



# IPMA referentni vodič ICB4 u agilnom svijetu

Verzija 2.3

IPMA<sup>®</sup>  
international  
project  
management  
association



**IPMA referentni vodič  
ICB4 u agilnom svijetu**

**Vlasnik i autor dokumenta:**

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

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

**Autorska prava**

©2018 International Project Management Association (IPMA\*)  
Sva prava pridržana (uključujući i ona za prijevode na druge jezike). Niti jedan dio ovog dokumenta ne smije se reproducirati ni u kojem obliku – tiskanjem, mikro-filmom niti na bilo koji drugi način – niti ga se smije prenositi ili prevoditi u strojni jezik bez pisane dozvole. IPMA, IPMA ICB, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D i IPMA Delta su registrirani robni žigovi, zakonski zaštićeni u većini zemalja.

IPMA referentni vodič ICB4 u agilnom svijetu Verzija 2.3

ISBN (elektronska verzija): 978-953-46368-0-0

**Urednički tim (abecednim redom):**

Dr. Joel Carboni (Sjedinjene Američke Države)

Dr. Sandra Bartsch-Beuerlein (Njemačka)

Carlos Reis (Portugal)

Dietmar Prudix (Njemačka)

Gill Hancock (Ujedinjeno Kraljevstvo)

Hansjürg Rhyner (Švicarska)

Hrvoje Meštrović (Hrvatska)

John Hermarij (Nizozemska) – glavni urednik

Jouko Kaaja (Finska)

Olof Rosengren (Švedska)

Peter Coesmans (Nizozemska)

Peter Milsom (Kanada)

Sandra Mišić (Hrvatska)

Tayyab Jamil (Ujedinjeno Kraljevstvo)

Teemu Toivonen (Finska)

Tuomo Koskenvaara (Finska)

**Hrvatski urednički tim:**

Prof. dr. sc. Mladen Vukomanović

Izv. prof. dr. Rebeka D. Vlahov

Doc. dr. sc. Darija Ivandić Vidović

Jasna Bojanić Dujmović, mag. inf.

**Grafički uredio/la:**

Iza Maciejak

© 2018 International Project Management Association

# Sadržaj

Uvod	5
Svijet koji se mijenja treba novu vrstu vodstva	5
Raditi i <i>lean</i> i agilno	5
Potreba za agilnim voditeljima projekata	6
Kako netko pokazuje dobro vodstvo	6
<b>Perspektiva</b>	<b>7</b>
Perspektiva 1: Strategija	7
Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi	9
Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi	11
Perspektiva 4: Moć i interes	13
Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti	14
<b>Ljudi</b>	<b>16</b>
Ljudi 1: Samopromišljanje i upravljanje sobom	16
Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost	18
Ljudi 3: Osobna komunikacija	19
Ljudi 4: Odnosi i angažiranost	21
Ljudi 5: Vodstvo	23
Ljudi 6: Timski rad	24
Ljudi 7: Konflikt i kriza	26
Ljudi 8: Snalažljivost	28
Ljudi 9: Pregovaranje	29
Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate	31
<b>Praksa</b>	<b>33</b>
Praksa 1: Dizajn	33
Praksa 2: Poslovni ciljevi, zahtjevi i vrijednost	35
Praksa 3: Opseg	36
Praksa 4: Vrijeme	38
Praksa 5: Organiziranje i informiranje	39
Praksa 6: Kvaliteta	41
Praksa 7: Financiranje	42
Praksa 8: Resursi	44
Praksa 9: Nabava	46
Praksa 10: Planiranje, prilagodba i kontrola	47
Praksa 11: Rizik i prilika	49
Praksa 12: Interesni sudionici	50
Praksa 13: Promjena i transformacija	51
Praksa 14. Odabir i ravnoteža	53
Dodatak A: Tablica kompetencije	55
Dodatak B: Tablica ključnih indikatora kompetencije	57



# Uvod

## Svijet koji se mijenja treba novu vrstu vodstva

Svijet se ubrzano transformira i potrebna je nova vrsta vodstva kako bi se zadovoljile njegove potrebe. Svijet treba pojedince koji su kompetentni u mnogim novonastalim područjima kako bi mogli brzo odgovoriti na tehnološke inovacije, promjene društvenih odnosa, novu podjelu rada i nove pristupe radu.

Izazovi s kojima se čovječanstvo suočava složeniji su od onih s kojima su se suočavale prethodne generacije. Prilagodba klimatskim promjenama, sukobi velikih razmjera, nejednakost, siromaštvo, nedostatak hrane i vode samo su neki od primjera i svi oni utječu na način na koji radimo. Kako bi uspjele u ovom dobu poremećaja i brzih promjena, organizacije moraju procijeniti, reagirati i prilagoditi se promjenama brže nego ikad.

Postoji perspektiva da isprobana i testirana primjena onoga što mi u svijetu upravljanja projektima smatramo “najboljom praksom” gubi na značaju, a agilniji pristup promjenama smatra se putem naprijed. Agilnost, međutim, nije cilj sama po sebi, već sredstvo za postizanje cilja. Agilnost znači fokusiranje na ono što je korisnicima vrijedno korištenjem iterativnog pristupa planiranju i vođenju projektnih procesa.

Složenost i neizvjesnost s kojima se svijet suočava također zahtijevaju drugačiji oblik kontrole. Veće odgovornosti će sada biti na svim razinama unutar organizacije. Donositelji odluka sve će više povjeravati odgovornost onima koji imaju stručnost, a autori vide pomak od čistog upravljanja prema višim razinama vodstva ugrađenim vertikalno i horizontalno na svim razinama organizacije.

## Raditi i *lean* i agilno

Rješenje za ove izazove je *lean*-agilni rad, ovaj pristup je bitan dio načina na koji timovi organiziraju rad. Pristup koristi iterativni proces razvoja, brze povratne informacije i disciplinirane procese upravljanja za pregled i prilagodbu. Koristeći ovaj pristup, organizacije uče razlikovati ono što je vrijedno od onoga što je nebitno. Već postoji niz organizacija koje su poduzele prvi, ponekad hrabar, korak

prema *lean*-agilnom prijelazu kako bi postale prilagodljivije svojim promjenjivim okruženjima. Organizacije koje imaju iskustva u radu s agilnim sustavom znaju da je potrebno više od pukog slanja ljudi na tečaj kako bi naučili određeni okvir. Nedvojbeno su shvatili da je agilni rad lakše razumjeti nego implementirati i koristiti. Kako bi se implementirale i maksimizirale prednosti agilnosti, potrebni su pojedinci koji mogu prednjačiti korištenjem zajedničkog procesa učenja koji nadahnjuje druge zaposlenike unutar organizacije da usvoje agilni način razmišljanja. Agilni način razmišljanja najbolje se može opisati kao harmonizacija sljedećih atributa: poštovanje, suradnja, korištenje ciklusa poboljšanja i učenja, ponos u vlasništvu, usmjerenost na isporuku vrijednosti i sposobnost prilagodbe brzim promjenama.

## Potreba za agilnim voditeljima projekata

U prošlom odjeljku definirali smo što podrazumijeva agilni način razmišljanja. U svjetlu ovoga, postoji velika potreba za kompetentnim agilnim voditeljima projekata. To ne zahtijeva nužno novu službenu ulogu. Netko može biti voditelj isporuke (eng. *Release Train Engineer*), voditelj zajednice timova (eng. *Tribe Lead*), agilni trener, *Scrum Master*, vlasnik proizvoda (eng. *Product Owner*) ili agilni voditelj projekta, međutim pojedinac mora biti u stanju inspirirati druge da agilni način razmišljanja provedu u praksi. To može omogućiti organizaciji da isporuči vrijedne rezultate svojim korisnicima i interesnim skupinama. Agilni voditelj projekata, stoga, može imati veliki utjecaj na agilnost organizacije i njezinu osjetljivost na promjene. Voditelji projekata koji ostvaruju utjecaj premošćivanjem jaza između težnji i stvarnosti pravi su agilni voditelji. Uloga agilnog voditelja projekta više je fenomen nego definirana specifikacija posla.

## Kako netko pokazuje dobro vodstvo

*IPMA Individual Competence Baseline* (verzija 4) opisuje kompetencije (ne uloge) koje su potrebne pojedincima koji rade u području upravljanja projektima/programima/portfeljima. Ovaj referentni vodič, ICB4 u agilnom svijetu, opisuje kako se različiti elementi kompetencija mogu tumačiti u agilnom okruženju. Tri su područja kompetencije: perspektiva, ljudi i praksa. Svako područje ima niz elemenata kompetencije, ukupno ih je 29. Svaki element kompetencije (EK) sadrži popise znanja i vještina potrebnih za svladavanje EK. Ključni pokazatelji kompetencije (KPK) daju pokazatelje uspješnog agilnog vodstva. Postoje mjere koje opisuju vrlo detaljne točke izvedbe unutar svakog KPK-a, a one koje su bitne za agilne voditelje projekata označene su (A).



# Perspektiva

## Perspektiva 1: Strategija

### Opis

Voditelji unutar agilnih organizacija prihvaćaju brze promjene koje imaju posljedice za način na koji stvaraju i provode strategiju za postizanje vizije organizacije. Usvajanjem agilne strategije, organizacija može iskoristiti prilike i brzo odgovoriti na prijetnje. Agilni voditelji projekata moraju shvatiti da je strategija promjenjiva, a ne uklesana u kamenu. Oni koji kreiraju i u konačnici prilagođavaju strategiju čine to kao dio procesa učenja, koji je instrument za davanje dodatnog značenja poslu koji organizacija obavlja.

### Znanje

Priuštni gubitak (eng. *affordable loss*); Agilno upravljanje učinkom; *Business Model Canvas*; Temeljne vrijednosti; Ekonomsko gledište; Prepreke; Lagani poslovni slučaj; Misija; Strategija; SWOT; Vizija.

### Vještine i sposobnosti

Kontekstualna svijest; Poduzetništvo; Misija i vizija; Osvrt na organizacijske ciljeve; Strateško razmišljanje.

### Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	Perspektiva 1: Strategija
Perspektiva 1.1	<p>Usklađenost agilnih timova s organizacijskom misijom i vizijom</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• prenosi misiju i viziju organizacije</li><li>• u interakciji je s okolinom radi usklađivanja agilnog rada s misijom, vizijom i strategijom (A)</li><li>• olakšava usklađivanje ciljeva i koristi agilnog rada s misijom, vizijom i strategijom (A)</li><li>• razvija i provodi mjere kako bi strategijsko usklađivanje agilnih timova postalo transparentno (A)</li><li>• provjerava donosi li agilni rad koristi organizaciji i donosi li vrijednost korisnicima (A)</li></ul>

<p>Perspektiva 1.2</p>	<p>Identificiranje i korištenje prilika za utjecanje na strategiju organizacije</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• upoznat je s procesom razvoja strategije</li> <li>• identificira nove prilike i prijetnje koje bi mogle promijeniti strategiju (A)</li> <li>• koristi uvide iz zajednice za obogaćivanje organizacijske strategije (A)</li> <li>• utječe na proces razvoja strategije predlaganjem poboljšanja strategije</li> </ul>
<p>Perspektiva 1.3</p>	<p>Razvijanje i osiguravanje kontinuirane valjanosti poslovne/ organizacijske opravdanosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• razumije i definira poslovnu i/ili organizacijsku opravdanost</li> <li>• identificira ciljeve potrebne u agilnom radu za stvaranje planiranih koristi</li> <li>• potvrđuje i zagovara opravdanost sponzorima i/ili vlasnicima agilnog rada</li> <li>• ponovno procjenjuje i potvrđuje opravdanost unutar strateške i holističke perspektive</li> <li>• definira i upravlja preduvjetima kako bi se zadovoljile potrebe korisnika (A)</li> <li>• olakšava brze isporuke kako bi se provjerilo stvara li posao vrijednost za korisnika (A)</li> <li>• utvrđuje postoji li potreba za prekidom agilnog rada zbog redundancije ili zastarjele strateške važnosti</li> </ul>
<p>Perspektiva 1.4</p>	<p>Određivanje, procjena i pregled kritičnih faktora uspjeha</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• izvodi i/ili razvija skup kritičnih faktora uspjeha (KFU) za strategijski ciljeve</li> <li>• koristi formalne KFU-ove za strategijsko usklađivanje, ali također prepoznaje njihov neformalni kontekst</li> <li>• uključuje članove tima kako bi obogatili organizacijsku strategiju pri razvijanju KFU-ova (A)</li> <li>• čini KFU-ove transparentnima za strategijsko usklađivanje agilnog rada (A)</li> <li>• koristi KFU-ove za upravljanje interesnim sudionicima</li> <li>• koristi KFU-ove za razvijanje poticaja/nagrada i kulture motiviranja</li> <li>• ponovno procjenjuje realizaciju KFU-ova unutar dugoročnog strateškog konteksta</li> </ul>
<p>Perspektiva 1.5.</p>	<p>Utvrđivanje, procjena i pregled ključnih pokazatelja izvršenja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• razvija informacijske sustave, uključujući kanale i formate, za svaki ključni pokazatelj izvršenja (A)</li> <li>• odlučuje o upotrebi razvoja KPI-ja temeljenog na vrijednosti (A)</li> <li>• koristi informacijske sustave za strategijski učinak (A)</li> <li>• koristi informacijske sustave za utjecaj na interesne sudionike (A)</li> <li>• koristi informacijske sustave za izradu razvojnih planova (A)</li> <li>• koristi informacijske sustave za razvoj sustava nagrađivanja (A)</li> <li>• ponovno procjenjuje ishode korištenjem KPI-jeva i osnaživanjem upravljanja ostvarivanja koristi (A).</li> </ul>

## Perspektiva 2. Upravljanje, strukture i procesi

### Opis

Sve složeniji i neizvjesniji svijet postavlja organizacije pred goleme izazove. S jedne strane moraju smanjiti viškove što je više moguće (*lean* filozofija), a u isto vrijeme potrebna im je agilnost. Potonje je jedino moguće ako su pojedinci unutar organizacija također svestrani.

Postoje novi načini rada prema kojima se donošenje odluka odvija što je moguće bliže osobama koje su uključene u izvršenje, a što je moguće kasnije kada je to opravdano. Fokus kontrole je usmjeren na stvaranje vrijednosti za korisnika kroz iterativni pristup umjesto tradicionalnog plana koji se razvija na početku. U agilnom pristupu, rad se izvodi u kratkim ciklusima u korist linearnog pristupa, a obraća se pozornost na razvoj značajki i kvalitetu u svakom ciklusu.

Iako postoje okviri koji pružaju neke smjernice o novim agilnim načinima rada, organizacije često imaju svoje vlastito tumačenje što to znači u njihovom kontekstu. Agilni rad je najbolje promatrati kao filozofiju s okvirima koji podržavaju ovaj novi pristup. Stoga, umjesto implementacije agilnosti na način odozgo prema dolje, ljudi bi trebali postati agilni što zahtijeva temeljnu promjenu u razmišljanju. Ovo se odnosi na sve vrste projektnih pristupa, bilo da su iterativni, linearni ili kombinacija oba.

