

# PROJEKTI MENADŽMENT

Priručnik za radionicu

---



**Hrvoje Belani**

[hrvoje.belani@udruga-point.hr](mailto:hrvoje.belani@udruga-point.hr)

**point**  
2007.



Izdavač:

**Udruga P.O.I.N.T.**

**Tomislavova 27, Križevci**

[kontakt@udruga-point.hr](mailto:kontakt@udruga-point.hr)

Autor: **Hrvoje Belani**

Dizajn: **Viktor Prevarić**

Lektura: **Sonja Mrnjavčić**

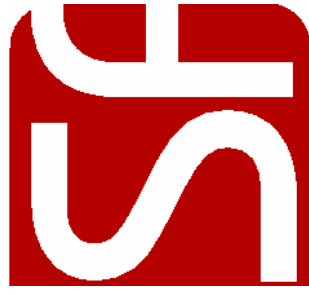
[www.udruga-point.hr](http://www.udruga-point.hr)

---

**point**

Izdavanje ovog priručnika omogućili su: Grad Križevci i Koprivničko-križevačka županija, sufinanciranjem kulturno-obrazovnog festivala *Culture Shock Festival*, projekta neprofitnih udruga P.O.I.N.T. i K.V.A.R.K. u području izvaninstitucionalnog obrazovanja, nezavisne kulture i novih medija.

Izdavač preuzima potpunu odgovornost za sadržaj ove publikacije i stavovi izneseni u njoj ne mogu se ni pod kojim uvjetima smatrati službenim stavovima Grada Križevaca ili Koprivničko-križevačke županije.



# Struktura radionica

---

- **I. radionica**
  - projekt, menadžment, planiranje, timski rad, komunikacija
- **II. radionica**
  - vodstvo, sukob i pregovaranje, upravljanje promjenama, kontrola
- **III. radionica**
  - retrospektiva projekta, projektni (virtualni) ured, programski alati, PM edukacija u Hrvatskoj

point



## Uvodne napomene

---



- **Ovdje nećete naučiti...**
  - sve o projektima
  - kako postati menadžer
  - recepte za uspjeh u poslu
- **Ovdje možete saznati...**
  - osnovne pojmove iz područja PM-a
  - nešto o projektnom planiranju
  - nekoliko praktičnih savjeta

