravljanje ljudskim resursima i zainteresovanim stranama.
 - o Prihvatanje isporuka.
 - o Realizacija poslovanja i tranzicija projekta.
 - o Učinak užeg projektnog tima (PCT) i organizacije učesnice.
 - o Najbolje prakse i naučene lekcije.
 - o Preporuke nakon projekta.
- Ovaj dokument treba da bude dio centralnog repozitorijuma projekta ili baze podataka znanja koja opisuje iskustva projekta, najbolje prakse i uobičajene zamke.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PC T
Izveštaj o završetku projekta	I	A	C	S	C	C	R	C



Slika 8.4 Ulazi izvještaja o završetku projekta i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje komunikacijama		Plan komunikacija i upravljanja kvalitetom	Projektni izvještaji	Kontrolne liste projekta Projektni dnevници	Izveštaj o završetku projekta

Izlazi

- Izveštaj o završetku projekta

PM² šablon?

8.3 Administrativno zatvaranje projekta

Projektni menadžer (PM) osigurava da su svi isporučivi rezultati projekta prihvaćeni od strane relevantnih zainteresovanih strana i, uz pomoć Kanclerije za podršku projektima (PSO), da sva projektna dokumentacija i svi zapisi projekta su ažurirani, pregledani, organizovani i sigurno arhivirani. *Projektni tim je sada zvanično raspušten i svi resursi su oslobođeni.*

Projekat je zvanično zatvoren *kada se završe sve aktivnosti završne faze i kada Vlasnik projekta (PO) odobri projekat.* Formalno zatvaranje projekta dovodi do kraja projektnog režima i omogućava da započne radni režim.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Nadgleda sve aktivnosti zatvaranja i oslobađanje projektnih resursa.
Druge zainteresovane strane	Odobravaju i prihvataju rezultate projekta.
Kanclerija za podršku projektima(PSO)	Pomaže u pregledu, organizovanju i arhiviranju projektne dokumentacije.
Vlasnik projekta(PO)	Daje konačno odobrenje projekta.

Ulazi

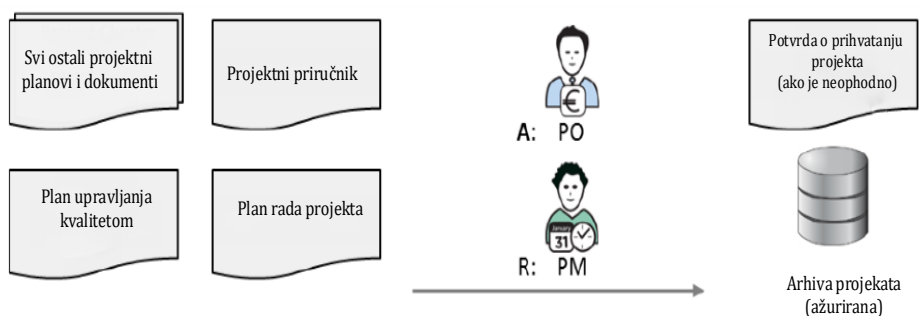
- Projektni priručnik
- Plan rada projekta

- Plan upravljanja kvalitetom
- Svi ostali projektni planovi i dokumenti

Koraci

1. Osigurjate da se sva projektna dokumentacija i zapisi pregledaju, organizuju i arhiviraju.
2. Oslobodite sve resurse.
3. Uvjerite se da je projekat odobren i prihvaćen od strane zainteresovanih strana u projektu.
4. Osigurajte da Vlasnik projekta(PO) da konačno odobrenje projekta i zatvori projekat.
5. Provjerite da li su sve ugovorne obaveze ispunjene.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Administrativno zatvaranje projekta	I	C	A	C	I	C	R	I



Slika 8.5 Ulazi/izlazi administrativnog zatvaranja projekta i glavne uloge

Izlazi

- Arhiva projekata (ažurirana)
- Potvrda o prihvatanju projekta (ako je potrebno)

Ova stranica je namjern o ostavljena prazna

9 Praćenje i kontrola

Aktivnosti praćenja, odnosno nadgledanja (monitoring, engl.) i kontrole *sprovode se tokom cijelog trajanja projekta, ali dostižu vrhunac tokom Faze implementacije*. Svi procesi upravljanja projektom se izvršavaju kao dio grupe procesa praćenja i kontrole (the Monitor & Control process group).

Aktivnosti nadgledanja i kontrole se sprovode na osnovu procesa opisanih u planovima upravljanja projektom koji su razvijeni tokom faze planiranja. Efikasno izvršenje ovih procesa je u krajnjoj liniji odgovornost projektnog menadžera (PM).

Upravljanje

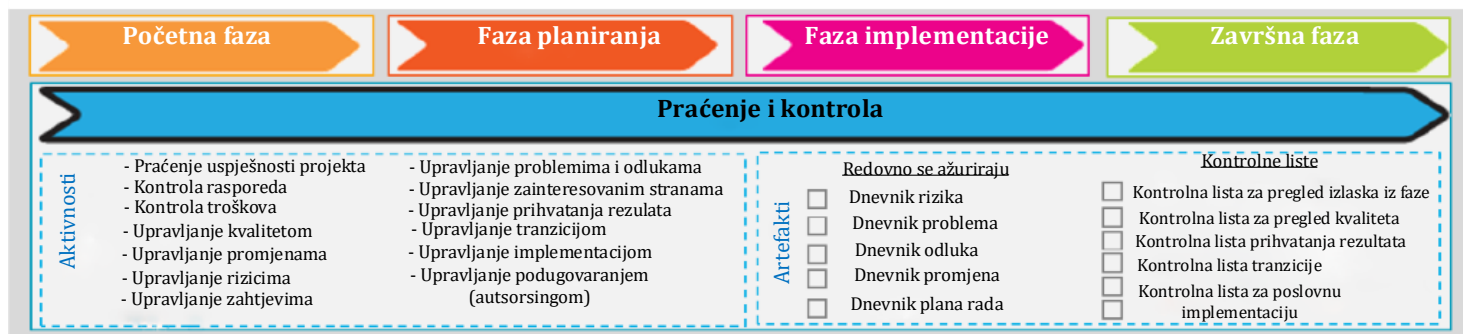
Izvršava sve upravljačke procese definisane u planovima upravljanja projektima i upravlja aktivnostima podugovaranja (outsourcinga), tranzicije, implementacije poslovanja i prihvatanja rezultata u skladu sa relevantnim planovima specifičnim za projekat.

Praćenje

Nadgledanje projektnih aktivnosti i ukupnih performansi projekta. Praćenje učinka projekta u odnosu na početnu liniju kako bi se olakšalo izvještavanje i kontrola.

Kontrola

Osmišljavanje, planiranje, predlaganje i sprovođenje korektivnih radnji za rešavanje postojećih ili potencijalnih rizika ili problema u pogledu performansi, uz ažuriranje relevantnih planova projekta i evidencije.



Slika 9.1 Aktivnosti praćenja i kontrole i glavni artefakti

Artefakti praćenja i kontrole uključuju Plan rada projekta kao i niz projektnih dnevnika i kontrolnih lista. Projektni dnevnici se redovno ažuriraju kako nove informacije postaju dostupne (npr. mogu se pojaviti novi problemi i nove informacije mogu biti dodate u Dnevnik problema). Postoji nekoliko kontrolnih lista koje Projektni menadžer (PM) može koristiti kako bi bolje kontrolisao projekat.

PM² obezbeđuje sledeće kontrolne liste:

- Kontrolna lista za pregled izlaska iz faze
- Kontrolna lista za pregled kvaliteta
- Kontrolna lista za prihvatanje isporučenih rezultata
- Kontrolna lista za tranziciju
- Kontrolna lista za zainteresovane strane
- Kontrolna lista za poslovnu implementaciju

9.1 Praćenje projektnih performansi

Svrha praćenja performansi projekta je *prikupljanje informacija o stanju napretka projekta i njegovom ukupnom zdravlju*. Projektni menadžer (PM) prati projektne dimenzije obuhvata, rasporeda, troškova i kvaliteta, prati rizike, probleme i promjene u projektu, i predviđa njihov razvoj radi izvještavanja o ukupnom napretku projekta.

Ove informacije se zatim distribuiraju relevantnim zainteresovanim stranama u skladu sa Planom upravljanja komunikacijama.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Preduzima sve aktivnosti praćenja projekta.
Uži projektni tim (PCT)	Doprinosi informacijama o napretku projekta.

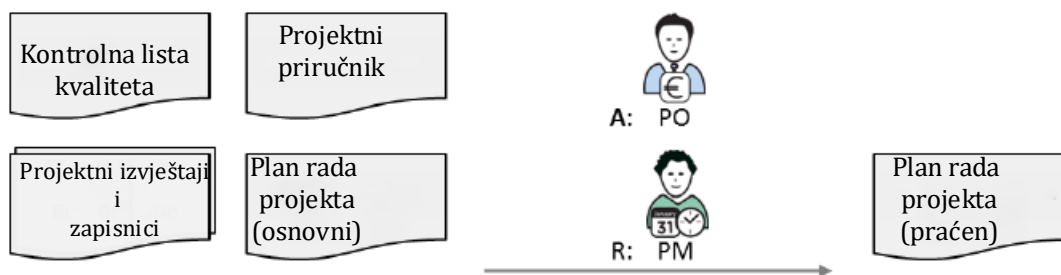
Ulazi

- Projektni priručnik
- Plan rada projekta
- Projektni dnevnic (Dnevnik rizika, Dnevnik problema, Dnevnik odluka, Dnevnik promjena u projektu)
- Kontrolna lista kvaliteta
- Zapisnici sa sastanaka (MoMs)
- Unos od Projektnog menadžera Izvođača (CPM), ako je primjenljivo

Koraci

1. Koristite osnovni Plan rada projekta kao referencu za praćenje performansi projekta.
2. Redovno razmjenjujte informacije o trenutnom statusu projekta i narednim koracima sa Užim projektnim timom (PCT) na formalnim i neformalnim sastancima.
3. Prikupljajte informacije o, i pratite napredak:
 - **Zadataka**—npr. status kritičnih i narednih kritičnih zadataka.
 - **Ključnih izlaza**—npr. završeni i verifikovani rezultati, kao i prekretnice postignute prema planu.
 - **Korišćenje resursa**—tj. resursi koji se koriste prema planu i troškovi prema budžetu.
 - **Dnevnic**—tj. status i razvoj rizika i pitanja, promene i odluke.
 - **Ljudi**—tj. moral tima, angažovanje zainteresovanih strana, ukupna dinamika projekta i produktivnost.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PC T
Praćenje projektnih performansi	I	I	A	C	C	I	R	C



Slika 9.2 Ulazi/izlazi praćenja projektnih performansi i glavne uloge

Izlazi

- Plan rada projekta (praćen)

PM² šablon?



9.2 Kontrola rasporeda

Svrha kontrole rasporeda je *da se osigura da se projektni zadaci izvode prema rasporedu i da se poštuju projektni rokovi*. Projektni menadžer (PM) redovno prati raspored i prati razliku između planiranih, stvarnih i predviđenih aktivnosti/rokova.

Odobrene izmjene projekta (npr. dodavanje novih zadataka ili izmjene potrebnih napora ili datuma početka/završetka postojećih) koje imaju uticaj na ukupnu dinamiku projekta, ugrađene su u *Plan rada projekta* (ažurirani raspored). Ako je raspored u opasnosti ili su predviđena značajna kašnjenja (iznad unaprijed definisanih pragova), Upravni odbor projekta (PSC) treba da bude obaviješten i *korektivne mjere moraju biti osmišljene, dogovorene i sprovedene*. Ako se to dogodi, zainteresovane strane projekta takođe treba da budu obaviještene.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Prati i kontroliše radni raspored.
Uži projektni tim (PCT)	Trudi se da se pridržava osnovnog rasporeda i standarda kvaliteta. Izvještava o statusu svog rada, periodično ili na zahtjev.

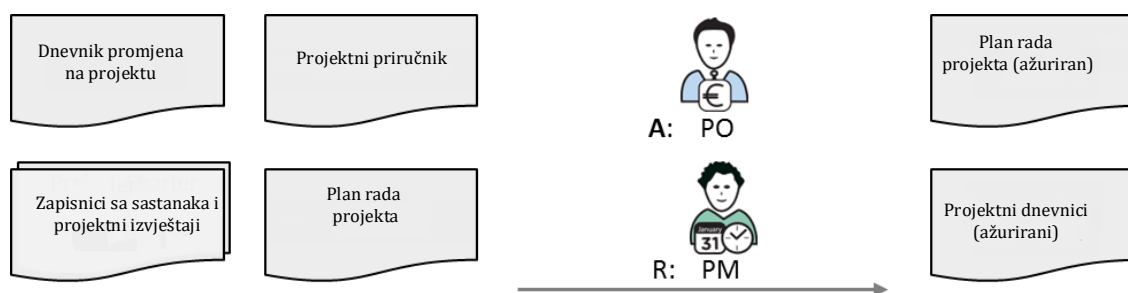
Ulazi

- Projektni priručnik
- Plan rada projekta
- Dnevnik promjena u projektu (i ostali relevantni projektni dnevnic)
- Zapisnici sa sastanaka (MoMs) i projektni izvještaji iz prethodnih izvještajnih perioda

Koraci

1. Pratite razvoj projektnih zadataka prema pristupu definisanom u Projektnom priručniku.
2. Ažurirajte raspored projekta tako da odražava stvarni status zadatka.
3. Redovno revidirajte Plan rada projekta kako bi se identifikovali potencijalni izvori kašnjenja.
4. Pratite promjene na projektu, probleme i rizike i pratite njihov uticaj na raspored projekta.
5. Osmislite, dogovorite i sprovedite korektivne radnje ako status rasporeda ima značajna (ili kritična) odstupanja od planiranog rasporeda.
6. Obavijestite sve zainteresovane strane projekta o promjenama u rasporedu projekta i/ili zadacima.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PC T
Kontrola rasporeda	I	I	A	C	C	I	R	C



Slika 9.3 Ulazi/izlazi kontrole rasporeda i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljenje rasporedom	Projektna povelja	Projektni priručnik Plan rada projekta	Projektni izvještaji	Plan rada projekta	Izvještaj o završetku projekta

Izlazi

- Plan rada projekta(ažuriran)
- Projektne dnevnicke (ažurirane)

PM² šablon?

-
-

9.3 Kontrola troškova

Svrha kontrole troškova je *da se upravlja troškovima projekta* kako bi se uskladili sa osnovnim troškovima/naporima i ukupnim budžetskim ograničenjima projekta. *Projektne menadžer (PM) redovno prati budžet i prati razliku između planiranih, stvarnih i očekivanih troškova.*

Ako je budžet projekta ugrožen, potrebno je obavijestiti Upravni odbor projekta (PSC) i osmisliti, dogovoriti i implementirati korektivne mjere. Ako se predviđa značajno prekoračenje troškova, potrebno je opravdati, izvjestiti i odobriti od strane Vlasnika projekta (PO) ili Odgovarajućeg upravljačkog tijela (AGB).

Napomena: Budžet projekta mora biti odobren od strane Vlasnika projekta (PO) na početku projekta.

Ključni učesnici	Opis
Projektne menadžer (PM)	Prati i kontrolira budžet.
Vlasnik projekta(PO)	Posjeduje i odobrava planirane troškove.

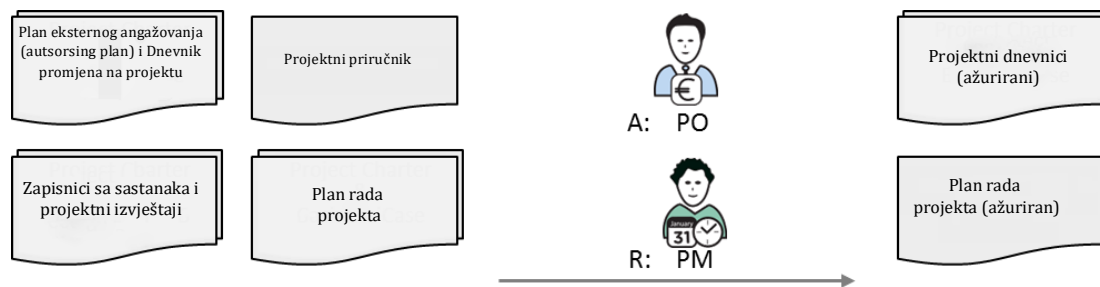
Ulazi

- Projektne priručnik
- Plan rada projekta
- Plan eksternog angažovanja (outsourcing plan) (ako je primjenjivo)
- Dnevnik promjena u projektu (i ostali relevantni projektne dnevnicke)
- Zapisnici sa sastanaka(MoMs) i projektne izvještaji iz prethodnih izvještajnih perioda

Koraci

1. Pratite *napor projekta/ukupnu potrošnju budžeta prema pristupu definisanom u Projektne priručniku.*
2. *Redovno revidirajte budžet projekta* sa Vlasnikom projekta(PO).
3. Procijenite i saopštite sve razlike između planiranih i stvarnih troškova projekta, obezbjeđujući saglasnost za značajne razlike od Vlasnik projekta (PO).
4. *Osmislite i planirajte sprovođenje korektivnih mjera koje će vratiti budžet na pravi put.*
5. Ako budžet projekta treba značajno da se revidira, to *mora biti obrazloženo i dokumentovano* (npr. u Izvještaju o napretku projekta). Formalno odobrenje Odgovarajućeg upravljačkog tijela (AGB) je potrebno prije nego što se planovi na koje se to odnosi mogu ponovo postaviti na osnovu.
6. Ako postoji uticaj na raspored projekta, rizike ili kvalitet, to mora biti pregledano i odobreno od strane Vlasnik projekta (PO) i saopšteno svim zainteresovanim stranama u projektu.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PC T
Kontrola troškova	I	I	A	C	C	I	R	C



Slika 9.4 Ulazi/izlazi kontrole troškova i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje troškovima	Poslovni slučaj Projektna povelja	Projektni priručnik Plan rada projekta	Projektni izvještaji	Plan rada projekta Projektne dnevni	Izveštaj o završetku projekta

Izlazi

- Plan rada projekta (ažuriran)
- Projektne dnevni (ažurirani)

PM² šablon?

-
-

9.4 Upravljanje zainteresovanim stranama

Upravljanje zainteresovanim stranama (stakeholders, engl.) u projektu *je kritična aktivnost projektnog menadžmenta koja počinje u početnoj (inicijalnoj) fazi projekta*, kada se identifikuju očekivanja i zahtjevi projekta, a završava se u završnoj fazi, kada se bilježi ukupno iskustvo i zadovoljstvo zainteresovanih strana u projektu.

Odgovornost za ovu aktivnost pripada projektnom menadžeru (PM). Međutim, svi članovi Upravnog odbora projekta (PSC) takođe treba da budu uključeni, posebno poslovni menadžer (BM) koji treba da pomogne u upravljanju zainteresovanim stranama na strani podnosioca zahtjeva (npr. korisnicima).

Ključni učesnici	Opis
Projektne menadžer (PM)	Upravlja zainteresovanim stranama u projektu.
Poslovni menadžer (BM)	Pomaže projektnom menadžeru (PM) u ovoj aktivnosti.

Ulazi

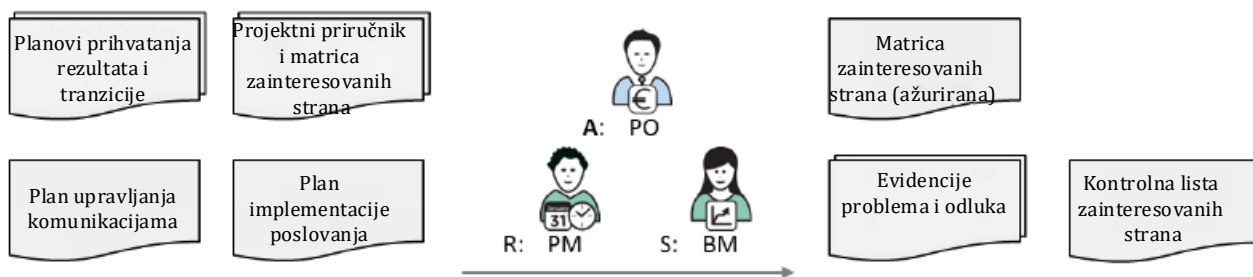
- Projektne priručnik
- Matrica zainteresovanih strana projekta
- Plan upravljanja komunikacijama
- Planovi prihvatanja rezultata i tranzicije
- Plan poslovne implementacije

Koraci

1. Analizirati *očekivanja, stavove, nivo interesovanja i uticaja ključnih aktera projekta*. Čuvajte se zainteresovanih strana sa manjkom entuzijazma ili se protivite projektu.

2. *Osmislite strategije komunikacije i upravljanja* koje podstiču zainteresovane strane da se uključe i daju doprines projektu.
3. *Kontinuirano pratiti reakcije zainteresovanih strana ili promjenu stavova i upravljati u skladu sa tim.* Jednokratna analiza nije dovoljna, posebno za dugoročne i/ili složene projekte. Koristite kontrolnu listu zainteresovanih strana da identifikujete konkretne akcije koje treba preduzeti u određenim trenucima projekta.
4. Osigurati da sve planirane aktivnosti upravljanja zainteresovanim stranama *budu vremenski ograničene i fokusirane.* Imajte na umu da doprinos/uključivanje različitih zainteresovanih strana može biti različit u svakoj fazi projekta.
5. Uskladiti *Plan upravljanja komunikacijama* sa potrebama menadžmenta zainteresovanih strana, posebno u oblastima prihvatanja projekata, tranzicije i implementacije poslovanja.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Upravljanje zainteresovanim stranama	I	I	A	S/C	I	C	R	I



Slika 9.5 Ulazi/izlazi upravljanja zainteresovanim stranama i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje zainteresovanim stranama	Poslovni slučaj Projektna povelja	Plan upravljanja komunikacijama	Matrica zainteresovanih strana projekta Projektni izvještaji	Projektni dnevni Kontrolna lista zainteresovanih strana	Izvještaj o završetku projekta

Izlazi

- Matrica zainteresovanih strana projekta (ažurirana)
- Evidencije problema i odluka (ažurirane)
- Kontrolna lista zainteresovanih strana

PM² šablon?

-
-
-

9.5 Upravljanje zahtjevima

Upravljanje zahtjevima je *proces prikupljanja, dokumentovanja i validacije zahtjeva i upravljanja njihovom implementacijom i promenom.* To je proces koji se odvija tokom životnog ciklusa projekta i odnosi se na druge procese upravljanja projektom, kao što su menadžment kvaliteta i menadžment promjenama.

Proces upravljanja zahtjevima može se prilagoditi potrebama projekta. Može se dokumentovati ili u *Planu upravljanja zahtjevima* ili u *Projektnom priručniku.* Za specifikaciju, kategorizaciju i prioritizaciju zahtjeva koriste se posebni dokumenti sa zahtjevima. To mogu biti samostalni dokumenti ili aneks Projektna povelje.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Preduzima proces upravljanja zahtjevima.
Poslovni menadžer (BM)	Pružuje informacije potrebne za izradu zahtjeva i odobrava ih.
Predstavnici korisnika (URs)	Učestvuju u prikupljanju i validaciji zahtjeva.
Poslovni analitičar (BA) (<i>član Užeg projektnog tima, PCT</i>)	Odgovoran je za mnoge aktivnosti upravljanja zahtjevima (npr. dokumentacija zahteva, specifikacije, itd.).

Ulazi

- Zahtjev za pokretanje projekta, Poslovni slučaj i Projektna povelja
- Plan upravljanja zahtjevima
- Matrica zainteresovanih strana u projektu

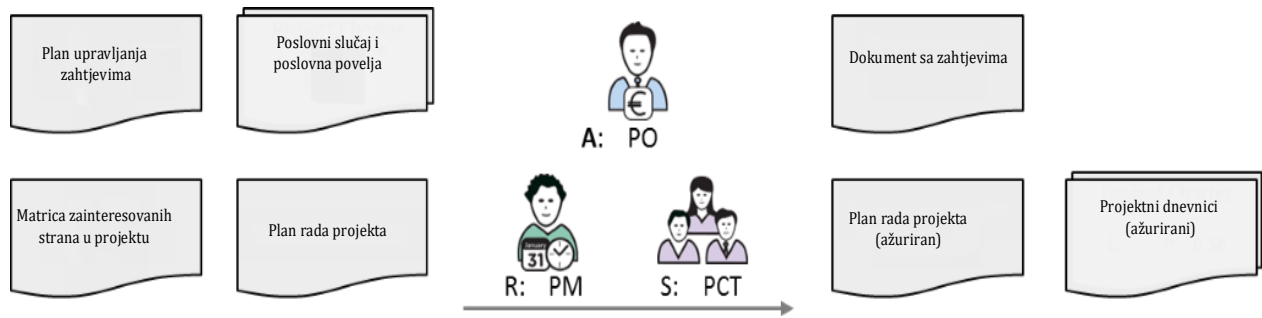
Uputstva

- Zahtjev je sposobnost koju proizvod ili usluga moraju imati da bi zadovoljili potrebe zainteresovane strane.
- Zahtjevi visokog nivoa mogu se nazvati i poslovnim zahtjevima, a obično su prvobitno navedeni u Zahtjevu za pokretanje projekta, Poslovnom slučaju i Projektnoj povelji.
- Dodavanje dodatnih detalja zahtjevima proizvodi zahtjeve nižeg nivoa. Oni se mogu opisati u različitim formatima (npr. tekst, slučajevi korišćenja ili korisničke priče, modeli, poslovni procesi, skice ili grafike, itd.) i dokumentovani su u različitim artefaktima zahtjeva.
- Dogovoreni i odobreni zahtjevi svih zainteresovanih strana čine osnovni obuhvat projekta.
- Svaka promjena osnovnih zahtjeva treba da se izvrši u skladu sa procesom upravljanja promjenama opisanim u Planu upravljanja promjenama.
- Za svaki identifikovani zahtjev, trebalo bi da postoji odgovarajući test da bi se potvrdilo njegovo prihvatanje. Test treba da bude dokumentovan u odgovarajućem dokumentu (Plan prihvatanja rezultata, Kontrolna lista za prihvatanje ili Kontrolna lista za pregled kvaliteta).
- Zahtjevi treba da opisuju potrebu, a ne rješenje – treba koristiti nedvosmislene termine i izbjegavati izjave orijentisane na tehnologiju ili rješenje.
- Čak i ako su zahtjevi prikupljeni prije početka projekta, i dalje je odgovornost projektnog menadžera (PM) da obezbijedi da se sa njima pravilno upravlja.

Koraci

1. **Navedite zahtjeve:** Zajedno sa zainteresovanim stranama projekta, prikupite projektne zahtjeve i jasno ih dokumentujte u Artefaktima zahtjeva. Strukturirajte ih dodavanjem relevantnih metapodataka.
2. **Procijenite zahtjeve:** Projektne tim procjenjuje izvodljivost, dosljednost i potpunost zahtjeva te procjenjuje trud/troškove potrebne za njihovu implementaciju. Projektne menadžer (PM) uravnotežuje listu zahtjeva u skladu s ograničenjima projekta (budžet, vrijeme itd.) i daje prijedlog zainteresovanim stranama projekta.
3. **Odobrite zahtjeve:** Projektne menadžer (PM) i ključne zainteresovane strane—kao što su Vlasnik projekta (PO) ili Poslovni menadžer (BM)—pregovaraju i dogovaraju se o zahtjevima za projekt.
4. **Pratite implementaciju zahtjeva:** Projektne menadžer (PM) kontinuirano prati implementaciju zahtjeva od strane Projektnog jezgrenog tima (PCT), dodaje nove zahtjeve i mijenja postojeće kad je to potrebno.
5. **Validirajte implementirane zahtjeve:** Kada se zahtjevi implementiraju, *predstavnici korisnika (URs) procjenjuju da li rješenje zadovoljava početne poslovne potrebe*. Formalno prihvatanje projektnih isporuka treba biti u skladu s procesom prihvatanja isporuka.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Upravljanje zahtjevima	I	I	A	C	C	I	R	S



Slika 9.6 Ulazi/izlazi upravljanja zahtjevima i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje zahtjevima	Zahtjev za pokretanje projekta Projektna povelja	Plan upravljanja zahtjevima Plan prihvatanja isporuka Matrica zainteresovanih strana u projektu	Zahtjevi za promjene	Dokument sa zahtjevima Plan rada projekta Projektne dnevni	Izveštaj o završetku projekta

Izlazi

- Dokument sa zahtjevima
- Dnevnik promjena (ažuriran)
- Plan rada projekta(ažuriran)

PM² šablon?

-
- ☑
- ☑

9.6 Upravljanje promjenama u projektu

Upravljanje promjenama u projektu definiše aktivnosti vezane za identifikaciju, dokumentovanje, procjenu, prioritetizaciju, odobravanje, planiranje i kontrolu promjena u projektu, kao i komunikaciju istih svim relevantnim zainteresovanim stranama. *Promjene mogu biti zatražene* (ili identifikovane i pokrenute) tokom cijelog životnog ciklusa projekta *od strane bilo kojeg zainteresovanog subjekta u projektu*.

Proces upravljanja promjenama u projektu *može biti skrojen i prilagođen potrebama projekta* te se može dokumentovati u *Planu upravljanja promjenama u projektu* ili u *Projektnom priručniku*. *Dnevnik promjena* koristi se za dokumentovanje, praćenje i kontrolu svih promjena u projektu (vidi Prilog B). Ovo olakšava praćenje promjena i njihovu komunikaciju Vlasniku projekta (PO) i/ili Upravnom odboru projekta (PSC) radi odobravanja.

Ključni učesnici	Opis
Projektne menadžer (PM)	Prati i kontroliše promjene projekta.
Vlasnik projekta(PO) i/ili Upravni odbor projekta(PSC)	Odobrava ili odbija izmjene projekta.
Uži projektne tim (PCT)	Uključen u analizu traženih projektne promjena (procjena napora potrebnih za implementaciju promjena).
Zainteresovane strane	Obavještene su o odobrenim izmjenama projekta. Mogu uvesti nove promjene projekta.

Ulazi

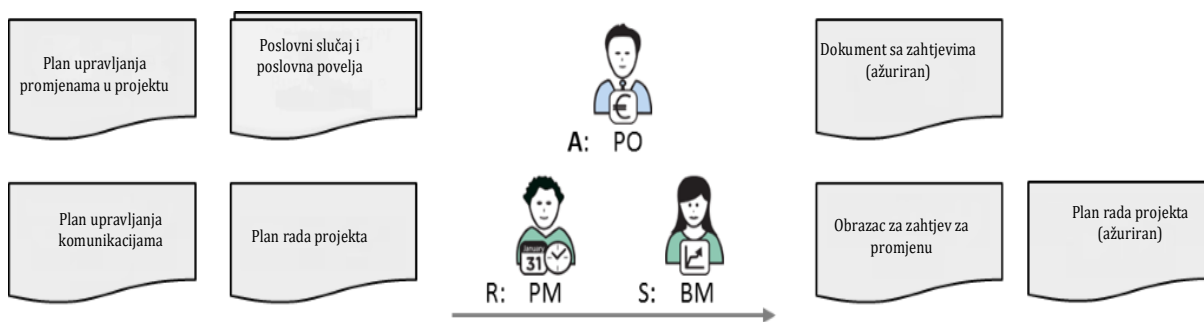
- Poslovni slučaj i Projektna povelja
- Proces upravljanja promjenama projekta
- Plan rada projekta
- Plan upravljanja komunikacijama
- Relevantni dnevници (npr. Dnevnik problema za upravljanje promjenama vezanim za rješavanje problema)

Koraci

1. **Identifikujte promjenu:** Svrha ovog koraka je identifikacija i dokumentovanje zahtjeva za promjenu. Projektni menadžer (PM) osigurava da je Zahtjev za promjenu odgovarajuće dokumentovan (npr. putem Obrasca za zahtjev za promjenu i u Dnevniku promjena).
2. **Procijenite promjenu i preporučite akciju:** Svrha ovog koraka je:
 - a) procijeniti da li je ovaj zahtjev zaista promjena u projektu,
 - b) razmotriti uticaj neimplementiranja predložene promjene,
 - c) procijeniti veličinu identifikovane promjene na osnovu njenog uticaja na ciljeve projekta, raspored, troškove i trud, i
 - d) prioritetizovati implementaciju zahtjeva za promjenu u odnosu na druge zahtjeve za promjenu.
3. **Odobrite promjenu:** Svrha ovog koraka je donijeti odluku o odobrenju promjene na osnovu postupka eskalacije projekta (tj. promjena mora biti pregledana od strane odgovarajućih donosioca odluka unutar nivoa upravljanja/direktiva/upravnog odbora kako je definisano Modelom upravljanja projekta). *Postoje četiri moguće odluke: odobriti, odbiti, odložiti ili spojiti zahtjev za promjenu.* Detalji odluke dokumentuju se u Dnevniku promjena i komuniciraju se podnosiocu zahtjeva.
4. **Implementirajte promjenu:** Za odobrene ili spojene promjene, projektni menadžer (PM) treba uključiti sve povezane akcije u *Plan rada projekta* i ažurirati relevantnu dokumentaciju i dnevnik (tj. Dnevnik rizika, Dnevnik problema, Dnevnik promjena i Dnevnik odluka i druge planove).
5. **Kontrolišite promjenu:** Svrha ovog koraka je praćenje i kontrola promjena u projektu kako bi se lako komunicirale različitim slojevima projekta za odobrenje ili ažuriranja statusa. Projektni menadžer (PM) prikuplja informacije o svim promjenama u projektu i povezanim akcijama i kontroliše status svake aktivnosti upravljanja promjenama.