Način na koji su organizacije strukturirane uvelike je evoluirao posljednjih godina. Mnoge moderne organizacije više ne dijele moć odozgo prema dolje u korist plitke organizacije (eng. *flat organisation*), bez formalne hijerarhije, povezujući autoritet i autonomiju s ulogama na takav način da postoji značajna razina samoučenja i prilagodbe. Jedan od izazova za ovaj organizacijski model je to što ljudima iz različitih područja organizacije ili različitim skupinama može biti teško razmjenjivati ideje i surađivati jedni s drugima. Agilni voditelj projekta mora biti sposoban učinkovito raditi između različitih struktura/grupa i procesa.

### Znanje

Agilni okviri; Agilni manifest i načela; *AgilePM*<sup>1</sup>: Agnostic Agile; Kružna struktura; Razvojne faze organizacije; *Lean* koncepti i principi; *Lean Start-up*; Moderna agilnost; Autorizacija; Podjela dužnosti; Koncepti samoorganizacije; Sustavski pristup/razmišljanje; Plemenska organizacija (eng. *Tribal organisation*); Tok vrijednosti.

---

1 AgilePM je registrirani zaštitni znak Agile Business

## Vještine i sposobnosti

Agilni način razmišljanja; Dizajnersko razmišljanje (eng. *Design Thinking*); *Lean* stav; Uslužno vodstvo (eng. *Servant Leadership*); Razumijevanje za donošenje odluka; Razumijevanje tokova vrijednosti; Vizija smanjenja viškova.

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	Perspektiva 2. Upravljanje, strukture i procesi
Perspektiva 2.1	<p>Poznavanje i primjena načela agilnog rada</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• posjeduje znanje o agilnim principima i prepoznaje njihovu primjenu (A)</li><li>• objašnjava karakteristike različitih agilnih okvira i prepoznaje ih u praksi (A)</li><li>• objašnjava i uvježbava agilni način rada (A)</li><li>• uočava i prenosi agilne koncepte unutar organizacije (A)</li><li>• objašnjava i prepoznaje aktualnu razinu agilnosti u organizaciji (A)</li></ul>
Perspektiva 2.2	<p>Poznavanje i primjenjivanje načela agilnog upravljanja programima</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• objašnjava karakteristike okvira za skaliranje koji se koristi (A)</li><li>• objašnjava koncept agilnog skaliranja (A)</li></ul>
Perspektiva 2.3	<p>Poznavanje i primjenjivanje načela agilnog upravljanja portfeljima</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• objašnjava karakteristike agilnog portfelja – kritične faktore uspjeha (KFU) i ključne pokazatelje izvršenja (KPI) (A)</li><li>• poznaje koncept upravljanja agilnim portfeljem (organizacijske strukture i procese) (A)</li><li>• postavlja sustav portfelja kako bi se osiguralo da je potražnja usklađena s tokom vrijednosti i sposobnostima organizacije (A)</li></ul>
Perspektiva 2.4	<p>Usklađivanje agilnog rada s potpornim funkcijama</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• poznaje ljude, procese i usluge potpornih funkcija</li><li>• premošćuje jaz između matične organizacije i agilnih timova (A)</li><li>• uspostavlja i održava odnose s funkcijom podrške</li><li>• premošćuje jaz između standarda izvještavanja matične organizacije i agilnog načina rada (A)</li></ul>
Perspektiva 2.5.	<p>Usklađivanje agilnog rada s organizacijskim strukturama donošenja odluka i izvješćivanja te zahtjevima kvalitete</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• identificira rutinu organizacije i posebna pravila za donošenje odluka u slučajevima koji nadilaze njegove ovlasti i odgovornosti</li><li>• usklađuje komunikaciju u agilnim timovima s potrebama izvješćivanja i standardima matične organizacije (A)</li><li>• primjenjuje način na koji organizacija osigurava kvalitetu pri uspostavljanju sustava izvješćivanja unutar matične organizacije</li></ul>
Perspektiva 2.6	<p>Usklađenje agilnog rada s procesima i funkcijama ljudskih resursa</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• služi se funkcijom ljudskih resursa za pronalaženje osoblja s potrebnim ovlastima</li><li>• poznaje granice između agilne organizacije i funkcije ljudskih resursa</li><li>• uspostavlja i održava odnose s funkcijom ljudskih resursa (A)</li><li>• primjenjuje procese ljudskih resursa za osiguranje obuke i individualnog razvoja</li></ul>

Perspektiva 2.7	<p>Usklađivanje agilnog rada s procesima i funkcijama financija i kontrole</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poznaje procese funkcije financija i kontrole</li> <li>• razlikuje obvezne i opcionalne korisnosti funkcije financija i kontrole</li> <li>• prati i nadzire koriste li se pravila, smjernice i druge financijske usluge djelotvorno i učinkovito u korist agilnog rada (A)</li> <li>• jasno i objektivno prenosi i izvješćuje o statusu i trendovima financijskih zadataka</li> </ul>
Perspektiva 2.8	<p>Premošćivanje principa klasičnog upravljanja i agilnog rada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• razumije principe klasičnog, odnosno tradicionalnog upravljanja (A)</li> <li>• izražava agilne vrijednosti i načela s poštovanjem, a ne na nefleksibilan način (A)</li> <li>• razumije i može objasniti tipične scenarije kada treba koristiti klasično upravljanje, a kada je agilno učinkovitije (A).</li> </ul>

## Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi

### Opis

Smanjenje viškova i stvaranje vrijednosti su ciljevi koji bi trebali prelaziti granice tima i organizacije. Agilni voditelji projekata su svjesni šireg konteksta u kojem funkcioniraju. Poštivanje zakona i propisa i rad u skladu s obveznim zahtjevima su ključni, kao i potreba za razmatranjem svrhe njihovog rada jer se on odnosi na održivi razvoj i njegov utjecaj na okoliš i društvo.

Agilni voditelji projekata bi trebali omogućiti kulturu u svojim timovima u kojoj članovi postižu suglasnost o tome kako će raditi zajedno kako bi se uskladili sa standardima, propisima i ciljevima održivosti.

### Znanje

Pristanak; Propisi o zaštiti podataka; Uvjeti rada; Zakonodavstvo; Ekonomski kapital; Društveno odgovorno poslovanje; Prirodni kapital; Norma; Sporazum; Društveni kapital; Standard; Model trostruke bilance (eng. *Tripple Bottom Line*); Regulativa

### Vještine i sposobnosti

Usvajanje okvira i standarda; Usporedba s osnovnim pokazateljem (eng. *benchmarking*); Komunikacijski okviri i standardi; Kritičko razmišljanje; Vođenje primjerom

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	<b>Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi</b>
Perspektiva 3.1.	<p>Identificiranje i osiguranje agilnog rada u skladu sa svim relevantnim zakonima</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uvažava zakonski kontekst i primjenu zakona</li> <li>• filtrira relevantne propise i koristi se njima</li> <li>• identificira rizike u propisima u vezi s agilnim radom i savjetuje se sa stručnjacima</li> <li>• uzima u obzir i upravlja regulatornim agencijama kao interesnim sudionicima</li> <li>• usklađuje način nabave s propisima</li> </ul>
Perspektiva 3.2.	<p>Identificiranje i osiguranje da je agilni rad u skladu sa svim relevantnim zdravstvenim, sigurnosnim i ekološkim propisima (HSSE)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utvrđuje relevantne HSSE propise za agilni rad</li> <li>• definira HSSE kontekst za agilni rad</li> <li>• utvrđuje koji rizici mogu proizaći iz provedbe HSSE mjera za agilni rad</li> <li>• pruža sigurno i zdravo okruženje za članove agilnog tima</li> <li>• primjenjuje HSSE za održivost agilnog rada</li> </ul>
Perspektiva 3.3.	<p>Utvrđivanje i osiguravanje da je agilni rad u skladu sa svim relevantnim kodeksima ponašanja i profesionalnim propisima</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poznaje primjerene kodekse poslovnog ponašanja</li> <li>• poznaje pravila struke za određenu gospodarsku djelatnost (javnu upravu, građevinarstvo, informacijsku tehnologiju, telekomunikacije itd.)</li> <li>• utvrđuje etička načela</li> <li>• identificira i primjenjuje prešutne zakone trgovanja koji nisu određeni primjenjivim kodeksima ponašanja</li> <li>• usklađuje postupke nabave s kodeksima poslovnog ponašanja</li> <li>• nastoji spriječiti kršenja kodeksa od strane članova agilnog tima</li> </ul>
Perspektiva 3.4.	<p>Identificiranje i osiguravanje da je agilni rad u skladu s relevantnim načelima i ciljevima održivosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utvrđuje društvene i ekološke posljedice agilnog rada</li> <li>• određuje i prenosi ciljeve održivosti za agilni rad i njegove rezultate</li> <li>• usklađuje ciljeve s organizacijskom strategijom održivosti</li> <li>• uspostavlja ravnotežu između zahtjeva društva, okoliša i gospodarstva (ljudi, planet, profit) s agilnim načinom rada i proizvodima</li> <li>• potiče razvoj i širenje ekološki prihvatljivih tehnologija</li> </ul>
Perspektiva 3.5.	<p>Procjenjivanje, korištenje i razvijanje standarda struke i alata za agilni rad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utvrđuje i koristi relevantne standarde struke</li> <li>• utvrđuje specifičnosti okvira i upravlja rizicima koji proizlaze iz primjene okvira na agilni rad</li> <li>• utvrđuje i koristi najbolju praksu za organiziranje agilnog tima</li> <li>• razvija i provodi prilagođene standarde za upravljanje članovima agilnog tima</li> </ul>

<p>Perspektiva 3.6.</p>	<p>Procjenjivanje, uspoređivanje i poboljšavanje organizacijske agilnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utvrđuje i procjenjuje relevantna nedovoljno razvijena područja organizacijske kompetencije u agilnom radu</li> <li>• utvrđuje i postavlja relevantna mjerila za nedovoljno razvijena područja</li> <li>• utvrđuje osnovni pokazatelj za usporedbu (eng. <i>benchmarking</i>) i primjere dobre prakse</li> <li>• provodi usporedbu (eng. <i>benchmarking</i>) trenutnog izvršenja s primjerenima dobre prakse</li> <li>• utvrđuje mjere za potrebna poboljšanja</li> <li>• provodi utvrđene mjere i procjenjuje dobivene koristi</li> <li>• diseminira stečeno znanje i iskustvo (eng. <i>know-how</i>) duž organizacije.</li> </ul>
-------------------------	---

## Perspektiva 4: Moć i interes

### Opis

Utjecaj bez sile je okosnica agilnog vodstva. Kada se nečija moć mora primijeniti, to treba činiti s velikom pažnjom kako bi se služilo stranama koje su zainteresirane za aktivnosti organizacije. Ovaj ideal možda ne dijele svi na pozicijama moći. Agilni voditelj projekta osigurava utjecajno i nadahnuto vodstvo i ne dopušta da ostane po strani od ciljeva. Dakle, pojedinac prepoznaje i razumije neformalne osobne i grupne interese; kao i rezultirajuću politiku i posljedičnu uporabu moći.

Agilni voditelj projekta uslužno pristupa razlikama svakog pojedinca i na taj način razvija potrebnu osjetljivost za vođenje uključenih strana prema zajedničkom cilju. Oni okupljaju ljude shvaćajući njihov utjecaj i radeći na njihovim interesima kako bi pronašli ravnotežu.

### Znanje

Autoritet; Formalna naspram neformalne moći; Utjecaj; Lateralno vodstvo; PESTLE; Izvori moći; Politika

### Vještine i sposobnosti

Diplomacija; Otkrivanje vrijednosti; Promatranje i analiza psiholoških procesa; Otkrivanje interesa interesnih sudionika; Osjetljivost; Timski fokus; Korištenje utjecaja nad moći

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	Perspektiva 4: Moć i interes
Perspektiva 4.1.	<p>Povezivanje osobnih ambicija i interesa drugih u prilog agilnom radu</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• potiče razvoj zajedničkih ambicija i interesa između sebe i drugih</li><li>• spaja razlike između pojedinaca, drugih timova i organizacijskih jedinica</li></ul>
Perspektiva 4.2.	<p>Procjenjivanje neformalnog utjecaja pojedinaca i grupa i njihova mogućeg utjecaja na agilni rad</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• uzima u obzir i može procijeniti neformalni utjecaj, moć i doseg određenih pojedinaca u različitim okruženjima</li><li>• sposoban je prepoznati pripadnost grupama i odnose prema agilnom radu</li></ul>
Perspektiva 4.3.	<p>Procjenjivanje osobnosti i radnih stilova drugih i njihovo zapošljavanje u korist agilnog rada</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• prepoznaje i uzima u obzir razlike između stila ponašanja i osobnosti</li><li>• prepoznaje i uvažava razlike između kulturnih aspekata i osobnosti.</li></ul>

## Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti

### Opis

Kultura se može definirati kao temeljna uvjerenja, pretpostavke, vrijednosti i načini interakcije koji pridonose jedinstvenom društvenom i psihološkom okruženju organizacije, nepisana pravila koja utječu na individualno i grupno ponašanje i stavove. Kultura može neizravno ili vidljivo zaštititi temeljne vrijednosti organizacije. Organizacijska kultura često odražava nacionalnu kulturu(e), što dodaje dodatnu složenost. Ostvarivanje promjene, čak i kada jasno stvara vrijednost, može biti izazov za agilne voditelje projekata.

Agilni voditelj projekta je odgovoran za uvođenje agilne kulture u postojeću organizacijsku kulturu. Razni agilni okviri odnose se na vrijednosti kao što su predanost, hrabrost, fokus, otvorenost i poštovanje. Temeljne, često nesvjesne, osnovne pretpostavke unutar organizacije ne podupiru uvijek te vrijednosti u početku.

### Znanje

Kultura; Dimenzije nacionalne kulture; Dimenzije organizacijske kulture; Dominantna kultura: Empirijski rad.

### Vještine i sposobnosti

Premošćivanje različitih kultura; Kulturna svijest, Poštivanje drugih kultura i vrijednosti; Svijest o vrijednosti.



## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	<b>Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti</b>
Perspektiva 5.1	<p>Procjenjivanje kulture i vrijednosti društva i njihova utjecaja na agilni rad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poznaje i uvažava kulturne vrijednosti, norme i zahtjeve društva</li> <li>• identificira temeljne vrijednosti organizacije u kojoj timovi rade i prepoznaje kako one mogu utjecati na agilni rad (A)</li> <li>• djeluje u skladu s društveno-kulturalnim zahtjevima i vrijednostima bez ugrožavanja osobnih i/ili agilnih vrijednosti (A)</li> </ul>
Perspektiva 5.2	<p>Poticanje boljeg usklađenja organizacijske kulture s agilnim vrijednostima</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nudi agilne alternative postojećim praksama gdje je to prikladno (A)</li> <li>• poznaje i primjenjuje korporativne vrijednosti i misiju organizacije</li> <li>• pomaže u usmjeravanju organizacije prema agilnijem načinu rada gdje je to prikladno (A)</li> <li>• poznaje i primjenjuje politiku kvalitete organizacije i prevodi razmišljanje koje stoji iza nje u agilne prakse (A)</li> <li>• uvažava implikacije formalnih normi, zahtjeva, korporativnih vrijednosti, misije i politike kvalitete na agilni rad</li> <li>• postupa održivo tako što primjenjuje društveno odgovorno poslovanje</li> </ul>
Perspektiva 5.3.	<p>Procjenjivanje neformalne kulture i vrijednosti organizacije i njihova utjecaja na agilni rad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uvažava, analizira i poštuje neformalnu kulturu i vrijednosti organizacija(e). Podučava matičnu organizaciju agilnim vrijednostima (A)</li> <li>• identificira implikacije neformalne kulture i vrijednosti organizacije na agilni rad; u skladu s neformalnim vrijednostima i normama organizacije.</li> <li>• reagira ako (ne)formalna kultura nije usklađena s agilnom kulturom/ vrijednostima (A).</li> </ul>

# Ljudi

## Ljudi 1: Samopromišljanje i upravljanje sobom

### Opis

Sposobnost pojedinca da samoreflektira i upravlja sobom je temeljni aspekt na kojem se gradi agilnost. Agilni voditelj projekta bi trebao imati način razmišljanja usmjeren rastu, što je uvjerenje da se moraju kontinuirano razvijati kroz predanost, te promicati ovaj stav o učenju unutar organizacije. Agilni voditelji projekata bi trebali razmišljati o vlastitoj izvedbi i sposobnostima te imati osobnu motivaciju za prilagodbu i rast. Ova samorefleksija će uzeti u obzir interakcije agilnog voditelja projekta s drugima i kako se njihovo vlastito ponašanje može razviti kako bi unijeli pozitivne promjene u svoje radne odnose.