point



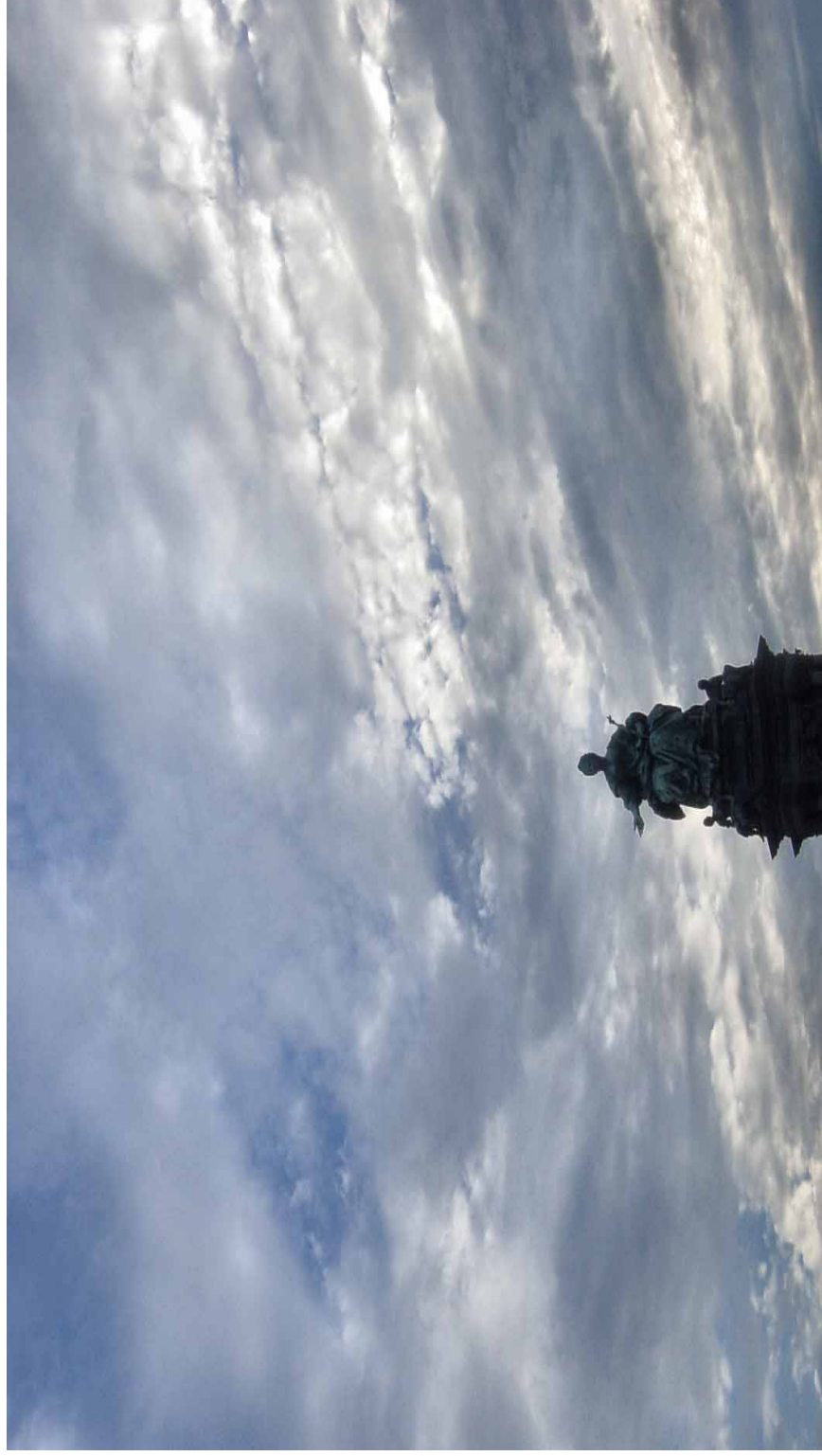
# I. radionica



**Umjesto uvoda...  
„Nek’ bude svjetlost!”**

---

**point**



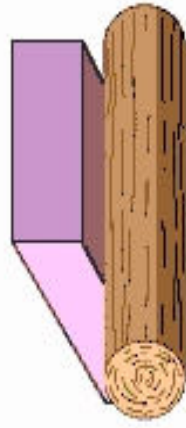


# Veliki izum kotača

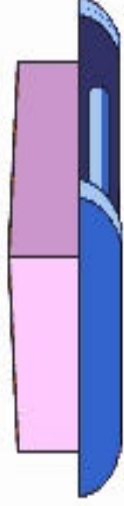
<http://en.wikipedia.org/wiki/Wheel>

## The Invention of the Wheel

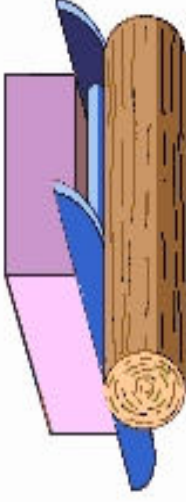
roller



sledge



sledge on roller

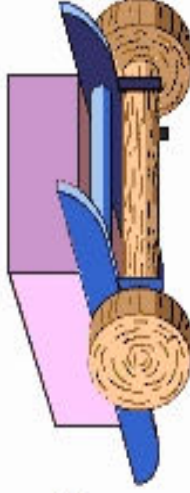


**point**

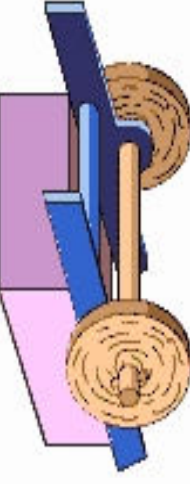
sledge on roller, which has become grooved with use



wheels and axle in one piece; the axle fixed by pegs



wheels joined to axle; axle fixed into crude bearing





# Projekt “Manhattan”

[http://en.wikipedia.org/wiki/Manhattan\\_Project](http://en.wikipedia.org/wiki/Manhattan_Project)



 point





# Projekt “Apollo”

[http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_Apollo](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_Apollo)



 point



# Projekt “Gutenberg”

[http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_Gutenberg](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_Gutenberg)