Sve zainteresovane strane koje su pogođene promjenama u projektu treba obavijestiti, a Dnevnik promjena treba redovno ažurirati.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Upravljanje promjenama u projektu	I	C	A	S	I	I	R	C



Slika 9.7 Ulazi/izlazi Upravljanje promjenama u projektu i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje promjenama u projektu	Projektna povelja	Plan upravljanja promjenama u projektu	Zahtjev za promjenu Projektne izvještaji	Dnevnik promjena Plan rada projekta	Izvještaj o završetku projekta

Izlazi

- Obrazac za zahtjev za promjenu
- Dnevnik promjena (ažuriran)
- Plan rada projekta (ažuriran)

PM² šablon?

-
-
-

9.7 Upravljanje rizikom

Upravljanje rizikom je sistematski tekući proces za identifikaciju, procjenu i upravljanje rizicima tako da oni budu u skladu sa prihvaćenim stavom o riziku organizacije. Menadžment, odnosno upravljanje rizicima *poboljšava samopouzdanje projektnog tima proaktivnim upravljanjem svim potencijalnim događajima* koji mogu imati pozitivan ili negativan uticaj na ciljeve projekta.

Proces upravljanja rizikom može se prilagoditi potrebama projekta i može se dokumentovati ili u *Planu upravljanja rizicima* ili u *Projektnom priručniku*. Evidencija rizika se koristi za dokumentovanje i saopštavanje rizika i relevantnih radnji i odgovornosti za odgovor na rizik (vidjeti Dodatak B).

Ključni učesnici	Opis
Projektne menadžer (PM)	Prati i kontroliše rizike.
Druge zainteresovane strane u projektu	Obavješteni o kritičnim rizicima.
Uži projektni tim (PCT)	Uključen u identifikaciju rizika i reagovanje na njih.
Upravni odbor projekta (PSC)	Prati projekte sa visokim nivoom izloženosti riziku.
Druge zainteresovane strane	Identifikuju i saopštavaju rizike u svojim oblastima stručnosti.

Ulazi

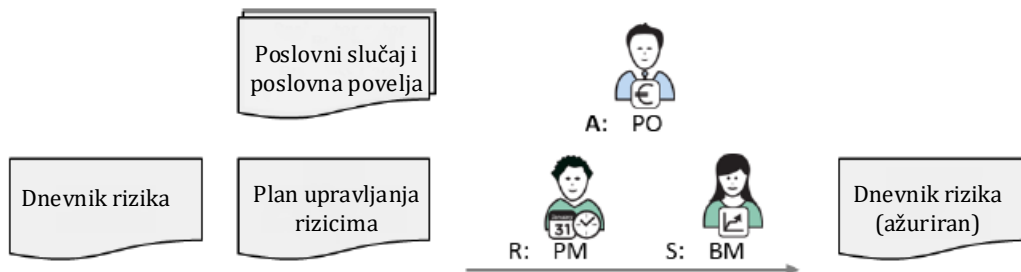
- Poslovni slučaj i Projektne povelja
- Proces upravljanja rizikom
- Dnevnik rizika

Koraci

1. **Identifikujte rizike:** Svrha ovog koraka je identifikacija i dokumentovanje rizika koji mogu uticati na ciljeve projekta. Imajte na umu da novi rizici mogu nastati u bilo kojem trenutku tokom projekta i trebaju biti dodani u Dnevnik rizika za dalju analizu/akciju.
2. **Provedite procjenu rizika:** Svrha ovog koraka je procjena vjerovatnoće svakog rizika i ozbiljnosti njegovog uticaja na ciljeve projekta. Ova procjena je neophodna prije nego što se planira bilo koja strategija odgovora na rizik. Rizici srednjeg i visokog nivoa rješavaju se sa većim prioritetom.
3. **Razvijte strategiju odgovora na rizik:** Svrha ovog koraka je odabrati najbolju strategiju za upravljanje identifikovanim rizikom i planirati akcije potrebne za implementaciju ove strategije.
4. **Kontrolišite aktivnosti odgovora na rizik:** Svrha ovog koraka je praćenje i kontrola implementacije aktivnosti odgovora na rizik i revizija/ažuriranje *Dnevnika rizika* na osnovu redovne ponovne procjene.
5. **Zabilježite:** Ažurirajte *Plan rada projekta* sa jasnim zadacima odgovora na rizik kad god se smatra potrebnim.
6. **Izvještavajte:** Redovno obavještavajte Upravni odbor projekta (PSC) o aktivnostima vezanim

za rizik.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Upravljanje rizicima	I	C	A	S/C	C	I	R	C



Slika 9.8 Ulazi/izlazi upravljanja rizicima i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje rizicima	Projektna povelja	Plan upravljanja rizicima	Projektne izvještaji	Projektne dnevničke Plan rada projekta	Izvještaj o završetku projekta

Izlazi

- Dnevnik rizika (ažuriran)

PM² šablon?



9.8 Upravljanje problemima i odlukama

Projektni menadžer (PM) **upravlja problemima i procesom odlučivanja u projektu**. Problemi se identifikuju, procjenjuju i dodjeljuju na rješavanje relevantnim zainteresovanim stranama u projektu prema procesu upravljanja problemima, koji se može dokumentovati u *Planu upravljanja problemima* ili u *Projektnom priručniku*.

Dnevnik problema koristi se za upravljanje projektom problemima, dok se *Dnevnik odluka* koristi za dokumentovanje svih relevantnih odluka (vidi Prilog B). Odluke mogu biti implementirane od strane projektne menadžer (PM) ili eskalirane Upravnom odboru projekta (PSC), u zavisnosti od njihove važnosti. Imajte na umu da su problemi i odluke često povezani s rješavanjem drugih stavki iz dnevnika (npr. rizici, promene).

Ključni učesnici	Opis
Projektne menadžer (PM)	Nadgleda probleme i odlučuje kako da njima upravlja.
Uži projektne tim (PCT)	Vrši pregled predloženog akcionog plana, preduzima mjere za rješavanje neriješenih problema.
Druge zainteresovane strane	Informisani o važnim pitanjima i donose kritične i važne odluke.

Ulazi

- Proces upravljanja problemima
- Projektne dnevničke
- (MoMs)

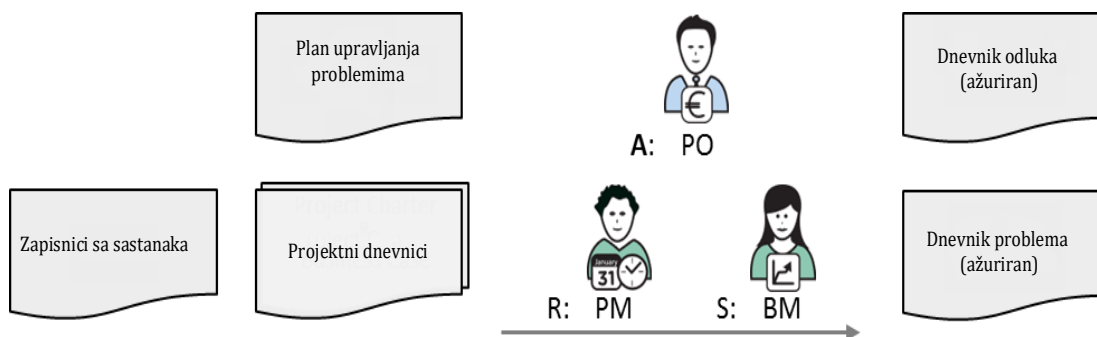
Koraci (upravljanje projektne pitanjima):

1. Osigurajte da se aktivnosti upravljanja problemima sprovode prema *Procesu upravljanja problemima*.
2. Identifikujte probleme i dodajte ih u *Dnevnik problema*.
3. Eskalirajte najveće/probleme sa najvećim uticajem Upravnom odboru projekta (PSC) ili slijedite definisani postupak eskalacije i pragove.
4. Ako je veličina ili broj problema/akcija značajan, ažurirajte *Plan rada projekta* sa glavnim aktivnostima upravljanja problemima.
5. Pratite i kontrolišite rješavanje problema.
6. Redovno ažurirajte *Dnevnik problema* novim problemima kako se javljaju. Zatvorite riješene probleme.
7. Redovno izvještavajte o statusu problema zainteresovanim stranama u projektu (prema *Planu komunikacije*).

Koraci (upravljanje procesom odlučivanja):

1. Dokumentujte odluke donesene tokom projekta (posebno tokom Faze implementacije).
2. Povežite odluke sa rješavanjem drugih stavki iz dnevnika (npr. rizici, problemi i promjene).
3. Projektni menadžer (PM) redovno izvještava zainteresovane strane o statusu odluka.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PC T
Upravljanje problemima i procesom odlučivanja u projektu	I	I	A	S	C	I	R	C



Slika 9.9 Ulazi/izlazi upravljanja problemima i procesom odlučivanja u projektu i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje problemima		Plan upravljanja problemima	Projektni izvještaji	Projektni dnevnicke Plan rada projekta	Izvještaj o završetku projekta

Izlazi

- Dnevnik problema (ažuriran)
- Dnevnik odluka (ažuriran)

PM² šablon?

-
-

9.9 Upravljanje kvalitetom

Upravljanje kvalitetom projekta ima za cilj *osiguranje da će projekat postići očekivane rezultate* na najefikasniji način i da će *isporuke biti prihvaćene od strane relevantnih zainteresovanih strana*. To uključuje nadgledanje svih aktivnosti potrebnih za održavanje željenog nivoa izvrsnosti. Ovo *obuhvata planiranje*

kvaliteta, obezbjeđivanje kvaliteta, kontrolu kvaliteta i poboljšanje kvaliteta tokom cijelog životnog vijeka projekta, sve do završne faze i konačnog prihvatanja projekta.

Upravljanje konfiguracijom pomaže zainteresovanim stranama u projektu da efikasno upravljaju projektnim artefaktima i isporukama, pružajući jedinstvenu pouzdanu referencu za ove artefakte i isporuke, čime se osigurava da se isporučuju tačne verzije klijentu/korisniku projekta.

Projektni menadžer (PM) mora osigurati da su ciljevi, pristup, zahtjevi, aktivnosti, metrički podaci i odgovornosti procesa upravljanja *kvalitetom jasno definisani i dokumentovani* u *Planu upravljanja kvalitetom*.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Osigurava da se sve kontrole kvaliteta sprovode kako je planirano.
Osiguranje kvaliteta projekta (PQA)	Recenzira kvalitet projekta.
Uži projektni tim (PCT)	Pomaže u kontroli kvaliteta.

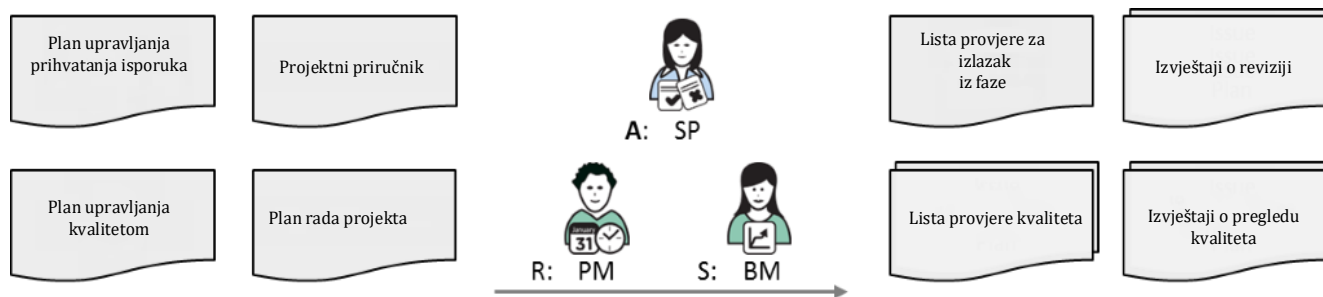
Ulazi

- Projektni priručnik
- Plan rada projekta
- Plan upravljanja kvalitetom
- Plan prihvatanja isporuka

Koraci

1. Definirati i *postići dogovor o karakteristikama kvaliteta projekta* koje uzimaju u obzir potrebe projekta, ograničenja i cijenu kvaliteta, nakon analize troškova i koristi.
2. Planirati i obavljati aktivnosti osiguranja i kontrole kvaliteta.
3. Provjerite *da li se poštuje procedura upravljanja konfiguracijom*.
4. Aktivno uključiti cijeli projektni tim i relevantne zainteresovane strane.
5. Identifikujte bilo kakvu *neusaglašenost, analizirajte osnovni uzrok i primijenite korektivne mjere*.
6. Identifikujte *moćnosti za poboljšanje kvaliteta i procesa i rezultata*.
7. Obezbijediti da relevantne zainteresovane strane *prihvate rezultate* u skladu sa unaprijed definisanim i dokumentovanim kriterijumima prihvatanja isporuka i dogovorenim procesom prihvatanja.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PC T
Upravljanje kvalitetom	I	I	I	S/C	C	A	R	C



Slika 9.10 Ulazi/izlazi upravljanja kvalitetom i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje kvalitetom	Projektna povelja	Plan upravljanja kvalitetom	Izveštaji o pregledu kvaliteta Izveštaji o reviziji	Lista provjere kvaliteta Lista provjere za izlazak iz faze Projektne dnevni	Izveštaj o završetku projekta Napomena o prihvatanju projekta

Izlazi	PM ² šablon?
• Lista provjere kvaliteta	<input checked="" type="checkbox"/>
• Lista provjere za izlazak iz faze	<input checked="" type="checkbox"/>
• Izveštaji o pregledu kvaliteta	-
• Izveštaji o reviziji	-

9.10 Upravljanje prihvatanjem isporuka

Projekat može proizvesti jednu ili više isporuka. Svaka od ovih isporuka ***mora biti formalno prihvaćena***. Upravljanje prihvatanjem isporuka osigurava da ove isporuke ispunjavaju prethodno definisane ciljeve i kriterijume navedene u *Planu prihvatanja isporuka*, tako da naručilac projekta može formalno da ih prihvati. **Napomena:** Konačno prihvatanje projekta obavlja se u Završnoj fazi, odnosno u fazi zhatvaranja projekta.

Ključni učesnici	Opis
Projektne menadžer (PM)	Preuzima upravljanje prihvatanjem isporuka.
Osiguranje kvaliteta projekta (PQA)	Pomaže projektom menadžeru (PM) i obavlja većinu kontrola kvaliteta.
Upravni odbor projekta (PSC)	Pružaju opštu strategiju prihvatanja projekta.
Vlasnik projekta (PO)	Obezbeđuje konačno prihvatanje isporuka projekta.

Ulazi

- Plan prihvatanja isporuka
- Plan rada projekta
- Plan upravljanja kvalitetom
- Plan podugovaranja (ako je izvodljivo)

Koraci

1. Projektne menadžer (PM) *osigurava da se primjenjuju procedure prihvatanja i uputstva*, kao i da se obezbijede potrebni uslovi (prostor, infrastruktura, alati itd.), materijali i informacije *za sprovođenje procesa prihvatanja*.
2. Upravni odbor projekta (PSC) *odobrava primjenu dokumentovane strategije prihvatanja i raspored prihvatanja*.
3. Isporuka projekta je prihvaćena ako se aktivnosti prijema (kao što je opisano u *Planu prihvatanja isporuka*) sprovode u okviru unaprijed definisanog opsega tolerancije. Imajte na umu da *se rezultati projekta mogu prihvatiti uslovno, čak i sa nizom poznatih nedostataka ili problema, ako su oni dokumentovani i ako postoji plan za njihovo rješavanje*.
4. Poslovni menadžer (BM) obezbjeđuje (kvalifikovane) resurse za podršku korisnicima u prihvatanju isporuka.
5. Projektne menadžer (PM) *osigurava da se uz glavne isporuke dostave i prateće isporuke* (npr., u

slučaju informacionog sistema, takve isporuke mogu uključivati materijale za podršku krajnjim korisnicima, korisnički priručnik, operativni priručnik, materijale za obuku, bilješke o izdanju itd.).

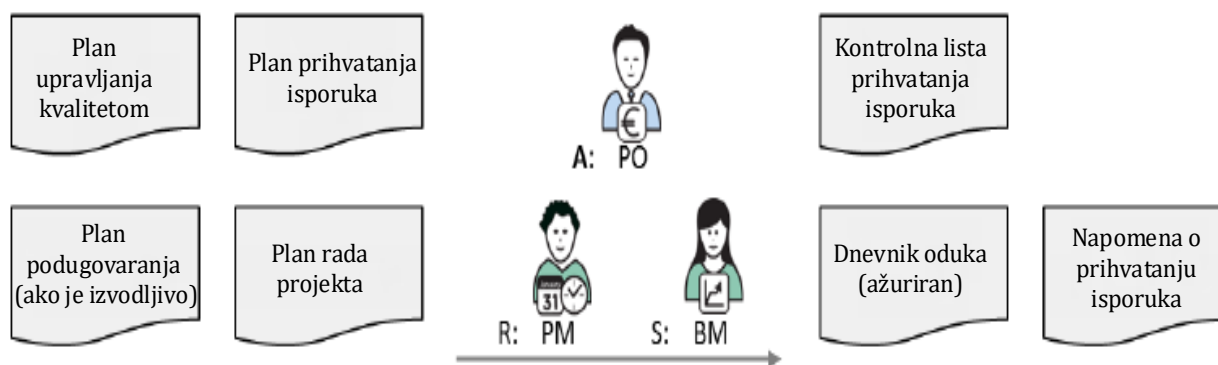
6. *Vlasnik projekta (PO) formalno prihvata isporuke projekta.*

Napomena: Kada se dostavi dokumentacija specifična za domen (npr. tehnička dokumentacija) za prihvatanje, potrebno je da je pregleda stručnjak/ovlašteni predstavnik.

Na primjer:

- Zainteresovana strana sa poslovnim znanjem koja predstavlja poslovnu organizaciju—npr. Predstavnik korisnika (UR)—treba da pregleda *Uputstvo za upotrebu*.
- Zainteresovana strana iz organizacije za podršku i održavanje treba da pregleda *Operativni priručnik*.
- Zainteresovana strana iz organizacije odgovorna za obuku treba da pregleda materijale za obuku.
- Zainteresovana strana iz organizacije uslužnih operacija treba da pregleda napomene o izdanju.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Upravljanje prihvatanjem isporuka	I	I	A	S	C	C	R	C



Slika 9.11 Ulazi/izlazi upravljanja prihvatanjem isporuka i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje prihvatanjem	Projektna povelja	Plan prihvatanja isporuka	Napomena o prihvatanju isporuka	Kontrolna lista prihvatanja isporuka Dnevnik odluka	Izveštaj o završetku projekta

Izlazi

- Kontrolna lista prihvatanja isporuka
- Dnevnik odluka
- Napomena o prihvatanju isporuka

PM² šablon?

- ☑
- ☑
-

9.11 Upravljanje tranzicijom

Upravljanje tranzicijom *obezbjeduje kontrolisan i nesmetan prelazak iz starog stanja u novo stanje u kojem se novi proizvod/usluga razvijen u projektu postavlja na svoje mjesto*. To uključuje upravljanje svim relevantnim komunikacijskim aktivnostima i zahtijeva blisku saradnju između projektnog menadžera (PM) i poslovnog menadžera (BM) *kako bi se obezbijedio ispravan prenos rezultata projekta na organizaciju klijenta*.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Prati i kontroliše tranziciju.
Osiguranje kvaliteta (QA)	Takođe se može uključiti ako je potrebno.
Druge zainteresovane strane	Informisani su o napretku i doprinose po potrebi.
Vlasnik projekta (PO)	Privremeno prihvata proizvod prije nego što se tranzicija završi.

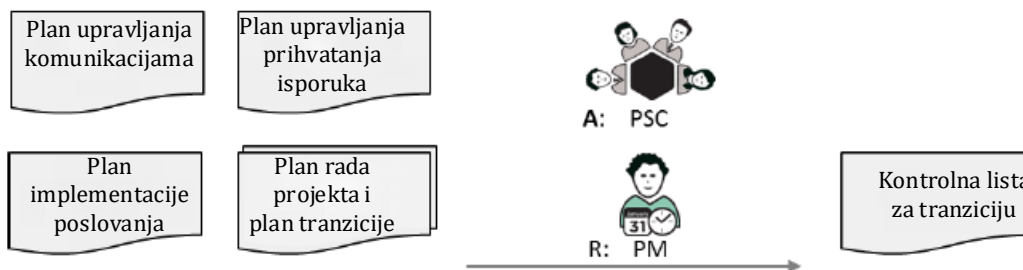
Ulazi

- Plan tranzicije
- Plan rada projekta
- Plan upravljanja komunikacijama
- Plan prihvatanja isporuka
- Plan implementacije poslovanja

Koraci

1. Uvjerite se da su *kriterijumi prihvatljivosti projekta ispunjeni* (a samim tim i da su svi zahtevi ispunjeni i da su rezultati u potpunosti operativni).
2. Osigurajte da se *Plan tranzicije efikasno sprovodi*. Ukoliko ne postoji poseban Plan tranzicije, projektni menadžer (PM) treba da:
 - *Identifikuje različite uloge i zainteresovane strane odgovorne za proces tranzicije.*
 - *Identifikuje šta se mora postići prije nego što se tranzicija može smatrati završenom.*
 - *Ako je primjenljivo, uvjeriti se da su pripremljene rezervne kopije podataka i scenariji vraćanja nazad.*
 - *Obezbijediti da se sprovede aktivnosti implementacije poslovanja i da se obezbijedi obuka korisnika.*
 - Uvjeriti se da je isporuka rezultata projekta koordinisana, saopštena i prihvaćena.
 - Uvjeriti se da sve aktivnosti održavanja i podrške počnu kako je planirano (ako je primjenljivo).
 - Osigurati da su sva relevantna dokumenta i drugi materijali predati.
3. Uvjerite se da je vlasnik projekta (PO) *privremeno prihvatio rezultate* prije nego što se tranzicija završi.
4. Osigurati da se vlasništvo i odgovornost za rezultate projekta *prenesu na vlasnika projekta (PO)*.
5. Uvjerite se da su relevantni dokumenti prihvatanja popunjeni.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Upravljanje tranzicijom	I	A	C	C	C	C	R	C



Slika 9.12 Ulazi/izlazi upravljanja promjenama i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje implementacijom	Projektna povelja	Plan tranzicije	Projektne izvještaji	Kontrolna lista za tranziciju Dokumenti za prijavu	Izvještaj o završetku projekta

Izlazi

- Kontrolna lista za tranziciju.
- Bilo koja druga evidencija/izvještaj planiran za ovu aktivnost. -
- Svi dokumenti o prihvatanju (podložni ugovornim sporazumima). -

PM² šablon?**9.12 Upravljanje implementacijom poslovanja**

Efektivno izvođenje svih aktivnosti poslovne implementacije je ključno za nesmetano poslovanje, čak i *nakon što su izlazi projekta isporučeni zajednici zainteresovanih strana/korisnika*. Aktivnosti poslovne implementacije su stoga komplementarne aktivnostima tranzicije.

Imajte na umu *da će aktivnosti poslovne implementacije skoro uvijek biti potrebne dugo nakon završetka projekta*, tako da je dobra praksa definisati i aktivnosti promjena poslije završetka projekta. Implementacija ovih aktivnosti je odgovornost stalne organizacije i obično se sprovode kao dio tekućih operacija ili budućih projekata.

Ključni učesnici	Opis
Poslovni menadžer (BM)	Upravlja aktivnostima implementacije poslovanja.
Projektne menadžer (PM)	Pomaže poslovnom menadžeru (BM) u ovoj aktivnosti. Ažurira <i>Plan rada projekta</i> sa svim promjenama aktivnosti ili informacijama o napretku.

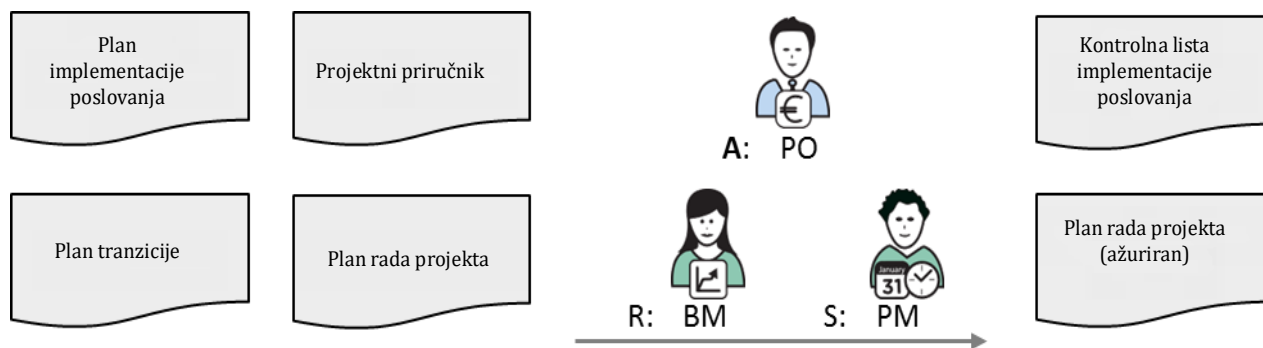
Ulazi

- Plan implementacije poslovanja
- Projektne priručnik
- Plan rada projekta
- Plan tranzicije

Koraci

1. Obezbijediti da Plan implementacije poslovanja bude potpun i realističan.
2. Obezbijediti da sve aktivnosti implementacije poslovanja u okviru projekta budu uključene u *Plan rada projekta* (tj. definisane su i zakazane, sa procijenjenim resursima koji su im potrebni).
3. Fokusrirati se na aktivnosti poslovne implementacije projekta, tj. one aktivnosti koje će biti sprovedene tokom trajanja projekta i koje jasno potpadaju pod budžet i kontrolu projekta.
4. Upravljeti izvođenjem svih (projektne) aktivnosti poslovne implementacije:
 - Redizajnirati, prilagoditi ili ažurirati sve pogođene poslovne procese.
 - Implementirati komunikacione aktivnosti definisane u Planu implementacije poslovanja.
 - Sprovesti planirane aktivnosti upravljanja organizacionim promjenama.
 - Osigurati da su sve aktivnosti obuke završene.
 - Upravljeti planovima kontinuiteta poslovanja za sisteme od ključne važnosti za poslovanje.
5. Izvještavati o statusu aktivnosti poslovne implementacije, uključujući sve promjene.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PC T
Upravljanje implementacijom poslovanja	I	I	A	R	C	I	S	I



Slika 9.13 Ulazi/izlazi upravljanja implementacijom poslovanja i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje implementacijom		Plan implementacije poslovanja Plan tranzicije	Projektne izvještaji	Plan rada projekta Kontrolna lista poslovne implementacije	Izveštaj o završetku projekta (Preporuke nakon završetka projekta)

Izlazi

- Kontrolna lista poslovne implementacije
- Plan rada projekta (ažuriran)

PM² šablon?

-
-

9.13 Upravljanje podugovaranjem

Projektne menadžer (PM) *upravlja isporukom svih proizvoda i/ili usluga koje su eksteralizovane*. Ovaj posao se obavlja u saradnji sa relevantnim grupama za nabavku i projektne menadžerom izvođača (CPM) kako bi se osiguralo da izvođač efikasno upravlja podugovorenim radom (outsorsingom – outsourcing, engl.) i isporučuje u skladu sa vremenskim, troškovnim i kvalitativnim očekivanjima definisanim u Planu podugovaranja, tj. *planu outsorsinga*.

Ključni učesnici	Opis
Projektne menadžer (PM)	Upravlja izvođačem (izvođačima).
Projektne menadžer izvođača (CPM)	Isporučuje prihvatljiv kvalitet usluga kako je definisano/zahtijevano.
Osiguranje kvaliteta projekta (PQA)	Obavlja većinu kontrola kvaliteta.

Ulazi

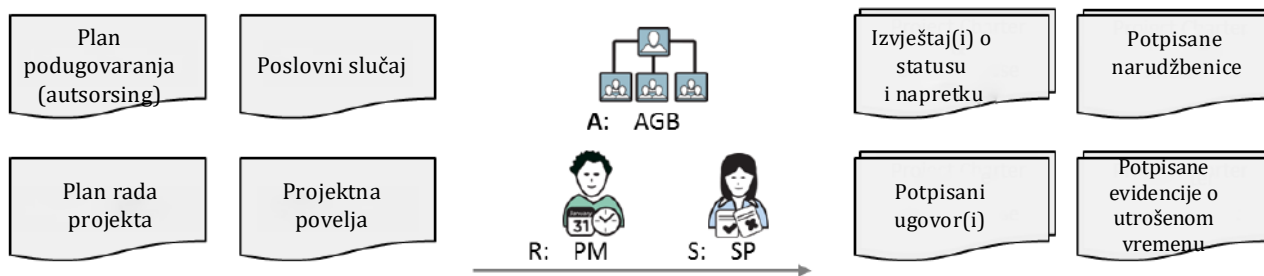
- Plan podugovaranja (Autsorsing plan)
- Poslovni slučaj i Projektne povelja
- Plan rada projekta

Koraci

1. Upravni odbor projekta (PSC) *osigurava da je izvođač izabran u skladu sa procesima i standardima organizacije i kriterijumima* definisanim za projekat.
2. Upravni odbor projekta (PSC) *osigurava da svi ugovori jasno definišu očekivanja obje strane*.
3. Projektne menadžer (PM) *obezbjeduje da se primjenjuju metode rada koje su detaljno navedene u Planu podugovaranja (outsorsinga) projekta*.
4. Projektne menadžer (PM) *prati troškove i rasporede*.
5. Projektne menadžer izvođača (CPM) *izvještava o statusu i napretku projekta* projektne menadžeru (PM) i, po potrebi, Upravnom odboru projekta (PSC).

6. Projektni menadžer (PM) *upravlja izmjenama angažovanog posla.*
7. Projektni menadžer (PM) i/ili Upravni odbor projekta (PSC) *potvrđuju privremene i konačne rezultate i/ili prekretnice na osnovu dogovorenih kriterijuma i kao što je definisano u Planu podugovaranja (outsorsinga).*
8. Projektni menadžer (PM) *obezbjeđuje da se potrebno formalno odobrenje dobije na vrijeme i u skladu sa organizacionim standardima.*

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PC T
Upravljanje podugovaranjem	A	C	C	C	I	S	R	I



Slika 9.14 Ulazi/izlazi upravljanja podugovaranjem i glavne uloge

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje podugovaranjem		Projektni priručnik Plan podugovaranja Plan prihvatanja isporuka	Projektni izvještaji	Artefakti menadžmenta podugovaranja	Izveštaj o završetku projekta

Izlazi

- Izveštaj(i) o statusu i napretku
- Potpisani ugovor(i)
- Potpisane narudžbenice
- Potpisane evidencije o utrošenom vremenu

PM² šablon?

-

-

Ova stranica je namjerno ostavljena prazna

Dodatak A: Doprinosi i zahvalnost

Evropska komisija je zahvalna svima koji su dali doprinos u razvoju PM² metodologije upravljanja projektima i želi da oda priznanje za njihov doprinos i podršku. Po abecednom redu:

1. Sljedeći ljudi su pružili liderstvo i sponzorstvo za PM² i Open PM² inicijative:

BERLAIRE Philippe
BOVALIS Konstantinos
CABRERO MORENO
Daniel
DEASY Declan
GARCIA-MORAN
Francisco
GEORGIANNAKIS
Giorgos INGESTAD
Gertrud IGLESIAS
Jeremias
KOUROUNAKIS Nicos

MARASLIS Athanasios
MEULEMAN Stijn
QUEST Stephen
SCHILDERS Dirk
SILVA MENDES
Pedro
VASSILIADIS
Theodoros
VEKEMANS Tom
VLEMINCKX Philippe

1. Authori PM² Vodiča i Metodologije: KOUROUNAKIS Nicos & MARASLIS Athanasios
2. Pored toga, sljedeći ljudi su služili kao članovi projektnog tima i doprinijeli su evoluciji PM² metodologije, obezbijedili tekst, koncepte i stručno znanje, izvršili preglede i pomogli u razvoju PM² Metodologije i PM² Vodiča:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto
BORRELLY Christopher
BERGHMANS Marc
CALAMITA Valter
CRESPO GAMBADE Pablo
DAMAS Pierre André
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel
D'ELIA Sandro
DZHUMALIEVA Stefka
GKOLFI Argyro
GIOVANNELLI Rosaria
OH Gavin

OLEKSY Henri
KATSAGOUNOS Ilias
KIPS Bert
KOENS Maarten
KUMMER Laurent
LECOMTE Marie-Véronique

OPEN PM² ČLANOVI RADNE GRUPE:

BACELLI Novella
CHLAPANI Angeliki
DAQUINO Giuseppe Giovanni
DYBA Wojciech
GALLOIS Laurent
GIMENO Francisco
HELBIN Tomek
LORANT Benoit
LICU Oana

LECLERCQ Pierre
MARTA Ana MARTINEZ
RODRIGUEZ Eva
MARTINI Marco
MERGUERIAN George
MOIRA Anastasia
PADRAO Ana
PAPIER David
PECA Viorel
RUSTANOWICZ Michal
SEQUEIRA Luis
SUTHERLAND-SHERRIFF
Sarah
TURLEY Frank
VAROTTO Anita
VOICU Denisa
WILLIAMS Kory
ZAININGER Renate

MATTU Francesco
PARONI Panagiota
PARZANESE Pierpaolo
MARTO DE OLIVEIRA Teresa
MET DEN ANCXT Roland
MICHELIOUDAKIS Elias
SCHEINER Robert
SYMEONIDIS George
TORRECILLA SALINAS Carlos

Ova verzija PM² vodiča je proizvedena od strane Evropske komisije

DIGIT.A2.001, Procurement and Programme Management Solutions. Portfolio Methodologies and Tools

CHLAPANI Angeliki	Head of Unit
KAMINSKI Thomasz	Deputy Head of Unit
MUSAT Bogdan	Head of Sector

Centre of Excellence in PM² (CoEPM²):

SEMERDZHIEVA Svetla	Team Lead
WHYE Gregory	Senior Consultant
SUFARU Maria-Cristina	Senior Consultant
BOCHAROVA Ksenia	Senior Consultant
LEFTER Diana-Mihaela	Senior Consultant
COOPER GUMIEL Veronica	Communications Consultant

Former CoEPM² members who recently moved on to other assignments:

BERGHMANS Marc	MICHELIOUDAKIS Elias
MICHOTTE Alexandra	VAN GAEVER Alain

Dodatak B: Planovi i dnevници za upravljanje projektom

B.1 Plan upravljanja zahtjevima

Plan upravljanja zahtjevima *definiše i dokumentuje pristup upravljanju zahtjevima, procesne korake i odgovornosti, kao i alate, tehnike i artefakte koji će se koristiti*. Imajte na umu da su sami zahtjevi dokumentovani i upravljani u odvojenim artefaktima (npr. *matrica zahtjeva*).