Pronalaženje vremena i imanje discipline za razmišljanje, prilagođavanje i rast zahtijevaju samoupravljanje. Agilni voditelj projekta mora upravljati vlastitim radnim opterećenjem, usredotočujući se na sebe, istovremeno osiguravajući da članovi tima imaju radno okruženje koje ih promiče i potiče da čine isto. Ovo pozitivno i poticajno okruženje važan je izvor sreće na radnom mjestu i pogodno je za upravljanje stresom.

### Znanje

Razmišljanje usmjereno rastu (eng. *growth mindset*); Ciljevi učenja; Osobni Kanban; Osobine ličnosti; Tehnike određivanja prioriteta; Tehnike opuštanja; Tehnike samoupravljanja; Upravljanje stresom i sagorijevanjem (eng. *burnout*); Upravljanje vremenom

### Vještine i sposobnosti

Svijest o slučajevima koji dovode do osobnih smetnji; Emocionalna inteligencija; Ograničavanje količine osobnog rada u tijeku; Tempo rada; Promicanje upravljanja samim sobom; Samorefleksija i samoanaliza; Postavljanje smislenih, autentičnih i izazovnih ciljeva; Volja za učenjem

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	<b>Ljudi 1: Samopromišljanje i upravljanje sobom</b>
Ljudi 1.1	<p>Utvrđivanje i razmišljanje o načinima na koje vlastite vrijednosti i iskustva utječu na rad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promišlja o vlastitim vrijednostima i identificira zajedničke vrijednosti s timom/projektom (A)</li> <li>• uzima u obzir vlastite vrijednosti i ideale za oblikovanje odluka</li> <li>• priopćuje vlastita načela i osobne želje</li> <li>• iznosi vlastita iskustva i raspravlja o njima</li> <li>• stavlja vlastito iskustvo u perspektivu</li> <li>• služi se vlastitim iskustvom kako bi oblikovao pretpostavke o ljudima i situacijama (A)</li> </ul>
Ljudi 1.2	<p>Jačanje samopouzdanja na temelju vlastitih snaga i slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificira vrijednost vlastitih snaga, ograničenja i slabosti te talenata u odnosu na tim/projekt</li> <li>• otvoreno dijeli i snage i slabosti (A)</li> <li>• koristi se snagama, talentima i strašću</li> <li>• pokazuje način razmišljanja usmjeren na rast (eng. growth mindset) (A)</li> <li>• održava prisebnost u stresnim situacijama</li> <li>• prihvaća poteškoće kao prilike za učenje (A)</li> </ul>
Ljudi 1.3	<p>Identificiranje i promišljanje osobne motivacije za postavljanje osobnih ciljeva i zadržavanje fokusa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pokazuje razumijevanje vlastitih motiva</li> <li>• postavlja osobne i profesionalne ciljeve i prioritete</li> <li>• odabire djelovanja koja doprinose osobnim i timskim ciljevima (A)</li> <li>• imenuje osobne distraktore i otvoreno ih dijeli s timom (A)</li> <li>• redovito promišlja kako bi ostao usredotočen na ciljeve</li> <li>• isporučuje osobne obveze na vrijeme ili rano uočava izazove i traži pomoć od tima</li> <li>• usredotočuje se na zadatke unatoč brojnim smetnjama ili prekidima. Nastoji ukloniti smetnje ili prekide zajedno s timom u retrospektivama (A)</li> <li>• razgovara o neizvjesnim situacijama s timom i vlasnikom proizvoda (eng. Product Owner) i donosi odgovarajuće odluke na temelju razgovora</li> </ul>
Ljudi 1.4	<p>Organiziranje vlastitog rada ovisno o situaciji, vlastitim resursima i cjelokupnoj situaciji u timu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prati vlastito planiranje vremena</li> <li>• određuje prioritet konkurentskim zahtjevima na temelju dogovorenih zajedničkih prioriteta tima (A)</li> <li>• odbija određene zahtjeve kad je to prikladno</li> <li>• koristi osobne resurse za povećanje vrijednosti za korisnika (A)</li> <li>• prilagođava jezik situaciji</li> <li>• zajedno s timom razvija taktiku prilagođenu situaciji</li> </ul>

Ljudi 1.5	<p>Preuzimanje odgovornosti za osobno učenje i razvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• koristi se pogreškama ili lošim rezultatima kao poticajem za aktivnosti učenja. Otvoreno dijeli pogreške kako bi pomogao drugima u učenju</li> <li>• koristi se povratnim informacijama kao prilikom za osobni razvoj</li> <li>• traži i nudi savjete</li> <li>• mjeri učinak tima i razmišlja o prilikama za osobni rast (A)</li> <li>• usredotočen je na kontinuirano poboljšanje rada i kapaciteta tima.</li> </ul>
-----------	---

## Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost

### Opis

Profesionalne vrijednosti agilnog voditelja projekta proizlaze iz agilnog načina razmišljanja. Motivi, ponašanja i radnje voditelja trebaju odražavati načela agilnosti. To znači da su članovi tima shvaćeni i prihvaćeni prema tome kakvi su i kakvu vrijednost donose. Uloga agilnog voditelja projekta je dati timu resurse i poticati okruženje koje im omogućuje učinkovito obavljanje posla.

Agilni voditelj projekta mora osigurati da njihova vlastita ponašanja i radnje ostanu dosljedni kako bi ih se doživjelo kao vjerodostojne i pouzdane. Vođenje primjerom na ovaj način pokazuje integritet i može potaknuti druge da usvoje iste vrijednosti i oponašaju pozitivno ponašanje unutar organizacije. Agilni voditelji projekata osiguravaju da zajednički interes ima prednost nad individualnim interesima.

### Znanje

Agilni principi; Etički kodeks/prakse; Etika; Moralni standardi; Osobne vrijednosti; Društvena jednakost; Načela održivosti; Univerzalna prava.

### Vještine i sposobnosti

Etičnost; Individualna agilnost; Prakticiranje onoga što se propovijeda; Otpornost pod pritiskom (eng. *resilience*); Poštovanjem; Uzor agilnosti; Transparentnost.

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	<b>Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost</b>
Ljudi 2.1	Ljudi 2.1 Razumijevanje etičkih vrijednosti i njihova primjena na sve odluke i djelovanja <ul style="list-style-type: none"><li>• poznaje i odražava vlastite vrijednosti</li><li>• uzima u obzir vlastite vrijednosti i ideale pri donošenju odluka</li><li>• izražava vlastita načela</li></ul>
Ljudi 2.2	Ljudi 2.2 Promicanje održivosti učinaka i ishoda <ul style="list-style-type: none"><li>• proaktivno se bavi mogućnostima održivosti u rješenjima</li><li>• promišlja i uzima u obzir dugoročne ishode pri traženju rješenja</li></ul>
Ljudi 2.3	Ljudi 2.3 Preuzimanje odgovornosti za vlastite odluke i djela <ul style="list-style-type: none"><li>• preuzima punu odgovornost za vlastite odluke i djela</li><li>• prihvaća odgovornost za pozitivne i negativne rezultate</li><li>• donosi odluke i drži se dogovora s drugima</li><li>• bavi se osobnim i profesionalnim nedostacima koji stoje na putu ostvarenja profesionalnog uspjeha</li></ul>
Ljudi 2.4	Ljudi 2.4 Dosljedno djelovanje, odlučivanje i komuniciranje <ul style="list-style-type: none"><li>• usklađuje riječi i djela</li><li>• služi se sličnim pristupom za rješavanje sličnih problema</li><li>• prilagođuje osobno ponašanje kontekstu situacije</li></ul>
Ljudi 2.5	Ljudi 2.5 Temeljito izvršenje zadatka kako bi bilo izgrađeno povjerenje <ul style="list-style-type: none"><li>• temeljito i pozorno obavlja radne zadatke</li><li>• stječe povjerenje isporukom potpunog i preciznog rada.</li></ul>

## Ljudi 3: Osobna komunikacija

### Opis

Jedno od glavnih principa agilnosti je zajedničko stvaranje. Komunikacija licem u lice je najučinkovitiji način dijeljenja informacija s i između članova tima. Razgovor je najvažniji oblik komunikacije u agilnom radu. To nije uvijek lako kada su timovi sve više raštrkani po različitim lokacijama.

Agilni voditelj projekta ne mora uvijek predstavljati grupu, ali bi trebao biti podrška u stvaranju i održavanju socijalne mreže u kojoj se ljudi susreću i razgovaraju jedni s drugima. Ključna odgovornost agilnog voditelja projekta je osigurati da svi budu aktivno prisutni u razgovoru i da se pogrešna komunikacija ograniči. Agilni voditelji projekata će dati primjer postojanja otvorenog i nekonfrontirajućeg foruma za interakciju sa sobom i unutar tima. To uključuje predanost pružanju konstruktivnih povratnih informacija i spremnost na povratne informacije.

## Znanje

Aktivno slušanje; Govor tijela; (Nenasilna) komunikacija; *Elevator Pitch*; Povratne informacije; Razgovor; Informacija; Prezentacijske tehnike

## Vještine i sposobnosti

Autentičnost; Govor tijela; Komunikacijske vještine; Konciznost; Empatija; Povratna informacija bez usmjeravanja (eng. *non-steering feedback*)

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	Ljudi 3: Osobna komunikacija
Ljudi 3.1	<p>Pružanje jasnih i strukturiranih informacija drugima i provjera razumijevanja</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• pročišćava informacije, naglašavajući vrijednost za korisnika, na logičan način u skladu s publikom i situacijom</li><li>• koristi jezik koji je lako razumljiv</li><li>• koristi se javnim govorom i prezentacijom</li><li>• trenira i pruža obuku</li><li>• moderira sastanke</li><li>• služi se vizualizacijom, govorom tijela i intonacijom za podupiranje i naglašavanje poruka</li></ul>
Ljudi 3.2	<p>Omogućavanje i promicanje otvorene komunikacije</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• stvara otvorenu atmosferu punu poštovanja</li><li>• aktivno i strpljivo sluša potvrđujući ono što je rečeno, ponovno iznoseći ili parafrazirajući riječi govornika i potvrđujući razumijevanje</li><li>• ne prekida i ne započinje govor dok drugi govore</li><li>• otvoren je i pokazuje iskren interes za nove ideje</li><li>• potvrđuje razumijevanje poruke/informacije ili, kad je potrebno, traži pojašnjenja, primjere i detalje</li><li>• stvara sigurno okruženje za tim da izrazi svoja mišljenja i osjećaje</li><li>• stvara otvoreno okruženje u kojem svatko može lako dati prijedloge za poboljšanje</li></ul>
Ljudi 3.3	<p>Odabir komunikacijskih stilova i kanala koji odgovaraju publici, situaciji te upravljačkoj razini</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• odabire primjerene komunikacijske kanale i stil ovisno o ciljanoj publici</li><li>• komunicira putem odabranih kanala u skladu s odabranim stilom</li><li>• moderira i prati komunikaciju</li></ul>
Ljudi 3.4	<p>Učinkovita komunikacija u virtualnim timovima</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• služi se modernom komunikacijskom tehnologijom gdje god je to prikladno (npr. webinar, telekonferencije, chat, računarstvo u oblaku [eng. <i>cloud computing</i>])</li><li>• određuje i održava jasne komunikacijske procese i procedure</li><li>• promiče koheziju i <i>team building</i></li></ul>
Ljudi 3.5	<p>Uporaba humora i sagledavanje šire slike kad je prikladno</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• može promijeniti komunikacijsku perspektivu kad je to potrebno</li><li>• smanjuje napetost uporabom humora kad je to prikladno.</li></ul>

## Ljudi 4: Odnosi i angažiranost

### Opis

Agilne organizacije se sastoje od socijalnih mreža, sa samo-upravljavajućim timovima, kojima služe njihovi voditelji. Sastav tih mreža može biti dinamičan, ali će pojedinci imati jasne dogovore o tome kako će surađivati. Agilni voditelji projekata trebaju dati smjernice dijelovima mreže kao sluge, a ne kroz usmjeravanje odozgo prema dolje. Uslužni voditelji (eng. *servant leaders*) njeguju odnose 'pomaganja', u kojima agilni voditelj projekta pomaže drugima razumjeti i procijeniti što se događa oko njih, kako bi mogli donositi informirane odluke. To zauzvrat povećava vrijednost mreže i ukupni društveni kapital agilne organizacije.

Usredotočujući se na uklanjanje prepreka i olakšavanje napretka, agilni voditelj projekta omogućuje timu da samostalno organizira svoj rad, što je učinkovit način za motiviranje ljudi. Kada ljudi imaju autonomiju, svrhu u svom radu i potaknuti su da svladaju svoje skupove vještina, spremniji su raditi u svom punom potencijalu. Oslobođanje tog potencijala važan je čimbenik uspjeha za agilno vodstvo. Ovdje aspekti služenja i upravljanja agilnog vodstva moraju biti u ravnoteži.

Svatko u agilnoj organizaciji bi trebao imati prave informacije u pravo vrijeme kako bi mogao donositi odluke utemeljene na dokazima. Otvoren stav prema ljudima znači da informacije mogu slobodno teći unutar organizacije i da odnosi postaju jači. Otvorenost znači pružanje transparentnosti i postavljanje pitanja, uz zadržavanje prosuđivanja. Ovo također pomaže u izgradnji povjerenja jer pojedinci izbjegavaju dopustiti da njihov ego dominira njihovim angažmanom s drugima. Razumijevanje vjerovanja i strahova druge osobe može olakšati suradnju i dogovor. Razumijevanjem drugih i otvorenim stavom agilni voditelj projekta unosi jasnoću u organizacijske ciljeve koje treba postići, rezultate i napredak.

### Znanje

Kompetentnost; Povjerljivost; Pokretači (eng. *drivers*); Suosjećanje; Majstorstvo (eng. *mastery*); Motivacija; Motiv; Otvorenost; Procesne konzultacije (eng. *process consultation*); Svrha; Odnos: Teorija samoodređenja; Društveni kapital; Socijalna mreža; Povjerenje; Slabe/jake veze.

### Vještine i sposobnosti

Raspoređivanje društvenog kapitala; Razvijanje odnosa pomaganja; Davanje i primanje povratne informacije; Dijeljenje znanja; Komunikacijske metode; Poštivanje drugih.