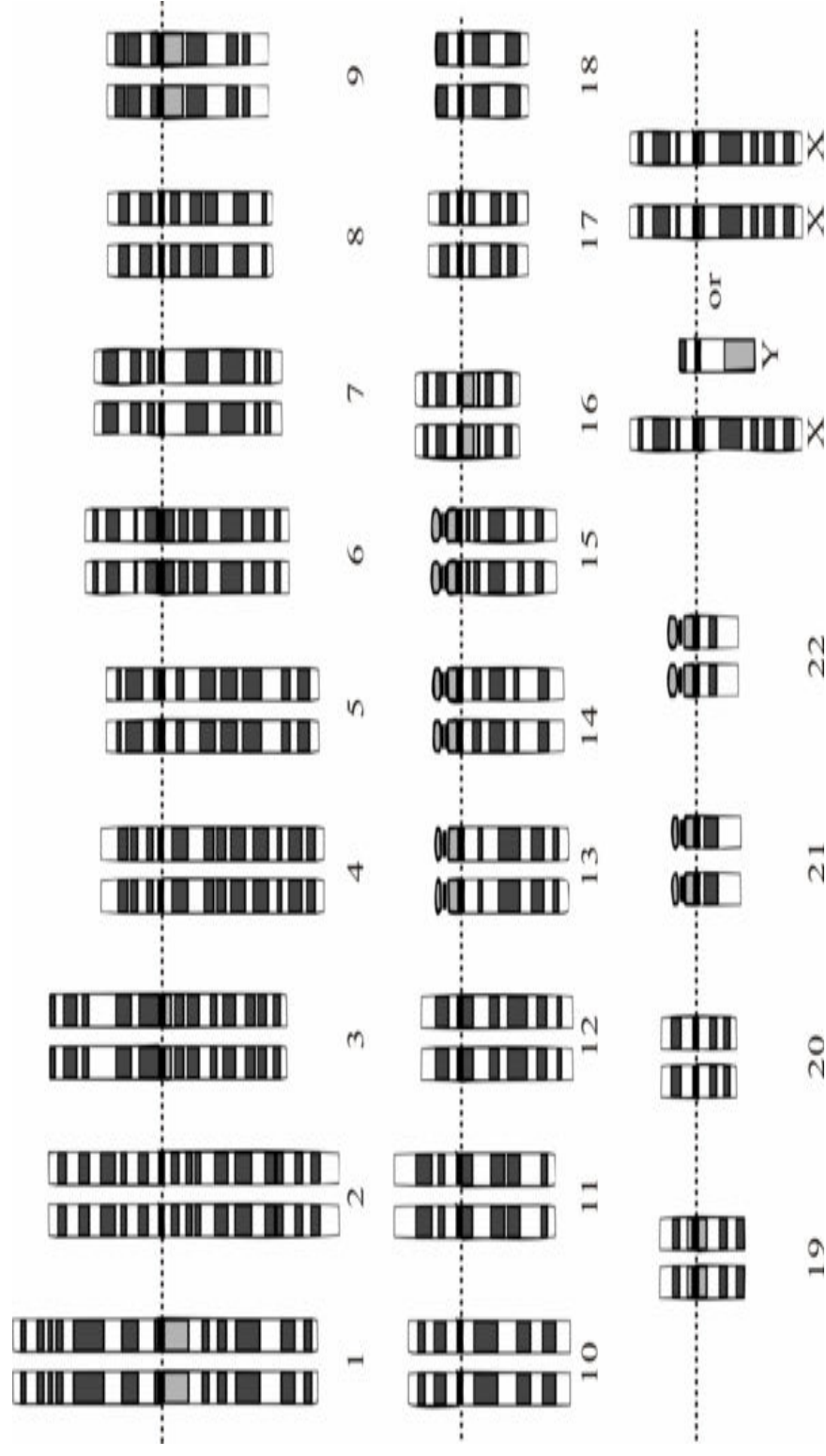


 point



# Projekt ljudskog genoma

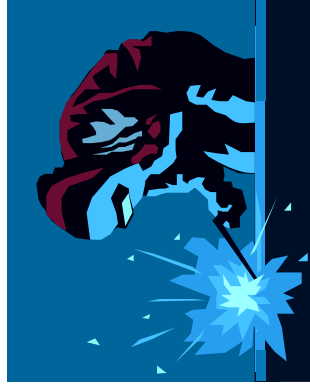
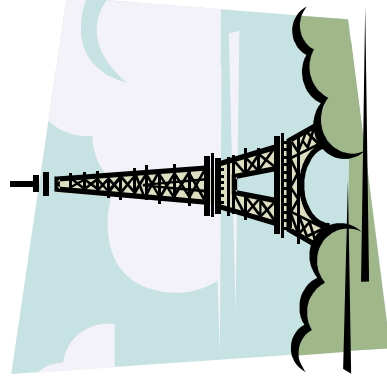
[http://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_Genome\\_Project](http://en.wikipedia.org/wiki/Human_Genome_Project)



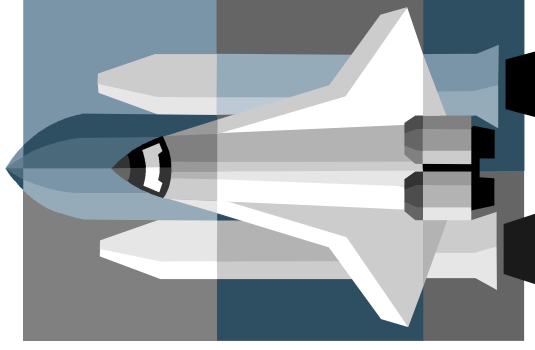
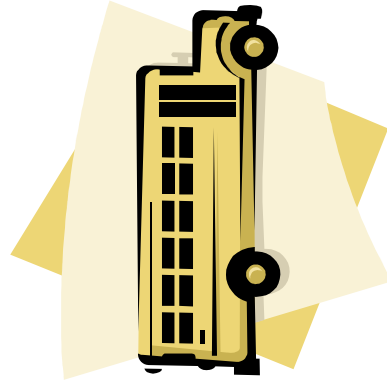
 point



# Što jest, a što nije projekt?



 point





## Podrijetlo pojma

---

- lat. **proiectum** od *projicere*
  - **pro** (kao grč. *πρό*)... nešto što prethodi
  - **jacere**... baciti, staviti, prionuti čemu
- point \* „nešto što dolazi prije svakog posla”
- u početku se odnosio samo na plan, ne i na izvedbu istog (**objectum**)
- od 50-ih godina prošlog stoljeća poprima današnje značenje pojma



# Projekt – definicija

<http://www.pmi.org/>



- *privremeni usmjereni napor poduzet kako bi se razvio jedinstveni proizvod, usluga ili ostvario neki drugi specifični rezultat*

## point

- Svojstva:
  - **privremenost**
    - vrijeme trajanja (početak i kraj), tim, tržište
  - **jedinstvenost**
    - rezultat projekta po nečemu jest jedinstven
  - **progresivna elaboracija**
    - razrada u koracima, povećanje znanja tima

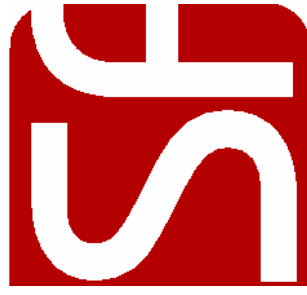


## Ostali pojmovi

---

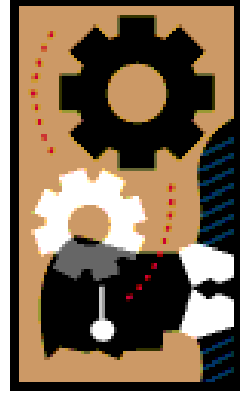
- **Megaprojekt** – izrazito skup i složen investicijski projekt, najčešće s fizičkim ciljem i javnim sudom
- **Podprojekt** – manja zaokružena cjelina projekta izdvojena radi lakšeg upravljanja, novi projekt
- **Operacije** – funkcija unutar organizacija koja trajno provodi aktivnosti proizvodnje istog proizvoda ili ponavljanja iste usluge
- **Program** – grupa povezanih i srodnih projekata kojima se koordinirano upravlja radi postizanja zajedničke koristi i učinkovitog nadzora
- **Portfolio** – skup projekata i/ili programa kojima je potrebno upravljati kako bi se ostvarili strateški poslovni ciljevi

 point



## Tipovi projekata

---



- **Razina formalizma**
  - formalni, neformalni
- **Vrsta sadržaja**
  - građevinski, IT, marketinški, kulturni, razvojni, istraživački, logistički, ...
- **Organizacija**
  - unutrašnji (odjelni, međusektorski), vanjski (prema krajnjem korisniku)
- **Stupanj složenosti**
  - jednostavni, složeni, programi, megaprojekti

point





# Projektni menadžment

<http://www.pmi.org/>



- *primjena znanja, tehnika, vještina i alata na definirane aktivnosti projekta kako bi se ostvarili ciljevi projekta*

**point**

- **projektni menadžer** – osoba odgovorna za ostvarenje projektnih ciljeva, koordinira aktivnosti članova projektnog tima





## Mitovi projektnog menadžmenta

---

- *„To je samo mali projekt. Upravljanje nije potrebno. Treba se odmah samo baciti na posao.“*
- *„Upravljanje projektom će odnijeti znatan dio vremena zbog dokumentacije.“*
- *„Svaki projekt kojim se dobro upravlja ima vjerojatnost uspjeha 100%.“*
- *„Glavna zadaća projektnog menadžera je osigurati zadovoljenje rokova.“*