Efikasno upravljanje zahtjevima je kritičan faktor uspjeha za projekte, pošto su **zahtjevi početna tačka za sav rad na projektu** i uglavnom utiču na projektne rizike, trajanje i budžet.

Zahtjevi se tradicionalno detaljno definišu na početku životnog ciklusa projekta. Međutim, u zavisnosti od vrste, obuhvata i odabrane strategije projekta, proces upravljanja zahtjevima će možda morati da prilagodi agilniju definiciju i razradu zahtjeva, čime se omogućavaju česti i manje formalni ciklusi upravljanja zahtjevima.

Plan upravljanja zahtjevima može se prilagoditi i personalizovati potrebama projekta. U odsustvu specijalizovane uloge, projektni menadžer (PM) je odgovoran za sprovođenje procesa od inicijacije projekta do trenutka kada su svi zahtjevi implementirani i validirani.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Priprema ovaj artefakt.
Poslovni menadžer (BM)	Konsultovan za prilagođavanje i razradu ovog artefakta.

Ulazi

- Projektna povelja
- Projektni priručnik
- Matrica zainteresovanih strana u projektu

Koraci

1. Provjerite da li proces upravljanja zahtjevima već postoji na nivou organizacije.
2. *Prilagodite Plan upravljanja zahtjevima potrebama projekta*. Napravite ga kao samostalan dokument ili kao dio u Projektном priručniku.
3. *Definišite šta je zahtjev* i koja su moguća stanja njegovog životnog ciklusa.
4. Osigurati *da je proces upravljanja zahtjevima usklađen sa procesom upravljanja promjenama* i da su promjene zahtjeva praćene do isporuka i aktivnosti projekta.
5. *Definišite uloge i odgovornosti za svaki korak procesa*. Jasno definisati ko je odgovoran za odobravanje i validaciju implementacije novih zahtjeva.
6. *Definišite alate i tehnike koje će se koristiti za identifikaciju, procjenu, određivanje prioriteta i upravljanje zahtjevima* (npr. sesije razmišljanja, izrada prototipa, MoSCoV, itd.).
7. *Definišite moguće formate predstavljanja zahtjeva za projekat* (npr. tekst, slučajevi korišćenja, dijagrami, korisničke priče, itd.)
8. *Definišite artefakte i repozitorije koji se koriste za dokumentaciju i upravljanje zahtjevima* (npr. dokument specifikacije ili matrica slijedljivosti zahtjeva).
9. *Definišite proces validacije zahtjeva* i uvjerite se da je usklađen sa ukupnim procesom prihvatanja rezultata.
10. Obezbijedite da se proces upravljanja zahtjevima prenese na projektne zainteresovane strane.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan upravljanja zahtjevima	I	I	A	C	C	I	R	S

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje zahtjevima	Projektna povelja	Projekt priručnik Plan upravljanja zahtjevima Plan prihvatanja isporuka	Zahtjevi za promjene	Dokument(i) sa zahtjevima Plan rada projekta Projektne dnevni	Izveštaj o završetku projekta

Artefakt

PM² šablon?

- Plan upravljanja zahtjevima

B.2 Plan upravljanja promjenama na projektu

Plan upravljanja promjenama na projektu definiše i dokumentuje proces projektnih promjena. Ovaj plan definiše aktivnosti, uloge i odgovornosti koje se odnose na identifikaciju, dokumentovanje, procjenu, odobravanje, određivanje prioriteta, implementaciju, kontrolu i saopštavanje zahtijevanih projektnih promjena.

Upravljanje promjenama u projektu donosi transparentnost, odgovornost i mogućnost praćenja svih promjena implementiranih nakon što su obuhvat i planovi projekta utvrđeni kao osnovni. Procedura eskalacije obezbjeđuje da promjene sa značajnim uticajem na performanse projekta budu pravilno ocijenjene i *odobrene od strane odgovarajućeg nivoa autoriteta*. Dnevnik promjena projekta koristi se za dokumentovanje zahtijevanih promena i praćenje svih povezanih odluka i planiranih akcija.

Ključni učesnici	Opis
Projektne menadžer (PM)	Priprema Plan upravljanja promjenama na projektu.
Vlasnik projekta (PO)	Odobrava Plan upravljanja promjenama na projektu
Poslovni menadžer (BM)	Konsultovan za razradu ovog artefakta.

Ulazi

- Poslovni slučaj i Projektne povelja
- Projektne priručnik
- Plan rada projekta

Koraci

1. Provjerite da li već postoji *Proces upravljanja promjenama na projektu na nivou organizacije*.
2. Prilagodite plan upravljanja promjenama na projektu prema potrebama projekta (npr. definišite različite korake u zavisnosti od vrste promjene, njene hitnosti ili uticaja). Napravite ga kao samostalan dokument ili kao dio u *Projektnom priručniku*.
3. Osigurajte *da nema dupliranja informacija sadržanih u drugim planovima upravljanja* ili Projektnom priručniku (npr. postupak eskalacije).
4. Definišite šta se smatra promjenom za projekat, kao i moguće vrste promjena.
5. Definišite artefakte *i alate i tehnike koje će se koristiti za identifikaciju i procjenu promjena* (npr. obrazac zahtjeva za promjenu ili *Dnevnik promjena na projektu*).
6. Definišite *ko je odgovoran za odobravanje promjena* na različitim nivoima uticaja i kako se ova odluka saopštava ostatku tima.
7. *Prilagodite Dnevnik promjena* (ako je potrebno) i prilagodite ga *tako da odražava sva prilagođavanja Plana upravljanja promjenama* na projektu (npr. razmjere hitnosti, uticaj promjene i prioritet).
8. Opišite aktivnosti praćenja i kontrole promjena, njihovu učestalost i prateće alate i tehnike, npr. pregled

promjena sa unaprijed definisanom frekvencijom na osnovu Dnevnika promjena.

9. Obezbijedite da se proces upravljanja promjenama saopšti projektnom timu i zainteresovanim stranama.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan upravljanja promjenama na projektu	I	I	A	C	I	I	R	I

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje promjenama na projektu	Projektna povelja	Projektni priručnik Plan upravljanja promjenama na projektu	Projektni izvještaji Zahtjevi za promjenu	Dnevnik promjena Projektne dnevni Plan rada projekta	Izvještaj o završetku projekta

Artefakt

PM² šablon?

- Plan upravljanja promjenama na projektu
- Dnevnik promjena (podesiti)

B.3 Plan upravljanja rizikom

Plan upravljanja rizikom *definiše i dokumentuje proces upravljanja rizikom* za projekat. Ovaj plan opisuje kako će se rizici identifikovati i procijeniti, koji alati i tehnike se mogu koristiti, koje su skale i tolerancije za procjenu, relevantne uloge i odgovornosti, koliko često rizike treba ponovo razmotriti, itd. *Plan upravljanja rizikom takođe definiše proces praćenja i eskalacije rizika, kao i strukturu Dnevnika rizika*, koja se koristi za dokumentovanje i saopštavanje rizika i aktivnosti reagovanja na rizike.

Upravljanje rizicima *daje vidljivost rizicima i odgovornost u pogledu načina na koji se njima rukuje*, i osigurava da se sa projektnim rizicima proaktivno bavi na projektu, da su redovno praćeni i kontrolisani.

Ključni učesnici	Opis
Projektne menadžer (PM)	Priprema Plan upravljanja rizicima.
Poslovni menadžer (BM)	Konsultovan za razradu ovog artefakta.
Vlasnik projekta (PO)	Odobrava Plan upravljanja rizicima.

Ulazi

- Poslovni slučaj i Projektne povelja
- Projektne priručnik
- Plan rada projekta

Koraci

1. Provjerite da li postoji već postojeći Proces upravljanja rizikom na nivou organizacije.
2. *Prilagodite plan upravljanja rizikom potrebama projekta* (npr. izbrišite/dodajte korake ili aktivnosti, proširite ili promijenite opis aktivnosti ili srodne odgovornosti itd.). Napravite ga kao samostalan dokument ili kao dio u *Projektne priručniku*.
3. Osigurajte *da nema dupliranja informacija* sadržanih u drugim planovima upravljanja ili *Projektne priručniku* (npr. postupak eskalacije).
4. *Definišite alate i tehnike* koje će se koristiti za identifikaciju, procjenu i praćenje rizika (npr. brejnstorming, baza podataka o rizicima, struktura raščlanjivanja rizika, matrica vjerovatnoće-uticaja, analiza stabla odluka, dnevnik rizika, itd.).
5. *Prilagodite skale koje se koriste za procjenu rizika* (tj. vjerovatnoća, uticaj i opšti nivo rizika).
6. Utvrditi (uz učešće ključnih zainteresovanih strana) sklonost riziku projekta (iznos rizika koji su zainteresovane strane spremne da prihvate).
7. Odlučite *koliko često treba ponovo procjenjivati Dnevniku rizika*, uzimajući u obzir i projektne i

organizacione uslove i politike.

8. *Navedite procedure eskalacije i komunikacije za rizike* na koje treba obratiti posebnu pažnju (tj. za koji projekat zainteresovane strane treba obavijestiti ako se kritični rizici pokrenu).

9. *Identifikujte primjenljive strategije odgovora na rizik* i za identifikovane prijetnje i za prilike (tj. izbjegavajte, prenesite/dijelite, smanjite, prihvatite ili iskoristite, poboljšajte, podijelite i prihvatite respektivno).

10. *Odredite nivo detalja* sa kojim akcije odgovora na rizik treba da budu opisane u dnevniku rizika (npr. opis akcije, vlasnik akcije, planirani napor, itd.). Napominjemo da u Plan rada projekta treba uključiti aktivnosti koje zahtijevaju značajan napor.

11. Osigurati da *proces upravljanja rizikom bude saopšten projektom timu i zainteresovanim stranama*.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan upravljanja rizikom	I	C	A	C	I	I	R	I

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje rizikom	Projektna povelja	Projektni priručnik Plan upravljanja rizikom	Projektni izvještaji	Dnevnik rizika Projektne dnevničke	Izvještaj o završetku projekta

Artefakt

PM² šablon?

- Plan upravljanja rizicima
- Dnevnik rizika

B.4 Plan upravljanja problemom

Plan upravljanja problemima *definiše i dokumentuje aktivnosti, uloge i odgovornosti* u vezi sa identifikovanjem, procjenom, dodjeljivanjem, rješavanjem i kontrolom projektnih problema. **Problemi su definisani kao neplanirani događaji u vezi sa projektom koji zahtijevaju akciju projektnog menadžmenta.**

Proces upravljanja problemima pomaže projektom menadžeru (PM) da procijeni i reaguje na pitanja koja imaju potencijalni uticaj na obuhvat projekta, vrijeme, cijenu, kvalitet, rizik ili zadovoljstvo zainteresovanih strana. Srodne odluke se mogu evidentirati u *Dnevniku odluka*, koji donosi vidljivost odlukama i odgovornost o tome kako i ko ih donosi i kome treba da budu saopštene.

Dnevnik problema se koristi za *dokumentovanje identifikacije, evaluacije i dodjeljivanja problema i za praćenje svih ključnih odluka i planiranih akcija*. Takođe pomaže da se prati **ko je odgovoran za rješavanje konkretnih pitanja do određenog roka**. Donosi vidljivost i odgovornost u pogledu načina na koji se problemi rješavaju i osigurava da su pravilno upravljani i riješeni.

Ključni učesnici	Opis
Projektne menadžer (PM)	Priprema Plan upravljanja problemima.
Poslovni menadžer (BM)	Konzultovan za izradu ovog artefakta.

Ulazi

- Projektne povelja
- Projektne priručnik
- Plan rada projekta

Koraci

1. Provjerite *da li već postoji aktuelni proces upravljanja problemima* na organizacionom nivou.

2. Prilagodite *Plan upravljanja problemima* potrebama projekta. Kreirajte ga kao zaseban dokument ili kao sekciju unutar *Projektnog priručnika*.
3. Osigurajte *da nema dupliranja informacija sadržanih u drugim planovima upravljanja* ili *Projektnom priručniku* (npr. procedura eskalacije).
4. *Definišite šta će se smatrati problemom za projekat* i prilagodite moguće kategorije problema relevantne za projekat.
5. *Definišite sve artefakte, alate i tehnike koje će se koristiti za identifikaciju, procjenu, dodjeljivanje, rješavanje i praćenje problema* (npr. Dnevnik problema, analiza osnovnog uzroka, itd.).
6. *Precizirajte kako se mogu identifikovati novi problemi i kako će se komunicirati njihov status*, te kada se novi i otvoreni problemi (i odluke na čekanju) mogu diskutovati (npr. na sastancima o statusu projekta).
7. Prilagodite *Dnevnik problema* kako bi odražavao sve promjene u skalama hitnosti, uticaja i prioriteta.
8. *Definišite koji problemi* (u zavisnosti od njihove kategorije, hitnosti i uticaja) *moгу biti riješeni na nivou (projekt) menadžmenta* i koji treba da se eskaliraju.
9. *Opisujte aktivnosti kontrole problema, njihovu učestalost, te alate i tehnike koje ih podržavaju* (npr. pregled problema na sastancima o statusu projekta na osnovu Dnevnika problema ili Izvještaja o statusu projekta).
10. *Definišite kako će problemi biti povezani* sa svojim izvorom, povezanim odlukama, akcijama, rizicima i promjenama.
11. *Navedite proceduru za ažuriranje naučenih lekcija* nakon što je problem riješen.
12. Osigurajte da je proces upravljanja problemima saopšten projektnom timu i zainteresovanim stranama.

RAM/RASCI	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan upravljanja problemom	I	I	A	C	C	I	R	C

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje problemom	Projektna povelja	Projektni priručnik Plan upravljanja problemom	Projektni izvještaji	Dnevnik problema Dnevnik odluka	Izvještaj o završetku projekta

Artefakt

- Plan upravljanja problemom
- Dnevnik problema
- Dnevnik odluka

PM² šablon?

B.5 Plan upravljanja kvalitetom

Plan upravljanja kvalitetom *definiše i dokumentuje zahtjeve kvaliteta projekta, pristup upravljanja kvalitetom, procese i odgovornosti*. Takođe opisuje aktivnosti osiguranja i kontrole kvaliteta koje se preduzimaju tokom projekta.

Planiranje i izvođenje aktivnosti osiguranja i kontrole kvaliteta može se posmatrati kao *značajno ulaganje vremena i truda*, pa stoga željeni balans između planiranog kvaliteta, troškova, vremena i rizika treba pažljivo procijeniti i razmotriti. Odgovarajuće metrike kvaliteta treba definisati i kasnije koristiti za procjenu kvaliteta projektnog menadžmenta. Sve aktivnosti vezane za kvalitet treba da budu dobro osmišljene i planirane.

Procedura upravljanja konfiguracijom je takođe dokumentovana u *Planu upravljanja kvalitetom*. Upravljanje konfiguracijom pomaže projektnim timovima da efikasno rukovode projektnim artefaktima i isporukama (tj. da osiguraju da se isporuče ispravne verzije, da se spriječe neovlašćene promjene i da se obezbijedi slijedljivost artefakata).

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Priprema <i>Plan upravljanja kvalitetom</i> . Takođe može biti podržan od strane drugih uloga kao što su <i>osiguranje kvaliteta projekta</i> (PQA), <i>kanclerija za podršku projektima</i> (PSO) i druge zainteresovane strane.
Poslovni menadžer (BM)	Vrši pregled i potvrđuje zahtjeve kvaliteta, aktivnosti obezbjeđenja i kontrole kvaliteta, kao i povezane metrike.

Ulazi

- Projektna povelja
- Projektni priručnik
- Plan rada projekta

Koraci

- 1) Provjerite da li već postoji aktuelni proces upravljanja kvalitetom na nivou organizacije.
- 2) *Prilagodite Plan upravljanja kvalitetom potrebama projekta*. Kreirajte ga kao samostalan dokument ili kao dio u okviru Projektnog priručnika.
- 3) *Odredite ciljeve i karakteristike upravljanja kvalitetom* tako što ćete pregledati isporuke projekta, kriterijume uspjeha, pristup i druge specifične zahtjeve (npr. bezbjednosne zahtjeve) kako je opisano u Projektnoj povelji i Projektnom priručniku.
- 4) *Osigurajte da nema dupliranja informacija sadržanih u drugim planovima* upravljanja ili Projektnom priručniku (npr. postupak eskalacije).
- 5) *Definišite kriterijume odobrenja za preglede izlaska iz faze* ili za druge ključne prekretnice upravljanja projektom.
- 6) *Definišite sve artefakte, alate i tehnike koje će se koristiti za planiranje kvaliteta* i osiguranje i kontrolu kvaliteta (npr. Kontrolna lista za pregled kvaliteta).
- 7) *Odredite aktivnosti obezbjeđenja i kontrole kvaliteta i definišite njihovu učestalost i vremenski raspored*. Pored toga, dizajnirajte metriku i tolerancije prihvatanja za procjenu efikasnosti ovih aktivnosti.
- 8) *Utvrdite da li je uloga osiguranja kvaliteta projekta* (PQA) (ili drugog nezavisnog subjekta) *potrebna* za obavljanje aktivnosti osiguranja kvaliteta.
- 9) *Definišite uloge i odgovornosti za proces kvaliteta* i obezbijedite da se ove uloge dogovore i saopšte svim uključenim zainteresovanim stranama.
- 10) *Pregledajte karakteristike kvaliteta sa relevantnim zainteresovanim stranama*. Zamolite ih da predlože aktivnosti osiguranja kvaliteta i kontrole posebno za projekat.
- 11) *Definišite procedure kvaliteta i konfiguracije i zapise* koji pokazuju da su aktivnosti upravljanja kvalitetom i konfiguracijom sprovedene kako je planirano.
- 12) *Prilagodite kontrolnu listu za pregled kvaliteta* na osnovu aktivnosti kontrole kvaliteta definisanih za projekat.
- 13) Obezbijedite da se aktivnosti obezbjeđenja i kontrole kvaliteta mogu pratiti do konkretnih radnih aktivnosti u Planu rada projekta.
- 14) Uvjerite se da su *recenzenti i zaduženi za odobravanje dokumenta jasno identifikovani*.
- 15) Predstavite planirane aktivnosti i vremenski raspored Upravnom odboru projekta (UOP) na odobrenje.
- 16) Saopštite odobreni plan projektnom timu i relevantnim zainteresovanim stranama.

Uputstva (specifična za upravljanje konfiguracijom)

- Pregledajte proces upravljanja konfiguracijom naveden u Planu upravljanja kvalitetom i prilagodite ga potrebama projekta (npr. izbrišite ili dodajte korake ili aktivnosti, proširite ili promijenite opis aktivnosti, povezane odgovornosti, itd.).
- Definišite šta će se smatrati stavkom konfiguracije na osnovu isporuka i artefakata projekta, i identifikujte attribute takvih stavki.
- Identifikujte ko je odgovoran za promjene stavki konfiguracije i za održavanje i kontrolu njihovih verzija i izdanja.
- Definišite artefakte, alate i tehnike koje će se koristiti za upravljanje konfiguracionim stavkama.
- U zavisnosti od složenosti projekta, dnevnik upravljanja konfiguracijom može se koristiti za kontrolu promjena konfiguracionih stavki.
- Opisujte konvencije imenovanja koje će se koristiti u projektnoj dokumentaciji, folderima i elektronskoj pošti.
- Definišite strukturu fascikli projekta i procedure i prava u vezi sa pregledom, promjenom ili ažuriranjem bilo kog projektnog artefakta. Uvjerite se da se pravila o ograničenom pristupu i povjerljivosti pravilno primjenjuju.
- Definišite sve procedure koje se odnose na kreiranje kopija projektnih podataka, periode čuvanja, uređaje za skladištenje i sanaciju/brisanje podataka (ako je potrebno).
- Uverite se da je procedura upravljanja konfiguracijom saopštena projektnom timu.
- Ključne informacije o upravljanju konfiguracijom se takođe mogu sažeti u Projektnom priručniku.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan upravljanja kvalitetom	I	A	C	C	C	C	R	C

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje kvalitetom	Projektna povelja	Projektni priručnik Plan upravljanja kvalitetom	Izveštaji o pregledu kvaliteta Izveštaji revizije	Kontrolna lista za pregled kvaliteta Projektni dnevnik Kontrolna lista za pregled faze izlaza	Izveštaj o završetku projekta Napomena o prihvatanju projekta

Artefakt

PM² šablon?

- Plan upravljanja kvalitetom
- Kontrolna lista za pregled kvaliteta
- Kontrolna lista za pregled faze izlaza

B.6 Plan upravljanja komunikacijama

Plan upravljanja komunikacijama *pomaže u osiguravanju da sve zainteresovane strane projekta imaju informacije koje su im potrebne za obavljanje svojih uloga* tokom cijelog životnog ciklusa projekta. Planiranje i izvođenje aktivnosti komunikacije projekta je ključno za uspjeh projekta.

Plan upravljanja komunikacijama *definiše i dokumentuje komunikacione aktivnosti, njihove ciljeve, sadržaj, format, učestalost i publiku*. Takođe definiše kako komunicirati status projekta i dodelu aktivnosti raznim zainteresovanim stranama, uključujući komunikacionu strategiju za svakog ključnog zainteresovanog, na osnovu njihovih interesa, očekivanja i uticaja u projektu.

Ključni učesnici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Priprema Plan upravljanja komunikacijama.
Poslovni menadžer (BM)	Pružna doprinos i pomaže u njegovom kreiranju.

Ulazi

- Projektna povelja
- Projektni priručnik
- Matrica zainteresovanih strana u projektu
- Plan rada projekta

Koraci

- 1) *Pregledajte uputstva* navedena u šablonu Plana upravljanja komunikacijama *kako biste bolje razumjeli kako da ih prilagodite i personalizujete.*
- 2) *Osigurajte da nema dupliranja komunikacionih aktivnosti* koje su opisane u drugim planovima upravljanja, kao što su Plan upravljanja kvalitetom, Plan upravljanja rizicima, itd.
- 3) Ako su određeni procesi već opisani u Projektnom priručniku (npr. proces eskalacije), upućujte se na njih kako biste izbjegli dupliranje i jednostavno dokumentujte sve promjene.
- 4) *Identifikujte grupe zainteresovanih strana* u projektu na osnovu Matrice zainteresovanih strana u projektu.
- 5) Prilikom određivanja strategije za svaku komunikacionu aktivnost, *razmotrite interese i uticaj kako unutrašnjih, tako i spoljašnjih organizacija na projekat.*
- 6) Za svaku ciljnu grupu, utvrdite koje informacije treba Plan upravljanja komunikacijama komunicirati i *svrhu komunikacije.*
- 7) *Definišite sve artefakte* (npr. projektni izvještaji) i druge načine za prikupljanje, analizu i distribuciju informacija o projektu i upravljanje očekivanjima zainteresovanih strana.
- 8) *Odredite učestalost komunikacionih aktivnosti, njihov format i sredstva* koja će se koristiti za komunikaciju (npr. izvještaji, prezentacije, sastanci, elektronska pošta, pozivi).
- 9) *Odredite ko će biti odgovoran za svaku komunikacionu aktivnost* i opišite očekivane rezultate.
- 10) Osigurajte da je plan upravljanja komunikacijom saopšten svim zainteresovanim stranama projekta.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
	I	I	A	S	C	I	R	C

Povezani artefakti	Iniciranje	Planiranje	Implementacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanja komunikacijama	Projektna povelja	Matrica zainteresovanih strana u projektu Plan upravljanja komunikacijama	Projektni izvještaji	Projektni dnevници	Izvještaj o završetku projekta

Artefakt

- Plan upravljanja komunikacijama

PM² šablon?



B.7 Dnevnik promjena

Identifikacija promjene i opis	
Identifikacija (ID)	Identifikator promjene.
Kategorija	Kategorizuje promjenu.
Naslov	Kratak naslov za traženu promjenu.
Opis	Detaljniji opis tražene promjene i uticaj nesprovođenja promjene.
Status	Status promjena može biti bilo koji od sljedećih: <ul style="list-style-type: none"> • Poslat: Ovo je početni status. Koristite ga dok se tražena promjena još uvek specificira. • U procjeni: Koristite ovaj status da započnete procjenu. • Čeka na odobrenje: Koristite ovaj status da pokrenete proces odobravanja. Prije nego što primijenite ovaj status, osigurajte da je istraga završena i da su prikazane procjene tačne. • Odobreno: Ovaj status se postavlja kada je promjena odobrena, u predloženom obliku ili izmijenjena. • Odbijeno: Ovaj status se postavlja ako je promjena odbijena. • Odloženo: Ovaj status se postavlja ako je promjena odložena na neodređeno vrijeme. • Spojeno: Ovaj status označava da je promjena spojena sa nekom drugom promjenom, tako da se više aktivno ne prati. Spajanje je uobičajeno kada ima mnogo promjena. • Implementirano: Ovaj status označava da je rad na implementaciji ove promjene uključen u Plan rada projekta.
Zatraženo od	Ime osobe koja zahtijeva promjenu.
Datum identifikovanja (ili datum podnošenja)	Početni datum podnošenja zahteva za promjenu.
Procjena promjene i opis radnje	
Detalji akcije (napor i odgovornost)	Opis preporučene radnje, uključujući korake, rezultate, vremenski okvir, resurse i uključeni trud.
Veličina	Napor koji je potreban za sprovođenje promjene. Moguće vrijednosti su: 5=Vrlo visoko, 4=Visoko, 3=Srednje, 2=Nisko, 1=Vrlo nisko
Prioritet	Numerička vrijednost koja označava dogovoreni prioritet promjene. Moguće vrijednosti su: 5=Vrlo visok, 4=Visok, 3=Srednji, 2=Nizak, 1=Vrlo nizak
Ciljni datum isporuke	The target date for the change to be delivered.
Odobrenje promjene	
Eskalacija	Da li je potrebna eskalacija na nivo za usmjeravanje ili upravljanje? (Da ili Ne).
Odluka	Odluka donijeta.
Odluku je usvojio	Osoba ili komisija koja je odbila ili odobrila promjenu.
Datum usvajanja odluke	Datum kada je odluka donijeta.

Implementacija promjene	
Stvarni datum isporuke	Datum kada je promjena stvarno isporučena.
Praćenje i komentari	Identifikacija (ID-ovi) zadataka (u Planu rada projekta) koji sprovode izmjenu, i/ili ID srodnih pitanja, rizika ili odluka. Takođe uključite sve dodatne informacije/komentare u vezi sa promjenom.

B.8 Dnevnik rizika

Identifikacija rizika i opis	
Identifikacija (ID)	Identifikator rizika.
Kategorija	Kategorija rizika koja se odnosi na oblast na koju rizik utiče (npr. posao, IT, ljudi i organizacija, eksterni ili pravni).
Naslov	Kratak naslov za rizik.
Opis	Strukturisana formulacija mogućnosti ili prijetnje u obliku (ruta) Uzrok – Rizik – Posljedica, zajedno sa potencijalnim međuzavisnostima rizika.
Status	Status rizika može biti bilo koji od sljedećih: Predloženo: Ovo je početni status. Koristite ovo dok je rizik još preciziran. U procjeni: Koristite ovaj status da započnete procjenu. Čeka na odobrenje: Koristite ovo da zatražite odobrenje. Prije nego što primijenite ovaj status, uvjerite se da je procjena potpuna i da su procjene pouzdane. Odobreno: Ovaj status se postavlja kada se prihvati mogućnost rizika. Odbijeno: Ovaj status se postavlja ako je rizik odbijen kao nerelevantan. Zatvoreno: Ovaj status se postavlja kada se rizikom upravlja (npr. Ublažavanje)
Identifikovao	Osoba koja je identifikovala rizik.
Datum identifikacije	Datum kada je rizik identifikovan.
Procjena rizika	
Vjerovatnoća (L – Likelihood ili V)	Numerička vrijednost koja označava procjenu vjerovatnoće da će se rizik pojaviti. Moguće vrijednosti su: 5=Vrlo visoka, 4=Visoka, 3=Srednja, 2=Niska, 1=Vrlo niska
Uticaj (I – Impact ili U)	Numerička vrijednost koja označava ozbiljnost uticaja rizika (ako se rizik pojavi). Moguće vrijednosti su: 5=Vrlo visok, 4=Visok, 3=Srednji, 2=Nizak, 1=Vrlo nizak
Nivo rizika (RL – Risk Level ili NR)	Nivo rizika je proizvod vjerovatnoće i uticaja (RL=L*I) ili (NR=V*U).
Vlasnik rizika	Osoba odgovorna za upravljanje i praćenje rizika.
Eskalacija	Bez obzira da li će rizik eskalirati ili ne rizik se prebacuje na nivoe za usmjeravanje ili upravljanje (da ili ne).
Odgovor na rizik	
Strategija odgovora na rizik	Strategije za negativne rizike (pretnje): izbjegavajte, smanjite, prihvatite, prenesite/dijelite Strategije za pozitivne rizike (prilike): -Iskoristite, poboljšajte, prihvatite, podijelite
Detalji akcije (trud i odgovornost)	Opis radnje(a) koje treba preduzeti, uključujući njen cilj, obim, rezultate i odgovornu osobu i procijenjeni potreban napor.
Ciljni datum	Datum na koji se očekuje da će akcija biti sprovedena.
Praćenje/komentari	Identifikacija zadataka (u Planu rada projekta) koji sprovode akcije odgovora na rizik i/ili ID srodnih promjena, pitanja ili odluka (unosi u dnevnik). Takođe uključite sve dodatne informacije/komentare u vezi sa rizikom.

B.9 Dnevnik problema

Identifikacija problema i opis	
Identifikacija (ID)	Identifikator problema.
Kategorija	Kategorija problema vezana za područje koje je pogođeno problemom (npr. poslovanje, IT, ljudi i organizacija, eksterna ili pravna).
Naslov	Kratki naziv za problem.
Opis	Opis problema i njegovog uticaja.
Status	Status problema može biti bilo koji od sljedećih: Otvoren: Problem je identifikovan i zahtijeva pažnju i, ako je moguće, rješenje. Odložen: Ovaj status se postavlja ako se rješavanje problema odlaže zbog drugih prioriteta. Riješen: Ovaj status ukazuje na to da su sve potrebne radnje završene i da je problem riješen. Zatvoren: Ovaj status ukazuje na to da su svi radovi završeni i verifikovani. Problem se tada može označiti kao zatvoren.
Identifikovao	Ime osobe koja je identifikovala problem.
Datum identifikacije	Datum kada je problem prijavljen.
Procjena problema i opis radnji	
Detalji akcije (napor i odgovornost)	Opis preporučene radnje koja treba da se preduzme, uključujući korake, isporuke, vremenski okvir, resurse i uloženi trud.
Hitnost	Numerička vrijednost koja označava koliko je problem hitan. Moguće vrijednosti su: 5 = Veoma visoka, 4 = Visoka, 3 = Srednje, 2 = Niska, 1 = Veoma niska
Uticaj	Numerička vrijednost koja označava uticaj problema. Moguće vrijednosti su: 5 = Veoma visoka, 4 = Visoka, 3 = Srednje, 2 = Niska, 1 = Veoma niska
Obim	Veličina problema predstavlja napor potreban da se problem riješi. Moguće vrijednosti su: 5 = Veoma visoka, 4 = Visoka, 3 = Srednje, 2 = Niska, 1 = Veoma niska
Ciljni datum	Datum na koji se očekuje da će problem biti riješen.
Vlasnik problema	Osoba odgovorna za rješavanje problema.
Eskalacija	Bez obzira da li će problem eskalirati ili ne problem se prebacuje na nivo e za usmjeravanje ili upravljanje (Da ili Ne).
Praćenje/Komentari	Identifikacija zadataka (u Planu rada projekta) koji implementiraju radnje vezane za problem, i/ili ID-evi povezani sa promjenama, rizicima ili odlukama (upisi u Dnevnik). Takođe uključiti sve dodatne informacije/komentare vezane za problem.

B.10 Dnevnik odluka

Identifikacija odluke i opis	
Identifikacija (ID)	Identifikator odluke.
Kategorija	Kategorija odluke vezana za područje koje je pogođeno odlukom (npr. poslovanje, IT, ljudi i organizacija, eksterna ili pravna).
Naslov	Kratak naslov odluke.
Opis	Opis detalja odluke i njenog uticaja, ako je primjenljivo.
Identifikovao	Ime osobe koja je identifikovala potrebu za odlukom.
Prisustni ljudi	Zapišite imena prisutnih kada je tada donijeta odluka. Po potrebi se može uputiti na relevantni zapisnik sa sastanka (MoM).
Komentari	Identifikacija povezanih unosa u dnevnik promjena, rizika ili problema, kao i sve dodatne informacije vezane za odluku.
Vlasništvo	
Vlasnik odluke	Osoba odgovorna za odluku.
Datum odluke	Datum kada je odluka donijeta.
Eskalacija	Da li odluka treba da se eskalira na usmjeravanje ili upravljački nivo (Da ili Ne).
Implementacija odluke	
Datum primjene	Datum kada odluka postaje primjenjena.
Odluka je saopštena:	Grupa, timovi i druge ciljane publike kojima treba saopštiti odluku.