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	<b>Ljudi 4: Odnosi i angažiranost</b>
Ljudi 4.1	<p>Započinjanje i razvijanje osobnih i profesionalnih odnosa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivno traži mogućnosti i situacije za ostvarivanje novih kontakata</li> <li>• pokazuje zanimanje za upoznavanje novih ljudi</li> <li>• ima sposobnost uspostavljanja profesionalnih odnosa</li> <li>• prisutan je, dostupan i otvoren za dijalog</li> <li>• aktivno održava kontakte, uspostavlja rutinu za bilateralne sastanke (A)</li> <li>• njeguje kulturu transparentnosti (A)</li> </ul>
Ljudi 4.2	<p>Izgradnja, moderiranje i doprinos socijalnim mrežama</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pridružuje se i pridonosi socijalnim mrežama</li> <li>• stvara i omogućuje stvaranje socijalnih mreža</li> <li>• organizira društvena događanja koja potiču umrežavanje</li> <li>• podupire umrežavanje</li> </ul>
Ljudi 4.3	<p>Pokazivanje empatije slušanjem, razumijevanjem i potporom</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivno sluša</li> <li>• drugi osjećaju da ih čuje</li> <li>• postavlja pitanja radi pojašnjenja</li> <li>• povezuje se s problemima drugih i nudi pomoć</li> <li>• upoznaje se s vrijednostima i standardima drugih</li> <li>• u komunikaciji odgovara u razumnom roku</li> </ul>
Ljudi 4.4	<p>Pokazivanje povjerenja i poštovanja ohrabrujući druge da izraze svoja mišljenja i nedoumice</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oslanja se na danu riječ</li> <li>• vjeruje timu u organizaciji posla (A)</li> <li>• očekuje od drugih da djeluju u skladu sa zajedničkim vrijednostima i dogovorima</li> <li>• pokazuje interes za ideje, želje i nedoumice drugih ljudi</li> <li>• primjećuje i poštuje razlike među ljudima</li> <li>• shvaća važnost profesionalne i osobne raznolikosti</li> </ul>
Ljudi 4.5	<p>Dijeljenje vlastite vizije i ciljeva s drugima, s ciljem poticanja angažiranosti i predanosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• djeluje pozitivno</li> <li>• jasno komunicira viziju, ciljeve i ishode</li> <li>• potiče rasprave i kritike vizije, ciljeva i ishoda</li> <li>• potiče ljude da se uključe u planiranje i odlučivanje (A)</li> <li>• potiče ljude da pokažu posvećenost kod određenih zadataka (A)</li> <li>• ozbiljno shvaća doprinos pojedinaca</li> <li>• naglašava obvezu svih da postignu uspjeh</li> </ul>
Ljudi 4.6	<p>Korištenje društvenog kapitala koji je prisutan u mreži i poticanje njegovog povećanja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osvrće se na društveni kapital mreže (A)</li> <li>• pokreće aktivnosti koje povećavaju društveni kapital mreže (A)</li> <li>• ohrabruje članove tima da povećaju osobnu vrijednost za mrežu (A)</li> <li>• koristi snagu osobnih odnosa za uklanjanje prepreka (A).</li> </ul>



## Ljudi 5: Vodstvo

### Opis

Agilnost cvjeta u okruženjima u kojima su jednakost, autonomija i samoodređenje temeljna načela. Vodstvo u takvom okruženju uključuje određivanje smjera, motiviranje ljudi i olakšavanje napretka kako bi se postigli željeni organizacijski ciljevi. Element kompetencije vodstva opisuje se kao karakteristika, a ne kao menadžerska funkcija. Više ljudi može pokazati sposobnost vodstva nego što ih može imati službenu ulogu menadžera, koji održavaju hijerarhijski položaj unutar tima ili organizacije.

Agilni voditelj projekta predstavlja i pruža uslugu onima koje vodi, pri čemu su interesi tima ili organizacije središnji fokus radnji koje odluče provesti. Voditelj to čini dajući primjer pomaganja drugima da se razviju, izgrade odnose i napreduju u svom radu što također uključuje proaktivno uklanjanje prepreka kako bi se timu omogućilo da isporučuje željenu vrijednost.

Stupanj samoodređenja koji tim održava ovisit će o njihovom znanju, vještinama i sposobnostima; što će agilni voditelji projekata morati razumjeti. Pokazatelj dobrog vodstva je razina i važnost koja se pridaje poticanju socijalne integracije, kao i svijest voditelja o individualnim i grupnim sposobnostima tima i zajedničkoj svrsi članova tima.

### Znanje

Agilno treniranje (eng. *Agile Coaching*); Krug utjecaja ili uključenosti; Treniranje (eng. *coaching*); Osnaživanje; Razine delegiranja (situacijsko vodstvo); Upravljanje; Uslužno vodstvo (eng. *Servant leadership*);

### Vještine i sposobnosti

Agilni uzor; Sposobnost izražavanja skupa vrijednosti; Tehnike treniranja (eng. *Coaching techniques*); Stvaranje timskog duha; Vještine rasprave; Osobna skromnost i profesionalna volja; Mudrost

### Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	Ljudi 5: Vodstvo
Ljudi 5.1	<p>Poticanje aktivnosti i proaktivno pomaganje i savjetovanje</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• predlaže i poduzima radnje za otklanjanje prepreka</li><li>• nudi nezatraženu pomoć ili savjet</li><li>• razmišlja i djeluje misleći na budućnosti (tj. korak unaprijed)</li><li>• pronalazi ravnotežu između inicijative i rizika</li></ul>

Ljudi 5.2	<p>Preuzimanje odgovornosti i pokazivanje predanosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pokazuje odgovornosti i predanost u ponašanju, govoru i stavovima</li> <li>• pozitivno govori o poslu (A)</li> <li>• okuplja ljude i stvara entuzijazam za rad (A)</li> <li>• postavlja mjere povezane s vrijednosti za kupca</li> <li>• traži načine za poboljšanje radnih procesa (A)</li> <li>• olakšava učenje (A)</li> </ul>
Ljudi 5.3	<p>Usmjeravanje, treniranje (eng. <i>coaching</i>) i mentoriranje za poboljšanje rada pojedinaca i timova</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• daje smjernice za pojedince i timove (A)</li> <li>• obučava i mentorira članove tima kako bi poboljšali svoje sposobnosti</li> <li>• utvrđuje viziju i vrijednosti te vodi u skladu s tim načelima</li> <li>• potiče usklađivanje pojedinačnih ciljeva sa zajedničkim ciljevima (A)</li> </ul>
Ljudi 5.4	<p>Primjerena uporaba moći i utjecaja za ostvarenje ciljeva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• služi se različitim načinima provođenja utjecaja i moći</li> <li>• u pravo vrijeme koristi utjecaj i/ili moć</li> <li>• interesni sudionici ga percipiraju kao uslužnog voditelja (eng. <i>servant leader</i>) (A)</li> </ul>
Ljudi 5.5	<p>Donošenje, provođenje i preispitivanje odluka</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prihvaća neizvjesnost (A)</li> <li>• potiče zajedničko donošenje odluka (A)</li> <li>• pravodobno donosi odluke unatoč neizvjesnosti (A)</li> <li>• objašnjava razloge za odluke</li> <li>• utječe na odluke interesnih sudionika nudeći analize i tumačenja</li> <li>• jasno priopćava odluku i namjeru</li> <li>• preispituje odluke i mijenja ih u skladu s novim činjenicama</li> <li>• promišlja o prošlim situacijama kako bi poboljšao proces odlučivanja.</li> </ul>

## Ljudi 6: Timski rad

### Opis

Agilna organizacija je usmjerena na suradnju između pojedinaca, timova i korisnika. Članovi tima (kao kolektiv) trebaju imati sva znanja, vještine i sposobnosti za postizanje svrhe tima. Poželjno je da tim(ovi) budu ili interdisciplinarni ili međufunkcionalni, tako da budu neovisniji i ne preveliki kako bi se održala agilnost i promicala osjetljivost.

Članovi tima bi trebali izazivati jedni druge, razmjenjivati znanja i podučavati (eng. *coach*) jedni druge gdje je to prikladno. To ih čini fleksibilnima, a time i lakšima za raspoređivanje. Kada se unutar tima prihvati inkluzivna kultura, to može dovesti do optimalne suradnje i boljeg učinka.

Samoorganizirajući timovi igraju ključnu ulogu u agilnoj organizaciji. Svaki tim ima svoju vlastitu svrhu, a prioritete svakog tima leže u stalnom pružanju

vrijednosti organizaciji i naposljetku njezinim kupcima. To se očituje u povjerenju, upravljanju sukobima, predanosti, odgovornosti i zajedničkim ciljevima. Bez nametanja hijerarhije, tim dijeli svrhu i kontinuirano prilagođava način na koji međusobno surađuje.

Agilni voditelj projekta osigurava radnu okolinu koja podržava timski rad i da se prave vrste ceremonija provode u pravo vrijeme. Tijekom ovih ceremonija, bilo da se radi o daily stand-upu, radionicama ili velikim intervencijama, agilni voditelj projekta zauzima neutralan položaj tijekom moderiranja. To međutim ne sprječava agilnog voditelja projekta da potiče tim da se neprestano poboljšava.

Agilni voditelji projekata trebaju poticati pojedinačne članove da se pridržavaju svojih dogovorenih odgovornosti i ne dopuste da njihovi osobni interesi prevladaju nad zajedničkim ciljevima.

## Znanje

Akcijsko učenje; Agilni tim; Pretpostavke o međusobnoj suradnji; Zajednički cilj; *Daily Scrum*; Raznolikost; Disfunkcije tima; Frustracije timskog rada; Faze razvoja grupe; Tehnike intervencije; Intervencija velikih razmjera; Otvoreni prostor; Svrha; Samoodabir; Kružni put; Virtualni tim; Radne konferencije; Radionica

## Vještine i sposobnosti

Usklađivanje više timova; Izgradnja i održavanje odnosa; Razvoj kompetencija; Vještine moderiranja; Njegovanje kulture povratnih informacija; Neutralnost; Ocjena tima; Timsko treniranje (eng. *team coaching*); Voditelj tima; Razvoj treninga.

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

Ljudi 6: Timski rad	
Ljudi 6.1	<p>Moderira odabir i izgradnju tima</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omogućuje timu sudjelovanje u odabiru ostalih članova tima (A)</li> <li>• pojašnjava ishode i stvara zajedničku viziju (A)</li> <li>• pomaže timu da razumije svoju svrhu (A)</li> <li>• pomaže timu da razvije norme i pravila (A)</li> <li>• motivira pojedince i gradi timsku svijest</li> </ul>
Ljudi 6.2	<p>Promicanje suradnje i umrežavanje članova tima</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stvara prilike za dijalog članova tima (A)</li> <li>• zainteresiran je za mišljenja, prijedloge i nedoumice koje imaju članovi tima kako bi bio poboljšani učinak</li> <li>• dijeli uspjehe s timom/timovima</li> <li>• promiče suradnju među ljudima u timu i izvan njega</li> <li>• poduzima odgovarajuće mjere kad je suradnja u timu ugrožena</li> <li>• služi se alatima za suradnju</li> </ul>

Ljudi 6.3	<p>Pružanje potpore, pomaganje i kontrola razvoja tima i njegovih članova</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promiče kontinuirano učenje i razmjenu znanja</li> <li>• primjenjuje tehnike za uključivanje u razvoj, npr. izobrazba na poslu</li> <li>• omogućuje pohađanje seminara i radionica (na radnom mjestu i izvan njega)</li> <li>• planira i promiče rasprave o onome što je naučeno</li> <li>• osigurava vrijeme i pruža prilike za samorazvoj članova tima</li> </ul>
Ljudi 6.4	<p>Oснаživanje timova da odrede zadatke i odgovornosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• potiče tim da raspodijeli sve zadatke (A)</li> <li>• osnažuje ljude i timove delegiranjem odgovornosti</li> <li>• pojašnjava kriterije izvedbe te očekivanja</li> <li>• potiče transparentnost o izvedbi (A)</li> <li>• potiče tim da daje iskrene i otvorene povratne informacije (A)</li> </ul>
Ljudi 6.5	<p>Prepoznavanje prilika za olakšavanje učenja i nadahnjivanje kontinuiranog poboljšanja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• koristi učinke pogrešaka kao prilike za učenje (A)</li> <li>• shvaća da se pogreške događaju i prihvaća da ljudi griješe</li> <li>• pokazuje toleranciju na pogreške</li> <li>• analizira i raspravlja o pogreškama kako bi odredio poboljšanja u procesima</li> <li>• pomaže članovima tima da uče iz svojih pogrešaka.</li> </ul>

## Ljudi 7: Konflikt i kriza

### Opis

Konflikti će se neizbježno pojaviti među članovima tima kao i u njihovoj suradnji s drugim timovima i interesnim sudionicima. Agilni voditelj projekta prihvaća neizbježnost konflikata i to vidi kao priliku za učenje i kao sredstvo za jačanje odnosa, kako kratkoročnih tako i dugoročnih.

Kako bi konflikt pretvorio u konstruktivno ponašanje, agilni voditelj projekta treba poticati okruženje u kojem se konflikti mogu koristiti za dobrobit tima. To uključuje dogovor unaprijed o tome kako će tim rješavati nesuglasice.

Agilna načela kada se prakticiraju svakodnevno mogu postati izvor konflikta i agilni voditelj projekta stoga treba uspostaviti temeljna pravila, ali i omogućiti članovima tima poticajne razgovore i način pronalaženja zajedničkog jezika. Pritom agilni tim razvija vlastite vještine upravljanja i rješavanja konflikata.

Bez obzira na sve preventivne mjere, ponekad je nemoguće izbjeći krizu. Svaka kriza je situacija koja zahtijeva optimalnu agilnost. Tim koji se može osloniti na svoja zajednička iskustva i osvrnuti se na svoju suradnju od iteracije do iteracije bit će dobro pripremljen za upravljanje krizom; osobito kada su navikli rješavati konflikte kao tim. Prijetnja krize također će zahtijevati dobro osmišljen krizni plan koji će tim podržavati i slijediti. Na kraju krize potrebna je retrospektiva kako bi se osiguralo kontinuirano učenje, prilagođavanje i poboljšanje.

## Znanje

Arbitraža; Stilovi konflikta; Tehnike kreativnosti; Upravljanje krizama; Kriza; Deeskalacija; Proaktivno upravljanje konfliktima; Faze konflikta; Vrijednost konflikta u izgradnji tima.