**point**

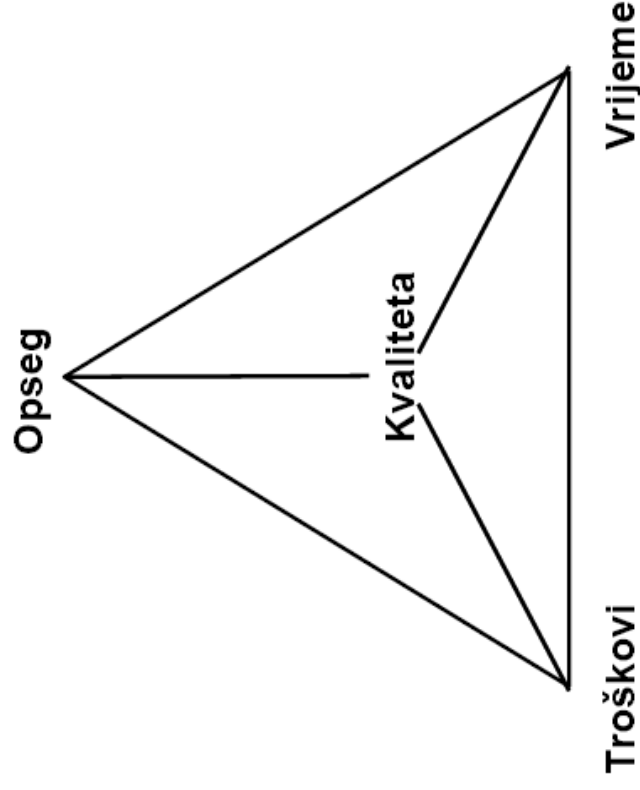


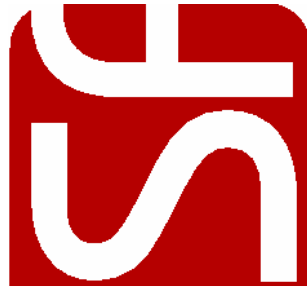
## Aktivnosti PM-a

---

- Utvrđivanje **zahtjeva**
- Postavljanje jasnih i ostvarivih **ciljeva**
- Uspostava **ravnoteže** između konfliktnih zahtjeva na kvalitetu, opseg, vrijeme i troškove
- **Primjena** specifikacija, planova i pristupa i interesima očekivanjima interesnih sudionika

**point**





## Kvaliteta projekta

---

○ Projekt se smatra **kvalitetnim** ako je isporučen očekivani rezultat u skladu s:

**point**

- planiranim opsegom
- vremenskim rokovima
- odobrenim troškovnikom



*kvalitetan projekt = zadovoljan korisnik!*



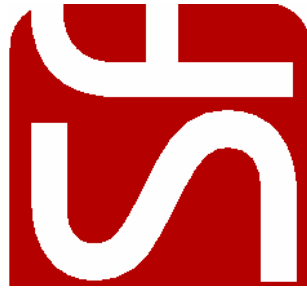
## Resursi u projektu



- Sredstva, odnosno dobra koja uključuju ljude, strojeve, sirovine, informacije, vještine i financijski kapital

point\*





## Primjeri financijskih resursa

---

- **Prikupljanje sredstava**
  - *fund raising* pri VO i NVO
  - donacije poslovnih subjekata (po projektu)
- **Podrška Grada i Županije**
  - suradnja i donacije (po projektu)
- **Vlastita komercijalna djelatnost**
  - sponzorsko-marketinška djelatnost
  - naplata usluga koje udruga pruža

 point



## Projektni tim

---

- čini najmanje dvoje ljudi koje zajednički radi na ispunjenju cilja, poslove koji međusobno ovise i za koje svaki član ima ulogu i odgovornost

point

- **Svaka radna grupa nije tim!** Radnu grupu čine pojedinci koji rade na odvojenim dijelovima posla bez ikakve ili s vrlo malo međusobne komunikacije.



## Planiranje projekta

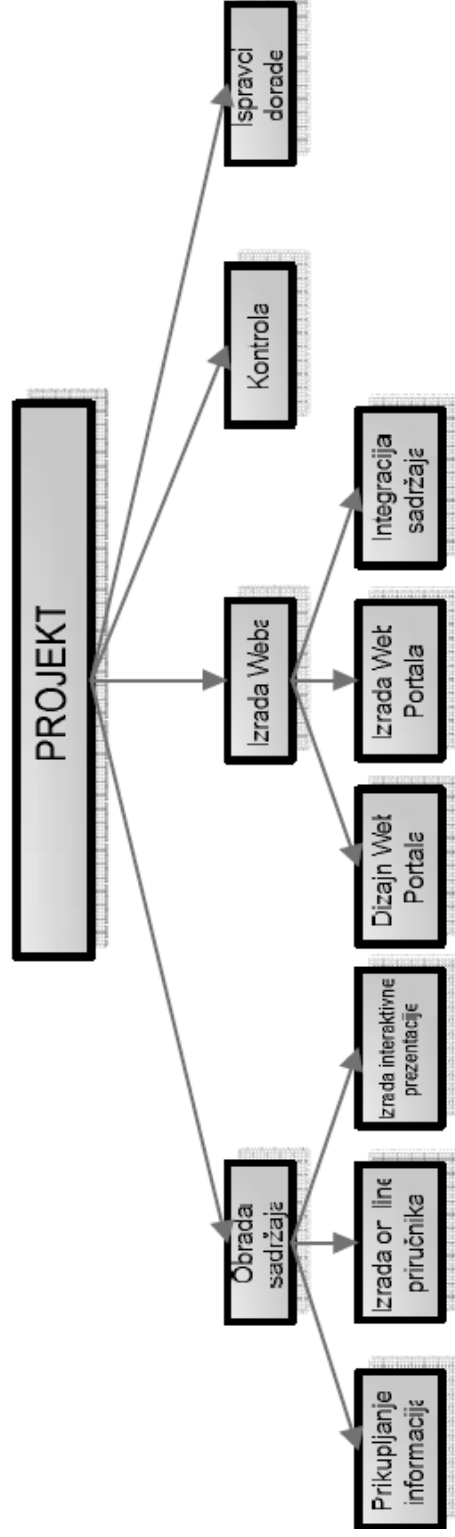


- Podjela glavnih rezultata projekta na manje komponente kojima je lakše upravljati
- Izrada **strukture raspodijeljenog posla** (*work breakdown structure, WBS*)
- Osnovna jedinica: **paket posla** (*work package, WP*)
- Omogućava pouzdanu procjenu vremena i troškova
- Odgovara na pitanje – **što** se treba raditi