Ova stranica je namjerno ostavljena prazna

Dodatak C: Alati i tehnike projektnog menadžmenta

Ovaj dio uvodi niz često korišćenih alata i tehnika projektnog menadžmenta koji su korisni za rješavanje različitih izazova u upravljanju projektima. Svaki alat i tehnika su sažeti u nekoliko paragrafa koji pružaju jednostavan pregled na visokom nivou tog alata ili tehnike.

Imajte na umu da predstavljeni skup alata nije potpuna lista dostupnih alata i tehnika za upravljanje projektima. Relevantni izvori za dalje čitanje i istraživanje takođe su predstavljeni na kraju ovog poglavlja.

C.1 PESTEL Analiza

PESTEL analiza se koristi za razumijevanje kako okruženje može uticati na projekat ili cilj. PESTEL je skraćenica za: *političko, ekonomsko, društveno, tehnološko, ekološko i pravno okruženje*. PESTEL analiza pomaže da se identifikuju eksterni faktori koji utiču na organizaciju, te stoga mogu imati uticaj na ciljeve, planiranje ili izvršenje projekata.

Ova vrsta analize posebno je važna u kontekstu poslovnog opravdanja i upravljanja rizikom i podstaci će proces dizajniranja dovoljno sveobuhvatnog plana da se identifikuju i pozabave potencijalni scenariji rizika (prijetnje/prilike) *koji proizilaze izvan organizacije ili projekta*.

C.2 Analiza „napravi ili kupi“

Analiza „napravi ili kupi“ pomaže organizaciji *da donese informisanu odluku o tome šta da eksternalizuje, a šta ne*. Portfolio menadžeri i sponzori projekata često su suočeni sa dilemom da li da naprave ili kupe, s obzirom na dostupnost i vještine resursa pri ruci.

Različiti faktori koje treba uzeti u obzir za analizu “napravi ili kupi” uključuju *poređenje troškova, tehnologija i poslovnih procesa, informacije vezane za dobavljače i sisteme podrške*.

Potencijalni razlozi za donošenje odluke uključuju isplativost, zabrinutost zbog intelektualne svojine, probleme kontrole kvaliteta ili nepouzdanost dobavljača. Potencijalni razlozi za odluku o kupovini uključuju razmatranje troškova, nedostatak tehničke stručnosti, tehničko iskustvo dobavljača i/ili nedovoljne unutrašnje resurse.

C.3 Matrica interesa/uticaja zainteresovanih strana (SIIM)

Ova tehnika se koristi za *olakšavanje i dokumentovanje analize interesa i uticaja svake zainteresovane strane u projektu*. Od izuzetne je važnosti poznavati zainteresovane strane i njihovu relevantnost za projekat, kako bi se identifikovali zagovornici projekta i potencijalni protivnici. Pošto se dokument odnosi na osobe unutar vaše organizacije, treba paziti da informacije ostanu povjerljive.

Interes označava nivo interesovanja koje zainteresovana strana ima za projekat. Interes se mjeri kao stepen entuzijazma koji zainteresovana strana pokazuje u podršci projektu. Zainteresovane strane mogu biti *pozitivne, neutralne ili negativne prema projektu*.

Uticaj označava moć koju zainteresovana strana ima nad planiranjem i sprovođenjem aktivnosti. Što je veća moć odlučivanja zainteresovane strane, veći je njihov uticaj. Najčešće osoba(e) koja(e) može(gu) donositi odluke o finansiranju i/ili resursima projekta ima(ju) veliki uticaj.

C.4 Matrica vjerovatnoće/uticaja rizika

Matrica vjerovatnoće/uticaja rizika (ponekad nazvana *matrica vjerovatnoće-uticaja ili matrica rizika*) se koristi u kvalitativnoj procjeni rizika, nakon što su rizici projekta identifikovani. Matrica je dizajnirana kao alat za dopunu Dnevnika rizika ili registra rizika.

Matrica vjerovatnoće/uticaja rizika zasniva se na dva kriterijuma: *vjerovatnoći da će se rizik materijalizovati i potencijalnom uticaju izazvanom rizičnim događajem*. Najčešće se koristi pet opsega za svaku od dimenzija matrice: 1=Veoma niska, 2=Niska, 3=Srednja, 4=Visoka, 5=Veoma visoka.

Dva faktora se zatim kombinuju množenjem njihovih vrijednosti, što rezultira *nivoom rizika*. Mjereno na relativnoj skali od 1 do 25, nivo rizika će pokrenuti različite strategije odgovora na rizik.

Ćelije matrice su obojene različitim bojama kako bi se označila kritičnost rizika, obično *zelena za rizike niskog nivoa* (nivo rizika <=2), *žuta za rizike srednjeg nivoa* (nivo rizika između 3 i 16) i *crvena za rizike visokog nivoa* (nivo rizika >=20). Na osnovu sklonosti organizacije prema riziku, mogu *se razviti*

adekvatne strategije odgovora na rizik za svaki identifikovani rizik.

C.5 Struktura raščlanjivanja posla (WBS)

Struktura raščlanjivanja (dekompozicije) posla (WBS - Work Breakdown Structure) je **hijerarhijska podjela projekta na manje radne komponente** koje se **mogu koristiti za dodjelu posla ili za procjenu napora i troškova**. Dobro izrađena struktura raščlanjivanja posla (WBS) treba da bude laka za razumijevanje, potpuna i da olakšava praćenje napretka tokom realizacije. Uobičajene tehnike uključuju **razlaganje projekta po fazama ili etapama, isporukama ili izlazima, radnim paketima ili na osnovu organizacije, njenih odjeljenja i poslovnih jedinica**.

Struktura raščlanjivanja posla (WBS) predstavlja dobru osnovu za projektnog menadžera (PM) u **dodjeljivanju različitih odgovornosti članovima tima**. Svaki zadatak u strukturi može se dalje definisati: rad se može procijeniti, rizici i zavisnosti se mogu identifikovati, a resursi se mogu mobilisati.

C.6 Struktura raščlanjivanja isporuka (DBS)

Struktura raščlanjivanja isporuka (DBS - Deliverables Breakdown Structure) **ključni je dio planiranja zasnovanog na proizvodu**. Može se koristiti za identifikaciju i dokumentovanje isporuka, odnosno rezultata projekta (kako projektnih isporuka, tako i isporuka u upravljanju projektom) i njihovih međusobnih zavisnosti. Ovo **rezultira hijerarhijskim stablom isporuka i podisporuka** (fizičkih, funkcionalnih ili konceptijskih) koje čine cijeli projekat, što pomaže projektnom timu da identifikuje kompletan set isporuka koje čine projekat.

Struktura raščlanjivanja isporuka (DBS) je slična strukturi raščlanjivanja posla (WBS), **ali se koristi u različitoj fazi u procesu planiranja**. **Prva može prethoditi drugoj i identifikuje željene izlaze (isporuke)** koje se zatim koriste u kreiranju strukture raščlanjivanja posla (WBS)—identifikaciji zadataka i aktivnosti potrebnih za isporuku ovih izlaza.

Može se reći da Struktura raščlanjivanja isporuka (DBS) definiše šta će projekat proizvesti (kao cjelinu i kao dijelove), dok Struktura raščlanjivanja posla (WBS) definiše rad potreban za njihovu proizvodnju.

C.7 Procjene napora i troškova

Tehnika procjene napora i troškova (The Effort and Cost Estimates) proizašla je iz Strukture raščlanjivanja posla (WBS): **svaki radni zadatak (aktivnost) se procjenjuje u smislu napora i troškova**. **Napor se obično mjeri u radnim danima ili radnim mjesecima**. Ovaj rad se obavlja u bliskoj saradnji sa vlasnicima zadataka ili drugim stručnjacima unutar Užeg projektnog tima (PCT), kako bi se obezbijedile preciznije procjene i angažovanje članova tima koji su odgovorni za izvršenje posla.

Struktura raščlanjivanja posla (WBS) visokog kvaliteta čini osnovu za procjene visokog kvaliteta.

C.8 Procjena u tri tačke

Procjena u tri tačke (The Three-Point Estimate) se obično koristi, **zajedno sa mrežnim dijagramima, da bi se obezbijedio ponderisani prosjek trajanja aktivnosti ili troškova**. To je prvenstveno tehnika kvantitativne procjene rizika koja koristi stohastički pristup, a ne deterministički (npr. procjene u jednoj tački). Očekivano trajanje/cijena i standardna devijacija trajanja ili troškova projekta se izračunavaju na osnovu tri podatka: **optimističke procjene trajanja ili troška, najverovatnije procjene i pesimističke procjene**. Ove procjene se zatim ponderišu kako bi se dobio ponderisani prosjek napora, troškova ili trajanja

Pored toga, ove procjene se mogu koristiti za izračunavanje standardne devijacije, za procjenu nivoa povjerenja ponderisanog prosjeka po aktivnosti i za izgradnju jednostavnih statističkih modela vremena i troškova zadatka. **Ovaj metod se može primijeniti za predviđanje i ublažavanje rizika i za dodjelu rezervi/nepredviđenih situacija zadacima**. Danas, brojni softveri za projektni menadžmet, mogu da izvrše automatizovano izračunavanje gore navedenog kroz modeliranje i simulaciju (npr. korišćenjem Beta-PERT distribucije).

Uključivanje stručnjaka povećava tačnost procjena u tri tačke i smanjuje stepen neizvjesnosti projekta.

C.9 Stablo odlučivanja

Stablo odlučivanja (The decision tree) je **vizuelni alat za podršku odlučivanju**, koji se **sastoji od čvorova i grana** koje nam pomažu da opišemo moguće alternative (puteve) predstavljanjem izbora i događaja sa

različitim vjerovatnoćama da će se pojaviti. Koristi tri tipa čvorova:

- (a) **Čvorovi odluke** (predstavljani kvadratima),
- (b) **Čvorovi slučajnosti** (predstavljani krugovima), i
- (c) **Krajnji čvorovi** (predstavljani trouglovima).

U analizi stabla odluka (prvenstveno se sprovodi tokom upravljanja projektnim rizikom), stablo odlučivanja se *uglavnom koristi zajedno sa očekivanom monetarnom vrijednošću* (EMV - the Expected Monetary Value) gdje izračunavamo EMV svake alternative (grane) i na taj način biramo najpovoljniju. Analiza stabla odluka se takođe može izvršiti *kreiranjem stohastički određene strukture i zatim simulacijom ishoda* (npr. kroz Monte Karlo simulaciju), kako bi se došlo do odluka zasnovanih na vjerovatnoći.

C.10 Planiranje rasporeda projekta

Planiranje rasporeda projekta (Project Scheduling) ima za cilj identifikaciju zavisnosti između zadataka, dodjeljivanje resursa za svaki zadatak, određivanje početnih i završnih datuma zadataka i izračunavanje ukupnog trajanja projekta.

Planiranje može biti urađeno za cijeli projekat unaprijed ili za njegove dijelove, kao što su pojedinačne faze ili iteracije. Mogu se koristiti različite metode i prikazi planiranja: *lista datuma/rokova, plan ključnih tačaka, grafikoni sa trakama, mrežni dijagrami i povezani grafikoni sa trakama (Ganttovi dijagrami), koji se međusobno dopunjuju*. Kada se odobri, raspored projekta se postavlja kao osnovna tačka i bilo koja dalja **promjena u rasporedu mora pratiti proces upravljanja promjenama i odgovarajuće upravljačke aranžmane**.

C.11 Nivelisanje resursa

Nivelisanje resursa (Resource Levelling) je tehnika koja se *koristi za analizu neuravnotežene upotrebe projektnih resursa i za rješavanje konflikata vezanih za alokaciju resursa* (tj. ljudskih resursa, materijala ili opreme).

Nivelisanje resursa se fokusira na efikasnu/optimalnu alokaciju resursa kako bi projekat bio završen u definisanom vremenskom okviru. Projektni menadžeri (PM) analiziraju zavisnosti između projekata ili aktivnosti kako bi osigurali da aktivnosti mogu biti izvršene na vrijeme. *Uzimajući u obzir identifikovana ograničenja, može se izvršiti nivelisanje resursa*. Nivelisanje resursa može, na primjer, da zahtijeva odlaganje određenih zadataka dok resursi ne budu dostupni, putem preraspodjele resursa.

C.12 Gantovi dijagrami

Ganttov dijagram (Gantt Chart) je uobičajeni alat za upravljanje projektima koji se *koristi za predstavljanje rasporeda, faza i aktivnosti projekta u jednom vizuelnom prikazu* (obično u obliku horizontalnog grafikona sa trakama). Fokusira se na redoslijed aktivnosti, trajanje, zavisnosti i status projekta na način koji je lak za razumijevanje.

Gantov dijagram predstavlja redoslijed u kojem aktivnosti treba da se izvrše i pruža pregled napretka koji je postignut u bilo kojem trenutku. Koristi se za komunikaciju rasporeda projekta na vizuelan način, ali takođe prikazuje napredak i trenutni status rasporeda dodavanjem sijenčenja procenta završenosti i vertikalne "danas" linije. Glavna snaga ove tehnike je sposobnost da jasno prikaže status svake aktivnosti na prvi pogled.

C.13 Metod kritičnog puta (CPM)

Metoda kritičnog puta (CPM - The Critical Path Method) *je tehnika modeliranja koja koristi matematički zasnovan algoritam za izračunavanje ukupnog trajanja projekta*. On izračunava najduži neophodan put (tj. najduže neizbježno trajanje) planiranih aktivnosti od početka do kraja projekta, inače poznat kao kritični put projekta. Ova tehnika *pomaže da se razumije koje aktivnosti imaju kritičan uticaj na ukupno trajanje projekta*.

Pošto kritični put predstavlja najduži neophodan put aktivnosti, on predstavlja i *najkraće moguće trajanje projekta do završetka*. Na osnovu ovih informacija, aktivnosti se mogu odrediti prioritetima kako bi se skratilo trajanje kritičnog puta smanjenjem aktivnosti kritičnog puta, *izvođenjem više aktivnosti paralelno ili dodavanjem više resursa*.

C.14 Metod kritičnog lanca (CCM)

Metod kritičnog lanca (CCM The Critical Chain Method) je *tehnika modeliranja koja se koristi za planiranje i raspoređivanje skupa aktivnosti ili projekata*. Slična je Metodu kritičnog puta (CPM), ali uzima u obzir resurse i njihovo izravnavanje, kao i ponašanje projektnih menadžera (PM) pri procjeni trajanja aktivnosti projekta.

Tehnika se zasniva na zapažanju da su *procjene vremena aktivnosti za projekte skoro dvostruko veće od vremena potrebnog za završetak aktivnosti*. Razlozi koji mogu dovesti do kašnjenja uključuju neiskorišćavanje ranog završetka aktivnosti, usklađivanje tempa članova tima kako bi se popunilo vrijeme dostupno za završavanje zadatka, čekanje posljednjeg trenutka da se članovi tima stvarno fokusiraju na zadatak, itd.

Metod kritičnog lanca (CCM) pretpostavlja da su procjene trajanja aktivnosti od strane projektnih menadžera (PM) "naduvane", i odmah prelazi na njihovo smanjenje. Dodatne rezerve (rezerva projekta, rezerva za hranjenje, rezerva resursa) se zatim dodaju kako bi se uračunalo smanjenje procjena projekta.

C.15 Upravljanje ostvarenom vrijednošću (EVM)

Upravljanje ostvarenom vrednošću (EVM - Earned Value Management) je *tehnika koja se koristi za praćenje i kontrolu performansi projekata, pružajući objektivan uvid u performanse na osnovu finansijskih podataka o projektu*. Kako troškovi, tako i vrijednost se mjere u jedinicama troškova (npr. radni dani ili EUR-i). Upravljanje ostvarenom vrijednošću (EVM) pruža relativno objektivne metrike—ili *ključne pokazatelje performansi* (KPI)—koji omogućavaju proaktivno upravljanje performansama projekta. Neki pokazatelji reflektuju napredak postignut do sada, ili odstupanja od plana sa aspekta troškova ili vrijednosti izvršenog rada, dok se drugi pokazatelji fokusiraju na prognozu ukupnog odstupanja od budžeta, ili na nivoe produktivnosti potrebne za završavanje projekta prema rasporedu.

Glavne metrike koje se koriste su *Planirana vrijednost* (PV- Planned Value), takođe poznata kao Budžetirani trošak planiranog rada (BCWS- Budgeted Cost of Work Scheduled), *Stvarni trošak* (AC - Actual Cost), takođe poznat kao Stvarni trošak izvršenog rada (AVWP - Actual Cost of Work Performed) i *Ostvarena vrijednost* (EV - Earned Value), takođe poznata kao Budžetski trošak izvršenog rada (BCWP- Budgeted Cost of Work Performed).

Kombinovanjem ovih metrika možemo dobiti različite KPI-jeve, kao što su: Odstupanje rasporeda (SV - Schedule Variance) i Indeks performansi rasporeda (SPI- Schedule performance Index), Odstupanje troškova (CV - Cost Variance) i Indeks performansi troškova (CPI - Cost Performance Index), ili čak naprednije KPI-jeve za prognozu budućih performansi projekta, kao što su Procjena na završetku (EAC - Estimate at Completion), Procjena za završavanje (ETC - Estimate to Complete) i Indeks performansi za završavanje (TCPI - Complete Performance Index).

C.16 Pareto analiza

Pareto analiza (The Pareto Analysis) je formalna *tehnika za identifikaciju problema koji uzrokuju većinu problema u projektu*. Pareto princip navodi da generalno 80% efekata dolazi od 20% uzroka (npr. 80% troškova može se pripisati 20% aktivnosti ili 80% efekata rizika može proizaći iz samo 20% identifikovanih rizika).

Fokusiranjem na ove glavne probleme (onih 20%), *Pareto analiza može biti korisna za upravljanje rizicima ili kvalitetom*, jer pomaže da se usmjeri pažnja na one rizike ili probleme sa kvalitetom koji imaju najveći uticaj na projekat, čime se olakšava određivanje prioriteta neophodnih ublažavanja ili nepredviđene akcije.

C.17 Naučene lekcije

Zapisivanje naučenih lekcija je *način identifikacije oblasti za razvoj i poboljšanje unutar projekta, s ciljem da se pomogne sličnim projektima da izbjegnju određene prepreke u budućnosti*. Informacije koje se mogu zabilježiti uključuju *naučene lekcije iz upravljanja rizicima, problemima sa kvalitetom, pitanjima podugovaranja (outsorsinga) ili ugovorima, zahtevima za promjene itd.*

Projektni tim može prikupiti ideje *kroz sesije brejnstorminga (brainstorming), pregledom projektnih izvještaja i evidencija, slanjem upitnika o projektu itd.*, tokom životnog ciklusa projekta. Projektni menadžer (PM) će grupisati i prioritetizovati naučene lekcije kako bi razumio ključna potencijalna područja za poboljšanje.

Da bi se izbjegle iste greške, **naučene lekcije treba dijeliti s drugim projektnim menadžerima**. U nekim slučajevima, naučene lekcije mogu dovesti do poboljšanja procesa, unapređenja kontrolnih lista i šablona ili efikasnijih kurseva obuke.

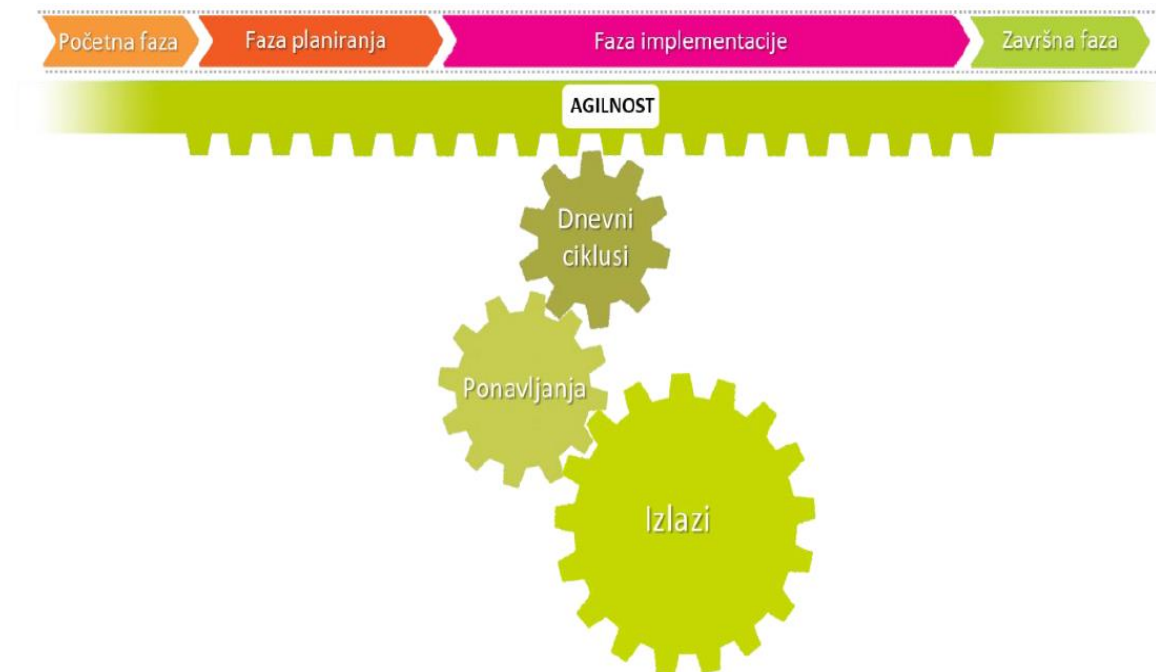
Dodatak D: PM² proširenja i razmatranja

D.1 Agilni, programski i portfolio menadžment

D.1.1 PM² i agilni menadžment

PM² prepoznaje složenu i neizvjesnu prirodu mnogih vrsta projekata i **pozitivan doprinos agilnog načina razmišljanja njihovom efikasnom upravljanju**.

Agilni pristupi suočavaju se sa raznim izazovima, koji rastu sa veličinom organizacija u kojima se primjenjuju. U slučaju mnogih organizacija, ovi izazovi uključuju **koordinaciju između agilnih i neagilnih timova, usklađenost sa različitim zahtjevima organizacionog upravljanja i revizije, kao i ograničenja organizacione arhitekture i interoperabilnosti**.

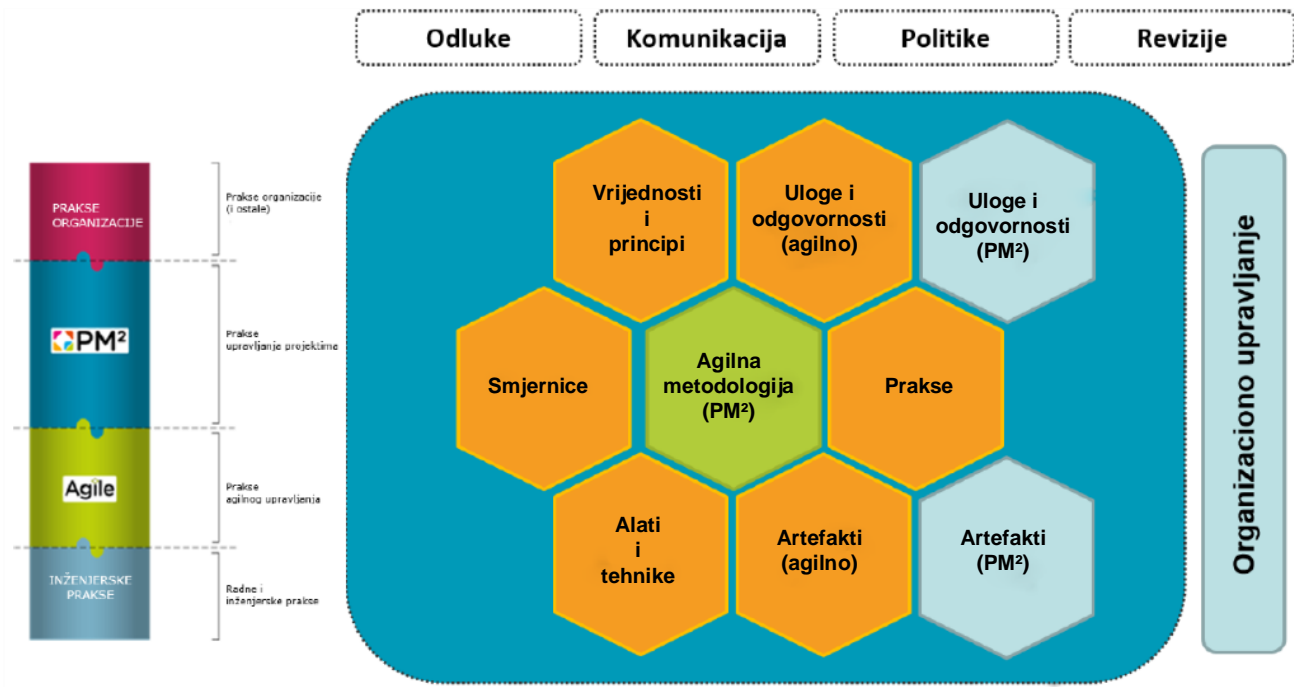


Slika D.1 Od projektnih faza do dnevnih ciklusa

Agilno proširenje na PM² **uključuje agilnost u ukupni PM² okvir** i stvara temelje za kretanje ka povećanom projektnom menadžmentu i organizacionoj agilnosti. Pomaže projektnim timovima da postignu željeni nivo agilnosti dok ispunjavaju stroge zahtjeve za nabavku i reviziju, koordinaciju sa nivoima programa i portfolia, kao i saradnju sa drugim projektima, izvođačima, drugim organizacionim jedinicama, pa čak i spoljnim organizacijama.

Agilno proširenje za PM² pruža (za IT projekte):

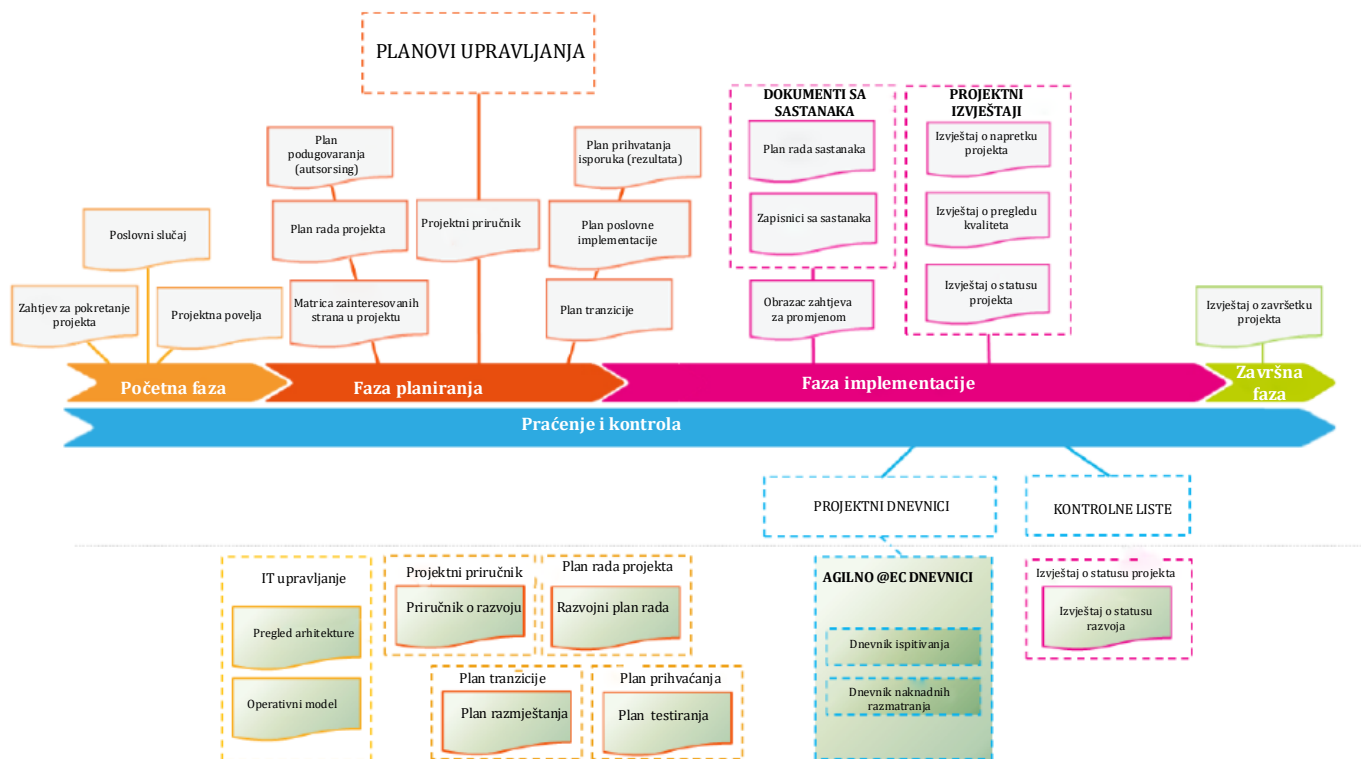
- Agilne uloge i odgovornosti (kao proširenje upravljanja PM²).
- Integraciju sa ukupnim životnim ciklusom PM² projekta.
- skup predloženih agilnih PM² artefakata (kao proširenje PM² artefakata).



Slika D.2 Pozicioniranje agilne PM² metodologije u organizaciji

Dokumentovanje planiranog i obavljenog rada od strane agilnih timova je ključno za povećanje transparentnosti i koordinacije između različitih nivoa organizacije PM² projekta (tj. između nivoa usmjeravanja, upravljanja i izvođenja).

Skup artefakata podržava upotrebu agilne PM² metodologije. Ovi artefakti obuhvataju i dokumentuju informacije koje se odnose na pristup menadžmentu, specifične (implementacione) aktivnosti, prekretnice, probleme i izvještavanje o napretku. Ovi artefakti su grupisani u tri kategorije: *artefakti specifični za agilnost*, *artefakti o koordinaciji i izvještavanju* i *artefakti za upravljanje projektom*.



Slika D.3 Pregled agilnih artefakata PM² metodologije

D.1.2 PM² programski menadžment (PM²-PgM)

Program je *skup projekata usmjerenih ka zajedničkom cilju kojima se upravljaju na koordinisan način*, kako bi se postigle koristi i kontrola koje ne bi bile moguće kada bi se njima upravljalo pojedinačno.

Programi takođe mogu uključivati rad van okvira diskretnih projekata u programu.

Programski menadžment, tj. upravljanje programom je *proces primjene znanja, vještina i aktivnosti na program kako bi se postigli njegovi ciljevi i koristi*.

Nivo upravljanja programom je u interakciji sa nivoom pravljanja projektima na način da pokreće i koordinira projekte unutar programa. Sam program se pokreće sa nivoa upravljanja portfoliom unutar organizacije.



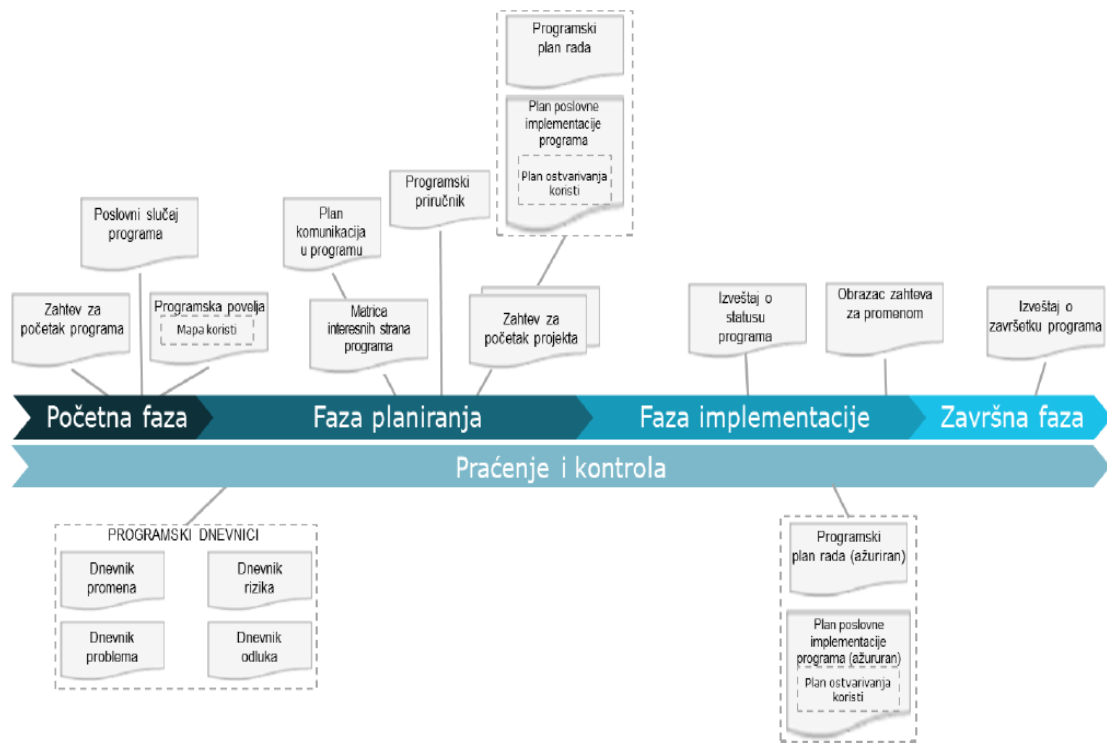
Slika D.4 Odnosi između strategije, projekta, programa, portfolija i operacija

Životni ciklus programa

Program ima definisan početak i kraj tokom kojih se izvode sve programske aktivnosti, a projekti se isporučuju. PM² životni ciklus programa ima četiri faze, *koje su slične, ali se razlikuju od PM² životnog ciklusa projekta*: početna faza, faza planiranja, faza implementacije i završna faza. Tokom cijelog trajanja programa sprovode se aktivnosti praćenja i kontrole.