## Vještine i sposobnosti

Premošćuje proturječnosti; Smirenost; Treniranje (eng. coaching) za konflikt; Intervencija u konfliktu; Upravljanje krizama; Diplomatske vještine; Vještine moderiranja; Proaktivnost; Otpornost na stres; Fleksibilnost stila

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	Ljudi 7: Konflikt i kriza
Ljudi 7.1	<p>Predviđanje i moguće sprječavanje konflikata i kriza. Skretanje pozornosti timu na moguće brige</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• identificira/analizira potencijalne stresne situacije i dijeli mišljenja s timom (A)</li><li>• olakšava rješavanje sukoba u retrospektivi "bez krivice" (A)</li><li>• otvoreno i pravovremeno s timom raspravlja i planira stavke osjetljive na konflikte (A)</li><li>• obučava ljude o učinkovitoj komunikaciji i naglašava zajedničke norme i timske prakse (A)</li><li>• dogovara mjere za smanjenje stresa s timom (A)</li><li>• osvrće se na stresne situacije u timu (A)</li></ul>
Ljudi 7.2	<p>Analiziranje uzroka i posljedica konflikata i kriza te odabir odgovarajućih odgovora s timom</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• identificira konflikte u ranoj fazi za dobrobit tima (A)</li><li>• analizira uzroke konflikta ili krize zajedno s timom bez okrivljavanja (A)</li><li>• analizira potencijalni utjecaj konflikta ili krize zajedno s timom (A)</li><li>• ima na izbor različite pristupe konfliktu ili krizi</li></ul>
Ljudi 7.3	<p>Posredovanje u konfliktima i krizama i/ili rješavanje njihovih posljedica zajedno s timom</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• otvoreno razgovara o problemima</li><li>• stvara atmosferu konstruktivne rasprave (A)</li><li>• odabire i primjenjuje s timom pravu metodu za rješavanje konflikta ili krize</li><li>• pribjegava disciplinskim ili pravnim mjerama samo kada rješavanje konflikta s timom ne uspije (A)</li></ul>
Ljudi 7.4	<p>Identificiranje i razmjena naučenog iz konflikata i kriza u svrhu poboljšanja budućih praksi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• koristi prethodna iskustva kao dio timskih retrospektiva za pripremu za konflikte i/ili krize (A)</li><li>• motivira tim da prizna svoju ulogu u konfliktu i uči iz nje te identificira moguće sistemske uvjete iza sukoba (A)</li><li>• koristi konflikte za poboljšanje timske kulture i prakse (A)</li><li>• jača timsku koheziju i solidarnost imajući na umu moguće buduće konflikte i krize.</li></ul>

## Ljudi 8: Snalažljivost

### Opis

Snalažljivost u agilnom radu je sposobnost postizanja rezultata s dostupnim alatima i resursima te naglašava kreativno razmišljanje kako bi se situacija najbolje iskoristila. Agilni voditelj projekta održava načelo snalažljivosti tako da pojedinci i timovi traže rješenja ili resurse koji su im potrebni bez očekivanja pomoći od drugih, kao što je viši menadžment.

Agilni voditelj projekta stimulira i potiče kreativnost u timovima. To se postiže stvaranjem sigurnog okruženja u kojem ljudi mogu eksperimentirati i dijeliti ideje bez negativne prosudbe drugih. Ovo okruženje također omogućuje pojedincima s različitim pogledima da promijene postojeće obrasce, istaknu različite perspektive i spriječe grupno sljepilo.

### Znanje

Tehnike *brainstorminga*; Dijagram uzroka i posljedica/Riblja kost/Ishikawa; Pristanak; Odlučivanje; Dizajnersko razmišljanje (eng. *Design thinking*); Lateralno razmišljanje; Ploča raspoloženja; Višekriterijska analiza; Rješavanje problema; Desni i lijevi stupac; Analiza temeljnog uzroka; Nijemi jezik; Jezik usmjeren na rješenja; *Sounding board*; SWOT (razina tima); Šeširi za razmišljanje

### Vještine i sposobnosti

Olakšavanje rješavanja problema; Identificiranje i videnje različitih perspektiva; Razmišljanje „izvan kutije“

### Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

Ljudi 8: Snalažljivost	
Ljudi 8.1	<p>Poticanje i potpora otvorenom i kreativnom okruženju</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• potiče ljude da dijele znanje i daju svoje mišljenje u sigurnom okruženju</li><li>• potiče i podupire kreativnost kad je to prikladno</li><li>• primjenjuje i potiče nove i maštovite načine prevladavanja prepreka</li><li>• traži doprinos od drugih i pokazuje spremnost da razmotri i/ili prihvati njihove ideje</li><li>• razmatra stajališta drugih</li></ul>
Ljudi 8.2	<p>Primjenjivanje konceptualnog mišljenja pri definiranju situacija i strategija</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• koristi ili promiče konceptualno mišljenje kada je to prikladno</li><li>• prepoznaje da problemi često imaju više uzroka te da rješenja često imaju više učinaka</li><li>• primjenjuje sustavno razmišljanje</li></ul>

Ljudi 8.3	<p>Primjenjivanje analitičkih tehnika u analizi situacija te financijskih i organizacijskih podataka i trendova</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• primjenjuje razne analitičke tehnike</li> <li>• analizira probleme kako bi bili otkriveni uzroci i moguća rješenja</li> <li>• analizira složene skupove podataka i izdvaja relevantne informacije</li> <li>• jasno izvješćuje i prezentira podatke, zaključke, sažetke i trendove</li> </ul>
Ljudi 8.4	<p>Promicanje i primjenjivanje kreativnih tehnika za pronalaženje alternativa i rješenja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• služi se kreativnim tehnikama kad je to prikladno</li> <li>• primjenjuje divergentne tehnike</li> <li>• primjenjuje konvergentne tehnike</li> <li>• uključuje različite poglede i vještine</li> <li>• identificira međuovisnosti.</li> </ul>
Ljudi 8.5	<p>Poboljšanje donošenja odluka promicanjem holističkog pogleda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pokazuje holističko razmišljanje i može objasniti širu sliku</li> <li>• služi se većim brojem perspektiva u analizi i suočavanju s trenutnom situacijom</li> <li>• potiče donošenje odluka uz suglasnost (A).</li> </ul>

## Ljudi 9: Pregovaranje

### Opis

U agilnom okruženju ljudi pregovaraju o raznim pitanjima, a pojedinci i timovi morat će se dogovoriti oko rješenja tamo gdje postoje različita mišljenja. Uloga agilnog voditelja projekta trebala bi biti olakšavanje pregovora na suradnički način koji postiže vrijednost za sve uključene strane. U samo-upravljujućoj organizaciji, agilni voditelj projekta zahtijeva pregovaračke vještine koje su prilagođene svakom izazovu.

Agilni voditelj projekta zahtijeva učinkovite pregovaračke vještine kako bi se usredotočio na razumijevanje perspektiva ljudi i na njihovo korištenje kako bi postigao željeni ishod(e); ulaganje napora u istraživanje gledišta različitih strana ima dvostruku korist od izgradnje razumijevanja problema do jačanja odnosa s ljudima.

### Znanje

Medijacija; Uzajamni dobiti; Stilovi konflikata; Upotreba argumenta; *Win-win* strategija.

### Vještine i sposobnosti

Tehnike rasprave; Različitost mišljenja; Uspostavljanje i održavanje povjerenja i pozitivnih radnih odnosa; Medijacija; Pregovaračke vještine.

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	Ljudi 9: Pregovaranje
Ljudi 9.1	<p>Identificiranje i analiziranje interesa svih strana uključenih u pregovore</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poznaje i iskazuje vlastite interese, potrebe i ograničenja</li> <li>• prikuplja i dokumentira relevantne tvrde i meke informacije o interesima, potrebama i očekivanjima svih uključenih strana</li> <li>• vrednuje suradnju iznad žestokih pregovora o ugovorima (A)</li> <li>• analizira i dokumentira dostupne informacije kako bi prepoznao vlastite prioritete, kao i vjerojatne prioritete drugih strana</li> </ul>
Ljudi 9.2.	<p>Razvijanje i ocjena opcija i alternativa koje bi mogle zadovoljiti potrebe svih strana</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificira zajedničke dobiti na temelju analize interesa, potreba i prioriteta svih strana (A)</li> <li>• predlaže pravu opciju u pravo vrijeme na pravi način</li> </ul>
Ljudi 9.3.	<p>Definiranje pregovaračke strategije u skladu s vlastitim ciljevima koja je prihvatljiva svim uključenim stranama</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificira moguće pregovaračke strategije kako bi bila postignuta željena vrijednost za korisnika (A)</li> <li>• identificira sekundarne strategije i alternativna rješenja za scenarije „što ako“</li> <li>• odabire strategiju pregovaranja i može objasniti zašto je odabrana</li> <li>• analizira i odabire pregovaračke tehnike i taktike koje podržavaju željenu pregovaračku strategiju</li> <li>• identificira glavne strane koje će sudjelovati u pregovorima i jasno artikulira njihov mandat</li> </ul>
Ljudi 9.4.	<p>Postizanje sporazuma s drugim stranama koji su u skladu s vlastitim ciljevima</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pregovara služeći se tehnikama i taktikama koje su primjerene okolnostima kako bi bila postignuta željena vrijednost za korisnika (A)</li> <li>• pregovara kako bi postigao održiv sporazum</li> <li>• pokazuje strpljenje i želju za postizanjem održivog sporazuma</li> <li>• primjenjuje najbolju alternativu postignutom dogovoru (BATNA) ako održivi ishod nije moguć</li> <li>• dokumentira ishode pregovora</li> </ul>
Ljudi 9.5.	<p>Otkrivanje i korištenje dodatnih mogućnosti prodaje i akvizicije</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• traži načine kako isporučiti dogovorenu vrijednost prije, bolje i/ili jeftinije (A)</li> <li>• odmjerava alternative s trenutačnom situacijom i sporazumima</li> <li>• razmatra utjecaj alternativa na trenutne odnose.</li> </ul>



## Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate

### Opis

Pristup usmjeren na rezultate prepoznatljiv je u agilnoj organizaciji jer kada se koristi, radi ciklički tijekom kratkih vremenskih razdoblja (iterativno) i trebao bi davati rezultate kontinuiranim tempom. Kontekst situacije, okruženje i industrija u kojoj organizacija djeluje utjecat će na to do koje mjere se željeni rezultati mogu ostvariti. Međutim, projekti mogu imati koristi od ovog pristupa jer imaju za cilj isporučiti rezultate što je ranije i češće moguće.

Agilno radno okruženje trebalo bi ljudima pružiti maksimalnu podršku za obavljanje posla i postizanje rezultata. Agilni voditelj projekta potiče pojedince da budu fleksibilni u svojim radnim aranžmanima i da teže višim razinama učinka; stvarajući načine kontinuiranog poboljšanja koji doprinosi postizanju vrhunske izvedbe u timu. Agilni voditelj projekta razumije svrhu i potencijal organizacije, doprinosi formiranju učinkovitih novih timova i povećanju učinkovitosti postojećih timova. Također grade mrežu poslovnih odnosa koji podržavaju njihovu organizaciju.

### Znanje

Učinkovitost; Ostvarenje; Djelotvornost; *Gemba Kaizen*; *Kata*; *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), Produktivnost; *Standardize-Do-Check-Act*; Sedam statističkih instrumenata; Vještine i sposobnosti; Empirijski rad.

### Vještine i sposobnosti

Kombinacija sveobuhvatnog pogleda i pažnje na bitne detalje; Učinkovitost, Djelotvornost i produktivnost; Podupiranje više timova; Identificiranje i procjena alternativnih opcija; Osjetljivost na organizacijske stvari koje treba i ne treba raditi.

### Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate	
Ljudi 10.1	<p>Vrednovanje svih odluka i postupaka s obzirom na njihov utjecaj na vrijednost za korisnika i ciljeve organizacije</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• uzima u obzir ciljeve i dogovorene ishode agilnog rada tijekom provedbe svih aktivnosti (A)</li><li>• formulira vlastite ciljeve na temelju vrijednosti za korisnika (A)</li><li>• izvodi strategiju iz ciljeva, smanjenja rizika i vrijednosti za korisnika (A)</li><li>• prosuđuje sve odluke i postupke na osnovi njihova utjecaja na vrijednost za korisnika (A)</li></ul>

Ljudi 10.2	<p>Uravnoteženje potreba i sredstava u cilju optimizacije ishoda i uspjeha</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• procjenjuje i određuje prioritet različitim potrebama</li> <li>• objašnjava zašto određeni postupci zaslužuju prioritet</li> <li>• koristi se usmjerenošću na rezultate kao sredstvom da kaže 'ne' (i objasni zašto)</li> </ul>
Ljudi 10.3	<p>Stvaranje i održavanje zdravog, sigurnog i produktivnog radnog okruženja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• štiti agilni tim od vanjskih smetnji (A)</li> <li>• stvara zdrave, sigurne i stabilne radne uvjete (A)</li> <li>• osigurava sigurno i jasno okruženje za rad u kojem članovi tima mogu djelovati (A)</li> <li>• osigurava potrebne resurse i infrastrukturu</li> </ul>
Ljudi 10.4	<p>Promidžba i „prodaja“ agilnog rada i njegovih rezultata</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• brani i promiče vrijednost i ciljeve kupaca (A)</li> <li>• traži prilike i mjesta za promicanje vrijednosti i ciljeva kupaca (A)</li> <li>• poziva druge da se pridruže promoviranju vrijednosti i ciljeva kupaca (A)</li> </ul>
Ljudi 10.5	<p>Isporuka rezultata i njihovo prihvaćanje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• razlikuje pojmove učinkovitosti, djelotvornosti i produktivnosti</li> <li>• planira i održava planiranu razinu učinkovitosti, djelotvornosti i produktivnosti</li> <li>• pokazuje sposobnost obavljanja vrijednih stvari (A)</li> <li>• usredotočuje se na kontinuirano poboljšanje i postiže ga</li> <li>• usredotočuje se na rješenja, a ne na probleme</li> <li>• svladava otpor</li> <li>• prepoznaje ograničenja u postizanju vrijednih rezultata i otklanja te nedostatke (A).</li> </ul>

# Praksa

## Praksa 1: Dizajn

### Opis

Pristup koji je potreban za postizanje željenog rezultata ovisi o situaciji, a vodeći principi pristupa trebali bi biti elementi agilne kompetencije "Perspektiva" zajedno s tehnologijom koja se koristi za izradu rješenja. Polazna točka je razumijevanje onoga što je već dostupno i što treba nadgraditi na to. Ovo polazište će činiti dio (tehnološke) arhitekture. Tim(ovi) moraju donijeti ove početne odluke što je prije moguće.

Rad u globalno konkurentnom okruženju dodaje složenost i neizvjesnost što znači da svaka situacija može zahtijevati jedinstven pristup. Različiti agilni pristupi stoga se nazivaju „okvirima“, budući da su početna točka iz koje bi pristup trebao postupno evoluirati. Agilni voditelj projekta gleda na lekcije naučene iz prethodnih situacija, bira iz postojećih okvira i uvijek je svjestan da se ovaj izbor temelji na pretpostavkama i da se može promijeniti.

Agilni voditelji projekata testiraju hipoteze ili pretpostavke kroz eksperimente i praktična zapažanja. Hipoteza mora biti formulirana na takav način da ju je moguće testirati kako bi se razotkrila ili potvrdila. Na temelju rezultata eksperimenata pristup hipotezi može se malo modificirati, a ponekad i radikalno promijeniti.

### Znanje

Arhitektura; Složenost (modeli); Kompliciranost; Kriterij; Empirijski rad; Eksperimentiranje; Faktor; Hipoteza; Točke učenja (eng. *learning points*); Naučene lekcije; Tehnološka rješenja

### Vještine i sposobnosti

Kontekstualna svijest; Empirijski rad; Rukovanje složenošću; Ugradnja naučenih lekcija; Prepoznavanje faktora i kriterija uspjeha.