# WBS – primjer





## Matrica odgovornosti

---

- *Responsibility Assignment Matrix (RAM)*
  - odgovornost po aktivnostima – odgovornost za svaki pojedini rezultat
- Svrha RAM-a:
  - identifikacija i podjela odgovornosti
  - lakše postizanje dogovora
  - razumijevanje odgovornosti
  - uključenost svih sudionika
  - voditelj tima odgovoran za sve aktivnosti
- Odgovara na pitanje – **tko** je odgovoran

point



# Matrica odgovornosti – primjer



Aktivnosti	Sudionici				
	Sponzor	Voditelj projekta	Korisnici	Članovi tima	Ostali
Razvoj prijedloga projekta	S	O	I	K	K
Određivanje voditelja projekta	O	I	I	I	K
Razvoj plana projekta	(S)	O	K	K	I(K)
Kontakti sa int. sudionicima	I	O	O	I(O)	I(K)
Implementacija	I	O	I	O	I
Nabava	I	S	I(K)	O	I(K)
Promjene rokova	K	O	I	K	I
Promjene opsega	S	O	I	K	I
Promjene troškova	S	O	I	I	I
Zatvaranje projekta	S	O	I	K	I

Legenda:

I(nformiran)

K(onzultiran)

O(dgovoran)

S(uglasan)