Faza implementacije može također sadržati nekoliko etapa, pri čemu je svaka povezana sa velikim dostignućem u smislu programskih rezultata, što omogućava ostvarivanje koristi.

Tipične aktivnosti upravljanja programom koje se sprovode tokom svake faze idu ruku pod ruku sa brojnim artefaktima programa.



Slika D.5

PM² životni ciklus programa i prikaz artefakata

Organizacija programa



Slika D.6 PM² - Organizacija programa

Vlasnik programa (The Programme Owner - PgO) je odgovoran za uspjeh programa, dok je svakodnevno *upravljanje programom delegirano na menadžera programa* (PgM), čiji je fokus postizanje ishoda programa.

Poslovni menadžer programa (The Programme Business Manager - PgBM) predstavlja vlasnika programa (PgO) na dnevnoj bazi u okviru programa i blisko saraduje sa menadžerom programa (PgM). Fokus ove uloge je ostvarivanje pogodnosti programa, koje omogućavaju rezultati programa.

Upravni odbor programa (The Programme Steering Committee - PgSC) se sastoji od *vlasnika programa* (PgO), *poslovnog menadžera programa* (PgBM) i *menadžera programa* (PgM). Druge stručne uloge mogu učestvovati po potrebi. Upravni odbor programa (PgSC) je odgovoran za realizaciju ciljeva i koristi programa.

Program takođe može imati *privremeni tim za podršku programu* (PgST) koji će pružati administrativnu pomoć programu i njegovim komponentnim projektima.

D.1.3 PM² i Portfolio menadžment

Projektni portfolio je *skup projekata, programa i drugih aktivnosti koje su grupisane* da bi se olakšala bolja kontrola nad njihovim finansijskim resursima i da bi se podržalo njihovo efikasno upravljanje u smislu ispunjavanja strateških ciljeva. Projekti ili programi u portfoliju *nisu nužno povezani ili međuzavisni*. Sa strateškog stanovišta, **portfoliji su strukture višeg nivoa od programa i projekata**. Na nivou portfolija se *donose odluke o ulaganju, identifikuju se prioritete i dodjeljuju resursi*.

Veoma je važno da ljudi uključeni u definisanje i upravljanje projektima razumiju razlike između projekata, programa i portfolija, kao i specifične zahtjeve za upravljanje njima. Takođe bi trebalo da budu sposobni da definišu ili postave svoj rad na pravom nivou (tj. da znaju da li bi njihov rad bolje bio vođen kao program ili mreža projekata), uz stalnu svijest o kontekstu upravljanja i organizacije njihovog rada.

Proces upravljanja portfolijom prema PM² obuhvata niz aktivnosti koje su organizovane u četiri grupe.

1. Definisanje okvira portfolija

Definiše način na koji će organizacija pristupiti upravljanju portfolijom kroz razgraničenje strukture portfolija, upravljačkih tijela i njihovih odgovornosti, zajedno sa potrebnim procesima.

2. Kompozicija portfolija

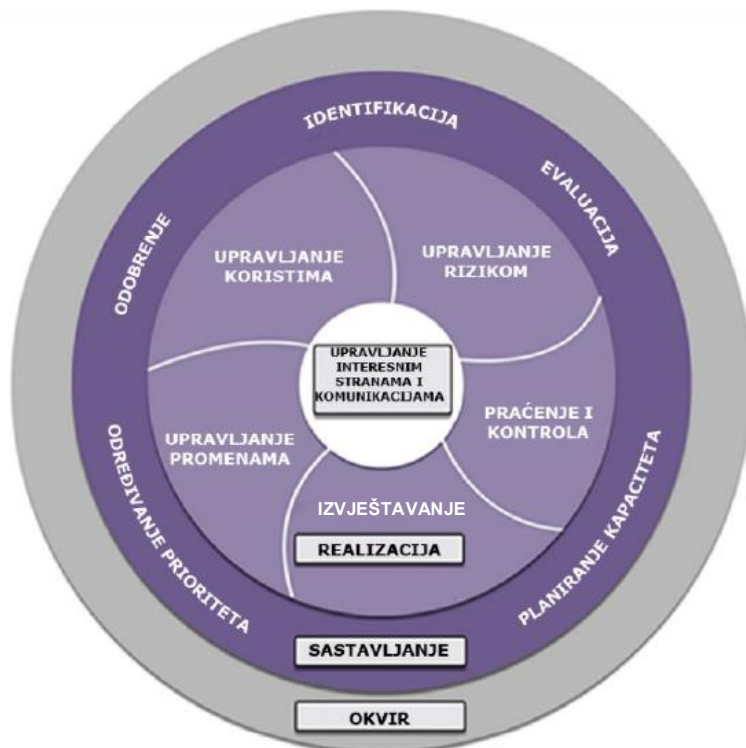
Proces koji sadrži aktivnosti za evaluaciju kandidata za portfolio, donošenje investicionih odluka i raspodjelu resursa. Ove aktivnosti se redovno obavljaju u zavisnosti od potreba organizacije.

3. Realizacija portfolija

Kontinuirani proces u kojem se ovlašćeni programi i projekti upravljaju ka ostvarivanju svojih ciljeva. Iako su programi i projekti privremeni poduhvati, aktivnosti portfolija se kontinuirano obavljaju sve dok se portfolio ne zatvori.

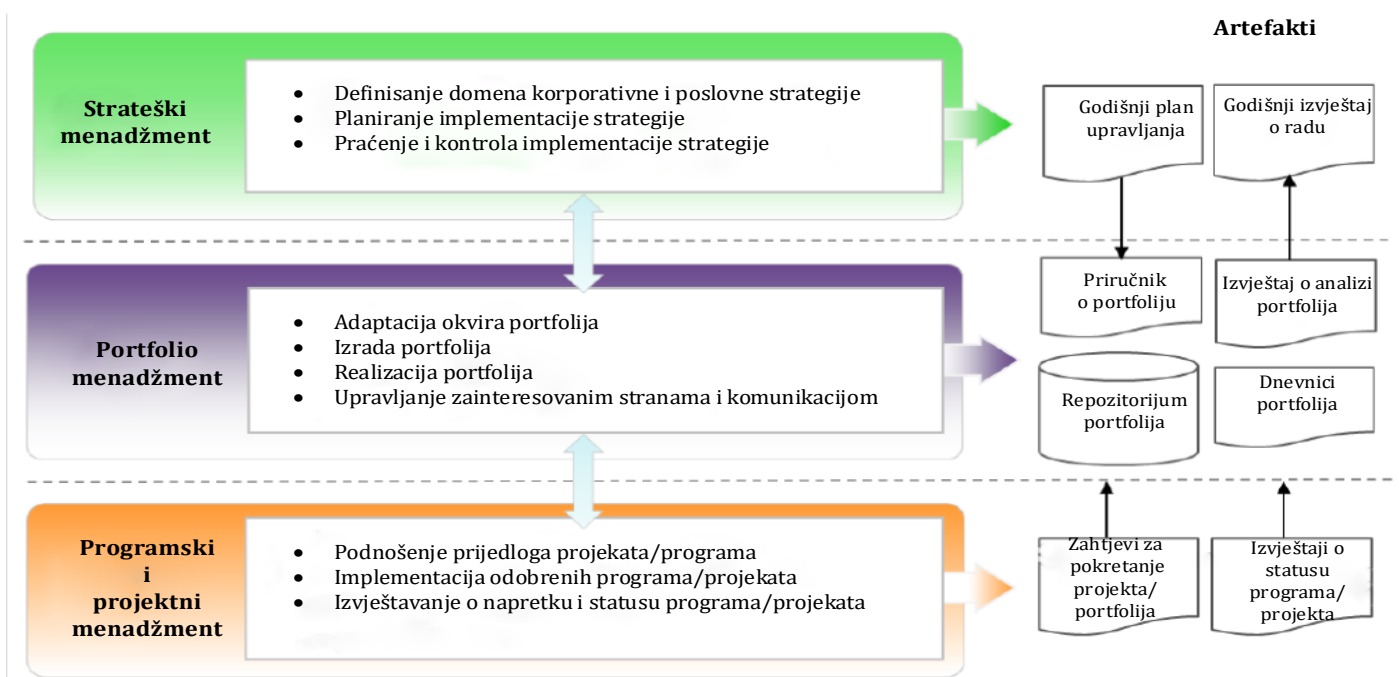
4. Upravljanje zainteresovanim stranama i komunikacija

Kontinuirani proces analize i interakcije sa različitim zainteresovanim stranama kako bi se osiguralo njihovo efikasno uključivanje u kompoziciju i realizaciju ciljeva portfolija.



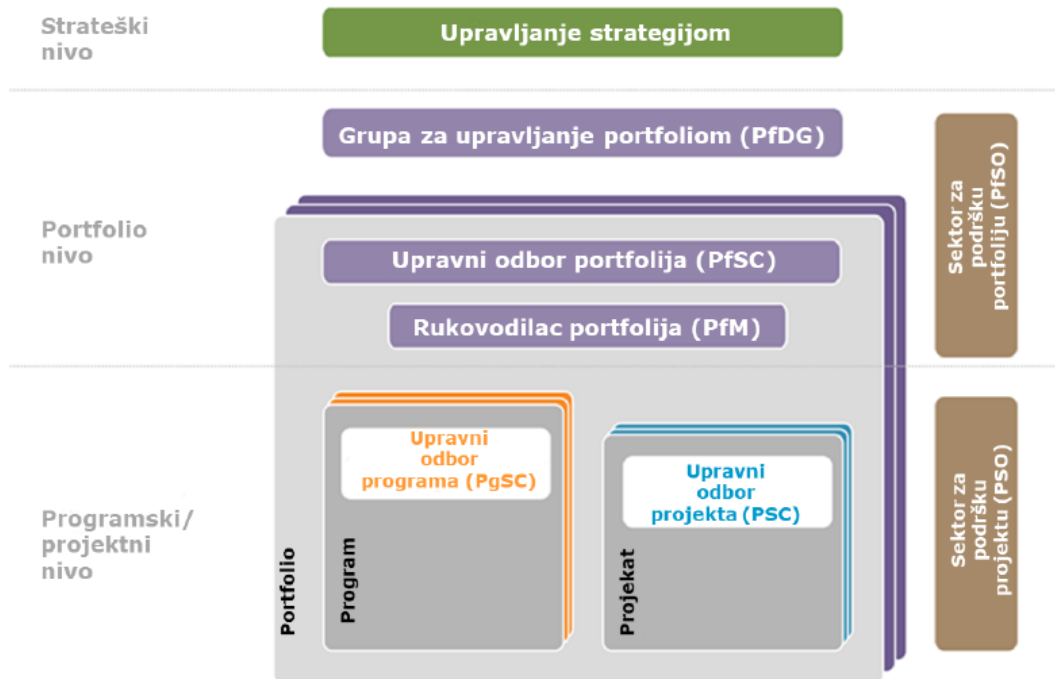
Slika D.7 PM² model process upravljanja portfolijom

Proces sastavljanja portfolija snabdijeva kontinuirane procese realizacije portfolija novim komponentama portfolija (tj. programima ili projektima), čiji se napredak i rezultati saopštavaju izvršavanjem procesa komunikacije i upravljanja zainteresovanim stranama portfolija. *Karakteristike i upravljanje portfolijom, kao i aktivnosti procesa upravljanja portfolijom i proizvedeni artefakti definišu se okvirom portfolija.* Sveobuhvatni pogled na organizaciono upravljanje portfeljima, programima i projektima ilustrovan je na sljedećem dijagramu.



Slika D.8 Visoki nivo prikaza upravljačkih slojeva, aktivnosti i artefakata

Struktura upravljanja PM² portfolijom prikazana je u nastavku.



Slika D.9 PM² Upravljanje portfolijom projekata

D.2 Razmatranja u PM²: Održivost, zaštita podataka, IT bezbjednost, korisnički doživljaj

Sljedeći dijelovi Vodiča predstavljaju razmatranja upravljanja projektima koja su relevantnija za specifične domene. Na primjer, razmatranja zaštite podataka, IT bezbjednosti i korisničkog iskustva su važnija u kontekstu IT projekata koji isporučuju digitalna rješenja, dok su razmatranja održivosti mnogo važnija za inženjerske ili građevinske projekte. Ipak, svi ovi aspekti ostaju relevantni u različitim domenima projekta.

D.2.1 Razmatranja održivosti u projektom menadžmentu

Koncept održivosti je evoluirao od plemenite težnje do imperativa za organizacije i projekte. U znak priznanja svog dubokog globalnog značaja, Evropska komisija je bila na čelu inicijativa za podsticanje održive ekonomije. *Evropski zeleni dogovor* ([The European Green Deal](#)) naglašava potrebu za ekonomskim sistemom koji njeguje rast, istovremeno čuvajući našu planetu i poboljšavajući živote građana i budućih generacija.

Održivost obuhvata više od samog upravljanja životnom sredinom; ono *obuhvata zamršenu interakciju između ekonomskog, ekološkog i društvenog blagostanja*. Poziva na holistički pristup koji ide dalje od ublažavanja štete i umjesto toga se fokusira na stvaranje trajnih pozitivnih uticaja na svijet u kome živimo.

Kako organizacije i projekti nastoje da ugrade održivost u svoj organizacioni DNK, *razmatranja održivosti postaju glavni faktor* u načinu na koji javne i privatne organizacije definišu, odobravaju, planiraju i upravljaju projektima i njihovim rezultatima.

Kao rezultat toga, prakse projektnog menadžmenta treba da inspirišu i osnaže organizacije, projektne menadžere i projektne timove da shvate šta je održivost u kontekstu projekata, ali i da ih opremi sa praktičnim i djelotvornim uputstvima i alatima koji će im omogućiti da neprimjetno integrišu održivost u svoje upravljanje projektima, podstičući održiviju, prosperitetniju budućnost za sve.

D.2.2 Razmatranja zaštite podataka u projektom menadžmentu

Opšta uredba Evropske unije o zaštiti podataka ([The European Union's General Data Protection Regulation - GDPR](#)) predstavlja značajan okvir za zaštitu ličnih podataka i prava na privatnost pojedinaca. On *uspostavlja principe zaštite podataka, naglašavajući pravičnost, transparentnost i odgovornost u obradi podataka*.

Da bi se postigla zaštita podataka po dizajnu i podrazumijevano, organizacije i projektni timovi moraju da daju prioritet poštovanju **osnovnih principa zaštite podataka**. Oni obuhvataju kritične aspekte **zakonitosti, pravičnosti i transparentnosti, tačnosti, ograničenja svrhe, minimizacije podataka, ograničenja skladištenja i bezbjednosti podataka, uključujući integritet i povjerljivost**.

U suštini, ovi principi nalažu da se *svi lični podaci obrađuju na način koji je i zakonit i pravičan*, uz transparentnost prema subjektu podataka. Ovo je dobijanje eksplicitne saglasnosti, pažljivo informisanje subjekata podataka o aktivnostima obrade podataka i obezbjeđivanje pravičnosti tokom obrade podataka. *Prikupljanje ličnih podataka je ograničeno na precizne, legitimne svrhe, sprječavajući bilo kakvu upotrebu izvan prvobitnog obima prikupljanja podataka*. Isto tako, prikupljanje i obrada podataka su *ograničeni na minimum neophodan za predviđene svrhe*, sprječavajući neopravdano gomilanje podataka i čuvajući relevantnost podataka. Štaviše, *lični podaci se moraju održavati radi tačnosti i ažurirati kada je to potrebno*, čuvajući se od upotrebe zastarjelih ili pogrešnih podataka. Čuvanje ličnih podataka ne bi trebalo da prelazi period potreban za njihovu prvobitnu svrhu, sprječavajući neograničeno zadržavanje podataka i olakšavajući blagovremeno brisanje podataka kada više nije potrebno. Na kraju, stroge mjere bezbjednosti podataka su od suštinskog značaja, koje obuhvataju zaštitu od neovlašćenog pristupa, otkrivanja, izmjene ili uništenja, čuvajući i integritet i povjerljivost podataka

Kako se projektni timovi bore sa zamršenošću propisa o zaštiti podataka i privatnosti, potrebna su im *praktična, djelotvorna uputstva i alati kako bi mogli da obezbijede da zaštita podataka postane ugrađeno razmatranje u projektima*, u skladu sa zakonskim zahtjevima i etičkim standardima u vezi sa obradom ličnih podataka.

D.2.3 Razmatranja IT bezbjednosti u projektom menadžmentu

Politika IT bezbjednosti Evropske komisije ([The European Commission's IT Security Policy](#)), zajedno sa njenom *Metodologijom upravljanja bezbjednosnim rizicima u IT (ITSRM²)*, čini snažan okvir koji može pomoći organizacijama da zaštite digitalnu imovinu i sačuvaju njihov integritet.

Upravljanje IT bezbjednošću obuhvata skup praksi i mjera usredsređenih na obezbjeđivanje tri fundamentalne dimenzije: **povjerljivost**, što uključuje držanje podataka dostupnim samo ovlaštenim korisnicima; **integritet**, obezbjeđujući da se podaci ne mijenjaju bez ovlaštenja; i **dostupnost**, garantujući da podaci ostaju dostupni i funkcionalni kada je to potrebno. Upravljanje IT bezbjednošću se bavi nizom potencijalnih prijetnji, kao što su **nesreće, greške, namjerni napadi i prirodni događaji**, koji se **svi smatraju rizicima**. **Primarni cilj je smanjiti vjerovatnoću i uticaj ovih rizika**, održavajući ih na prihvatljivom nivou, istovremeno osiguravajući da troškovi njihovog upravljanja ne nadmašuju koristi.

IT bezbjednosne mjere treba da budu prilagođene tako da budu usklađene sa specifičnim prijetnjama sa kojima se suočavaju digitalna rješenja i da budu u skladu sa organizacionim politikama i propisima, i obično opisuju *troslojni model*, koji obuhvata **upravljanje rizikom, preglede usklađenosti i interne revizije bezbjednosti**.

Bezbjednosno orijentisan pristup upravljanju rizicima počinje u *konceptualizaciji digitalnih rješenja*, a zatim u početnoj fazi relevantnih projekata i nastavlja se do zatvaranja tih projekata, ali se nastavlja i tokom cijelog životnog ciklusa proizvedenih digitalnih rešenja. Stoga, pitanja IT bezbjednosti treba da budu integrisana od samog početka u prioritete projekta i plan rada.

Međutim, većina organizacija, projektni menadžeri i projektni timovi se bore sa složenošću upravljanja IT bezbjednošću i stoga bi trebalo da budu obrazovani o procesima, alatima i artefaktima koji će pomoći da se neprimjetno integriše upravljanje IT bezbjednošću u inicijaciju, planiranje i izvršenje projekta, podstičući otpornost i bezbjedno digitalno okruženje.

D.2.4 Razmatranje korisničkog iskustva u projektnom menadžmentu

Uloga korisničkog iskustva (UKS) u povećanju vrijednosti digitalnih rješenja sve više se cijeni. *UKS, koja se koncentriše na interakcije korisnika sa proizvodima, uslugama i procesima, igra ključnu ulogu u oblikovanju korisničkog iskustva* koje je u skladu sa njihovim zahtjevima i željama.

UKS se *ne odnosi samo na dizajn interfejsa*, već se *proširuje na optimizaciju kompletnog korisničkog iskustva u okviru digitalnih rješenja, usluga i procesa*. Ovaj pristup se vrti oko centralne uloge korisnika, smanjenja neizvjesnosti, unapređenja međusobnog razumijevanja i njegovanja empatičnog partnerstva.

Uključivanje UKS razmatranja (npr. dizajnerskog razmišljanja) za digitalno rješenje, u prioritete projekta i plan rada čini projektne rezultate fokusiranim na korisnika. To ovlašćuje projektne timove da premoste jaz između pretpostavki i eksperimentisanja.

Dodatak E: Dodatni resursi

E.1 PM² Artefakti i aktivnosti, sažetak tabela i dijagrami

RAM (RASCI – ZOPKI)— **R**esponsible – Zadužen - Odgovoran (npr. primio zaduženje), **A**ccountable – Odgovoran za izvršenje, **S**upports – Podržava, **C**onsulted – Konsultovan, **I**nformed - Obaviješten

Initiating	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Zahtjev za pokretanje projekta	I	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.
Poslovni slučaj	I	C	A	R	C	S	S	n.a.
Projektna povelja	I	A	C	S	C	S	R	C
Planiranje	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Početni sastanak za planiranje	I	A	C	S	C	C	R	C
Projektni priručnik	I	I	A	S	C	I	R	C
Matrica zainteresovanih strana u projektu	I	I	A	S	C	I	R	C
Plan rada projekta	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Plan podugovaranja (outsourcing)	A	C	C	C	I	S	R	I
Plan prihvatanja isporuka	I	A	C	S	I	C	R	C
Plan tranzicije	I	A	C	C	C	C	R	C
Plan implementacije poslovanja	I	I	A	R	C	I	S	I
Planovi upravljanja								
Plan upravljanja zahtjevima	I	I	A	C	C	I	R	S
Plan upravljanja promjenama u projektu	I	I	A	C	I	I	R	I
Plan upravljanja rizikom	I	C	A	C	I	I	R	I
Plan upravljanja problemima	I	I	A	C	C	I	R	C
Plan upravljanja kvalitetom	I	A	C	C	C	C	R	C
Plan upravljanja komunikacijama	I	I	A	S	C	I	R	C
Implementacija	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Početni sastanak faze implementacije	I	A	C	S/C	C	C	R	C
Koordinacija projekta	I	I	A	S	I	I	R	I
Osiguranje kvaliteta	I	I	I	S	C	I	A	R
Projektno izvještavanje	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Distribucija informacija	I	I	A	C	I	I	R	C
Praćenje i kontrola	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Praćenje projektnih performansi	I	I	A	C	C	I	R	C
Kontrola rasporeda	I	I	A	C	C	I	R	C
Kontrola troškova	I	I	A	C	C	I	R	C
Upravljanje zainteresovanim stranama	I	I	A	S/C	I	C	R	I
Upravljanje zahtjevima	I	I	A	C	C	I	R	S
Upravljanje promjenama u projektu	I	C	A	S	I	I	R	C
Upravljanje rizikom	I	C	A	S/C	C	I	R	C
Upravljanje problemima i odlukama	I	I	A	S	C	I	R	C
Upravljanje kvalitetom	I	I	I	S/C	C	A	R	C
Upravljanje prihvatanjem isporuka	I	I	A	S	C	C	R	C
Upravljanje implementacijom poslovanja	I	I	A	R	C	I	S	I
Upravljanje tranzicijom	I	A	C	C	C	C	R	C
Upravljanje podugovaranjem	A	C	C	C	I	S	R	I

Završna faza	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Sastanak za pregled urađenog na kraju projekta	I	A	C	S	C	C	R	C
Izveštaj o završetku projekta	I	A	C	S	C	C	R	C
Administrativno zatvaranje projekta	I	C	A	C	I	C	R	I

AGB (Odgovarajuće upravljačko tijelo -

Appropriate Governance Body)

PSC (Upravni odbor projekta - Project Steering

Committee)

PO (Vlasnik projekta - Project Owner)

BM (Poslovni menadžer - Business Manager)

BIG (Grupa za implementaciju poslovanja -

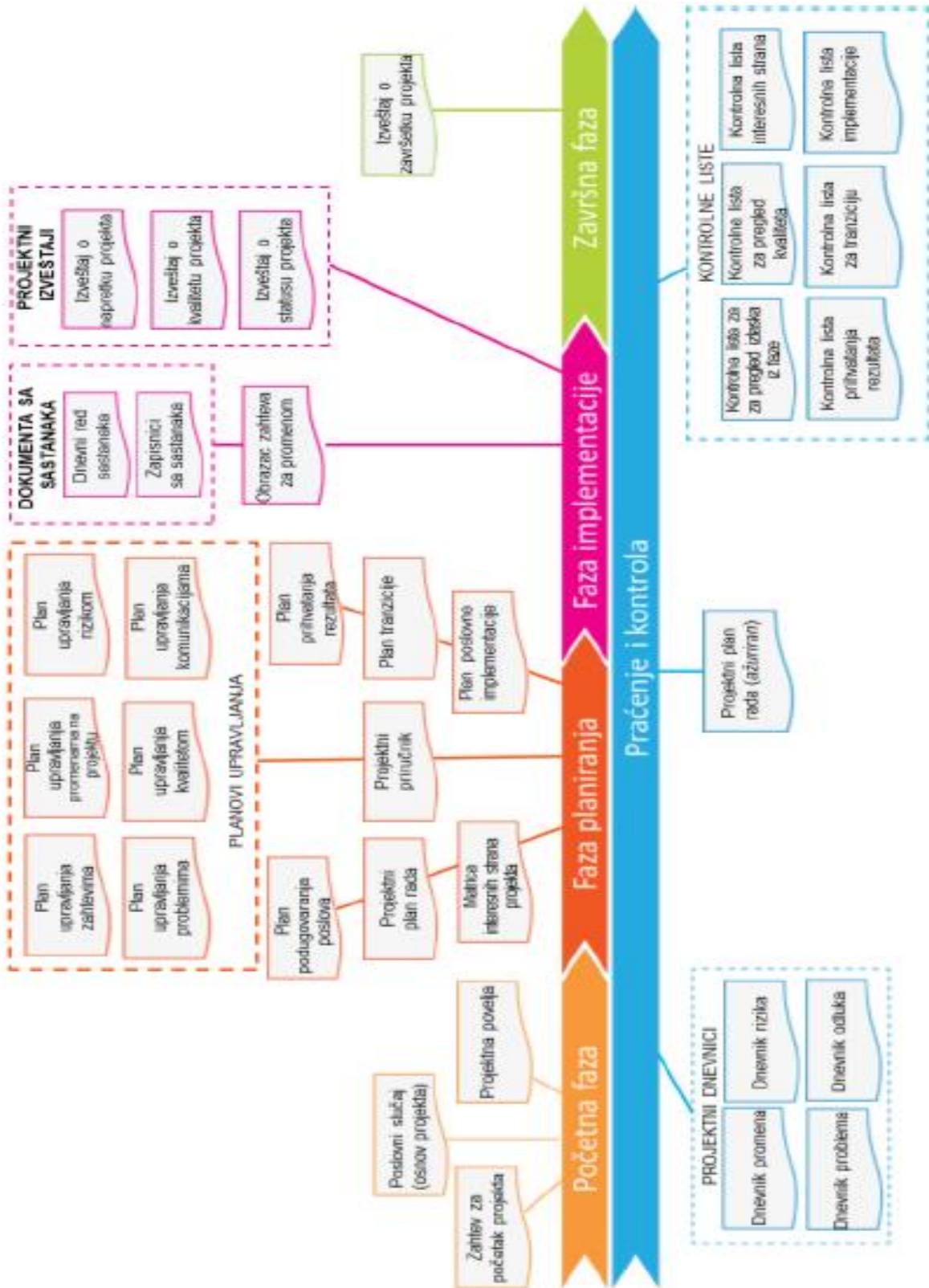
Business Implementation Group)

SP (Isporučilac rješenja - Solution Provider)

PM (Projektni menadžer - Project manager)

PCT (Uži projektni tim - Project Core Team)

Pregled artefakata PM² metodologije



Pregled aktivnosti i artefakata PM² metodologije



E.2 Prvi koraci sa PM² - Savjeti za brzi početak

Svrha ovog vodiča za brzo pokretanje je da vam pomogne da započnete sa primjenom PM² metodologije. Naravno, željećete da započnete sa učenjem o PM² metodologiji i pregledom dostupnog PM² materijala. Imajte na umu, međutim, da ne morate postati stručnjak prije nego što počnete da primjenjujete osnove PM² u svojim projektima. Sve što vam je potrebno je kratak uvod u PM² metodologiju, a zatim možete nastaviti prateći šest koraka za brzi početak:

1. Definisane upravljanja projektom i poslovni slučaj

- Osnovati upravni odbor projekta (PSC).
- Obezbijediti opravdanje za pokretanje projekta, obuhvatiti poslovne zahtjeve i utvrditi budžetska ograničenja



Poslovni slučaj

2. Identifikovanje zainteresovanih strana i kreiranje projektne povelje

- Definišite obuhvat projekta.
- Identifikujte zainteresovane strane koje treba da doprinesu projektnoj povelji.
- Zabilježite zahtjeve visokog nivoa, pretpostavke i ograničenja.
- Odlučite se za projektni pristup i procijenite potrebne resurse, troškove i vrijeme.



Projektna povelja

3. Postavite projektni dnevnik

- Postavite dnevnik rizika, problema, odluka i promjena u projektu. Koristiti će se za dokumentovanje upravljanja rizicima, problemima i promjenama u obuhvatu projekta.



Dnevnik problema, dnevnik rizika, dnevnik promjena u projektu, dnevnik odluka

4. Započnite planiranje projekta sastankom

- Pozovite sve neophodne učesnike na sastanak planiranja.
- Prođite kroz projektnu povelju i obezbijedite zajedničko razumijevanje.
- Iskomunicirajte sljedeće korake za planiranje projekta



Početni sastanak za planiranje /MoMs

5. Prilagodite pristup upravljanja projektom

- Odlučite koje planske dokumente ćete koristiti i kako ih treba prilagoditi.
- Definišite pravila, dodijelite timske odgovornosti i definišite proces rješavanja konflikata.
- Identifikujte sve zainteresovane strane kojima su potrebne informacije tokom projekta.



Projektni priručnik

6. Kreirajte plan rada projekta

- Raščlanite posao koji treba da se obavi na manje sastavne dijelove kojima je lakše upravljati (napravite strukturu raspodjele posla).
- Procijenite trud i troškove za svaki dio posla.
- Uspostavite detaljne budžetske i resursne zahtjeve.
- Napravite raspored rada (identifikujte zavisnosti, dodelite resurse i datume).



Plan rada projekta

E.3 Korisni onlajn resursi

Centar izvrsnosti u PM² (CoEPM²) pruža centralnu lokaciju za preuzimanje svih PM² informacija, publikacija, prevoda, itd. Da biste detaljnije proučavali PM², možete preuzeti i pregledati besplatni vod:

- 🔗 PM² veb sajt: https://pm2.europa.eu/downloads_en
- 🔗 EU knjižara: <https://op.europa.eu/en>
- 🔗 PM² na EU Akademiji: <https://ec.europa.eu/newsroom/login?univers=informatics>

Pratite module za eUčenje na:

- 🔗 Osnove PM²: <https://academy.europa.eu/courses/pm-c1-pm-essentials-project-management-methodology>
- 🔗 PM²- Agilni pristup: <https://academy.europa.eu/courses/pm-a1-pm-agile-essentials>

Pridružite se Open PM² zajednici:

<https://joinup.ec.europa.eu/collection/open-pm2-project-management-methodology>

Prijavite se na naš bilten: <https://ec.europa.eu/newsroom/login?univers=informatics>

Ova stranica je namjerno ostavljena prazna

Dodatak F: Etika i ponašanje

F.1 PM² kodeks profesionalnog ponašanja

Mnoge organizacije imaju etički kodeks i pravila ponašanja koje članovi moraju da poštuju. Svrha je pomoći ljudima da se kreću kroz kompleksnost profesionalne stvarnosti i podsjetiti ih koji su stavovi i ponašanja usklađeni sa opšteprihvaćenim skupom profesionalnih vrijednosti.

Ponašanje znači lično ponašanje zasnovano na moralnim principima. Profesionalizam je vještina, dobro rasuđivanje i pristojno ponašanje koje se očekuje od osobe koja je obučena da dobro obavlja posao. Ovo poglavlje Vodiča obezbjeđuje koristan podsjetnik na ključne principe kojih PM² praktičari (i članovi projektnog tima) treba da budu svjesni i koje treba da poštuju.

NEZAVISNOST: ponašanje osoblja i donošenje odluka treba da budu determinisani potrebom da se služi opštem dobru i javnom interesu, a nikada bilo kakvim drugim interesima, bilo privatnim ili kao rezultat, na primjer, političkog pritiska.

- **NEPRISTRASNOST:** članovi osoblja treba da budu nepristrasni u svim odlukama koje su pozvani da donesu.
- **OBJEKTIVNOST:** svi zaključci koje izvuče osoblje kao dio projektnog rada treba da budu uravnoteženi i zasnovani na temeljnoj analizi činjenica i pravne pozadine.
- **LOJALNOST:** lojalnost prema organizaciji je od suštinskog značaja za održavanje njene nezavisnosti i postizanje njenih ciljeva. Takođe je neophodno za funkcionisanje svake službe.

Primjena ovih principa u praksi zahtijeva:

OBRAZOVNOST: koja se odnosi na zaustavljanje i razmišljanje o mogućim posljedicama i implikacijama potencijalnih radnji, pokazivanje stepena umjerenosti i osjećaja proporcije i ispravnosti.

ODGOVORNOST: koja se odnosi se na obavljanje zadataka koji su vam povjereni što savjesnije i traženje rješenja kada se naiđe na poteškoće. Takođe je važno poznavati i poštovati pravne obaveze i administrativna pravila i procedure koje su na snazi. Ključni principi mogu se sažeti kao **INTEGRITET**, što znači dosljedno pridržavanje etičkih načela i donošenje ispravnih odluka na osnovu njih.