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	Praksa 1: Dizajn
Praksa 1.1	<p>Olakšavanje zajedničkog razumijevanja kriterija uspjeha te osiguranje da su dokumentirani u viziji</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prepoznaje i procjenjuje formalne i neformalne elemente utjecaja</li> <li>• prepoznaje i procjenjuje formalne i neformalne kriterije uspjeha i osigurava da se oni odražavaju u viziji</li> <li>• uzima u obzir relevantne faktore uspjeha i koristi se njima</li> <li>• provodi periodičnu reviziju kriterija uspjeha s ključnim interesnim sudionicima (A)</li> <li>• provodi periodičnu reviziju faktora uspjeha s timom(ovima) (A)</li> </ul>
Praksa 1.2	<p>Pregled, primjena i razmjena lekcija naučenih iz vlastitog eksperimentiranja, kao i od ostalih timova i relevantnih zajednica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uzima u obzir i prikuplja lekcije naučene iz prethodnih iskustava svih članova tima (A)</li> <li>• aktivno istražuje izvan tima kako bi pronašao relevantna iskustva i lekcije (A)</li> <li>• primjenjuje relevantne lekcije naučene kroz PDCA okvir (Planiraj-Učini-Provjeri-Djeluj, eng. <i>Plan-Do-Check-Act</i>) eksperimentiranje (A)</li> <li>• testira hipoteze ili pretpostavke kroz eksperimente i praktična zapažanja kako bi poboljšao agilni rad i traži ideje za eksperimentiranje iz istraživanja, usporedbe s osnovnim pokazateljem (eng. <i>benchmarking</i>) i drugih izvora (A)</li> <li>• prepoznaje i razmjenjuje naučene lekcije s timovima, organizacijom i drugim relevantnim zajednicama (A)</li> </ul>
Praksa 1.3	<p>Određivanje složenosti i njezina utjecaja rad tima</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• određuje razinu složenosti rada primjenom odgovarajućih metoda</li> <li>• uzima u obzir aspekte koji povećavaju razinu složenosti i utječu na način rada tima</li> <li>• prepoznaje i definira kako specifični pristupi, ograničenja i ishodi djeluju na složenost (A)</li> <li>• prepoznaje i procjenjuje kako specifični vanjski i unutarnji parametri djeluju na složenost</li> <li>• procjenjuje i primjenjuje mjere umanjivanja složenosti kroz timsko planiranje, doradu (eng. <i>refinement</i>) backloga i retrospektive.</li> </ul>
Praksa 1.4	<p>Odabir i pregled agilnog pristupa radu u komunikaciji s timovima</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• procjenjuje i vrednuje razne moguće načine rada (A)</li> <li>• olakšava odabir načina rada na zadatku koji ima najveće izgleda da dovede do uspjeha, dok redovito promišlja je li još uvijek prikladan (A)</li> <li>• objašnjava odabrani način rada i njegovu povezanost s uspjehom agilnog rada tima, te je otvoren za promjene kroz eksperimentiranje (A)</li> <li>• objašnjava glavne učinke odabranog načina rada na agilnu organizaciju i njegovo značenje za ključne interesne sudionike izvan agilne organizacije (A)</li> <li>• objašnjava glavne učinke odabranog načina rada na matičnu organizaciju. Pomaže matičnoj organizaciji da se prilagodi agilnosti kroz treniranje (eng. <i>coaching</i>) i primjere iz stvarnog života (A)</li> <li>• povremeno revidira odabrani način rada, s obzirom na kontekstualni i interni razvoj (A)</li> <li>• kad su potrebne promjene, otvara dijalog s timom o potrebnim promjenama u pristupu radu (A)</li> </ul>

Praksa 1.5	<p>Osmišljavanje početnih načina rada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uspostavlja način rada s definicijama ‘spremno’ i ‘gotovo’ za relevantne korake (A)</li> <li>• određuje ključne prakse i njihov ritam (dosljedno vrijeme radnog ciklusa) (A)</li> <li>• promišlja o načinu rada kroz redovitu kadencu s timom (retrospektive) (A)</li> <li>• ažurira način rada na temelju dogovorenih eksperimenata u retrospektivama (A).</li> </ul>
------------	---

## Praksa 2: Poslovni ciljevi, zahtjevi i vrijednost

### Opis

Jasna, nadahnjujuća i podupiruća vizija za proizvod ili rezultat (koji treba isporučiti) daje smisao pojedincima i timovima koji rade na njenom ostvarenju. Vizija daje smjer i postavlja granice. Kada postoji neizvjesnost i promjenjiv kontekst, često nije moguće učinkovito specificirati ciljeve i zahtjeve krajnjeg rezultata. Stoga tim treba kontinuirano komunicirati s korisnikom, a fokus i granice vizije proizvoda omogućiti stalno usavršavanje podciljeva.

Agilni voditelj projekta i tim bi tada trebali raditi u načinu stalnog poboljšanja „Planiraj-Učini-Provjeri-Djeluj“ (eng. *Plan-Do-Check-Act*) dok ne postignu rezultate.

Agilni voditelji projekta bi trebali prihvatiti neizvjesnost i promjenjive zahtjeve kao rezultat promjenjivih uvida; tako da je suradnja s korisnikom poželjnija od pregovora o ugovoru kroz dijalog o njihovim potrebama. Globalne priče se zatim definiraju unutar vizije proizvoda, koje se postupno dijele na priče niže razine. Postavljanje prioriteta u zahtjevima i osiguravanje da se prvo radi na pričama s najvećom vrijednošću i najmanje truda je aktivnost koja se ponavlja. Kriteriji prihvatljivosti su definirani po korisničkoj priči (eng. *user-story*) onoga što se smatra gotovim, gdje je jasno kada je nešto gotovo. Opći cilj je radni rezultat koji je od izravne vrijednosti za korisnika.

### Znanje

Definicija gotovog (eng. *Definition of Done*); *Epic*; *Kata*; Rješenje; Vizija proizvoda; Priča; Kriteriji prihvatljivosti; Analiza ciljeva; *Value proposition*; Prikladnost za upotrebu; Mapiranje koristi

### Vještine i sposobnosti

Formuliranje rješenja; Odnosi s interesnim sudionicima; Strateško razmišljanje

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	Praksa 2: Poslovni ciljevi, zahtjevi i vrijednost
Praksa 2.1	<p>Definiranje vizije, određivanje prioriteta poslovnih ciljeva i usklađivanje posla</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• razvija jasnu, inspirativnu, mjerljivu i podržavajuću viziju ili poslovni cilj za proizvod, rezultat ili ishod (A)</li><li>• olakšava razumijevanje odnosa između dogovorene vizije i stavki u <i>product backlogu</i> (A)</li><li>• daje prioritet stavkama u <i>product backlogu</i> na temelju njihovog doprinosa viziji (A)</li><li>• olakšava da sve stavke u <i>product backlogu</i> sadrže dokumentirane koristi koje su povezane s cjelokupnom vizijom i organizacijskim ili poslovnim ciljevima (A)</li></ul>
Praksa 2.2.	<p>Identificiranje i analiziranje potreba i zahtjeva interesnih sudionika</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• razumije razliku između potreba, očekivanja i zahtjeva</li><li>• olakšava prepoznavanje i dokumentiranje potreba interesnih sudionika i stavki u <i>product backlogu</i> tijekom cijelog njihovog angažmana (A)</li><li>• uključuje interesne sudionike u kontinuirano ažuriranje stavki u <i>product backlogu</i> - uključujući identificiranje novih stavki i osporavanje postojećih stavki na temelju učenja (A)</li><li>• analizira potrebe i zahtjeve interesnih sudionika, uzimajući u obzir korištenje načela točno na vrijeme (eng. <i>just in time</i>) i prioritizaciju <i>backloga</i> (A)</li></ul>
Praksa 2.3.	<p>Kontinuirano određivanje prioriteta stavkama u <i>backlogu</i> s ciljem maksimalnog povećanja isporučene vrijednosti (A)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• kontinuirano daje prioritet potrebama i zahtjevima interesnih sudionika na suradnički način (A)</li><li>• dokumentira zajedničko razumijevanje potreba u stavkama <i>backloga</i> (A)</li><li>• olakšava prevodenje zahtjeva u kriterije prihvaćanja. Osigurava da su ljudi koji "stoje iza" potrebe uključeni u doradivanje stavki u <i>backlogu</i> (A).</li></ul>

## Praksa 3: Opseg

### Opis

Opseg je labavo definiran kao ono što timovi isporučuju. Općenito, predstavljen je kao dokumentirani popis (*backlog*), koji se postupno pregledava i doraduje; navodeći različite rezultate prema redoslijedu vrijednosti za korisnika.

U slučaju razvoja proizvoda, programa promjena ili aktivnosti gdje postoji veliki stupanj neizvjesnosti, Minimalno održivi ili utrživi proizvod (eng. *MVP – Minimum Viable or Marketable Product*) se isporučuje s dovoljno značajki da zadovolji rane kupce i da pruži povratne informacije za budući razvoj proizvoda

unutar ciljanog opsega. Uz pomoć MVP-a tim može u relativno kratkom roku provjeriti jesu li određene pretpostavke točne.

Agilni pristup osigurava da tim uvijek isporuči ono što je najvrjednije kupcima, korisnicima ili interesnim sudionicima što je prije moguće. Najstroža definicija opsega sastoji se „samo od onoga što vam je potrebno“ tako da tim može početi obavljati posao.

## Znanje

*Backlog*; Minimalno održivi ili utrživi proizvod (eng. *MVP - Minimum Viable or Marketable Product*); Naručivanje po vrijednosti; Potencijalni proizvod koji se može isporučiti; Mapa priča (eng. *Story map*); Tehnički dug; Korisnička priča (eng. *user story*).

## Vještine i sposobnosti

Dorađivanje *backloga*

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	Praksa 3: Opseg
Praksa 3.1	<p>Određivanje rješenja ili ishoda, počevši od minimalno održivog ili utrživog proizvoda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• definira rješenje ili ishod počevši od MVP-a (A)</li> <li>• razumije i može objasniti razliku između općih ciljeva, ciljeva i ishoda/rješenja.</li> <li>• organizira ciljeve i povezuje rješenja/ishode na temelju MVP-a (A)</li> <li>• razumije ciljeve i prioritete korisnika zajedno s njihovom svrhom</li> </ul>
Praksa 3.2	<p>Osiguranje identifikacije MVP-a</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poznaje i objašnjava svrhu i prednosti MVP-a (A)</li> <li>• poznaje i primjenjuje načela za određivanje prioriteta ishoda (rizik, vrijednost, trud itd.)</li> <li>• pojašnjava razlike u načelima za određivanje prioriteta ishoda</li> <li>• objašnjava obilježja granica za agilni rad i može dati primjere</li> <li>• zagovara da se ne počinje s potpuno detaljnim <i>backlogom</i> (A)</li> </ul>
Praksa 3.3	<p>Definiranje strukture za uzastopne inkrementalne isporuke</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• određuje prioritete za isporuku prema potrebama korisnika (A)</li> <li>• objašnjava svrhu i koristi korisničkih potreba, na temelju određivanja prioriteta i procjene rizika (A)</li> <li>• olakšava razvoj za potrebe korisnika (A)</li> </ul>
Praksa 3.4	<p>Uspostavljanje i održavanje konfiguracije opsega</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fokusira se na MVP za potrebe korisnika (A)</li> <li>• razumije koje se uloge i ceremonije trebaju koristiti za uspostavljanje i prilagodbu konfiguracije opsega (A)</li> <li>• razumije cjelokupni iterativni pristup usklađen s dogovorenim načelima i praksama (A)</li> <li>• uspoređuje napredak i isporučenu vrijednost s obzirom na plan isporuke koristeći metrike oko <i>backloga/opsega</i>, brzine i cijene.</li> </ul>

## Praksa 4: Vrijeme

### Opis

Uvijek treba upravljati vremenom i nikada ga ne treba tratiti. Tim razmatra što treba učiniti i koji je napor potreban kako bi se dodijeljeno vrijeme iskoristilo na najbolji način. Tim (često) radi u fiksnim „vremenskim okvirima“ tempom koji se može održati tijekom dugog razdoblja. Vrijednost za svaki vremenski okvir određuje se unaprijed kako bi se kontrolirala upotreba raspoloživog vremena.

Upravljanje vremenom je jednostavnije kada postoji jedan tim. Kod vođenja nekoliko timova potrebno je više koordinacije. Stoga je važno viziju i primarne ciljeve pretočiti u različite inicijative ili radne pakete i osigurati da oni imaju značenje za ljude u različitim timovima. Prije nego što timovi počnu raditi, postoji razdoblje u kojem se skuplja priča velikih razmjera kako bi se procijenio potreban broj iteracija.

### Znanje

Kadenca; Idealno radno vrijeme; *Just-in-time*; *Last Planner System*; *Planning poker*; Planiranje isporuke; Planiranje sprinta; *Story-points*; Sinkronizacija; *Time-box*; Vrijednost za kupca; Brzina (eng. *velocity*).

### Vještine i sposobnosti

Procijeniti brzinu (eng. *velocity*)

### Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	Praksa 4: Vrijeme
Praksa 4.1	<p>Određenje proizvoda za sljedeću isporuku</p> <ul style="list-style-type: none"><li>osnažuje tim da definira proizvode za sljedeću isporuku na temelju potreba korisnika i prioriteta (A)</li><li>osposobljava tim da izdvoji proizvode i prioritete iz potreba korisnika; prioritete temeljeni na potrebama korisnika i neizvjesnosti (A)</li></ul>
Praksa 4.2	<p>Procjenjivanje uloženog napora i broja iteracija (ili sprinteva)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>osposobljava tim da odredi napor (A)</li><li>pomaže timu da odredi vrste resursa i osoblja koje su potrebne (A)</li><li>omogućuje timu da odluči o različitim opcijama povezanim s resursima i osobljem (A)</li></ul>
Praksa 4.3	<p>Odabiranje pristupa vremenskom planu (koji uključuje inkremente, ishode itd.)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>poznaje različite tehnike agilnog procjenjivanja i planiranja (A)</li><li>odabire odgovarajuće tehnike procjene i planiranja</li><li>određuje odgovarajući plan (eng. <i>roadmap</i>) i faze (A)</li><li>razumije utjecaj neizvjesnosti na procjenu i planiranje te zna kako ostvariti koristi (A)</li></ul>



Praksa 4.4	<p>Određivanje redoslijeda i planiranje inkrementalnih isporuka</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• određuje poredak serija <i>backloga</i>/radnih stavki (A)</li> <li>• određuje povezanosti i međuodnose</li> <li>• povećava brzinu (A)</li> <li>• potiče tim(ove) da povećaju svijest o poslovnim prioritetima, rizicima i međuovisnostima te da njima upravljaju u skladu s time (A)</li> <li>• osnažuje kapacitet tima za zadani plan (A)</li> </ul>
Praksa 4.5	<p>Praćenje ishoda prema rasporedu isporuka i odgovaranje na promjene</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• olakšava timu korištenje potrebne vizualizacije i poboljšanja (vremenski okviri, sprint, brzina) za demonstraciju kontrole (A)</li> <li>• osnažuje tim da stvori stabilan tijek rada i odgovori na promjene poslovnih prioriteta (A)</li> <li>• uspoređuje napredak i isporučenu vrijednost s planom koristeći metrike (<i>backlog</i>, brzina i cijena) (A).</li> </ul>

## Praksa 5: Organiziranje i informiranje

### Opis

Organiziranje i informiranje uključuje dodjelu potrebnih uloga i odgovornosti (vlasnik proizvoda [eng. *Product Owner*], *Scrum master*, članovi tima itd.) i učinkovitu razmjenu informacija unutar privremene organizacije. Prema Agile Manifestu, jedna od karakteristika agilne organizacije je da se ljudi i njihove interakcije cijene više od procesa i alata. Ove karakteristike ne znače da se ne koriste procesi; umjesto toga oni koji postoje su „*lagani*“ i diskrecijski za one koji stvaraju vrijednost za kupca kroz posao koji obavljaju.