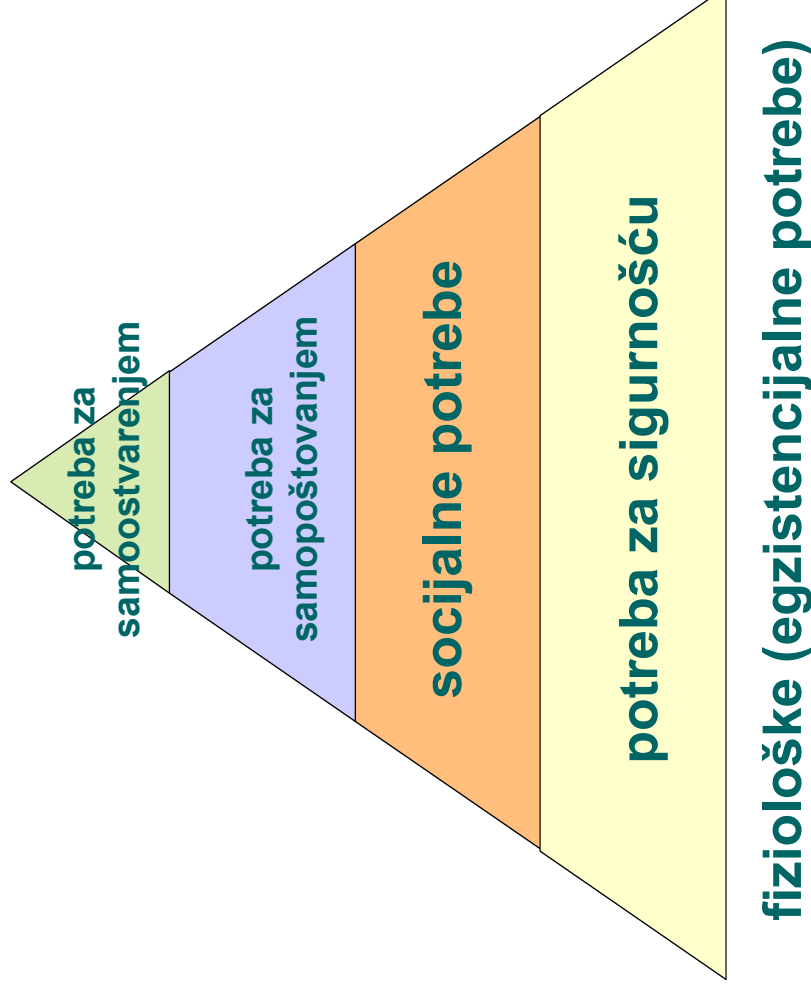


## Problemi rada u timu

---

- Maslowljeva hijerarhija potreba

point





## Timski rad – rješenja

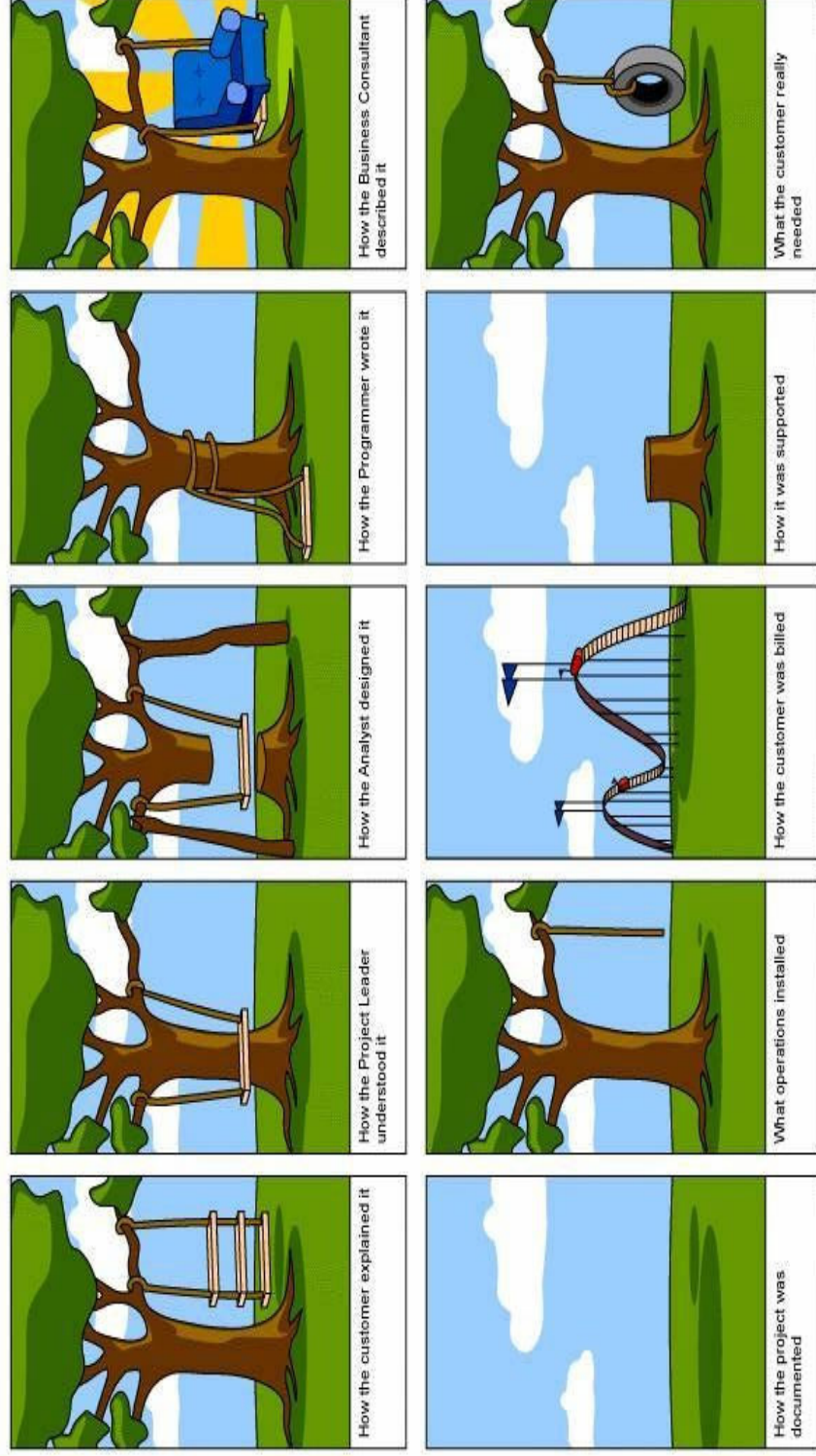


- **Komunikacija**
  - izravna komunikacija uvijek pomaže
  - razgovorom do kompromisa
- **Suzbijanje uzroka**
  - micanje problematičnog člana iz tima
- **Motivacija**
  - povećanje plaće, nagrađivanje po zasluži
  - zadovoljstvo rezultatima, rad za opću dobit
- **Obuka**
  - stručni tečajevi, radionice
  - *team building*

point



# Stabla (ne)komunikacije





## Negovorna komunikacija

---



- Formirajte grupe po 4-5 članova
- Bez razgovora skicirajte tlocrt vašeg zajedničkog ureda, naizmjenice ucrtavajući potrebne elemente na istu površinu papira

point

- Ovom vježbom prikazali ste kako biste uklopili osobni prostor u radnu okolinu



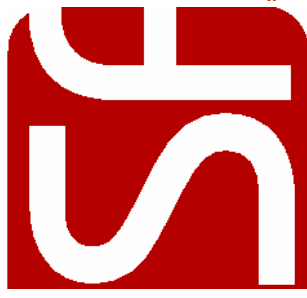
## Udruge za PM

---

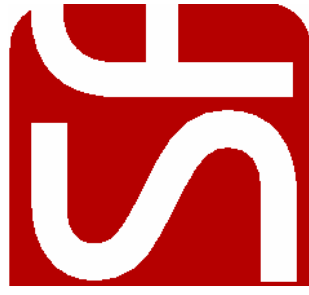
- **Svijet**
  - Project Management Institute (PMI)  
[www.pmi.org](http://www.pmi.org)
  - International Project Management Association (IPMA)  
[www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)  
[www.ipmacourse.com](http://www.ipmacourse.com)
  - Association for Project Management  
[www.apm.org.uk](http://www.apm.org.uk)
- **Hrvatska**
  - Udruga za projekt menadžment (PMI)  
[www.pmi-croatia.hr](http://www.pmi-croatia.hr)
  - Hrvatska udruga za upravljanje projektima (HUUP)  
[www.capm.hr](http://www.capm.hr)
  - Hrvatska udruga menadžera (HUM-CROMA)  
[www.croma.hr](http://www.croma.hr)

The logo for 'point' features the word 'point' in a bold, lowercase, sans-serif font. A red asterisk is positioned above the letter 'i'. The entire logo is underlined.





## **II. radionica**



# „Vodstvo” u 3 čina.....1

---


 point





## „Vodstvo” u 3 čina.....2



 point



## „Vodstvo” u 3 čina.....3



 point



## Vodstvo ili rukovođenje



- ***proces kojim osoba utječe na druge kako bi ostvarili određeni zadatak ili postigli određeni cilj***

### point

- Povijest rukovođenja:
  - ~1900. god. – manufaktura
  - ~1945. god. – vojska
  - ~1970. god. – sveučilišta





## Vodstvo <> menadžment



- **Vođa može biti menadžer**

- Menadžer nije nužno vođa!

- **Vođa – neformalan izbor**

- Menadžer – formalan izbor!