Pored gore pomenutog etičkog kodeksa, svaki praktičar PM² metodologije upravljanja projektima treba da djeluje na osnovu sledećih vrednosti:

- **ZAKONITOST i ODGOVORNOST:** postupajte u skladu sa zakonom i smatrajte se odgovornim za odluke i postupke.
- **PRAVEDNOST:** pravednost je naša dužnost da donosimo odluke nepristrasno i objektivno, bez ličnog interesa, predrasuda i favorizovanja.
- **NEDISKRIMINACIJA i JEDNAK TRETMAN:** poštuju princip nediskriminacije i, posebno, garantujte jednak tretman za pripadnike javnosti bez obzira na nacionalnost, pol, rasno ili etničko porijeklo, vjeru ili uverenja, invaliditet, godine ili seksualnu orijentaciju.
- **PROPORCIONALNOST i DOSLJEDNOST:** obezbijedite da preduzete mjere budu proporcionalne cilju kojem se teži i da budu dosljedne u vašem ponašanju.
- **POŠTOVANJE i LIDERSTVO:** vršite moć svoje pozicije sa odgovornošću i promovirate etičke principe i profesionalno ponašanje vođstvom i primjerom.
- **ISKRENOST i OTVORENOST:** izjaviti sve privatne interese i otvoreno navesti razloge za svaku odluku.
- **TIMSKI RAD i RJEŠAVANJE KONFLIKTA:** radite zajedno na postizanju zajedničkih ciljeva pronalaženjem rješenja kroz bolje međusobno razumevanje.
- **PRISTOJNOST i JASNA KOMUNIKACIJA:** angažujte kolege pokazujući poštovanje i podstičući efikasnost kroz jasnoću uputstava.

F.2 Lične i profesionalne vrline

Vrline su snage (ili izvrsnost) osobe koja ih posjeduje i odnose se *na idealno upravljanje našim stavom, ponašanjem i postupcima koji pokreću lični i profesionalni učinak*. Vrline se izražavaju u specifičnom kontekstu kao zdrava sredina između ekstremnih tačaka viška i manjka, koja, međutim, nije univerzalna, već subjektivna, i kao takva će se razlikovati između pojedinaca i njihovih odgovarajućih okolnosti. Ovo zdravo sredstvo treba da se odredi dobrom procjenom.

Vrline se razvijaju kroz praksu. Njihova primjena pomaže nam da otkrijemo prave principe ponašanja i da znamo šta treba da radimo u određenoj situaciji. Djelovanje na način koji je u skladu sa vrlinama, omogućava nam da povećamo efikasnost i efektivnost naših performansi, kao sredstvo za služenje našim ličnim, profesionalnim, kao i višim i inkluzivnijim ciljevima.

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

Prosudivanje se odnosi na našu sposobnost *da procijenimo šta je istina, a šta nije*. Rasuđivanje formira našu percepciju o stvarima oko nas. Stoga, to snažno utiče na našu razboritost, koja zauzvrat određuje naše postupke. Kada postoji nedostatak u našem prosuđivanju (npr. zbog emocionalnih faktora ili prošlih iskustava), možemo smatrati istinitim nešto što nije i obrnuto (npr. smatrati čin poštenim kada je nepravedan).

Kroz intuitivni uvid, *um shvata principe ponašanja koji mogu pokazati put ka uspjehu i sreći*. Vrlina pronicljivosti se odnosi na našu sposobnost da pravilno percipiramo stvari, da tačno ispitamo okolnosti, da razumemo odnose između stvari, da analiziramo i sintetiziramo. Ona određuje *našu sposobnost da učimo ili znamo šta je ispravno*, a šta ne, i da to znanje prenesemo u različite kontekste kako bismo doprinijeli našem blagostanju.

Vrlina hrabrosti odnosi se *na upravljanje preuzimanjem rizika i opisuje se kao produktivna sredina između kukavičluka (nedostatak) i smjelosti ili neustrašivosti (višak)*. Hrabra osoba slijedi (ne nužno bez straha) prave ciljeve, iz pravih razloga, na pravi način, u pravo vrijeme i za pravi vremenski period. Dakle, osoba koja je hrabra radi i podnosi sve što je logično potrebno za postizanje dostojnog cilja. Hrabrost (koja uvijek podrazumijeva rizik) je neophodno sredstvo za dalji razvoj nečijih sposobnosti.

Vrlina časti odnosi se na našu sklonost da *tražimo priznanja i nagrade od drugih*. Ova vrlina je definisana kao sredina između nedostatka ambicije (traženje manje priznanja i nagrada nego što zaslužujemo ili nemanje želje za priznanjima) i preambicioznosti (preterana želja za priznanjima ili traženje više priznanja i nagrada nego što zaslužujemo).

Iskrenost se odnosi na našu sposobnost da govorimo istinu o sebi i *da drugima pokažemo ko zaista jesmo*, bez umanjivanja ili preuveličavanja naših kvaliteta. Ova vrlina predstavlja sredinu između samoponižavanja (manjak) i hvalisavosti (višak).

Vrlina pravičnosti (ili pravde) se generalno postiže primjenom svih drugih vrlina. Međutim, postoji poseban tip pravednosti koji se odnosi na našu sklonost da pravedno raspodijelimo koristi i štete onima koji ih zaslužuju, bilo između drugih i nas samih ili među drugima. *Pravičnost je majka svih vrlina*, i da bi neko bio zaista pravedan, sve vrline moraju biti potpuno razvijene („Pravičnost je superiorna u odnosu na sve vrline i izuzetna“ – Aristotel).

Vrlina velikodušnosti odnosi se na upravljanje stvarima koje imaju vrijednost (npr. vrijeme, novac, znanje, informacije i druga imovina). *Definiše se kao produktivna sredina između škrtosti (nedostatak) i rasipništva (viška)*. Velikodušnost osigurava da se vredna sredstva koja posedujemo, kao što je naše znanje, podijeli sa pravom osobom, u pravo vrijeme, u pravoj količini i na pravi način, kako bi se produktivno koristila. Velikodušnost je određena ne samo našom spremnošću i sposobnošću da dajemo (npr. da koristimo i dijelimo svoje znanje), već i time da li je naše davanje u skladu sa dugoročnim interesima uključenih ljudi i u skladu sa drugim moralnim vrlinama. *Čovjek treba da slijedi vođstvo razuma*, jer je velikodušnost nešto što treba mudro upražnjavati ako želi da unaprijedi svoje dobro i dobro drugih.

Vrlina **prijateljstva** odnosi se na upravljanje našom ljubaznošću u interakcijama s drugima. Definiše se kao sredina između nepristojnosti (manjak) i ulizištva (višak). Nepristojna osoba uživa u konfliktu, ne uzimajući

u obzir da li to smeta ili sramoti druge, dok ulizivačka osoba pokazuje servilnost i uglavnom je zainteresovana da bude dopadljiva drugima, izbjegavajući sukob čak i po veliku ličnu cijenu.

Vrlina **humora** opisana je kao srednja vrijednost između bezobrazluka (nedostatak) i šašavosti (viška). Bezobrazna osoba ne uživa u humoru, čak može biti nepotrebno uznemirena ili iznervirana zbog toga. S druge strane, šašav je neko ko previše uživa u humoru, izražava ga na neproduktivan način, sa neodgovarajućim tajmingom ili učestalošću, što može izazvati iritaciju kod drugih.

Vrlina **smirenosti** odnosi se na upravljanje bijesom. To je sredina između bezduhovnosti (nedostatak) i razdražljivosti (viška). Bezduhovnost se odnosi na nedostatak bijesa, dok se razdražljivost odnosi na višak bijesa u njegovom trajanju, intenzitetu i učestalosti. Mirna osoba želi da ostane smirena i da se ne zanese strašću ili bijesom, već da uvijek djeluje u razumnim granicama.

Vrlina **umjerenosti** odnosi se na upravljanje našim željama i predstavlja sredinu između neosjetljivosti (nedostatak) i neumjerenosti (viška). Umjereni osoba je ona koja umjereno i razumno želi sva ona zadovoljstva koja promoviraju zdravlje i dobrobit.

Vrlina **veličanstvenosti** slična je velikodušnosti, ali se odnosi na upravljanje velikim sredstvima. Definiše se kao sredina između bijednosti (nedostatak) i vulgarnosti (višak). Bijednost preovladava kada neko doprinosi važnom cilju sa škrtim stavom. Suprotno tome, vulgarnost se pokazuje kada neko doprinosi prekomjerno, mnogo više nego što je potrebno ili očekivano.

Vrlina **uzvišenosti** slična je časti, ali se odnosi na upravljanje visokim počastima i nagradama. Definiše se kao sredina između krotkosti (nedostatak) i sujete (višak). Krotka osoba vjeruje da ne zaslužuje velike počasti kada ih zapravo zaslužuje, dok sujeta osoba vjeruje da zaslužuje velike počasti kada ih zapravo ne zaslužuje. Uzvišeni (magnum=veliko) smatraju da zaslužuju najveća dobra (bogatstvo, uticaj, prestiž, priznanja, itd.) kada ih zaista i zaslužuju.

Sve vrline su neophodne za primenu profesionalnih kompetencija, međutim, intelektualne vrline rasuđivanja, razboritosti i uvidljivosti moraju se primjenjivati transverzalno za njihov razvoj. Sljedeća tabela prikazuje najsnažnije veze moralnih vrline sa ključnim profesionalnim kompetencijama.

Kompetencija	Ključne vrline
Liderstvo	Sve
Odnosi i angažman	Pravednost, ljubaznost, velikodušnost, poštenje, humor, umjerenost
Samorefleksija i upravljanje sobom	Smirenost, hrabrost, prijateljstvo, poštenje, čast, umjerenost
Promjena i transformacija	Smirenost, hrabrost, ljubaznost, velikodušnost
Lična komunikacija	Smirenost, ljubaznost, velikodušnost, humor
Snalažljivost	Pravednost, prijateljstvo, velikodušnost, poštenje, čast
Orijentacija na rezultate	Počasnost, velikodušnost, uzvišenost, veličanstvenost
Timski rad	Smirenost, hrabrost, pravičnost, ljubaznost, velikodušnost, čast, veličanstvenost
Pregovaranje	Hrabrost, poštenje, ljubaznost, velikodušnost, poštenje, čast
Upravljanje konfliktima i krizama	Smirenost, poštenje, ljubaznost, velikodušnost
Lični integritet i pouzdanost	Smirenost, hrabrost, poštenje, prijateljstvo, čast, umjerenost
Upravljanje kulturom i vrijednostima	Sve vrline

Ova stranica je namjerno ostavljena prazna

Dodatak G: Rječnik

A	
Accept (risk-response strategy) - Prihvatiti (strategija odgovora na rizik)	<i>Prihvatanje je strategija odgovora na rizik</i> koja se primjenjuje kako na negativne (pretnje) tako i na pozitivne (prilike) rizike. U slučaju pretnji, postoje dve moguće reakcije: pasivno prihvatanje (bez posebnih akcija, samo praćenje rizika) ili aktivno prihvatanje, koje podrazumeva razvoj plana za slučaj nužde. U slučaju prilika, ne preduzimamo specifične akcije ka njihovom ostvarivanju. Jednostavno koristimo benefiti koje nam pružaju ako se pojave.
Acceptance - Prihvatanje	Prihvatanje je <i>čin odobravanja (potpisivanja) isporuka ako ispunjavaju definisane kriterijume prihvatanja</i> . Vlasnik projekta (PO) prihvata isporuke tokom ili na kraju faze implementacije (prihvatanje isporuka) i tokom završne faze (konačno prihvatanje projekta).
Acceptance Criteria - Kriterijumi prihvatanja	Kriterijumi prihvatanja čine <i>prioritetni spisak zahtjeva koje konačne isporuke moraju ispuniti</i> prije nego što ih Vlasnik projekta (PO) može prihvatiti. Kriterijumi prihvatanja su dokumentovani u Planu upravljanja prihvatanjem isporuka.
Accountable Role (RASCI table) – Uloga odgovornosti (tabela ZOPKI)	Uloga odgovornosti u tabeli RASCI <i>odnosi se na osobu/grupu/entitet koji je na kraju odgovoran za tačan i potpun završetak rezultata ili zadatka</i> . Oni delegiraju posao i odobravaju ključne prekretnice i rezultate. Postoji samo jedna odgovorna osoba/grupa/entitet po aktivnosti/zadatku.
Achievements - Dostignuća	Dostignuća su <i>uspješno kompletiranje projektnih izlaza</i> kao rezultat sprovođenja projektnih aktivnosti.
Activity - Aktivnost	Aktivnost je <i>skup zadataka/poslova koji pripadaju procesu/radnom paketu</i> u projektu, sa merljivim rezultatima i ograničenim trajanjem.
Actual Cost (AC) - Stvarni troškovi (ST)	Stvarni trošak (AC) je <i>iznos troškova (novčane jedinice) koji je stvarno nastao</i> do određenog trenutka (npr. u okviru unaprijed definisanog perioda ponovnog objavljivanja). Takođe je poznat kao stvarni trošak obavljenog posla (Actual Cost of Work Performed - ACWP).
Administrative Closure - Administrativno zatvaranje	Administrativno zatvaranje se odvija tokom završne faze projekta. To je <i>proces kojim projektni menadžer (PM) osigurava da je projekat u potpunosti i formalno prihvaćen od strane vlasnika projekta (PO)</i> , da se sva dokumentacija i zapisi pregledaju, organizuju i bezbjedno arhiviraju i da su svi resursi formalno oslobođeni.
Agile project management - Agilni projektni menadžment	Agilni projektni menadžment je <i>pristup upravljanju projektima sa specifičnim skupom radnih principa i praksi</i> . Promoviše iterativnu isporuku, saradnju samoorganizovanih timova i prilagodljivost procesa.
Appropriate Governance Body (AGB) - Odgovarajuće upravljačko tijelo (OUT)	Odgovarajuće upravljačko tijelo (AGB) je <i>subjekt odgovoran za strateško planiranje i upravljanje portfolijem na nivou institucije</i> . Može se uspostaviti za određeni domen i pojaviti se u različitim fazama procesa upravljanja.
Approval - Odobrenje	Odobrenje je <i>formalno prihvatanje</i> (tj. pozitivna odluka o) nečega, kao što je rezultat, artefakt, promjena u projektu ili strategija odgovora na rizik.
Architecture Office (AO) - Kancelarija za arhitekturu (KzA)	Kancelarija za arhitekturu (AO) savjetuje projektne timove o arhitektonskim aspektima (npr. arhitektura aplikacija i arhitektura IT sistema) i razvija standarde arhitekture za projekte.
Artefacts - Artefakti	Artefakti su <i>opipljivi rezultati aktivnosti upravljanja projektima</i> , kao što su planovi upravljanja projektima, plan rada projekta, zapisnici sa sastanaka, dnevni, kontrolne liste, izvještaji, poslovni slučaj i projektna povelja.
Project Manager Assistant (PMA) – Pomoćnik projektnog menadžera	Asistent, odnosno pomoćnik projektnog menadžera (PMA) je opcionalna uloga PM ² metodologije koja pomaže projektnom menadžeru (PM) u aktivnostima upravljanja i administriranja projektima.

Assumption - Pretpostavke	Pretpostavka je <i>hipoteza ili dio nepotvrđene informacije za koju se smatra da je istinita i koja se koristi da bi se nastavila aktivnost (npr. planiranje projekta)</i> . Razvijanje različitih scenarija koji odgovaraju različitim ishodima pretpostavke smatra se vitalnim u upravljanju rizikom.
Audit - Revizija	<i>Revizija je nezavisna procjena</i> koja se sprovodi kako bi se obezbijedio odgovarajući nivo uvjerenja o usklađenosti sa datim standardima.
Authority - Autoritet	Autoritet je <i>pravo da se daju naređenja, donose i sprovode odluke, koriste resursi projekta i potpisuju odobrenja</i> .
Avoid (risk response strategy) - Izbjegavanje (strategija odgovora na rizik)	Izbjegavanje je <i>strategija odgovora na rizik</i> koja se sastoji od promjene uslova projekta, planova, aktivnosti ili čak obima kako bi se rizik učinio irelevantnim za projekat (tj. uticaj=0 i/ili vjerovatnoća=0 %).
B	
Backup - Rezervna kopija	Rezervna kopija je <i>proces kopiranja podataka na poseban uređaj za skladištenje</i> kako bi se original zaštitio od nedostupnosti ili oštećenja.
Baseline - Osnova	Osnova je <i>željena vrijednost dimenzije projekta</i> (obuhvat, budžet, raspored, itd.) ili <i>plana koja je usaglašena i koja će služiti kao referenca tokom izvođenja projekta</i> . Tokom trajanja projekta, nove osnove mogu biti definisane u skladu sa odgovarajućim procesom upravljanja promenama.
Benefit - Korist	Korist je <i>pozitivan efekat koji proizilazi iz projekta</i> (tj. smatra ga pozitivnim od strane jedne ili više zainteresovanih strana). Koristi treba da budu mjerljive. Termin <i>uticaj</i> se takođe koristi za opisivanje koristi u projektima koje finansira EU.
Best Practice - Najbolja praksa	Najbolja praksa opisuje metod ili tehniku uspostavljenu kroz iskustvo i istraživanje i <i>doslijedno pokazuje rezultate superiornije</i> od onih postignutih drugim sredstvima.
Bottom-up (technique) - Odozdo prema gore (tehnika)	Tehnika <i>“odozdo prema gore”</i> opisuje <i>pristup za identifikovanje elemenata radnih aktivnosti projekta i procjenu njihovih napora/troškova na osnovu detaljnih radnih aktivnosti</i> . Ove procjene se zatim konsoliduju (sumiraju) kako bi se dobio ukupni trošak/napor projekta.
Budget - Budžet	Budžet je <i>odobrena godišnja alokacija finansijskih sredstava</i> organizacije za određeni projekat/cilj.
Budget Lines – Budžetske linije	Budžetske linije <i>odnose se na finansijska sredstva specifična za organizaciju ili organizacionu jedinicu</i> . Mogu biti povezane sa <i>programom, akcijom/odlukom, direktivom, projektom ili zadatkom</i> . Ovaj termin se često koristi kao sinonim za izvore finansiranja.
Budget Performance - Učink budžeta	Učink budžeta ili <i>Indeks učinka troškova (CPI) je indikator troškovne efikasnosti do sada obavljenog projektnog rada. To je odnos (procenat) zarađene vrijednosti (napredak) i stvarnog truda (Racio= (Napredak/stvarni napor)*100)</i> . Ako je ovaj indikator manji od 100% to znači da je projekat premašio budžet; ako je veći od 100% znači da je projekat ispod budžeta.
Business Case - Poslovni slučaj	Poslovni slučaj je <i>dokument koji donosiocima odluka pruža kontekstualne informacije o troškovima i koristima projekta, strateškom usklađivanju i/ili poslovnim problemima koje projekat namerava da riješi</i> . Obuhvata obrazloženje projekta, predstavlja nekoliko alternativnih rješenja, daje opravdanje za ulaganje u vremenu i trudu i utvrđuje budžetske potrebe.
Business Continuity Planning (BCP) - Planiranje kontinuiteta poslovanja (PKP)	Planiranje kontinuiteta poslovanja (BCP) je <i>proces koji identifikuje sve kritične funkcije, usluge i aktivnosti koje se moraju realizovati da bi se omogućilo organizaciji ili funkcionalnoj oblasti da nastavi svoje poslovne funkcije tokom katastrofe ili ozbiljnog poremećaja</i> (npr. nestanci struje, prirodne katastrofe, nesreće, akti sabotaže ili drugi incidenti). Ukupan obim upravljanja kontinuitetom poslovanja pokriva planove oporavka od katastrofe koji su posvećeni oporavku IKT sistema i aktivnosti u slučajevima većih poremećaja.

Business Governing Layer - Nivo zadužen za upravljanje poslovanjem	Nivo zadužen za upravljanje poslovanjem <i>sastoji se od organa organizacije koji donose odluke iz nekoliko poslovnih domena odgovornih za upravljanje projektom.</i> (Pogledajte i <i>Odgovarajuće upravljačko tijelo, AGB.</i>)
Business Implementation Group (BIG) - Grupa za poslovnu implementaciju (GPI)	Grupa za poslovnu implementaciju <i>sastoji se od predstavnika iz poslovne (kupac) i korisničke grupe.</i> Ona je odgovorna za predstavljanje organizacije primaoca rješenja tokom različitih faza projekta, posebno tokom poslovne implementacije rješenja i aktivnosti prihvatanja od strane korisnika.
Business Implementation Management- Upravljanje implementacijom poslovanja	Upravljanje implementacijom poslovanja <i>sastoji se od planiranja, izvršavanja i kontrolisanja aktivnosti koje podržavaju organizacione promjene</i> potrebne da da bi se isporuke projekta efikasno integrisale u svakodnevni rad i postigli očekivani benefiti.
Business Implementation Plan - Plan implementacije poslovanja	Plan implementacije poslovanja <i>iznosi uticaj projekta i isporuke za organizaciju naručioca, zajedno sa aktivnostima upravljanja promjenama koje je potrebno sprovesti.</i> Organizacija mora osigurati da projekat ne ometa normalne operacije i da se projektni rezultati efikasno integrišu u organizaciju. <i>Plan upravljanja promjenama je osmišljen kako bi se to osiguralo</i> i kako bi se povećale šanse za postizanje željenih ishoda i benefita projekta.
Business Manager (BM) - Poslovni menadžer (PsM)	Poslovni menadžer (BM) je <i>delegiran od strane vlasnika projekta (PO) i svakodnevno nastupa u njegovo/njeno ime.</i> Poslovni menadžer (BM) takođe pomaže vlasniku projekta(PO) oko specifikacije projekta i glavnih poslovnih ciljeva i veoma blisko saraduje sa projektnim menadžerom (PM).
Business Objectives - Poslovni ciljevi	Poslovni ciljevi <i>moгу se odnositi na poslovni proces ili poslovanje u cjelini</i> -oni pretvaraju organizacione ciljeve u željene poslovne rezultate i <i>povezuju organizacione ciljeve sa ciljevima projekta.</i>
Business Process - Poslovni proces	Poslovni proces je <i>skup definisanih ad hoc ili sekvencijalnih aktivnosti koje organizacija izvodi u ponovljivom obrascu kako bi ispunila poslovnu potrebu;</i> procesi mogu biti pokrenuti događajima i mogu imati više mogućih ishoda; uspješan ishod procesa donijeće vrijednost jednom ili većem broju korisnika tog procesa.
C	
Capability - Sposobnost	Sposobnost opisuje <i>postojeću ili potrebnu sposobnost ljudi</i> (pojedinačno ili u kombinaciji), <i>informacionih sistema ili uređaja</i> koji mogu podržati neku aktivnost, proces ili funkciju.
Capability Maturity Model Integration (CMMI) - Integrisani model za procjenu zrelosti sposobnosti (IMPZS)	Integrisani model za procjenu zrelosti sposobnosti (IMPZS) odnosi se na metodu mjerenja zrelosti sposobnosti određenih poslovnih procesa kako bi organizacije mogle da procijene svoj trenutni nivo zrelosti u odnosu na željeni nivo zrelosti.
Cause and Effect Diagram - Dijagram uzroka i posljedica	Dijagram uzroka i posljedica (takođe poznat kao <i>dijagram riblje kosti ili Ishikawa dijagram</i>) prikazuje uzroke specifičnog događaja i vrlo je koristan prilikom istraživanja problema i rizika. Pomaže u opisivanju problema/pitanja/rizika, identifikaciji potencijalnih uzroka i njihovom kategorizovanju.
Change - Promjena	Promjena se odnosi na čin, proces ili rezultat <i>prelaska iz postojećeg stanja u novo.</i>
Change Control - Kontrola promjena	Kontrola promjena je aktivnost u PM ² procesu upravljanja promjenama koja ima za cilj <i>da ocjenjuje, prihvata ili odbija promjene u projektu</i> koristeći Dnevnik (evidenciju) promjena.
Change Control Board (CCB) - Odbor za kontrolu promjena (OKP)	Odbor za kontrolu promjena (OKP) ili Savjetodavni odbor za promjene (SOB) je određena grupa zainteresovane strane koja je <i>odgovorna za razmatranje, procjenu, odobravanje ili odbijanje zahtjeva za izmjene projekta.</i> U organizaciji, ovu ulogu može da obavlja upravni odbor projekta (UOP).

Change Log – Dnevnik promjena	<i>Dnevnik promjena je registar promjena projekta koji se koristi za evidentiranje, procenu, praćenje, kontrolu i praćenje zahteva za izmene i odgovarajućih odluka. Takođe služi kao način za saopštavanje promjena vlasniku projekta (PO) i/ili Upravnom odboru projekta (PSC).</i>
Change Request - Zahtjev za promjenu	Zahtjev za promjenu <i>bilježi apel za izmjenu aspekta dogovorene početne osnove projekta</i> (npr. obuhvat, zahtjevi, isporuke, resursi, troškovi, vremenski okvir ili karakteristike kvaliteta). Zahtjev za promjenu može biti formalno podnesen putem <i>Obrasca za zahtjev za promjenu</i> , ili može biti identifikovan i pokrenut tokom sastanaka kao rezultat odluka, problema ili rizika, i treba da bude dokumentovan u Dnevniku promjena.
Change Status – Status promjena	Status zahtjeva za promjenu se evidentira u Dnevniku promjena. Može imati sljedeće vrijednosti: <i>podnijet, istražuje se, čeka odobrenje, odobreno, odbijeno, odloženo, spojeno ili implementirano.</i>
Client - Klijent	Pogledajte stranu podnosioca zahtjeva.
Closing Phase – Završna faza	Završna faza je <i>posljednja faza projekta</i> . Tokom ove faze, projektne aktivnosti se završavaju, lekcije naučene tokom projekta se raspravljaju i dokumentuju, gotovi projektni rezultati se prenose u brigu, nadležnost i kontrolu vlasnika projekta (PO), i projekat se administrativno zatvara.
Communication Management Plan - Plan upravljanja komunikacijom	Plan upravljanja komunikacijom <i>opisuje potrebe i očekivanja komunikacije za projekat</i> . Definiše i dokumentuje sadržaj, format, učestalost, ciljnu grupu i očekivane rezultate komunikacionih aktivnosti. Takođe navodi kako se raspodjela aktivnosti i status projekta komuniciraju. Plan identifikuje strategiju komunikacije za svakog zainteresovanog, na osnovu njihovih interesa, očekivanja i uticaja na projekat.
Community of Practice (CoP) - Zajednica prakse (ZP)	Zajednica prakse (ZP) može se opisati kao <i>grupa ljudi koji dijele zajednički interes i/ili profesiju</i> i koji se okupljaju kao grupa kako bi razmjenjivali informacije i iskustva. Zajednica prakse može biti interna u organizaciji ili uključivati profesionalce iz različitih organizacija.
Competency - Kompetencija	Kompetencija <i>opisuje vještinu i kapacitete potrebne za završetak (projektne) aktivnosti. Ako članovi projektnog tima ne posjeduju potrebne kompetencije, onda izvođenje aktivnosti/projekta može biti ugroženo</i> . Kada se identifikuje takva neusklađenost, moraju se razmotriti naponi da se ona otkloni. To može uključivati obuku, mentorstvo, angažovanje konsultanata, prilagođavanje rasporeda projekta ili čak promjenu obuhvata projekta.
Compliance - Usaglašenost	Biti u skladu znači <i>pridržavati se važećih standarda, metodologija i zahtjeva projekta</i> (npr. zahteva za kvalitet), zakona, poslovnih pravila itd.
Configuration Item - Stavka konfiguracije	<i>Stavka konfiguracije je bilo koja imovina projekta</i> (isporuka, artefakt, zahtjev, usluga, hardver, podaci, alat, itd.) kojom treba upravljati da bi se isporučio rezultat projekta.
Configuration Management- Upravljanje konfiguracijom	Upravljanje konfiguracijom je <i>disciplina koja omogućava kontrolu nad resursima</i> korišćenim u projektu (npr. artefakti, isporuke, hardver itd.).
Context- Kontekst	Kontekst je cjelokupni skup organizacionih (internih) i spoljašnjih faktora <i>koji utiču na ili određuju potrebu za projektom i njegovu hitnost</i> .
Contingency Plan- Plan za nepredviđene situacije	Plan za nepredviđene situacije <i>opisuje korake koje treba preduzeti kako bi se minimizirao uticaj rizika</i> nakon što se desi (tj. proaktivno prihvatanje posljedica).
Contractor's Project Manager (CPM) - Projektni menadžer izvođača (PMI)	Projektni menadžer izvođača (PMI) je <i>uloga koju obavlja resurs sa strane izvođača</i> . Ova uloga je odgovorna za upravljanje dnevnim napretkom aktivnosti podugovaranja (outsorsinga) kako bi se isporučio prihvatljiv kvalitet usluga i/ili isporuka, kao što je definisano ugovorom. Projektni menadžer izvođača (PMI) saraduje sa projektnim menadžerom (PM) i redovno izvještava o statusu i napretku.

Constraint - Ograničenje	Ograničenje je <i>unutrašnja ili spoljašnja limitiranost (činjenica)</i> koja direktno utiče na performanse projekta.
Consulted Role (RASCI) - Uloga konsultanta (ZOPKI)	Uloga konsultanta u ZOPKI tabeli odnosi se na osobu/grupu/entitet <i>koji pruža input za aktivnost kao doprinosilac, stručnjak, recenzent ili na drugi način.</i>
Corrective Actions - Korigovane akcije	Korigovane akcije planirane su (i sprovode se) kao dio upravljanja projektom s ciljem da se <i>projekat vrati na pravi put</i> kada se identifikuju značajna odstupanja od početnih osnova projekta.
Critical Path - Kritični put	Kritični put je <i>najduži put (sekvencija aktivnosti) potreban za isporuku projektnih rezultata.</i>
Customisation - Prilagođavanje	Prilagođavanje PM ² metodologije odnosi se na <i>definisanje specifičnih parametara upravljanja projektom kako bi se zadovoljile posebnosti i potrebe projekta.</i> Obično uključuje definisanje pragova, skala i drugih parametara u PM ² definisanim procesima (npr. definisanje rizika kao značajnog kada je njegov uticaj ocijenjen kao srednji ili viši), kao i bilo kakve manje promjene u artefaktima (npr. preimenovanje sekcije itd.). Imajte na umu da promjene u metodologiji nisu smatrane prilagođavanjem već oblikovanjem (Pogledajte takođe u Prilagođavanje.)
D	
Dashboard - Kontrolna tabla	Kontrolna tabla <i>pruža pregled ključnih pokazatelja (indikatora) performansi (KPI) koji su relevantni za određeni cilj.</i> Projektna kontrolna tabla pruža pregled projekta na jednom ekranu, prikazuje status projektnih varijabli kao što su budžet, raspored, kvalitet, obuhvat, rizik itd., i usmjerava korisnike na dodatne informacije prema potrebi.
Data Protection Coordinator (DPC) - Koordinator za zaštitu podataka (KZP)	Nominovan od strane višeg rukovodstva ili korporativnog nivoa, <i>koordinator za zaštitu podataka (KZP) obezbjeđuje koherentnu primjenu i usklađenost sa specifičnim propisima o zaštiti podataka.</i> Koordinator za zaštitu podataka (KZP) pruža savjete i pomoć svima koji su odgovorni za zaštitu podataka, a posebno pomaže kontrolorima podataka u organizaciji u njihovim obavještenjima službeniku za zaštitu podataka (SZP). Koordinator za zaštitu podataka (KZP) uspostavljaju inventar prijave za obradu ličnih podataka u organizaciji, te povezuju i saraduju sa službenikom za zaštitu podataka (SZP). Oni takođe predstavljaju organizaciju u mreži koordinatora.
Data Protection Officer (DPO) - Službenik za zaštitu podataka (SZP)	Organizacije mogu imati jednog ili više službenika za zaštitu podataka (SZP) kako bi osigurale primjenu principa zaštite ličnih podataka u instituciji. <i>Svako vodi registar svih operacija obrade ličnih podataka u svojoj instituciji.</i> Daju savjete i daju preporuke o pravima i obavezama. Oni <i>obavještavaju o rizičnoj obradi ličnih podataka supervizora i odgovaraju na zahtjeve.</i> U kritičnim situacijama, oni mogu istraživati stvari i incidente (na vlastitu inicijativu).
Decision Log – Dnevnik odluka	Dnevnik odluka <i>sadrži rezime donijetih odluka u projektu.</i> Donosi vidljivost odlukama i prati odgovornost za to kako i ko ih donosi, kada se odluke sprovode, kao i kome treba da budu saopštene.
Deliverables - Isporuke	Isporuke su dogovoreni, <i>verifikovani rezultati projekta</i> koji će rezultirati ishodom za primaoca.
Deliverables Acceptance Management - Upravljanje prihvatanjem isporuka	Upravljanje prihvatanjem isporuka sastoji se od <i>planiranja, izvođenja i kontrole aktivnosti koje vode ka prihvatanju isporuka,</i> uključujući definisanje kriterijuma prihvatanja, planiranje i sprovođenje aktivnosti prihvatanja (npr. testiranje prihvatanja) i formalno odobravanje projektnih isporuka.
Deliverables Acceptance Management Plan - Plan upravljanja prihvatanja isporučenih proizvoda	Plan upravljanja prihvatanja isporučenih proizvoda je <i>artefakt upravljanja kvalitetom.</i> On definiše i dokumentuje pristup prihvatanja rezultata, aktivnosti, odgovornosti i kriterijume prihvatanja zajedno sa nivoima tolerancije prihvatanja.