Agilna organizacija se sastoji od samoorganizirajućih timova, što je više od tima koji kontrolira svoj napredak. Informacije se temelje na „*vizualizaciji unutar jedne sobe*“. Svaki je odgovoran za svoj napredak. To ne znači da nema upravljanja od strane viših interesnih sudionika, jer dva „*sustava*“ mogu biti aktivna istovremeno. Prvi sustav je tradicionalna hijerarhija u kojoj uprava bira smjer i stavlja resurse na raspolaganje; razumijevanje da je samoorganizacija nužna za suočavanje sa složenošću današnjeg radnog okruženja i stoga stavlja puno odgovornosti i ovlasti na radnu snagu. Za drugi sustav, postoji želja za povjerenjem i delegiranjem, koji je više orijentiran na mrežu, potičući pojavu različitih suradnji, razmjenu informacija, mogućnosti i inovacija koje se mogu dogoditi. U agilnoj organizaciji postoji autonomija, sve dok je osigurana vrijednost. Hijerarhijski sustav treba podržavati mrežni sustav što je više moguće.

Agilna organizacija treba stalno težiti testiranju i prilagodavanju svojih hipoteza na temelju stvarnih informacija, a agilni rad zahtijeva čestu i transparentnu komunikaciju. Agilni voditelji projekata neprestano nastoje osigurati da svi interesni sudionici imaju informacije potrebne za ispunjavanje svoje uloge.

## Znanje

Agilno upravljanje informacijama; *Component team*; Dvojna organizacija; *Feature Team*; Information radiator; Sigurnost informacija; Informacije vs. podaci; Punomoć; Samoorganizacija

## Vještine i sposobnosti

Usklađivanje među dijelovima; Pojednostavljenje; Dijeljenje informacija; Poticanje samoorganizacije; Razumijevanje vlastitog autoriteta; Izrada *information radiator*

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	Praksa 5: Organiziranje i informiranje
Praksa 5.1	Procjena i utvrđivanje potreba interesnih sudionika za informacijama i dokumentacijom <ul style="list-style-type: none"><li>• procjenjuje i bilježi potrebe za informiranjem i dokumentiranjem agilnog rada</li><li>• olakšava različite načine komunikacije, uključujući formalnu i neformalnu</li><li>• određuje koja obilježja rada utječu na organizacijske potrebe (A)</li></ul>
Praksa 5.2	Definiranje strukture, uloga i odgovornosti u agilnom načinu rada <ul style="list-style-type: none"><li>• objašnjava osnovne načine strukturiranja timova (A)</li><li>• osmišljava i razvija lagani okvir i strukturu upravljanja (A)</li><li>• omogućuje članovima tima da definiraju uloge i odgovornosti (A)</li><li>• utvrđuje veze i preklapanja sa sustavom korporativnog upravljanja</li><li>• određuje i bilježi razlike između funkcijskih autoriteta organizacije i onih agilnog tima (A)</li></ul>
Praksa 5.3	Uspostavljanje infrastrukture, procesa i sustava za protok informacija <ul style="list-style-type: none"><li>• pojašnjava svrhu transparentnosti u komunikaciji (A)</li><li>• pojašnjava svrhu komunikacije licem u lice (A)</li><li>• priopćuje interne informacije različitim metodama</li><li>• osigurava da su suvišne informacije ograničene ili uklonjene</li><li>• pojašnjava koristi različitih vrsta sastanaka</li><li>• pojašnjava alate i predloške koji se koriste za protok informacija (A)</li><li>• uspostavlja povjerenje kao temelj za planiranje i prilagodava mehanizme (A)</li></ul>
Praksa 5.4	Formiranje, validiranje i treniranje agilnih timova <ul style="list-style-type: none"><li>• olakšava formiranje novih timova (A)</li><li>• validira timove, uključujući određene uloge (A)</li><li>• vodi timove, uključujući određene uloge (A).</li></ul>

## Praksa 6: Kvaliteta

### Opis

Kvalitetan proizvod ili usluga omogućuje korisniku da zadovolji svoje potrebe i ostvari koristi. Agilni način rada temelji se na pretpostavci da rana i česta provjera osigurava kvalitetu. Validacija je poželjnija od verifikacije, a kvaliteta je ugrađena u proizvod ili uslugu tijekom svakog koraka toka vrijednosti.

Fokus agilnog rada uglavnom je na sprječavanju pogrešaka, a ne na njihovom otkrivanju. Međutim, ponekad tim mora popraviti stavke iz prethodnih razvoja i to uključiti u *backlog*. Tijekom aktivnosti planiranja, ovom „*tehničkom dugu ili nedostatku*“ se određuje prioritet sa svim ostalim stavkama u *backlogu*, uključujući postojeće direktive o kvaliteti. Pojedinačni članovi tima i korisnik/korisnici bi se trebali dogovoriti i prihvatiti koja se pravila i razine kvalitete primjenjuju na posao koji isporučuju.

### Znanje

Razvoj temeljen na testovima prihvatanja (eng. *Acceptance Test-Driven Development*); Ugrađena kvaliteta (eng. *Built-in quality*); Definicija gotovog (eng. *Definition of Done*); Definicija spremnog (eng. *Definition of Ready*); Dizajnersko razmišljanje (eng. *Design Thinking*); Fail-fast; Standardi upravljanja kvalitetom; Dizajn/razvoj vođen testiranjem (eng. *Test-Driven Design/Development*); Validacija; Verifikacija

### Vještine i sposobnosti

Beskompromisan put prema kvaliteti

### Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	Praksa 6: Kvaliteta
Praksa 6.1	<p>Razvijanje i nadziranje implementacije, i revidiranje pravila kvalitete, agilnog rada koji ne kompromitira kvalitetu svakog inkrementa</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• traži od kupaca i tim(ova) da utvrde odgovarajuću politiku kvalitete (A)</li><li>• imenuje različite vrste ciljeva kvalitete i sposoban je odabrati najprikladnije</li><li>• uspostavlja radne dogovore u timovima za ugradnju kvalitete u rješenje</li><li>• definira i provodi mjerljive ciljeve kvalitete i sprječava „<i>gold plating</i>“ (rad na zadatku nakon točke smanjenja povrata) (A)</li><li>• objašnjava i imenuje različite alate/tehnike za postizanje ciljeva kvalitete i sposoban je odabrati najprikladnije</li><li>• objašnjava i imenuje postupke za postizanje ciljeva kvalitete</li><li>• objašnjava kako izgraditi kvalitetu ugrađenu u rješenje</li></ul>

Praksa 6.2	<p>Provjera agilnog rada i isporuka kako bi bilo osigurano ostvarenje zahtjeva kvalitete u svakom inkrementu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• objašnjava različite načine provjere izvedbe</li> <li>• imenuje ključne elemente potrebne za učinkovitu i djelotvornu provjeru</li> <li>• objašnjava kako priopćiti ciljeve kvalitete</li> <li>• navodi različite razloge za održavanje kvalitete (A)</li> <li>• održava kvalitetu tijekom cijelog agilnog rada (A)</li> <li>• uključuje kvalitetne povratne informacije od korisnika i tima(ova)</li> <li>• uključuje djelotvorne povratne informacije tijekom svih aktivnosti povezanih s kvalitetom</li> </ul>
Praksa 6.3	<p>Verificiranje ispunjenja ciljeva kvalitete te preporuka potrebnih poboljšanja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• provjerava kvalitetu ugrađenu u svaki korak proizvoda</li> <li>• objašnjava sadržaje i rezultate provedene analize uzroka uočenih nedostataka</li> <li>• objašnjava procese i ciljeve suradničke prosudbe (eng. <i>peer review</i>) poput demo/validacije i retrospektive</li> <li>• provodi pregled i preporučuje poboljšanja</li> <li>• definira sadržaje i korake u komuniciranju ciljeva kvalitete i sprječavanju „<i>gold platinga</i>“ (rada na zadatku nakon točke smanjenja povrata)</li> </ul>
Praksa 6.4	<p>Planiranje i organiziranje vrednovanja agilnog rada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• objašnjava razlike između verifikacije i validacije</li> <li>• olakšava dokumentiranje raznih vrsta ciljeva kvalitete prikladnih za validaciju kvalitete kad je to potrebno (A)</li> <li>• osigurava prihvaćanje svake iteracije (A)</li> </ul>
Praksa 6.5	<p>Osiguranje kvalitete tijekom cjelokupnog agilnog rada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• provjerava, prilagođava i integrira politike kvalitete, prakse, ciljeve i poboljšanja koja koriste organizacije (A)</li> <li>• kontinuirano provjerava i poboljšava kvalitetu (A)</li> <li>• provodi redovite provjere i kontinuirano poboljšava kvalitetu</li> <li>• implementira politike kvalitete, prakse, ciljeve i poboljšanja koja su ugrađena tako da svi uključeni znaju koja je kvaliteta potrebna</li> <li>• provodi redovite provjere politika kvalitete, praksi, ciljeva i poboljšanja koja su ugrađena i poduzima radnje kad je to potrebno (A)</li> <li>• osnažuje tim od samog početka s fokusom na kvalitetu i članove tima s višestrukim vještinama (A).</li> </ul>

## Praksa 7: Financiranje

### Opis

Donošenje odluka uvijek uključuje ekonomska razmatranja. Na primjer, organizacije odlučuju hoće li izraditi ili kupiti rješenja ili hoće li raspodijeliti raspoložive resurse u određeni tok vrijednosti ili proizvod na temelju povrata na ulaganja. Nakon što se donese odluka o raspodjeli troškova i resursa, oni se dodjeljuju i nadziru. Usmjerenost na ekonomski najpovoljnije rješenje odgovornost je koju bi

trebali imati svi članovi organizacije. Timovi bi uvijek trebali tražiti najbolji mogući odnos između troškova i kupaca te organizacijske vrijednosti.

Umjesto proračuna kao indikatora izvedbe, koji se koriste za ocjenu odgovornog menadžera, agilni timovi rade s progresivnim dugoročnim prognozama. Ove se prognoze prilagođavaju fiksnom kadencom tako da uvijek odražavaju stvarne troškove što je moguće bliže; služeći kao predviđanja za upravljanje očekivanjima, a ne kao sredstvo ocjenjivanja menadžera.

## Znanje

Usklađivanje organizacijskog upravljanja; Izrađene knjižnice; Najbolja vrijednost za novac; Izvan proračuna (eng. *Beyond budgeting*); Proračun; Ekonomski pogled; Mogućnosti financiranja; Izvori financiranja; Proračun likvidnosti; Metode praćenja i kontrole izdataka; Praćenje; Progresivne financijske prognoze

## Vještine i sposobnosti

Izrada proračuna; Pregovaranje sa sponzorima; Čitanje financijskih izvješća

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	Praksa 7: Financiranje
Praksa 7.1	<p>Procjenjivanje troškova rješenja ili ishoda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• određuje strukture troškova i identificira kategorije troškova</li> <li>• odabire prikladnu tehniku izračuna troškova (npr. izravan obračun)</li> <li>• postavlja ciljne troškove istraživanjem i konzultiranjem svih relevantnih standarda ili internih smjernica.</li> </ul>
Praksa 7.2	<p>Određivanje proračuna za agilni rad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• izrađuje proračunske planove</li> <li>• razvija scenarije proračuna na osnovi troškovno relevantnih stavki</li> <li>• planira proračun za nepredviđene situacije</li> <li>• procjenjuje proračun u odnosu na planirani ishod i financiranje te provodi odgovarajuće prilagodbe (A)</li> <li>• postavlja konačan proračun</li> </ul>
Praksa 7.3	<p>Osiguravanje financijskih sredstava za agilni rad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• izrađuje strategije financiranja</li> <li>• određuje izvore sredstava</li> <li>• olakšava procese odobravanja sredstava u organizaciji</li> <li>• surađuje i održava bliske kontakte s mogućim sponzorima s ciljem pregovaranja i prikupljanja sredstava</li> </ul>
Praksa 7.4	<p>Razvijanje, osnivanje i održavanje sustava za upravljanje financijama i financijsko izvješćivanje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• definira procese i načine upravljanja financijama</li> <li>• definira financijske indikatore izvršenja</li> <li>• povezuje strukturu troškova s organizacijskom strukturom troškova (npr. pripojeni radni paketi)</li> <li>• razvija prikladna izvješća u skladu s organizacijom i upravljanjem</li> </ul>

Praksa 7.5	<p>Nadzor nad financijama s ciljem prepoznavanja i ispravljanja odstupanja od financijskog plana</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sastavlja i procjenjuje izvješća troškova</li> <li>• analizira i interpretira financijsku situaciju</li> <li>• koristi pokazatelje financijskog izvršenja kako bi projekt bio nadgledan i kontroliran</li> <li>• predviđa izvršenje pomoću financijskih pokazatelja</li> <li>• upozorava na odstupanja od troškovnog plana te predlaže mjere u skladu s organizacijskim politikama tima i načinom upravljanja za odstupanja koja ne mogu biti pokrivena iz sredstava izdvojenih za nepredviđene obveze</li> <li>• radi razliku između ishoda kupnje i agilnog rada (A)</li> <li>• objašnjava razlike između ishoda kupnje i kapaciteta ključnim interesnim sudionicima (A)</li> <li>• koristi trošak agilne radne sposobnosti kao osnovu za financijsko planiranje i predviđanja (A)</li> <li>• koristi planiranje scenarija (eng. <i>scenario planning</i>) za povezivanje agilnog radnog kapaciteta i planiranja (A).</li> </ul>
------------	--

## Praksa 8: Resursi

### Opis

Postoji razlika između ljudskih i neljudskih resursa. Agilni rad cijeni da su ljudi dinamični, nepredvidivi i stoga nisu resurs koji se može kontrolirati, već ga treba uključiti.

U agilnom okruženju organizacijska složenost je smanjena koliko god je to moguće kako bi se ljudi mogli usredotočiti na svoj posao i stvarati vrijednost za korisnike koristeći posvećene timove. Timovi koji se međusobno poznaju i dobro surađuju gube manje vremena i učinkovitiji su, što ih čini predvidljivijima u postizanju željenog rezultata. Postoje i situacije u kojima se kreativnost i stvaranje vrijednosti postižu radom u timovima s promjenom članova. Polazna točka je uvijek uspostavljanje suradničkih partnerstava koja mogu pružiti optimalnu vrijednost.

Članovi tima mogu biti stručnjaci sami po sebi, a također su znatiželjni i potaknuti proširiti svoju stručnost na druga područja. Vodstvo je usmjereno na korištenje resursa temeljeno na talentu. Na taj način tim postiže veću fleksibilnost i time djelomično zadovoljava vlastite potrebe za kapacitetima, a da se pritom ne povećava. Upravljanje resursima stoga znači najbolje moguće korištenje raspoloživog kapaciteta fokusiranjem na korištenje talenta i suzbijanje rasipanja.

Iako se u agilnom radu preferira da su „*svi potrebni resursi u jednom timu*“, to nije uvijek moguće. Ponekad postoji potreba za određenom vrstom stručnjaka na ograničeno razdoblje. U tim slučajevima organizacija radi fleksibilno s vanjskim stranama ili timovima za dijeljene usluge kako bi održala fokus na jednom timu.