point



***Nastojati neformalno utjecati na  
ljudе i kao menadžer!***

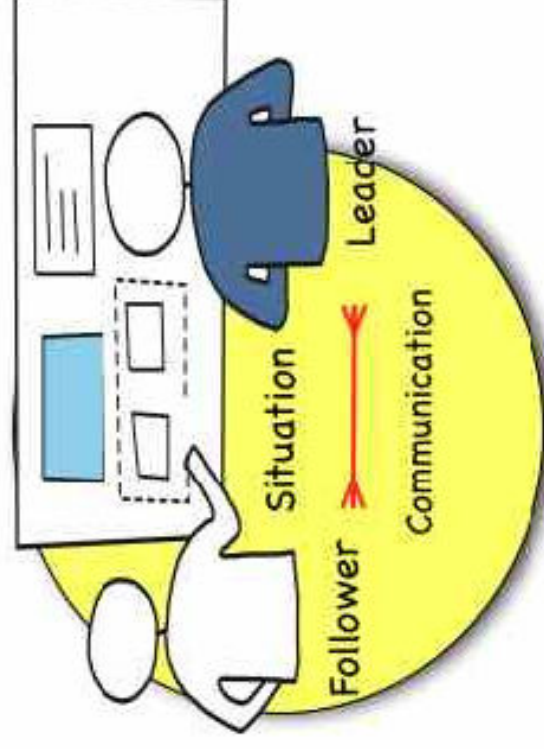


# Čimbenici vodstva

---

- Sljedbenik
- Vođa
- Komunikacija
- Situacija

point\*





# Sljedbenik i vođa

---

## ○ **Sljedbenik**

- različiti ljudi traže različit pristup
  - novi zaposlenik – iskusan zaposlenik
  - motivirani – nemotivirani zaposlenik
- poznavanje ljudske prirode (emocije, potrebe)

## **point**

## ○ **Voda**

- dobro poznavati sebe i svoje mogućnosti
- sljedbenici određuju uspješnost vođe
- vođa treba biti inspiriran i inspirirati, pokazati da ga vrijedi slijediti → **kvaliteta!**





# Komunikacija i situacija

---

- **Komunikacija**
  - uglavnom neverbalna
  - pospješuje odnose između vođe i sljedbenika
- **Situacija**
  - drukčije akcije u različitim situacijama
  - akcije moraju biti pravovaljane
  - npr. suprotstavljanje zaposleniku zbog neprimjerenog ponašanja

point



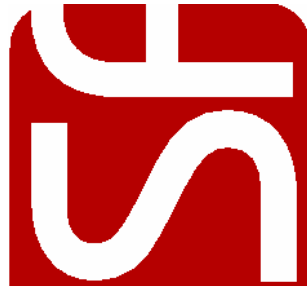
## Be – Know – Do

US Military Army Handbook, 1973



- **Budi** – profesionalan, odan, iskren, nesebičan, otvoren, hrabar, stručan.
- **Upoznaj** – samog sebe (vrline, mane, znanje, iskustvo), ljudsku prirodu (potrebe, reagiranje na stres), svoj posao (stručnost i prijenos znanja drugima)
- **Čini** – usmjeravaj (postavljanje ciljeva, rješavanje problema, donošenje odluka, planiranje), provodi (komunikaciju, koordinaciju, nadzor, procjenu)

**point**



## Kako do uspješnog vodstva

---

- Upoznaj zaposlenike s kojima radiš
- Informiraj zaposlenike
- Razvij osjećaj odgovornosti kod njih
- Radi i vježbaj u timu
- Inspiriraj zaposlenike (budi primjer i pokaži predanost poslu, uključujući ih u proces donošenja odluka)
- Stalno obrazuj i treniraj zaposlenike

point



## Moć i vodstvo!

---



- Vođa ne primjenjuje moć kroz silu!
- Moć mora postojati, ali bez vidljivog načina korištenja

 point



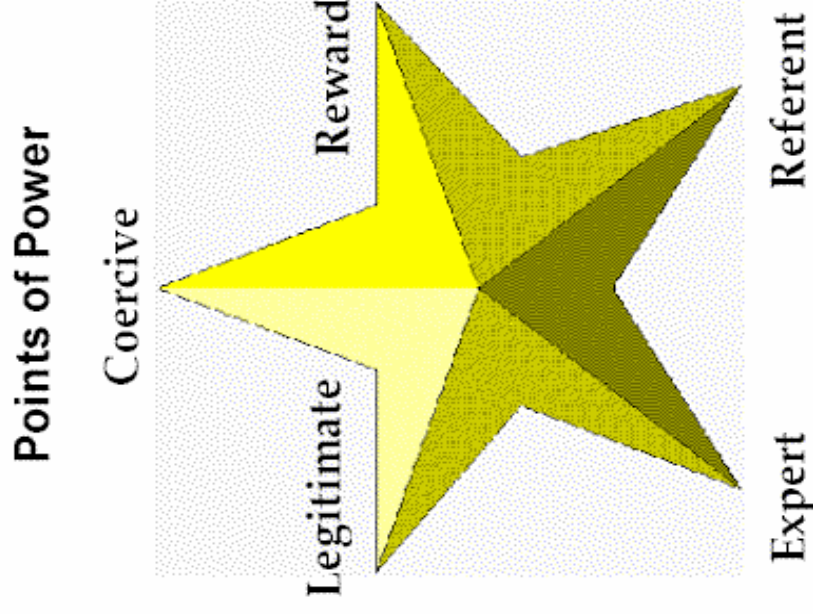
*Al Capone: "You can get much farther with a kind word and a gun than you can with a kind word alone."*



## Pet vrsta moći

- **Prisilna moć**
  - strah
- **Moć nagrađivanja**
  - nagrada
- **Legitimna moć**
  - hijerarhija
- **Iskustvena moć**
  - znanje
- **Referentna moć**
  - posjedovanje

point





## Pouka vodstva...

---

- *"The leader always sets the trail for others to follow."*

### point

- *"Vođa uvijek ostavlja trag koji će drugi slijediti."*



## Anketa (1/3)

### Kakvim se vođom smatrate?

---



**1**

Ne slažem se s tvrdnjom

**2**

**3**

U potpunosti se slažem s tvrdnjom

**4**

**5**

point

- 1. Mislim da sam dobro organiziran.
- 2. Primjenjujem često praktična rješenja na različite probleme.
- 3. Ne držim se pravila često jer imam puno poslova za obavljati.
- 4. Imam jasnu predodžbu o zadatku kojeg trebamo napraviti kao tim.



## Anketa (2/3)

### Kakvim se vođom smatrate?

---



**1**

Ne slađem se s tvrdnjom

**2**

**3**

**4**

**5**

U potpunosti se slađem s tvrdnjom

### point

- 5. Kada se pridruđim nekoj grupi, kolege u meni odmah prepoznaju svog voditelja.
- 6. Rado slušam i trudim se razumjeti mišljenja drugih ljudi.
- 7. Lako prezentiram i izlađem svoje ideje drugima.
- 8. Rado se upuštam u nove izazove bez obzira na rizike i na to što drugi misle.