Deliverable- based Breakdown - Tehnika raščlanjivanja na osnovu projektnih isporuka	Tehnika raščlanjivanja na osnovu projektnih isporuka <i>koristi se za predstavljanje i organizovanje projektnog rada na osnovu isporučenih rezultata</i> . Posao potreban za njihovu proizvodnju se takođe definiše i organizuje prema isporuci.
Dependencies - Zavisnosti	Zavisnosti se odnose na <i>veze između događaja</i> (odluka, problema, aktivnosti, procesa, projekata itd.) <i>koje utiču na performanse i ishode projekta</i> i koje treba uzeti u obzir prilikom planiranja projektnih aktivnosti.
Development Team (DT) - Razvojni tim (RT)	Razvojni tim (RT) je <i>uloga koja se primenjuje na projekte sa IT komponentom</i> . Sastoji se od članova sa potrebnim razvojnim vještinama (programeri, analitičari, testeri itd.) i znanjem o primjeni projekta. Dio je Užeg projektnog tima (PCT). Razvojni tim (RT) može biti ili unutrašnji IT tim ili pripadati spoljnim izvođačima.
Directing Layer – Nivo zadužen za usmjeravanje	Nivo zadužen za usmjeravanje <i>podržava projekat i posjeduje svoj vlastiti poslovni slučaj</i> . Mobilizuje neophodne resurse i prati performanse projekta kako bi se realizovali ciljevi projekta. Nivo zadužen za usmjeravanje čine uloge vlasnik projekta (PO) i isporučilac rješenja (SP).
Document Management Officer (DMO) - Službenik za upravljanje dokumentima (SUP)	Službenik za upravljanje dokumentima (SUP) je uloga koja <i>osigurava koherentnu implementaciju upravljanja dokumentima u organizaciji</i> .
Domain - Domen	Domen je <i>predmetna oblast sa zajedničkim zahtjevima, terminologijom i metapodacima</i> . U organizaciji, to je grupa aktivnosti organizacije na najvišem nivou.
Domain-specific Artefacts - Artefakti specifični za domen	Artefakti specifični za domen su <i>specifični za oblast projekta i integralni su za planiranje i ukupnu dokumentaciju</i> . PM ² ne pruža šablone za njih, ali bi trebalo da budu navedeni u Projektnom priručniku kao dio izlaza iz faze planiranja. Primjeri uključuju systemske dizajne (IT projekti), arhitektonske rasporede (projekti renoviranja/premještanja), zakone/politike (projekti politike) itd.

E

Earned Value (EV) - Zarađena vrijednost (ZV)	Zarađena vrijednost (ZV) predstavlja način prikazivanja napretka projekta. <i>To je vrijednost obavljenog posla, ali izražena u budžetskim terminima</i> (procenat odobrenog budžeta koji je zarađen stvarnim završenim radom). Takođe je poznata kao <i>budžetirani trošak obavljenog posla</i> (BTOP).
Enhance (risk response strategy) - Poboľšati (strategija odgovora na rizik)	<i>"Poboľšati"</i> je strategija odgovora na rizik koja ima za cilj povećanje vjerovatnoće i/ili uticaja pozitivnog rizika (prilika). Ona se suštinski razlikuje od strategije odgovora na rizik eksploatacije, s obzirom da ne obezbjeđuje realizaciju prilike.
Escalation - Eskalacija	Eskalacija se odnosi na aktivnost koja zahtijeva dodatne resurse da bi se postigao rezultat/izlaz. Postoje dva tipa eskalacije, <i>funkcionalna</i> (ako je potrebno više kompetencija/viši nivo stručnosti) ili <i>hijerarhijska</i> (kada treba da budu uključeni viši nivoi odlučivanja).
Executing Phase – Faza implementacije	Faza implementacije (izvršenja) je treća faza u projektu PM ² , nakon pokretanja i planiranja. <i>U ovoj projektnoj fazi se sprovode projektne aktivnosti kako je definisano u projektnim planovima i proizvode se rezultati projekta</i> .
Exploit (risk response strategy) – Eksploatacija (strategija odgovora na rizik)	Eksploatacija je strategija odgovora na rizik koja podrazumijeva promjenu uslova, planova, aktivnosti ili čak obuhvata projekta <i>kako bi se osiguralo da će se pozitivni rizik (prilika) ostvariti (vjerovatnoća = 100%)</i> .

F

Feature - Karakteristika	Karakteristika je <i>eksterno vidljiva karakteristika ili skup karakteristika koje obezbeđuje rješenje</i> koje djelimično ili u potpunosti ispunjava potrebe zainteresovanih strana i koristi se za obavljanje skupa korisničkih zadataka/funkcija.
Final Acceptance - Konačni prijem rezultata projekta	Konačni prijem rezultata projekta <i>vrši se tokom završne faze od strane vlasnika projekta</i> (PO), nakon konsultacija sa Upravnim odborom projekta(PSC), putem formalnog potpisivanja konačnog prihvatanja projekta.
Findings - Nalazi	Nalazi se sastoje od rezultata evaluacije procesa ili kriterijuma, zasnovanih na relevantnim dokazima, koji porede trenutno stanje sa definisanim kriterijumima (ciljevima evaluacije) uz profesionalnu procjenu.
Full-Time- Equivalent (FTE) - Ekvivalent punog radnog vremena (EPRV)	Jedan ekvivalent punog radnog vremena (EPRV) <i>jednak je radu jedne osobe sa punim radnim vremenom na projektu</i> (u radnim nedjeljama, mjesecima ili godinama). Pola ekvivalenta punog radnog vremena je ekvivalentan rad osobe sa pola radnog vremena i tako dalje.
Functionality - Funkcionalnost	Funkcionalnost <i>je skup sposobnosti koje su povezane sa proizvodom ili uslugom</i> . U kontekstu informacionih tehnologija, to je <i>sposobnost programa ili aplikacionog sistema da obezbijedi funkciju za izvršavanje skupa korisničkih zadataka</i> . Funkcionalnost predstavlja posebnu namjenu ili skup namjena za koju je nešto dizajnirano.

G

Gantt Chart - Gantov dijagram	Gantov dijagram je tip dijagrama sa kolonama i redovima koji <i>predstavlja raspored projekta</i> . Može da prikazuje informacije kao što su <i>aktivnosti, datum početka i završetka, trajanje, trud i odnos između aktivnosti</i> .
Goal - Cilj	Cilj je <i>rezultat ili postignuće ka kome je napor usmjeren</i> . Ciljevi su široke izjave o ostvarivim ishodima, u skladu sa izjavom o misiji programa ili organizacije.
Governance - Upravljanje	Upravljanje <i>se odnosi na čin upravljanja i stoga se bavi načinom na koji se donose odluke</i> . Upravljanje je proces razvoja strateškog pristupa projektima/programima kako bi se resursi i investicije efikasnije koristili i kako bi se osiguralo da poslovne potrebe budu podržane efikasnim alatima. Ovaj proces sprovode upravljačka tijela organizacije (vidjeti Odgovarajuće upravljačko tijelo, AGB). PM ² opisuje upravljanje na nivou projekta i uključuje model upravljanja projektom, životni ciklus projekta i povezane procese i artefakte.

I

Impact (risk, issue or change) - Uticaj (rizik, problem ili promjena)	Uticaj je <i>mjera efekta rizika, problema ili promjene na ciljeve i aktivnosti projekta</i> .
Impact (of a project) - Uticaj (projekta)	Uticaj <i>mjeri (trajni ili privremeni) efekat projekta</i> na procese, politike, tehnologiju, kulturu i ljude organizacije ili na spoljašnje okruženje.
Information Distribution - Distribucija informacija	Distribucija informacija <i>opisuje aktivnost koja se obavlja tokom faze implementacije koja ima za cilj redovno saopštavanje projektnih informacija projektnim zainteresovane stranama</i> , na osnovu Plana upravljanja komunikacijama.
Information Resource Manager (IRM) - Menadžer informacionih resursa (MIR)	Menadžer informacionih resursa (MIR) je <i>horizontalna funkcija u organizaciji, koja nije direktno primjenljiva na životni ciklus upravljanja projektom</i> . Isporučilac rješenja (IR) može obavljati ovu ulogu u projektu sa IT komponentom i kao takav bi rukovodio projektnim menadžerom (PM).
Information System (IS) - Informacioni sistem (IS)	Informacioni sistem (IS), bilo da je automatizovan ili ručni, <i>uključuje ljude, mašine i/ili metode organizovane za prikupljanje, obradu, prenos i distribuciju podataka</i> koji predstavljaju korisničke informacije.

Informed Role (RASCI table) – Uloga informisan (tabela ZOPKI)	Uloga informisan u ZOPKI tabeli je osoba/grupa/subjekt koji je redovno obavještavan (držan u toku) o statusu ili izlazima aktivnosti. <i>Ova uloga podrazumijeva samo jednosmernu komunikaciju.</i>
Infrastructure Costs - Troškovi infrastrukture	Troškovi infrastrukture odnose se na, na primjer, <i>opremu, materijale, objekte i hardver potrebne za isporuku, podršku, rad i održavanje isporučenog rješenja.</i>
Initiating Phase – Inicijalna (početna) faza	Inicijalna (početna) faza je <i>prva faza u PM² projektu</i> . Njena svrha je (1) <i>definisanje onoga što će projekat obuhvatiti (formulisanje cilja projekta)</i> , (2) <i>spvođenje početnog planiranja kako bi se projekat uspješno pokrenuo</i> , i (3) <i>obezbjeđivanje i prezentovanje neophodnih informacija za dobijanje odobrenja za projekat.</i>
IPMA-ICB	Međunarodno udruženje za upravljanje projektima—Međunarodna osnova kompetencija (IPMA-ICB) je okvir koji dokumentuje pristup upravljanju projektima, <i>podijeljen na 46 elemenata kompetencija</i> , koji obuhvataju tehničke, bihevioralne i kontekstualne kompetencije.
Issue - Problem	<i>Problem je svaki neplanirani događaj vezan za projekat koji se već desio i zahtijeva intervenciju projektnog menadžera (PM) ili višeg menadžmenta.</i> Svi problemi koji zahtijevaju formalno rješavanje treba da budu zabilježeni u Dnevniku problema, ispitani i riješeni. Svako može prijaviti problem. Najbolje je riješiti osnovni uzrok kako bi se osiguralo da se problem ne ponovi.
Issue Log - Dnevnik problema	Dnevnik problema je <i>registar (datoteka evidencije) koja se koristi za prikupljanje i održavanje informacija o svim problemima kojima se formalno upravlja.</i> Projektni menadžer (PM) redovno prati Dnevnik problema. Struktura Dnevnika problema definisana je Planom upravljanja problemima.
Issue Management - Upravljanje problemima	Upravljanje problemima se sastoji od svih aktivnosti koje se odnose na identifikaciju, dokumentovanje, procjenu, određivanje prioriteta, dodjeljivanje, rješavanje i kontrolu problema.
Issue Management Plan - Plan upravljanja problemima	Plan upravljanja problemima <i>definiše i dokumentuje aktivnosti, uloge i odgovornosti</i> uključene u identifikaciju, procjenu, dodjeljivanje, rješavanje i kontrolu projektnih problema.
Issue Status - Status problema	Status problema odnosi se na fazu problema u procesu upravljanja. Može da preuzme sljedeće vrijednosti: <i>otvoren</i> (tj. neriješen); <i>odložen</i> (tj. rješavanje je odloženo za kasnije) ili <i>riješen</i> (tj. preduzete su potrebne radnje).
K	
Kick-off Meeting - Početni sastanak	U PM ² projektu postoje dva početna sastanka: 1) <i>na početku faze planiranja</i> , što je obično prvi sastanak sa projektnim timom i podnosiocem projekta, i 2) <i>na početku faze implementacije.</i>
Key Performance Indicator (KPI) – Ključni pokazatelj (indikator) performansi (KIU)	Ključni pokazatelj (indikator) performansi (KIU) je <i>kvantitativna vrijednost koja se koristi za procjenu učinka</i> u postizanju cilja projekta, usluge, rezultata, procesa ili aktivnosti.
L	
Lessons Learned – Naučene lekcije	Naučene lekcije <i>predstavljaju repozitorij uvida stečenih tokom projekta koji se mogu korisno primijeniti u budućim projektima.</i> Pomažu da se izbjegnu moguće greške i da se ponove pozitivne aktivnosti u budućim projektima. Naučene lekcije se raspravljaju barem na završnom sastanku pregleda projekta (i opciono na kraju projektnih faza ili glavnih prekretnica) i izvještavaju se u Izvještaju o završetku projekta.
Local Information Security Officer (LISO) - Lokalni službenik za bezbjednost informacija (LSBO)	Lokalni službenik za bezbjednost informacija (LSBO) <i>savjetuje, daje preporuke i pomaže u vezi sa bezbjednosnim aspektima vezanim za projekat.</i> Ova uloga može biti učesnik u Upravnom odboru projekta (UOP) i može saradivati sa Koordinatorom za zaštitu podataka (KZP).

Log - Dnevnik	Dnevnik je <i>registar događaja i akcija u vezi sa rizicima, promjenama, problemima i odlukama u projektu</i> . Projektni menadžer (PM) koristi dnevnik tokom trajanja projekta (npr. Dnevnik problema, Dnevnik rizika, Dnevnik promjena i Dnevnik odluka).
M	
Macro-Process - Makroproces	Makroproces se <i>odnosi na skup procesa povezanih sa jednim poddomenom</i> . Odgovara grupisanju aktivnosti na osnovu zajedničke poslovne logike. Ponekad proces konsolidacije odgovara sekvencijalnom izvršenju mnogih procesa.
Major Risk - Glavni rizik	Glavni rizik <i>je onaj koji može ugroziti ostvarenje ciljeva projekta ili važnih prekretnica</i> , a čiji nivo rizika (kombinacija njegovog uticaja i vjerovatnoće) je <i>obično neprihvatljiv i stoga zahtijeva ublažavanje rizika, prenos ili izbjegavanje</i> .
Managing Layer - Upravljački nivo	Upravljački nivo <i>se fokusira na svakodnevnu realizaciju projekta obavljajući poslove planiranja, organizovanja, praćenja i kontrolisanja projektnih aktivnosti, kako bi se proizvele planirane isporuke i implementirale u poslovnu organizaciju</i> . Članovi upravljačkog nivoa izvještavaju Nivo za usmjeravanje. Upravljački nivo čine uloge poslovnog menadžera (PsM) i projektnog menadžera (PM).
Methodology - Metodologija	Metodologija <i>se odnosi na pisane smjernice koje se mogu koristiti za izradu nečega</i> . Ona uključuje specifične komponente, kao što su faze, zadaci, metode, tehnike i alati. PM ² je metodologija za upravljanje projektima, odnosno metodologija projektnog menadžmenta.
Metric - Metrika	Metrika <i>je kvantifikovana vrijednost koja omogućava mjerenje postignuća cilja projekta/usluge/iskoruke/procesa/aktivnosti</i> . Metrike treba da budu specifične, mjerljive, akcione, relevantne i prikupljene u odgovarajućem trenutku. One pružaju važne informacije za upravljanje projektom (npr. rizici, budžet, raspored, problemi, motivacija i kvalitet).
Milestones - Prekretnice	Prekretnica se odnosi na značajnu tačku ili događaj u projektu koji dobija posebnu pažnju. <i>U PM² metodologiji postoje artefakti upravljačkih prekretnica</i> koji su od posebnog interesa za Upravni odbor projekta (PSC). Prekretnice se takođe mogu koristiti za označavanje ključnih isporuka, kontrolnih tačaka, prihvatanje konačnih izlaza i završetak projekta.
Minutes of Meeting (MoM) - Zapisnik sa sastanka (ZsS)	Zapisnik sa sastanka (ZsS) <i>pruža pregled onoga što je raspravljano na sastanku, uključujući probleme u projektu, donijete odluke i identifikovane rizike</i> . Ovaj dokument može se koristiti kao ulaz u naredne sastanke.
Mitigation - Ublažavanje	Ublažavanje se odnosi na radnju koja se sprovodi kako bi se: (1) <i> smanjila vjerovatnoća nastanka rizika</i> , i (2) <i> smanjio efekat rizika na projekat minimiziranjem njegovog uticaja ako do njega dođe</i> . (Pogledajte i Smanjenje, strategija odgovora na rizik.)
Monitor & Control - Praćenje i kontrola	Praćenje i kontrola <i>je skup kontinuiranih aktivnosti koje se protežu kroz cijeli životni ciklus projekta</i> . Ove aktivnosti su fokusirane na mjerenje ispravne realizacije projekta u odnosu na dogovorene osnovne parametre koristeći ključne metrike kao što su troškovi, vrijeme i indikatori kvaliteta, i preduzimanje korektivnih akcija ako realizacija previše odstupa od plana.
N	
Non-compliance – Neusklađenost	Nepostojanje usklađenosti se odnosi na <i> neuspjeh u ispunjavanju zahtjeva projekta ili regulativnih zahtjeva</i> koje postavljaju javne vlasti ili regulatorna tijela.
Non-conformities	Neusaglašenosti se odnose na <i> neispunjavanje zahtjeva projekta</i> (tj. zahtjeva koji nisu ispunjeni).
O	

Objective - Cilj	Cilj je <i>meta ili metrika koju osoba ili organizacija želi da postigne</i> . Može biti željeni ishod promjene/projekta i obično se definiše u smislu obuhvata, vremena, troškova i kvaliteta. Koliko je to moguće, <i>ciljevi treba da budu specifični, mjerljivi, dostižni/ostvarljivi, relevantni/realistični i vremenski ograničeni (SMART)</i> .
Operations - Operacije	Operacije se odnose na <i>svakodnevne aktivnosti</i> koje obavlja stalna organizacija za isporuku usluga ili proizvoda.
Opportunity - Prilika	Prilika je povoljna okolnost koja se može iskoristiti <i>za postizanje pozitivne promjene ili poboljšanja u okruženju projekta</i> .
Organisational- based Breakdown - Organizaciona razgradnja	Organizaciona razgradnja je tehnika koja se koristi <i>za predstavljanje i organizovanje projektnih aktivnosti prema organizacionim entitetima</i> (npr. poslovnim jedinicama). Isporuke i rad na projektu definišu se i grupišu na nižim nivoima.
Organisational Procurement Procedures - Organizacione procedure nabavke	Organizacione procedure nabavke <i>definišu kako organizacija može da dobije robu ili usluge</i> . One su obezbijeđene na nivou organizacije i dostupne su i projektima. One dopunjuju ili zamjenjuju Plan podugovaranja (outsoursinga).
Outcomes - Ishodi	Ishodi <i>obuhvataju direktne rezultate korišćenja (implementacije) isporuka projekta od strane korisnika</i> . Ishodi omogućavaju organizaciji da postigne planirane koristi projekta.
Outputs - Izlazi	Pogledajte <i>Isporuke</i> .
Outsourcing Plan – Plan podugovaranja (outsoursinga)	Plan podugovaranja (outsoursinga) <i>opisuje strategije ugovaranja koje će se koristiti za eksternalizaciju usluga ili proizvoda van organizacije kako bi se ispunile potrebe projekta</i> . Opisuje obuhvat proizvoda i/ili usluga koje treba ugovoriti i identifikuje odgovornosti za cijeli životni ciklus ugovora. Takođe uključuje kriterijume za procjenu usluga i rezultata izvođača.
Outsourcing Management - Upravljanje podugovaranjem (outsoursingom)	Upravljanje podugovaranjem (outsoursingom) sastoji se od definisanja usluga/proizvoda koji će se angažovati, njihovih zahtjeva i strategije nabavke, odabira izvođača, praćenja kvaliteta usluge i evaluacije/prihvatanja privremenih i konačnih rezultata i/ili prekretnica na osnovu dogovorenih kriterijuma.
Owner - Vlasnik	Vlasnik je osoba/entitet koja je konačno odgovorna za nešto kao što je projekat, isporuka, proces, akcija, rizik, problem ili odluka.
P	
Pareto Chart Pareto Diagram Pareto Analysis – Pareto grafikon Pareto dijagram Pareto analiza	Svrha Pareto grafikona je <i>da kategoriše (istakne) kumulativni procenat doprinosa uzroka (problemi, troškovi, itd.) prema učestalosti sa kojom se javljaju</i> . Pareto princip kaže da <i>generalno 80% efekata dolazi iz 20% uzroka</i> . Korišćenje Pareto grafikona omogućava fokusiranje na uzroke koji imaju visoku frekvenciju i pokušaj da se prvo nađe rešenje za njih. Ova tehnika je poznata kao Pareto analiza.
Peer Review - Recenzija kolega/ica	<i>Recenzija kolega/ica je nepristrasna procjena/ocjena (evaluacija) isporuke projekta ili artefakta</i> koju vrši stručnjak ili grupa stručnjaka koji rade u toj oblasti.
Performing Layer - Izvršni nivo	Izvršni nivo je <i>operativni nivo i mjesto gdje se obavlja većina projektnih aktivnosti</i> . Sastoji se od Grupe za implementaciju poslovanja (GIP) i Užeg projektnog tima (UPT).
Phase-Exit Review Checklists - Kontrolne liste za pregled izlaza iz faze	Kontrolne liste za pregled izlaza iz faze su dokumenti zasnovani na tabelama koje orojektni menadžer (PM) koristi <i>kako bi osigurao da su svi neophodni elementi prisutni prije nego što projekat pređe u sljedeću fazu ili se zatvori</i> . Ove kontrolne liste su usmjerene na provjeru ključnih informacija u svakoj fazi i prikupljanje naučenih lekcija.
Phase Gates – Izlazi iz faza	Izlazi iz faza <i>su odobravajuće tačke tokom životnog ciklusa projekta (Spreman za planiranje, Spreman za implementaciju, Spreman za zatvaranje)</i> . One osiguravaju dobar upravljački sistem, obezbjeđujući da projektni timovi traže odobrenje prije nego što pređu u sljedeću fazu.

Phase Input – Ulazi faze	Ulazi faze su bilo koji konkretan artefakt, predmet, proizvod, odluka ili čak informacija koja će se koristiti u aktivnostima faze prijema. <i>Ulazi faze su obično izlazi iz prethodne faze.</i>
Phase Output - Izlaz faze	Izlaz faze je bilo koji konkretan artefakt, predmet, proizvod, odluka ili čak informacija koja se proizvodi tokom faze.
Plan - Plan	Plan je <i>pisana projekcija projektnih aktivnosti i resursa potrebnih za izvršenje procesa</i> , npr. za upravljanje rizikom, upravljanje promjenama ili tranziciju. Plan treba da odgovori na četiri osnovna pitanja: šta, kada, kako i ko?
Planned Value (PV) - Planirana vrijednost (PV)	Planirana vrijednost (PV) <i>odnosi se na iznos troškova (novčane jedinice) koji se planira potrošiti do određenog trenutka (npr. u periodu izvještavanja)</i> . Drugim riječima, to je odobrena procjena troškova planiranih resursa, u kumulativnoj bazi po vremenskim fazama. Takođe poznat kao budžetski trošak planiranog rada (BTPR).
Planning Phase - Faza planiranja	Faza planiranja je <i>druga faza PM² projekta u kojoj se verifikuje predmet projekta i razvija u izvodljiv plan za implementaciju</i> . U ovoj fazi kreiraju se različiti standardni i specifični planovi za projekat.
PM ² Mindsets - PM ² načini razmišljanja	PM ² načini razmišljanja <i>predstavljaju stavove i ponašanja koja pomažu projektnim timovima da se fokusiraju na ono što je zaista važno u postizanju ciljeva projekta</i> .
PM ² Certification Programme - Program sertifikacije PM ²	Program sertifikacije iz oblasti upravljanja projektima zasnovan na znanju i iskustvu, namijenjen je osoblju evropskih institucija koje učestvuje u poslovima vezanim za projekte. Program nudi dva nivoa sertifikacije: <i>PM² Certified</i> (zasnovan na znanju) i <i>PM² Practitioner</i> (zasnovan na iskustvu).
PM ² Training Programme - Program obuke PM ²	Usluge obuke Evropske komisije nude sveobuhvatan program obuke za upravljanje projektima. Osoblje EU može birati između kurseva upravljanja projektima koji su organizovani u četiri grupe i na dva nivoa.
PMBOK (Project Management Body of Knowledge) - PMBOK (Opšte znanje o upravljanju projektima)	Opšte znanje o upravljanju projektima (The PMBOK® Guide) je <i>vodič koji opisuje skup standardne terminologije, praksi i uputstava za upravljanje projektima</i> . Objavljuje ga Institut za upravljanje projektima (PMI).
Portfolio (of projects) - Portfolio (projekata)	Portfolio je <i>skup projekata, programa i drugih aktivnosti grupisanih</i> kako bi se obezbijedila bolja finansijska kontrola i kontrola resursa i olakšalo njihovo efikasno upravljanje u smislu ispunjavanja strateških ciljeva.
Post-project - Post-projekat	Post-projekat <i>definiše period nakon što je projekat zatvoren</i> . Obuhvata niz aktivnosti za održavanje, unapređenje, proširenje i podršku isporuka projekta nakon što su one dostavljene zainteresovanim stranama/zajednici korisnika. Aktivnosti post-projekta <i>su odgovornost stalne organizacije i sprovode se kao deo tekućih operacija ili budućih projekata</i> . Ove aktivnosti su obično definisane u <i>Planu implementacije poslovanja</i> ili preporučene u <i>Izveštaju o završetku projekta</i> .
Post-project Recommendations - Preporuke nakon projekta	Preporuke nakon projekta <i>obuhvataju predložene pravce djelovanja za poboljšanje rezultata projekta nakon što je projekat zatvoren</i> . One se odnose na operativnu upotrebu proizvoda/usluge i uključuju proširenja, ažuriranja, održavanje, ideje za prateće projekte itd. Trebalo bi da budu dio <i>Izveštaja o završetku projekta</i> .
Pre-project - Pred-projekat	Pred-projekat opisuje period prije nego što projekat zvanično počne (tj. <i>prije nego što poslovni slučaj bude odobren</i>). Uključuje aktivnosti i prikupljanje informacija u vezi sa idejom/potrebom projekta.
PRINCE2	PRINCE2 je metod upravljanja projektima vođen procesom koji podržava odabrane aspekte upravljanja projektima. Akronim je skraćenica za <i>„projekti u kontrolisanom okruženju“</i> . PRINCE2 pokriva planiranje, organizaciju, upravljanje i kontrolu projekata.
Priority - Prioritet	Prioritet se odnosi na <i>numeričku vrijednost datu projektnoj stavci</i> (zahtjev, rizik, zadatak, itd.) da bi se klasifikovao njen relativni značaj u poređenju sa drugim stavkama.

Problem	Problem je <i>postojeće stanje koje potencijalno može uticati</i> na ciljeve organizacije.
Procedure - Procedura	Procedura je <i>skup utvrđenih koraka i uputstava koja određuju kako da se izvrši određena aktivnost</i> , kao dio procesa.
Process - Proces	Procesi predstavljaju <i>organizovani niz aktivnosti ili koraka koji zajedno postižu određeni ishod</i> . Proces se može raščlaniti na podprocese i može prikazati rad funkcije, sistema ili usluge. Takođe se može koristiti za povezivanje ili sastavljanje organizacija, funkcija, usluga i drugih procesa.
Process Categories - Kategorije procesa	<i>Procesi u organizaciji mogu se klasifikovati u različite kategorije procesa/domene</i> . Primjeri uključuju upravljanje imovinom, reviziju, internu komunikaciju, eksternu komunikaciju, upravljanje dokumentacijom, finansijsko upravljanje, upravljanje grantovima, ljudske resurse, IT, životni ciklus zakonodavstva, upravljanje statistikom, upravljanje slučajevima, upravljanje krizama (sistemi za obavještanje), nabavku, upravljanje programima i strateško planiranje.
Product - Proizvod	Proizvod je <i>opipljivi rezultat projekta</i> korišćenjem PM ² metodologije. Za preduzeće, <i>proizvod može biti dobro proizvedeno za prodaju kupcima</i> .
Programme - Program	Program je <i>skup projekata usmjerenih ka zajedničkom cilju</i> – tj. <i>grupa povezanih projekata kojima se upravlja na koordinisan način</i> kako bi se dobile koristi koje se ne mogu postići njihovim individualnim upravljanjem. Programi takođe mogu obuhvatati elemente povezanih radnih aktivnosti van obuhvata svojih projekata.
Programme Management - Upravljanje programom	Upravljanje programom je <i>proces upravljanja nekoliko međusobno zavisnih projekata</i> kako bi se bolje postigli strateški ciljevi i koristi programa.
Project - Projekt	Projekt <i>je privremena organizaciona struktura koja se uspostavlja da bi se stvorio jedinstven proizvod ili usluga (izlaz) unutar određenih ograničenja</i> . Privremeni karakter znači da svaki projekt ima jasno definisan početak i kraj. Jedinstvenost znači da je proizvod ili usluga na neki način različita od postojećih proizvoda i usluga. Projekti se sprovode od strane ljudi, ograničeni su resursima, i planirani, izvršavani i kontrolisani. Projekti su često ključne komponente poslovne strategije organizacija koje ih sprovode.
Project Change - Promjena u projektu	Promjena u projektu <i>je modifikacija u okruženju projekta</i> (obuhvat, raspored, resursi, troškovi, rizici, kvalitet, artefakti, itd.). Mogući uzroci promjene mogu biti, na primjer, nov zahtjev, identifikovani problem, preventivna akcija za smanjenje nivoa rizika, odluka koja ima uticaj na polaznu liniju projekta itd.
Project Change Management Plan - Plan upravljanja promjenama u projektu	Plan upravljanja promjenama u projektu <i>definiše i dokumentuje proces promjene za projekat</i> . On definiše aktivnosti, uloge i odgovornosti uključene u identifikaciju, dokumentovanje, procjenu, odobravanje, određivanje prioriteta, implementaciju, kontrolu i saopštavanje promjena na projektu.
Project Charter - Projektna povelja	Projektna povelja je <i>dokument koji obuhvata suštinu predviđenog rješenja u vidu potreba i karakteristika visokog nivoa koji čitaocu daje pregled konačnih rezultata projekta</i> . Sadrži informacije o obuhvatu projekta, troškovima, vremenu i rizicima, kao i informacije kao što su prekretnice, rezultati i projektna organizacija i pristup projekta. To je dokument koji je pokrenuo poslovni sponzor koji formalno ovlašćuje postojanje projekta i projektnog tima i daje projektnom menadžeru (PM) ovlašćenje da koristi organizacione resurse za aktivnosti u projektu. Konačnu odgovornost za kvalitet <i>Projektna povelje</i> snosi projektni menadžer (PM).
Project Coordination - Koordinacija projekta	Koordinacija projekta <i>opisuje proces upravljanja i usmjeravanja projektnih aktivnosti i zainteresovanih strana</i> . Uključuje raspodjelu resursa projekta na aktivnosti, kontinuirane provjere kvaliteta privremenih rezultata rada, stalnu komunikaciju sa svim članovima projektnog tima i motivaciju svih uključenih tokom projekta kroz liderstvo, pregovore, rješavanje konflikata i primjenu odgovarajućih tehnika upravljanja ljudskim resursima.

Project Core Team (PCT) - Uži projektni tim (UPT)	Uži projektni tim (PCT) je <i>grupa na strani implementatora projekta koja obavlja svakodnevne aktivnosti projekta pod koordinacijom projektnog menadžera (PM)</i> . Ima ključnu ulogu u uspješnom završetku projekta.
Project Drivers - Pokretači projekta	Pokretači projekta <i>obuhvataju uloge koje vode ključne aktivnosti u svakoj fazi PM² projekta</i> . Pokretači projekta se razlikuju od faze do faze.
Project-End Report - Izvještaj o završetku projekta	Izvještaj o završetku projekta <i>sumira iskustvo projekta, učinak, naučene lekcije, uspješne projektne prakse i zamke</i> . Izrađuje ga Projektni menadžer (PM) u završnoj fazi PM ² projekta.
Project-End Review Meeting - Sastanak za pregled na kraju projekta	Sastanak za pregled na kraju projekta <i>održava se tokom završne faze projekta</i> . Njegov cilj je da se osigura da članovi projekta diskutuju o svojim iskustvima kako bi se evidentirale naučene lekcije i najbolje prakse. Pored toga, <i>treba da se razgovara i o idejama i preporukama za rad nakon završetka projekta</i> . Rezultat sastanka dokumentuje se u <i>zapisniku sa sastanka (ZsS)</i> i u <i>izvještaju o završetku projekta</i> .
Project Handbook - Projektni priručnik	Projektni priručnik <i>uspostavlja pristup na visokom nivou za sprovođenje ciljeva projekta</i> . To je jedan od prvih artefakata kreiranih u fazi planiranja i identifikuje standarde projekta, uloge i odgovornosti, pristup i artefakte koji će se koristiti.
Project Initiation Request - Zahtjev za pokretanje projekta	Zahtjev za pokretanje projekta je <i>polazna osnova za dokumentovanje prijedloga projekta</i> . Daje pregled trenutne situacije na visokom nivou (potrebe, problemi i mogućnosti), željene ishode i procijenjene napore, uticaj, rizike, ograničenja i pretpostavke povezane sa implementacijom rješenja.
Project Lifecycle - Životni ciklus projekta	Životni ciklus projekta <i>obuhvata period od početka do završetka projekta i uključuje inicijalnu (početnu) fazu, fazu planiranja, fazu implementacije i završnu fazu</i> . Životni ciklus projekta počinje sa <i>Zahtjevom za pokretanje projekta</i> i <i>završava se nakon što se završe aktivnosti završne faze i vlasnik projekta (VP) obavi konačno prihvatanje rezultata projekta</i> . Formalno zatvaranje projekta okončava projektni režim i omogućava početak operativnog režima (ako postoji).
Project Management – Projektni menadžment (upravljanje projektom)	Projektni menadžment (ipravljanje projektima) <i>odnosi se na primjenu znanja, vještina i tehnika za uspješno upravljanje radom i resursima kako bi se postigli ciljevi projekta i organizacioni ciljevi</i> .
PM ² Project Management Methodology - PM ² Metodologija upravljanja projektima	PM ² je <i>zvanična metodologija Evropske komisije za upravljanje projektima</i> , prvobitno razvijena za evropske institucije, koja ima za cilj da omogući projektnim menadžerima (PM) da isporuče rješenja i koristi organizacijama kroz efikasno upravljanje projektnim radom. To je metodologija koju je kreirala Evropska komisija.
Project Management Information System (PMIS) - Informacioni sistem za upravljanje projektima (ISUP)	Informacioni sistem za upravljanje projektima (ISUP) <i>je sistem aplikacija koji se koristi za podršku PM² metodologiji i upravljanju projektima u organizaciji</i> . Ima za cilj da podrži projekte kroz sve faze PM ² (pružanjem šablona i uputstava) i omogućava konsolidaciju informacija za potrebe izvještavanja i praćenja.
Project Management Plans - Planovi upravljanja projektom	Planovi upravljanja projektom <i>se koriste za definisanje procesa upravljanja projektom koji će se primijeniti na projektu</i> , kao što su plan upravljanja promjenama u projektu, plan upravljanja rizicima, plan upravljanja kvalitetom, plan upravljanja problemima, plan upravljanja komunikacijama i plan upravljanja zahtjevima. Ovi planovi su dio Projektnog priručnika ili su u njemu referencirani.
Projektni menadžer (PM) – Projektni menadžer (PM)	Projektni menadžer (PM) je <i>uloga u projektu koju postavlja upravni odbor projekta (UOP) da upravlja svakodnevnim napredovanjem projekta kako bi se isporučili rezultati u okviru dogovorenih ograničenja</i> . Projektni menadžer (PM) takođe obezbjeđuje svakodnevno upravljanje užim projektnim timom (UPT).
Project Mode - Projektni režim	Projektni režim <i>odnosi se na rad organizacije projekta dok je projekat u toku</i> . Kada se projekat završi (završi), prelazi se u <i>operativni režim</i> .

Project Owner (PO) - Vlasnik projekta (VP)	Vlasnik projekta (PO) <i>je sponsor projekta i obično zauzima menadžersku poziciju unutar organizacije naručioca.</i> On/ona postavlja poslovne ciljeve i obezbeđuje liderstvo i strateški pravac. Vlasnik projekta (PO) odobrava isporuke i osigurava da projekat postigne svoje ciljeve.
Project Performance - Performanse projekta	Performanse projekta su <i>stanje varijabli projekta</i> (tj. cena, raspored, obim i kvalitet) <i>tokom cijelog projekta</i> , u poređenju sa osnovnim planom rada projekta. Evolucija ovih varijabli prati se dogovorenim metrikama.
Project Phase – Projektne faze	PM ² ima četiri faze: <i>inicijalna (početna) faza, faza planiranja, faza implementacij i završna faza.</i> Aktivnosti praćenja i kontrole obuhvataju sve četiri faze projekta.
Project Progress Report - Izveštaj o napretku projekta	Izveštaj o napretku projekta je <i>artefakt koji kreira projektni menadžer (PM) kako bi obavijestio upravni odbor projekta (UOP) o tome kako projekat napreduje u poređenju sa referentnim tačkama i projektnom poveljom.</i> Izveštaj pokriva status isporuka, napora, rizika, glavnih problema, akcija, postignuća i promjena u obuhvatu. Razlika između <i>izveštaja o napretku projekta i izveštaja o statusu projekta</i> je u tome što se izveštaj o statusu projekta šalje mnogo češće (npr. svakih mjesec ili dva) i sadrži samo jednu stranicu sažetka statusa projekta. (Pogledajte takođe <i>izveštaj o statusu projekta.</i>)
Project Quality Assurance (PQA) - Osiguranje kvaliteta projekta (OKP)	Osiguranje kvaliteta projekta (PQA) je <i>uloga koja je odgovorna za aspekte osiguranja kvaliteta i revizije.</i> Ova uloga je <i>opciona članica upravnog odbora projekta (UOP)</i> i pomaže projektom menadžeru (PM) u kreiranju <i>plana upravljanja kvalitetom.</i>
Project Reporting – Projektno izvještavanje	Izveštavanje o projektu je <i>aktivnost koju sprovodi projektni menadžer (PM) kako bi dokumentovao i sažeo status različitih dimenzija napretka projekta i prenio ove informacije relevantnim zainteresovanim stranama.</i> Projektni izveštaji obično pružaju informacije o obuhvatu, rasporedu, troškovima i kvalitetu, kao i relevantne informacije o rizicima, problemima, promjenama u projektu i pitanjima upravljanja ugovorom.
Project-Specific Plans - Planovi specifični za projekat	Planovi specifični za projekat <i>koriste se za dokumentovanje i detaljisanje aktivnosti i resursa projekta na osnovu potreba projekta</i> (npr. plan rada projekta, plan implementacije poslovanja, plan tranzicije i plan podugovaranja, odnosno outsorsinga).
Project Stakeholder Matrix - Matrica zainteresovanih strana u projektu	Matrica zainteresovanih strana na projektu <i>prikazuje sve ljude, grupe ili organizacije uključene u projekat i razjašnjava njihove uloge.</i>
Project Status Report - Izveštaj o statusu projekta	Izveštaj o statusu projekta je <i>čest izveštaj (npr. svakih 1-2 meseca) koji se šalje upravnom odboru projekta (UOP) i sadrži samo rezime statusa projekta na jednoj stranici.</i> Učestalost i format ovog izveštaja definisan je <i>planom upravljanja komunikacijama.</i> (Pogledajte takođe <i>izveštaj o napretku projekta.</i>)
Project Steering Committee (PSC) - Upravni odbor projekta (UOP)	Upravni odbor projekta (UOP) je <i>odgovoran za praćenje pravilne realizacije projekta.</i> Ova grupa definiše glavne orijentacije projekta i koordinira njegove ključne zadatke. <i>Odlučuje o ljudskim i finansijskim resursima dodijeljenim projektu, kao i o glavnim isporukama projekta.</i> Sve grupe zainteresovanih strana treba da budu predstavljene u upravnom odboru projekta (UOP).
Project Success Factors (PSF) - Faktori uspjeha projekta (FUP)	Faktori uspjeha projekta (FUP) <i>obuhvataju elemente unutar strukture i konteksta projekta koji su neophodni za postizanje uspjeha.</i> Njihova prisutnost ne garantuje uspjeh, <i>ali njihovo odsustvo značajno povećava verovatnoću neuspjeha.</i>

Project Support Office (PSO) - Kancelarija za podršku projektima (KzP)	Kancelarija za podršku projektima (KzP) <i>je organizaciono tijelo (ili entitet) koje pruža usluge upravljanja projektima koje mogu biti povezane sa određenim projektom ili ih pruža organizacija kao horizontalnu uslugu.</i> Odgovornosti Kancelarije za podršku projektima (KzP) mogu se kretati od pružanja jednostavnih funkcija podrške za upravljanje projektima do omogućavanja povezivanja projekata sa strateškim ciljevima/korporativnim prednostima, dijeljenjem resursa, metodologija, alata i tehnika. Nema svaka organizacija pristup takvom tijelu.
Project Support Team (PST) - Tim za podršku projektu (TzPP)	Tim za podršku projektu (TzPP) <i>čine Kanclerija za podršku projektima (KzP), Osiguranje kvaliteta projekta (PKA) i Kancelarija za arhitekturu (KzA).</i> Uloge tima za podršku projektu (TzPP) mogu biti specifične za projekat ili ih organizacija pruža kao horizontalne usluge. <i>Ovaj tim nudi administrativnu podršku projektnoj organizaciji i definiše zahtjeve za projekte</i> (npr. u vezi sa izvještavanjem, metodologijom, kvalitetom, arhitekturom, itd.).
Project Variables - Projektne varijable	Projektne varijable <i>su četiri osnovne metrike sa referentnim tačkama koje se prate u procesima praćenja i kontrole:</i> trošak, raspored, obuhvat i kvalitet.
Project Work Plan - Plan rada projekta	Plan rada projekta <i>identifikuje i organizuje projekat u isporuke, radne pakete, aktivnosti i zadatke potrebne za postizanje ciljeva projekta.</i> Uspostavlja osnovu za procjenu trajanja projekta, određivanje potrebnih resursa i planiranje rada.
Provider Side - Strana dobavljača	Strana dobavljača uključuje resurse projekta koji razvijaju i implementiraju rešenje, tj. isporučilac rješenja (IR), projektni menadžer (PM) i uži projektni tim (UPT). U PM ² metodologiji, dobavljač je interno u organizaciji i razlikuje se od bilo kojih eksternih izvođača.
Q	
Quality - Kvalitet	<i>Ukupnost osobina i karakteristika proizvoda ili usluge</i> koje utiču na njegovu sposobnost da zadovolji izrečene ili implicitne potrebe.
Quality Assurance (QA) - Osiguranje kvaliteta (OK)	Osiguranje kvaliteta (OK) je aktivnost obezbjeđivanja dokaza potrebnih za utvrđivanje kvaliteta rada i stoga pruža dovoljno povjerenja da će projekat zadovoljiti željeni obuhvat i zahtjeve kvaliteta u okviru svojih ograničenja.
Quality Characteristics - Karakteristike kvaliteta	Karakteristike kvaliteta <i>obuhvataju zahtjeve za projekat koji se temelje na njegovim ciljevima, pristupu, isporukama, očekivanim koristima i dostupnim resursima.</i> Karakteristike kvaliteta <i>prevode se u kriterijume</i> koji će se koristiti za evaluaciju usklađenosti isporuka i artefakata sa očekivanim ishodima.
Quality Control - Kontrola kvaliteta	Kontrola kvaliteta je aktivnost praćenja i konsolidovanja rezultata osiguranja kvaliteta (OK) u cilju procjene usklađenosti i učinka, preporučivanja neophodnih promjena i planiranja novih ili poboljšanja postojećih aktivnosti osiguranja kvaliteta.
Quality Management - Upravljanje kvalitetom	Upravljanje kvalitetom <i>se sastoji od planiranja kvaliteta, osiguranja kvaliteta, kontrole kvaliteta i poboljšanja kvaliteta do konačnog prihvatanja projekta (završna faza).</i> Upravljanje kvalitetom ima za cilj da obezbijedi da projekat ispuni očekivane rezultate na najefikasniji način, da bude usklađen sa svim relevantnim državnim i industrijskim standardima i da će rezultati biti prihvaćeni od strane zainteresovanih strana.
Quality Management Plan - Plan upravljanja kvalitetom	Plan upravljanja kvalitetom <i>definiše i dokumentuje zahtjeve kvaliteta projekta, uključujući pristup upravljanju kvalitetom, procese i odgovornosti, i opisuje aktivnosti osiguranja i kontrole kvaliteta koje će se sprovesti tokom projekta.</i> Takođe uključuje proces upravljanja konfiguracijom.
Quality Record - Knjiga kvaliteta	Knjiga kvaliteta je <i>izlazni rezultat aktivnosti upravljanja kvalitetom i služi kao dokaz da je ta aktivnost izvršena.</i>

Quality Review Checklist	Kontrolna lista za pregled kvaliteta je <i>alat koji se koristi tokom cijelog projekta (prilikom vršenja kontrole kvaliteta)</i> da bi se provjerilo da li su aktivnosti upravljanja kvalitetom obavljene kako je definisano u <i>planu upravljanja kvalitetom</i> .
R	
RASCI - ZOPKI	Akronim RASCI - ZOPKI znači: — R esponsible – Zadužen - Odgovoran (npr. primio zaduženje), A ccountable – Odgovoran za izvršenje, s upports – Podržava, C onsulted – Konsultovan, I nformed – Obaviješten. Takođe je poznata kao <i>Matrica dodjele odgovornosti</i> (MDO). (Pogledajte takođe matricu dodjele odgovornosti.)
Ready for Closing (RfC) - Spremni za zatvaranje (SzZ)	Spremni za zatvaranje (SzZ) je treća i poslednja faza/odobravajuća tačka na kraju faze implementacije, gdje upravni odbor projekta (UOP) provjerava da li su sve planirane aktivnosti sprovedene, svi zahtjevi ispunjeni i da su rezultati projekta potpuno isporučeni i prihvaćeni od strane poslovnog menadžera (PsM) i predstavnika korisnika (PK).
Ready for Executing (RfE) - Spremni za izvršenje (SzI)	Spremni za izvršenje (SzI) je <i>druga faza/odobravajuća tačka na kraju faze planiranja</i> , gdje artefakte faze planiranja odobrava vlasnik projekta (VP) i donosi se odluka o prelasku projekta u fazu implementacije.
Ready for Planning (RfP) -	Spremni za planiranje (RfP) je <i>prva faza/odobravajuća tačka na kraju inicijalne (početne) faze</i> . Ona uključuje odobrenje <i>poslovnog slučaja</i> i <i>projektnu povelju</i> od strane upravnog odbora projekta (UOP).
Recommendation - Preporuka	Preporuka je <i>predloženi način djelovanja za poboljšanje procesa, kontrole ili rezultata</i> . Povezana je sa ishodom pregleda ili revizije.
Reduce (risk response strategy) – Smanjenje (strategija odgovora na rizik)	Smanjenje je <i>strategija odgovora na rizik za ublažavanje uticaja i/ili vjerovatnoće rizika kroz proaktivnu implementaciju aktivnosti za smanjenje rizika</i> (npr. kontrole) do nivoa gdje se preostali rizik može prihvatiti.
Requestor Side – Strana podnosioca zahtjeva	Takođe se naziva i <i>strana klijenta</i> . <i>Strana podnosioca zahtjeva uključuje resurse koji pripadaju organizaciji koja je zahtijevala projekat i gdje će rješenje biti isporučeno</i> . Ovi resursi uključuju vlasnika projekta (PO), poslovnog menadžera (PsM) i Grupu za implementaciju poslovanja (GIP).
Requirement - Zahtjev	Zahtjev je <i>spособnost koju proizvod ili usluga koju projekat treba da isporuči mora imati kako bi zadovoljila potrebe zainteresovanih strana</i> . On predstavlja dogovor između korisnika i projektnog tima o tome šta treba proizvesti. To je test koji konačni proizvod projekta mora da prođe kako bi ispunio zahtjeve korisnika.
Residual Risk - Preostali rizik	Preostali rizik je <i>prihvaćeni rizik koji ostaje nakon što su implementirane mjere za odgovor na rizik</i> ili <i>nakon što su razmatrane postojeće kontrole</i> .
Resource - Resurs	Resurs je <i>sredstvo ili objekat potreban za postizanje ciljeva projekta</i> (npr. ljudi, budžet, softver, hardver, objekti, oprema i materijali).
Responsibility Assignment Matrix (RAM) - Matrica dodjeljivanja odgovornosti (MDO)	Matrica dodjeljivanja odgovornosti (MDO) je <i>način razjašnjavanja uloga i odgovornosti za određenu aktivnost i osiguravanja da je svaki dio posla dodijeljen osobi ili timu</i> . (Pogledajte takođe RASCI/ZOPKI.)
Responsible Role (RASCI table) - Odgovorna uloga u tabeli RASCI/ZOPKI	Odgovorna uloga u tabeli RASCI/ZOPKI je <i>osoba/grupa/entitet koji mora da izvrši zadatke ili da obezbijedi da su oni obavljani</i> . Drugi mogu podržati ovu ulogu (ili uraditi dio posla) ili biti konsultovani (pregledati ili odobriti rad), ali postoji samo jedna odgovorna osoba/grupa/entitet.
Reviewer - Recenzent	Recenzent je <i>osoba koja formalno procjenjuje i potvrđuje artefakt ili isporuku</i> .
Risk - Rizik	Rizik je <i>neizvjestan događaj ili skup događaja</i> (pozitivnih ili negativnih) <i>koji će, ukoliko se dogode, uticati na postizanje ciljeva projekta</i> . Rizik se generalno mjeri kombinacijom vjerovatnoće (vjerovatnoće da se rizik desi) i veličine uticaja rizika na projekat.

Risk Appetite - Apetit za rizikom	Apetit za rizikom <i>opisuje nivo rizika koji je organizacija spremna da prihvati u ostvarivanju svojih ciljeva.</i>
Risk Assessment - Procjena rizika	Procjena rizika je <i>evaluacija koja se vrši analizom vjerovatnoće da će se identifikovani događaj desiti i uticaja na ciljeve projekta</i> , ako se taj događaj desi, zajedno sa sklonostima preuzimanja rizika i postojećim ranjivostima projekta/organizacije. Nivoi rizika se izračunavaju za svaki događaj i onda se rizicima dodjeljuju prioriteta.
Risk Assessment (Likelihood/Impact) Matrix - Matrica za procjenu rizika (vjerovatnoća/uticaj).	Matrica za procjenu rizika pokazuje različite kombinacije vjerovatnoće i uticaja rizika projekta i definiše obuhvate nivoa rizika koji sugerišu strategije odgovora na rizik.
Risk Impact - Uticaj rizika	Uticaj rizika <i>opisuje potencijalnu posljedicu koju će rizik imati na projektne ciljeve, ukoliko se materijalizuje.</i> Uticaj može biti i kvantitativni i kvalitativni po prirodi. Obično se izražava na skali od 1 do 5.
Risk Likelihood - Vjerovatnoća rizika	Vjerovatnoća rizika <i>izražava vjerovatnoću da bi se rizik mogao pojaviti.</i> Obično se izražava na skali od 1 do 5 (može se izraziti i kao procenat stvarne vjerovatnoće, npr. 10%-30%-50%-70%-90%).
Risk Level (RL) - Nivo rizika (NR)	Nivo rizika (NR) <i>je rezultat kombinacije vjerovatnoće (V) da se rizik desi i njegovog uticaja (U) ako se dogodi. (NR=V*U).</i>
Risk Log - Dnevnik rizika	Dnevnik rizika je <i>centralni repozitorij za sve rizike identifikovane od strane projekta ili organizacije.</i> Sadrži informacije za svaki rizik kao što su njegova vjerovatnoća, uticaj, nivo, strategije odgovora na rizik i vlasnik rizika. Evidencija rizika se takođe može nazvati Registar rizika ili Lista rizika.
Risk Management - Menadžment rizika, odnosno upravljanje rizikom	Menadžment rizika, odnosno upravljanje rizikom <i>opisuje kontinuiran, proaktivan i sistematičan proces za identifikaciju, procjenu i upravljanje rizicima</i> u skladu sa prihvaćenim nivoima rizika, koji se sprovodi tokom cijelog projekta kako bi se pružila razumna sigurnost u pogledu postizanja ciljeva projekta.
Risk Management Plan - Plan upravljanja rizikom	Plan upravljanja rizikom <i>definiše i dokumentuje proces upravljanja rizikom za projekat.</i> On opisuje kako će se rizici identifikovati i procijeniti, koji alati i tehnike će se koristiti, obuhvate nivoa rizika (u matrici za procjenu rizika), relevantne uloge i odgovornosti, i koliko često rizike treba ponovo razmotriti, itd. Takođe definiše proces praćenja i eskalacije rizika, kao i strukturu evidencije rizika koja se koristi za dokumentovanje i saopštavanje rizika i odgovora na rizik.
Risk Owner - Vlasnik rizika	Vlasnik rizika <i>je lice odgovorno za upravljanje i praćenje određenog rizika.</i>
Risk Reserve - Rezerva za rizik	Rezerva za rizik <i>odnosi se na iznos budžeta ili vremena koje je procijenjeno i dodijeljeno</i> za implementaciju projektnih strategija za odgovor na rizik.
Risk-Response Strategy - Strategija odgovora na rizik	Strategija odgovora na rizik opisuje način na koji će se upravljati rizikom. Strategije odgovora na rizik kreirane su kako bi se mogle suprotstaviti i pozitivnim (prilike) i negativnim (prijetnje) rizicima, a grupisane su na sljedeći način: Prijetnje: izbjegavajte, smanjite, prihvatite, prenesite/dijelite Mogućnosti: iskoristite, poboljšajte, prihvatite, podijelite
Risk Status - Status rizika	Status rizika <i>se evidentira u Dnevniku rizika.</i> Može da ima sljedeće vrijednosti: predloženo, istražuje, čeka odobrenje, odobreno, odbijeno, zatvoreno.
Risk Threshold - Prag rizika	Prag rizika <i>je nivo uticaja iznad kojeg organizacija više neće tolerisati rizik.</i> Prag rizika je dogovoreno kvantifikovano ograničenje.
Risk Tolerance - Tolerancija rizika	Osjetljivost organizacije ili projektne zainteresovane strane na rizike, njihova spremnost da prihvate ili izbjegnu rizik. Tolerancija rizika može biti promjenljiva i različita od osobe do osobe.
Root Cause - Osnovni uzrok	Osnovni uzrok opisuje prvobitni/primarni uzrok problema ili rizika.

S

Secondary risk - Sekundarni rizik	Sekundarni rizik <i>je rizik koji nastaje nakon što je implementirana mjera odgovora na rizik</i> . Novi rizik se zatim ocjenjuje i, ako je potrebno, može se definisati nova strategija odgovora.
Schedule - Raspored	Raspored je dio PM ² plana rada projekta. Sastoji se od vremenski zasnovanog plana projektnih prekretnica, aktivnosti, zadataka i rezultata, sa datumima početka i završetka, povezanim zavisnostima. <i>Raspored je često predstavljen u gantogramu.</i> (Pogledajte takođe Gantov dijagram.)
Scope Statement - Izjava o obuhvatu	Izjava o obuhvatu je <i>kratak opis onoga šta treba da se postigne u projektu</i> . Predstavlja glavne ciljeve, projektne isporuke i obrzloženje u jednoj ili dvije fraze. Obuhvat projekta je prvo definisan u poslovnom slučaju, a zatim je razrađen u Projektnoj povelji. Svoj konačni oblik dobija u Planu rada projekta.
Services - Usluge	Usluge <i>se odnose na nematerijalne rezultate projekta</i> koji omogućavaju podnosiocu zahtjeva da postigne željene rezultate.
Service Mode - Režim usluge	Režim usluge je privremena organizaciona/upravljačka struktura stvorena za održavanje, poboljšanje, proširenje i podršku informacionih sistema nakon što su isporučeni zainteresovanim stranama/korisničkoj zajednici i do kraja životnog ciklusa informacionog sistema. <i>Servisni režim je takođe poznat kao režim rada i korektivnog održavanja.</i>
Share (risk response strategy) - Podijeli (strategija odgovora na rizik)	Podijeli <i>je strategija odgovora na rizik koja se može koristiti i za negativne (prijetnje) i za pozitivne (prilike) rizike</i> . Obično se zasniva na formuli „bol/dobitak“ gdje obje strane dijele ili gubitak, u slučaju prijetnje, ili dobitak, u slučaju prilike (npr. kroz partnerstvo).
Service-Level Agreement (SLA) - Ugovor o nivou usluge (UNU)	Ugovor o nivou usluge (UNU) <i>je dio ugovora koji su dogovorile dvije strane, gdje su definisani ključni indikatori performansi (KIP) i dogovoren nivo usluge</i> .
Situation - Situacija	Situacija <i>se odnosi na skup problema, potreba i prilika koje utiču na postojeće stanje</i> .
Solution - Rješenje	Rješenje se <i>odnosi na skup proizvoda i/ili usluga koji omogućavaju podnosiocu zahtjeva da riješi poslovni problem, da ispuni poslovnu potrebu ili da iskoristi priliku</i> .
Solution Development Costs - Troškovi razvoja rješenja	Troškovi razvoja rješenja <i>obuhvataju troškove resursa potrebnih za razvoj projektnih isporuka</i> .
Solution Maintenance Costs - Troškovi održavanja rješenja	Troškovi održavanja rješenja <i>obuhvataju troškove resursa neophodnih za održavanje rezultata projekta</i> (uključujući unošenje izmjena u isporuke projekta).
Solution Provider (SP) - Isporučilac rješenja (IR)	Isporučilac rješenja (SP) <i>preuzima ukupnu odgovornost za rezultate i usluge koje zahtijeva vlasnik projekta</i> (VP). Isporučilac rješenja (IR) obično ima rukovodeću poziciju u organizaciji implementatora. Projektni menadžer (PM) odgovara isporučiocu rješenja (SP).
Specification - Specifikacija	Specifikacija je <i>kompletan, testiran i dokumentovan skup zahtjeva koje treba da zadovolji određeno rešenje</i> . Specifikacije se mogu opisati u slučajevima upotrebe, poslovnim pravilima, pričama itd.
Stage - Faza	Faza <i>je tačka, period ili korak unutar faze (prvenstveno faze implementacije) i povezana je sa velikim dostignućem u smislu ishoda projekta</i> . Uglavnom se koristi u agilnom upravljanju projektima.
Stage-based Breakdown - Fazna razrada	Fazna razrada <i>opisuje tehniku koja se koristi za predstavljanje i organizovanje projektnog rada</i> u uzastopnim fazama ili iteracijama.
Stakeholder - Zainteresovana strana	Zainteresovana strana je svaki pojedinac, grupa ili organizacija <i>koja može uticati, biti (pozitivno ili negativno) pogođena projektom ili smatrati da je pogođena projektom</i> . Zainteresovana strana takođe može uticati na projekat i njegove rezultate.
Stakeholders Checklist	Kontrolna lista zainteresovanih strana <i>je dokument kreiran da pomogne u upravljanju zainteresovanim stranama</i> tokom životnog ciklusa projekta.

Stakeholder Need - Potrebe zainteresovanih strana	Potrebe zainteresovanih strana opisuju poželjnu ili obaveznu sposobnost koju traži pojedinac ili grupa ljudi i <i>koja će se koristiti kao osnovni ulaz za definisanje ključnih karakteristika rješenja.</i>
Steering Layer - Upravljački nivo	Upravljački nivo <i>obezbjeduje opšte usmjerenje i vođenje projekta kako bi se projekt fokusirao na svoje ciljeve.</i> Izvještava odgovarajućem upravljačkom tijelu (OUT), koje djeluje na strateškom nivou. Upravljački nivo se sastoji od uloga upravnog odbora projekta (UOP).
Success Criteria - Kriterijumi uspjeha	Kriterijumi uspjeha <i>obuhvataju standarde po kojima se ocjenjuje projekat.</i> Kriterijumi uspjeha su mjere koje se utvrđuju da bi se utvrdilo da li je projekat zadovoljio svoje ciljeve i zahtjeve. <i>Kriterijumi uspjeha mogu biti kvalitativni ili kvantitativni, i idealno su PAMETNI - SMART</i> (specifični, mjerljivi, dostižni, relevantni i realni i vremenski ograničeni). Nemojte brkati kriterijume uspjeha sa koristima: dok se kriterijumi uspjeha mogu meriti pri zatvaranju projekta, <i>koristi se često postiču dugo nakon zatvaranja projekta.</i>
Support Costs - Troškovi podrške	Troškovi podrške su oni koji su <i>potrebni da bi se podržalo korišćenje rezultata projekta nakon završetka projekta.</i>
Support Layer - Nivo podrške	Nivo podrške <i>sastoji se od uloga odgovornih za pružanje podrške projektu.</i> Sastav i struktura ovog nivoa zavisi od veličine projekta i definiše ga projektni menadžer (PM). Uloge podrške mogu preuzeti određeni timovi ili članovi tima ili ih organizacija može pružiti kao horizontalne usluge.
Supports Role (RASCI table) – Uloge podrške (ZOPKI tabela)	Uloga podrške u ZOPKI (RASCI) tabeli odnosi se na osobu/grupu/entitet koji radi sa odgovornom osobom i izvršava deo aktivnosti. Za razliku od konsultantske uloge, uloga podrške pomaže u završavanju aktivnosti.
SWOT Analysis – SWOT analiza	SWOT analiza je metoda koja se koristi za ocjenjivanje snaga - strengths, slabosti - weaknesses, prilika - opportunities i prijetnji koje su uključene u projekat. Obično <i>počinje definisanjem cilja projekta, a zatim identifikuje interne (snage i slabosti) i eksterne (prilike i pretnje) faktore</i> koji su povoljni ili nepovoljni za postizanje cilja.
T	
Tailoring - Prilagođavanje	Prilagođavanje PM ² metodologije <i>odnosi se na adaptaciju metodologije okruženju i potrebama organizacije.</i> Obično <i>uključuje prilagođavanje jednog ili više od četiri stuba metodologije</i> (npr. promjena upravljanja projektom, dodavanje ili uklanjanje koraka u PM ² definisanim procesima, dodavanje ili uklanjanje sekcija u PM ² artefaktima, dodavanje faza fazi, itd.). Rezultate prilagođavanja metodologije treba odraziti i dokumentovati u <i>planovima upravljanja PM² i projektnom priručniku.</i> Imajte na umu da treba izbjegavati značajna odstupanja od PM ² metodologije.
Template - Šablon	Šablon je <i>unaprijed razvijen dokument ili datoteka sa unaprijed postavljenim formatom,</i> koji se koristi kao polazna tačka za strukturisanje i predstavljanje informacija, tako da format ne mora da se ponovo kreira svaki put kada je potreban.
Threshold - Prag	Prag je vrijednost ili interval vrijednosti <i>na kome se pokreće određena radnja.</i>
Test Manager - Test menadžer	Test menadžer je <i>osoba odgovorna za prikupljanje i izvještavanje o testovima, kao i za vođenje tima za testiranje.</i> Ovu ulogu preuzima pomoćnik projektnog menadžera (PPM) u slučaju da nije imenovan test manager.
Tolerance - Tolerancija	Tolerancija <i>opisuje dozvoljeno odstupanje iznad ili ispod cilja za vrijeme, troškove ili druge varijable projekta kao što su kvalitet, obuhvat i rizik.</i> Ako odstupanje ide iznad ili ispod dogovorenog praga, trenutni nivo upravljanja eskalira problem na viši nivo. <i>Bez tolerancije, svako pitanje bi odmah eskaliralo, a Upravni odbor projekta bi na kraju vodio projekat.</i>
Top-down (technique)	“Odozgo nadolje” <i>tehnika odnosi se na pristup procjene rada na projektu koji počinje na nivou ciljeva, i razlaže rad do najfinijih nivoa</i> definicije sve dok učesnici ne budu zadovoljni da je projekat definisan u adekvatnim detaljima.

Total Cost of Ownership (TCO) - Ukupni trošak vlasništva (UTV)	Ukupni trošak vlasništva (UTV) <i>definiše procijenjene troškove (kako direktne, tako i indirektne) za razvoj i rad proizvoda i/ili usluga koje kreira projekat.</i> Kao najbolja praksa, obično se računa za period od 5 do 10 godina.
Traceability - Mogućnost praćenja	Mogućnost praćenja je <i>spособnost da se verifikuje istorijat, lokacija ili primjena predmeta</i> pomoću dokumentovane evidentirane identifikacije.
Training Costs - Troškovi obuke	Troškovi obuke <i>obuhvataju troškove ljudskih resursa koji su potrebni za pružanje obuke strani koja je tražila</i> (krajnji korisnici, itd.) ili <i>timovima koji će podržavati i održavati rješenje.</i>
Transfer (risk- response strategy) – Prenošnje (strategija odgovora na rizik)	Prenošenje je <i>strategija odgovora na rizik koja se sastoji od prenosa rizika na treću stranu (npr. putem osiguranja ili aktivnosti podugovaranja - outsorsinga).</i> Ova strategija ne oslobađa organizaciju rizika, ali može smanjiti vjerovatnoću (npr. outsourcingom aktivnosti specijalizovanoj strani) i/ili uticaj ako se rizik manifestuje. Uvijek postoji nivo sekundarnog i/ili preostalog rizika, jer konačna odgovornost za rizike projekta ostaje sa organizacijom.
Transition Management - Upravljanje prelazom	Upravljanje prelazom (tranzicijom) <i>opisuje proces upravljanja i kontrole aktivnosti koje vode promjenu od starog stanja do novog stanja</i> kada su isporuke završene (tj. isporuka rješenja naručiocu).
Transition plan - Plan tranzicije	Plan tranzicije <i>definiše preduslove za uvođenje novog rješenja.</i> Ovo je korisno da bi se obezbijedio nesmetan prelazak iz režima projekta u režim rada.
U	
Urgency - Hitnost	Hitnost je <i>mjera vremena koje će biti potrebno da problem počne da utiče na ciljeve ili aktivnosti projekta.</i>
User Acceptance Test (UAT) - Test prihvatanja korisnika (TPK)	Test prihvatanja korisnika (TPK) <i>osigurava da isporuka ispunjava očekivanja korisnika.</i> Ovi testovi su obično već opisani u planu testiranja.
User Representatives (URs) - Predstavnicima korisnika (PK)	Predstavnicima korisnika (PK) je <i>uloga koja predstavlja interese korisnika projekta i osigurava da specifikacije i isporuke projekta zadovolje potrebe svih korisnika.</i> Oni mogu obavljati testove prihvatanja korisnika (TPK) i smatraju se opcionim učesnicima upravnog odbora projekta (UOP).
W	
Work-based Breakdown - Raščlanjivanje strukture posla	Raščlanjivanje strukture posla je <i>tehnika koja se koristi za predstavljanje i organizovanje projektnog rada grupisanjem rada</i> (npr. radnih paketa) <i>koji se dalje raščlanjuje na manje dijelove posla</i> (tj. zadatke).
Work Breakdown - Raščlanjivanje posla	Raščlanjivanje posla dio je plana rada projekta. <i>Sastoji se od hijerarhijskog opisa svih poslova koje projektni tim mora da uradi da bi zadovoljio potrebe podnosioca zahtjeva.</i> Raščlanjivanje posla je <i>hijerarhijski raščlanjivanje projekta na manje komponente kojima se lakše upravlja, kao što su rezultati, radni paketi, aktivnosti i zadaci.</i> Svaki niži nivo nudi finiji nivo detalja o rezultatima i radu koji zajedno definišu ishod(e) projekta i rad uključen u njihovu proizvodnju.
Work Package – Radni paket	Radni paket je <i>komponenta raščlanjivanja projektnog rada.</i> Predstavlja grupu projektnih radova opisanih u aktivnostima i zadacima.



Metodologija projektnog menadžmenta Vodič 3.1



Centre of Excellence in PM²



Publications Office
of the European Union

ISBN 978-92-68-10314-2