## Anketa (3/3)

### Kakvim se vođom smatrate?

---



**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

Ne slađem se s tvrdnjom

U potpunosti se slađem s tvrdnjom

**point**

- 9. Uspješan sam u motiviranju drugih.
- 10. Uvijek nastojim razmišljati pozitivno.
- 11. U radu s drugima izbjegavam prepirke i svađe.



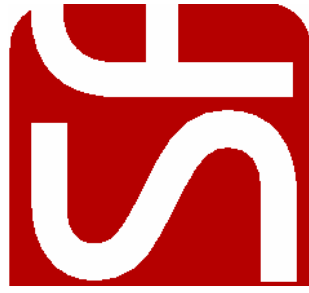
## Anketa – rezultati (1/3)

---



- **BODOVI: 11 - 26**
- Biti moćan znači za tebe biti poželjan. Ovisnik si o uzbuđenju i često dolaziš u rizične situacije s neizvjesnim ishodom. Smatraš se glavnim u grupi / timu / kvartu / gradu te često ulaziš u svade i sukobe.

point



## Anketa – rezultati (2/3)

---



- **BODOVI: 27 - 41**
- point Njeguješ vlastiti stil vođenja, iako si svjestan da nije najbolji. Svojim idejama i zamislama uzrokuješ više štete nego koristi. Previše se brineš što radi konkurencija i svagdje vidiš opasnost te misliš da se sve odvija po najgorem mogućem scenariju.



## Anketa – rezultati (3/3)



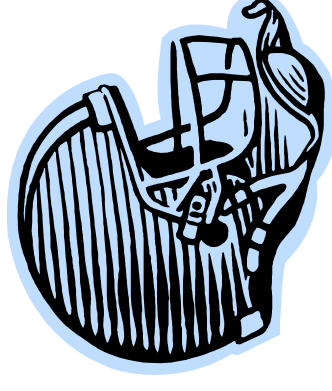
- **BODOVI: 42 – 55**
- Najviše ti je stalo do moralnih načela na koji temeljiš svoj stil vođenja. Ovisnik si o savršenstvu. Odlikuje te dobrotu i pomoć te želja za davanjem. Važno ti je biti u centru pažnje. Često si pripisuješ tuđe zasluge. Prilagodljiv si.

point



- *proces u kojem dvije ili više strana u sukobu (konfliktu) pokušava riješiti taj sukob sporazumom*

 point



- Sukobljenim stranama je zajedničko to što nemaju apsolutni utjecaj nad problemom



## Kada pregovarati?

---

- Pregovori su mogući samo kada obje strane pokažu volju za pregovaranjem i spremne su pomaknuti se sa mrtve točke
- Pregovori služe da suprotstavljene strane dođu do dogovora koji je prihvatljiv za obje strane
- Umijeće pregovarača i snaga pogađanja određuju kakav će biti ishod
- Nijedno pregovaranje neće biti uspješno ako se članovi iste grupe budu međusobno sukobljavali (osim ako to nije dio taktike!)

 point



## Ishodi pregovaranja

---

- **Win/Win** - idealan ishod za obje strane, dugoročno
- **Win/Lose** - prihvatljiv ishod point kratkoročno za pobjednika
- **Lose/Win** - koristi se kratkoročno kao taktika za stjecanje moći u daljnjim pregovorima
- **Lose/Lose** - uvijek neprihvatljivo



## Dobar vođa u pregovorima

---

- Osoba najboljih kvalifikacija, bez obzira na godine i položaj u organizaciji
- Donosi kvalitetne taktičke odluke (pod pritiskom) i održava disciplinu u pregovaračkoj grupi
- Prilagodljiv je promjenama uvjeta, posjeduje kredibilitet i osobno povjerenje članova grupe, ali i druge strane

**point**





## Proces pregovaranja

---

- **Predstavljanje problema**
  - cilj, pozitivan pristup, slušati i osluškivati
- **Prijedlozi rješenja**
  - mali početni ustupci, veliki početni zahtjevi, rang-lista rješenja
- **Pogađanje oko mogućih rješenja**
  - uvjetovanje (*ako-onda* i *samo\_ako*), nema besplatno, planiranje i trgovanje ustupcima
- **Sporazum i završetak pregovora**
  - završni dogovor, uzmi ili ostavi, rezimiranje ustupaka, afirmativni naglasak sporazuma

point

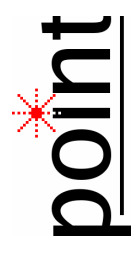


## Savjeti kod pregovora

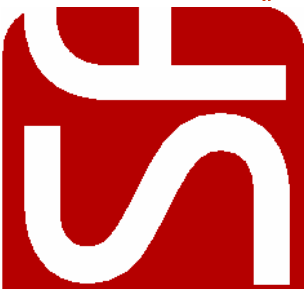
---

- **Grupa protiv pojedinca**
  - brojčana nadmoć ne mora biti prednost (iskustvo!)
  - usredotočiti glavninu snaga na vođu druge grupe
  - česta izmjena članova grupe (iscrpljivanje!), razbijanje koncentracije sugovornika (protivnik gubi fokus!)
- **Tipične zamke**
  - *dobar momak – loš momak*
- **Svađa**
  - vikanje i agresija su najčešće posljedica straha
  - protuudar smirenim tonom, u svoju prednost

point



## **III. radionica**



point<sup>\*</sup>



## Literatura

---

- Željka **projektima**, Car: **Upravljanje** iz predmeta, Zavod za telekomunikacije, FER, 2007.
- point 100 Rules for Project Managers
  - [www.cassys.biz/50.html](http://www.cassys.biz/50.html)
  - [www.projektura.org](http://www.projektura.org)
  - [www.projektnimenadzment.com](http://www.projektnimenadzment.com)



## Literatura

---

- Paul MacGregor: Negotiation Skills, Valladolid, 2003
- Laura de Francisco: Basic Negotiation Training, Krakow, 2004

point