## Znanje

Plan kapaciteta; *Flexible shell*; Materijal; Objekti; Ljudi; Resursi; Dijeljene usluge; Matrica vještina; T-oblik

## Vještine i sposobnosti

Rad s raspoloživim resursima

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	Praksa 8: Resursi
Praksa 8.1	Razvoj strateškog plana resursa s ciljem isporuke vrijednosti za korisnika <ul style="list-style-type: none"><li>• utvrđuje potrebe za resursima na osnovi procjene resursa i sastava tima (A)</li><li>• prikuplja osnovne podatke o postojećim i predloženim resursima</li><li>• revidira i analizira kapacitete organizacije vezano za resurse i identificira trendove</li><li>• koordinira s organizacijom koja je uključena ili s procesima upravljanja portfeljem</li></ul>
Praksa 8.2	Određivanje kvalitete i količine potrebnih resursa <ul style="list-style-type: none"><li>• opisuje resurse potrebne za formiranje tima (A)</li><li>• sastavlja tim na temelju uloga i kompetencija (A)</li><li>• određuje količinu i kvalitetu potrebnih resursa (A)</li></ul>
Praksa 8.3	Identificiranje mogućih izvora resursa i pregovaranje o njihovoj nabavi <ul style="list-style-type: none"><li>• donosi odluke o tome treba li nešto proizvesti ili kupiti (eng. <i>make or buy</i>)</li><li>• stvara i vrednuje alternativne načine dobivanja resursa</li><li>• određuje strategije nabavljanja resursa</li><li>• surađuje s dobavljačima resursa</li><li>• pregovara o dostupnosti resursa</li></ul>
Praksa 8.4	Alociranje resursa prema definiranim potrebama <ul style="list-style-type: none"><li>• osnažuje resurse za usklađivanje s timskim ulogama (A)</li><li>• osnažuje tim da dodijeli resurse svojim aktivnostima (A)</li><li>• pregovara u slučaju pojave konflikta oko resursa</li></ul>
Praksa 8.5	Vrednovanje uporabe resursa te poduzimanje potrebnih korektivnih mjera <ul style="list-style-type: none"><li>• definira sustavan pristup vrednovanju uporabe resursa</li><li>• omogućuje prilike za poboljšanje kompetencija/vještina</li><li>• razgovara o uočenom nedostatku vještina s relevantnim članom tima i njegovim/njezinim linijskim menadžerom.</li></ul>

## Praksa 9: Nabava

### Opis

Kada radite na agilni način unutar opskrbnog lanca, suradnja i dijeljenje istih načina rada poboljšavaju šanse za uspjeh. Ovaj pristup se uzima u obzir kada se koristi odluka „*napravi ili kupi* (eng. *make or buy*)“. Ova razmatranja treba uzeti u obzir u cijelom opskrbnom lancu jer su dobavljači različite pravne osobe koje stvaraju dodatne izazove u upravljanju.

Agilni Manifest daje prednost suradnji između kupca i dobavljača u odnosu na pregovore o ugovoru; pristup koji ima posljedice kako na odabir dobavljača, tako i na način na koji se ugovorima upravlja tijekom izvršenja. Uz uvjerenje da dobavljač može isporučiti potrebnu vrijednost, agilni voditelji projekata moraju osigurati da se sve potrebne informacije dijele među radnim skupinama tijekom izvršenja. Ovakva razmjena odgovarajućih informacija zahtijeva stalni napor.

### Znanje

Nabava najbolje vrijednosti; Vrste ugovora; Ugovorno sudsko znanje; Ugovorni uvjeti; Ulazno/izlazna kontrola; Napravi/kupi analiza: Napravi/kupi odluka; Organizacijske politike; Izdvajanje (eng. *outsourcing*); Metode nabave; Strategije pronalaženja izvora; Upravljanje lancem opskrbe; Dokaz o osposobljenosti.

### Vještine i sposobnosti

Administracija ugovora; Suradnja s dobavljačima temeljena na povjerenju

### Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	Praksa 9: Nabava
Praksa 9.1	<p>Dogovaranje oko potreba, opcija i procesa nabave</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• definira razloge (zasnovane na potrebama) za nabavu ili partnerstvo</li><li>• priprema, sastavlja ili prikuplja potrebne informacije koje prosljeđuje stručnjacima za područje nabave</li><li>• definira natječajnu dokumentaciju i kriterije odabira na osnovi potreba</li><li>• podupire procese i postupke pripreme nabave</li></ul>
Praksa 9.2	<p>Doprinos vrednovanju i odabiru dobavljača i partnera</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• po potrebi objavljuje natječaje (tendere) u suradnji s funkcijom nabave</li><li>• određuje korake u procesu odabira dobavljača</li><li>• definira i objašnjava sadržaj natječajne dokumentacije</li><li>• definira i služi se kriterijima odabira</li><li>• usklađuje se sa službenim propisima o nabavi (međunarodnim, državnim i specifičnim za određeno područje)</li><li>• procjenjuje specifičnosti nabave i predlaže modele partnerstva (npr. zajednička ulaganja, dugoročna partnerstva itd.)</li></ul>



Praksa 9.3	<p>Doprinos pregovaranju i oko odredbi i uvjeta ugovora te postizanje dogovora koji odgovara svim interesnim sudionicima</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• definira pregovarački mandat i određuje prioritetne ciljeve o kojima će se pregovarati</li> <li>• raspoznaje različite ugovorne oblike i njihove implikacije na vrijednost za korisnika (A)</li> <li>• zna ugovorne odredbe i uvjete i razumije implikacije na vrijednost za korisnika (A)</li> <li>• pregovara o ugovoru utvrđujući cijenu, dostupnost i mogućnosti prilagodbe i rasporeda nabave</li> </ul>
Praksa 9.4	<p>Kontrola provedbe ugovora, rješavanje problema i zahtjevi za oštećenje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• provodi mjere za upravljanje realizacijom ugovora</li> <li>• identificira odstupanje od ugovora</li> <li>• rješava povrede ugovora poduzimajući korektivne mjere (npr. razgovori, ponovni pregovori itd.)</li> <li>• u slučaju poteškoća pri ponovnom pregovaranju uključuje pravne odjele organizacije te odjele nabave i logistike</li> <li>• rješava sporove po ugovorima i potraživanja od strane dobavljača</li> <li>• dovršava i prekida dogovorene poslovne odnose u slučaju da je ili vrijednost za kupca ugrožena ili su ispunjene sve obveze iz ugovora (A).</li> </ul>

## Praksa 10: Planiranje, prilagodba i kontrola

### Opis

Prema Agile Manifestu, promjene su očekivane. Treba izraditi planove i treba ih je lako prilagoditi nakon što dođe do promjene. Napredak se, prema Manifestu, mjeri isporukom funkcionalnih rješenja korisnicima.

U agilnom radu, svaki raspored ili procjena je hipoteza o mogućem razvoju u budućnosti. Zamišljen je više kao početna točka nego kao fiksna obveza koju je tim preuzeo. Nepraktično je zacrtati plan jer je budućnost teško predvidjeti.

Kontrola u agilnom okruženju nije isto što i tradicionalno upravljanje projektima gdje je podskup upravljanja projektima s primarnim fokusom na upravljanju troškovima i rasporedom projekta; umjesto toga, radi se o tome isporučuje li se vrijednost korisniku. Agilna organizacija može upravljati promjenama na strukturiran i odgovoran način. Timovi također kontroliraju svoj rad te stoga raspravljaju i dogovaraju vlastita pravila suradnje.

U agilnom okruženju planovi su opći i postupno će se širiti i mijenjati. Tim stalno preispituje postavljene pretpostavke i prihvaća promjene u korist organizacije koliko god je to moguće. Vrijednost korisnika i organizacije uvijek su vodeća načela u agilnom planiranju.

Kada svi uključeni timovi koriste isto vrijeme za svoje iteracije, lakše je sinkronizirati rad i koordinirati isporuke. Ova serija različitih iteracija isporučenih

zajedno naziva se isporuka (eng. *release*). Također je važno uspostaviti strukturu dijaloga u kojoj različiti timovi i interesni sudionici vide svoj doprinos široj slici.

## Znanje

*Backlog*; Grafikoni; Poslovni slučaj; Kadenca; Ceremonija; Trošak kašnjenja; Prepreke; *Information radiator*; Kanban; Minimalno održivi ili utrživi proizvod (eng. *Minimum Viable or Marketable Product*); *Planning Poker*; Plan isporuke; Retrospektiva; Brzina (eng. *velocity*); *Time-box*; Radni aranžmani

## Vještine i sposobnosti

Dorada *backloga* (eng. *refinement*); Olakšavanje sesija planiranja; Uklanjanje prepreka

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

Praksa 10: Planiranje, prilagodba i kontrola	
Praksa 10.1	<p>Započinjanje agilnog rada te razvoj i dogovor oko cjelokupnog plana</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prikuplja informacije od interesnih sudionika i stručnjaka (A)</li> <li>• analizira, vrednuje i određuje prioritet informacijama s timom (A)</li> <li>• olakšava prioritizaciju <i>backloga</i> (A)</li> <li>• olakšava pripremu za sljedeći ciklus (A)</li> </ul>
Praksa 10.2	<p>Pokretanje i upravljanje prijelazom na novu isporuku</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizira upravljanje isporukom.(A)</li> <li>• definira ciljeve sljedeće isporuke (A)</li> <li>• olakšava početak nove isporuke (A)</li> </ul>
Praksa 10.3	<p>Kontroliranje agilnog radnog učinka u odnosu na vrijednost za korisnika i prilagođavanje po potrebi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dogovara vremenske rokove (A)</li> <li>• predlaže sredstva i metode primjenjive za kontrolu izvršenja</li> <li>• mjeri izvršenje i ishode (A)</li> <li>• koristi mjerenja za stalna poboljšanja (A)</li> </ul>
Praksa 10.4	<p>Transparentan napredak</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• koristi odgovarajuće transparentne metode izvješćivanja (A)</li> <li>• poziva rukovoditelje da prisustvuju demonstracijama (A)</li> <li>• izrađuje prognozno izvješće</li> </ul>
Praksa 10.5	<p>Prihvatanje promjenjivih zahtjeva kad doprinose kompetitivnoj prednosti za korisnika</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• procjenjuje vrijednost promjene za korisnika (A)</li> <li>• dogovara se s interesnim sudionicima kako se nositi s promjenom (A)</li> <li>• ažurira <i>backlog</i> (A)</li> <li>• zatvara i procjenjuje isporuku, iteraciju ili cijeli agilni rad (A)</li> <li>• stimulira timove koji vode retrospektive (A)</li> <li>• organizira testove i osigurava <i>demo</i> (A)</li> <li>• vodi i sudjeluje u retrospektivama (A)</li> <li>• dijeli naučene lekcije s drugim timovima (A).</li> </ul>

# Praksa 11: Rizik i prilika

## Opis

Nove tehnologije i tehnologije u nastajanju zajedno s rastućom povezanošću brzo su povećale razinu neizvjesnosti i složenosti u svijetu i nastavit će to činiti. Ovi disruptori imaju velike posljedice na način na koji se organizacije nose s rizicima i prilikama. Umjesto zasebnog pristupa, upravljanje rizicima i prilikama trebalo bi biti ugrađeno u svakodnevne načine rada. Agilni rad prihvaća neizbježnost neizvjesnosti i osigurava da ljudi to također razumiju.

U agilnim pristupima se svakodnevno potrebno baviti rizicima i prilikama. Intenzivnom suradnjom s korisnikom, kratkoročnim empirijskim radom, testiranjem pretpostavki i brzim završetkom posla, organizacija može bolje odgovoriti na prilike i rizike koji postoje. Inkrementalna isporuka korisnih proizvoda ili rezultata i mogućnost prilagodbe po iteraciji osigurava da se pravo rješenje konačno ostvari. Za agilni rad vrijedi sljedeća poslovice: „brzo pogriješi, brzo uči”.

Važno je napomenuti da uz svaku značajniju organizacijsku promjenu, agilni rad u organizaciji koja ima ograničeno iskustvo s ovakvim načinom rada predstavlja dodatne rizike.

## Znanje

Glasovanje o povjerenju; Empirijski rad; Programski rizik; *Risk walling*; Rizik; Rizici pokretanja agilne tranzicije; Nesigurnost; Volatilnost, neizvjesnost, složenost i dvosmislenost (eng. *VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*)

## Vještine i sposobnosti

Prihvatanje neizvjesnosti i promjena

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

Praksa 11: Rizik i prilika	
Praksa 11.1	<p>Prilagodavanje okvira upravljanja rizicima i prilikama za agilni rad</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• identificira niz potencijalnih modela upravljanja rizikom</li><li>• prilagođava okvir upravljanja rizicima i prilikama agilnom okruženju i praksi određene industrije (A)</li><li>• osigurava dosljednu primjenu okvira upravljanja rizikom i prilikama (A)</li><li>• prvo daje prioritet višim rizicima i dobiva ranu povratnu informaciju (brzo pogriješi i brzo uči)</li></ul>
Praksa 11.2	<p>Identificiranje rizika i prilika</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• imenuje i pojašnjava različite izvore rizika i prilika te razlike među njima</li><li>• identificira rizike i prilike, razumije neizbježnost promjena</li><li>• transparentan je u pogledu rizika i prilika</li></ul>

Praksa 11.3	<p>Procjena vjerojatnosti rizika i prilika te njihova utjecaja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• provodi kvalitativne procjene rizika i prilika</li> <li>• provodi kvantitativne procjene rizika i prilika</li> <li>• organizira redoviti forum za agilni tim za prepoznavanje, procjenu i određivanje prioriteta rizicima i prilikama s ishodima (A)</li> </ul>
Praksa 11.4	<p>Odabiranje pristupa i implementiranje planova odgovora na rizike i prilike</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• objašnjava različita sredstva i metode za implementaciju odabranog općeg pristupa za upravljanje rizikom i prilikama u agilnom okruženju</li> <li>• osnažuje tim da dodjeljuje odgovornosti, procjenjuje, raspravlja i testira odgovore na rizike i prilike (A)</li> <li>• osposobljava tim za procjenu alternativnih sredstava i metoda za provedbu odgovora na rizik i priliku</li> <li>• zajedno s timom procjenjuje kompetencije i resurse potrebne za provedbu odgovora</li> <li>• dodaje odgovore na rizik i priliku kao stavke u <i>backlogu</i></li> </ul>
Praksa 11.5	<p>Procjena i praćenje rizika, prilika i implementiranih odgovora</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prati i kontrolira implementaciju i provedbu odgovora na rizik i priliku</li> <li>• daje informacije o rizicima i prilikama te primjeni odabranih odgovora prilagođenih agilnom okruženju</li> <li>• uči iz suočavanja s rizicima i prilikama koje su se pojavile.</li> </ul>

## Praksa 12: Interesni sudionici

### Opis

Agilni manifest navodi da agilni radnici cijene suradnju s korisnikom više od pregovora o ugovoru. Kada se ova preferencija proširi na interesne sudionike, sugerira aktivno traženje nekog oblika učinkovite suradnje s njima. Suradnja je ključna u agilnom radu, a osobni kontakt s korisnicima i interesnim sudionicima je idealan.

Interes koji netko ima za inicijativu ovisi o vrijednosti koju stvaranje proizvoda ili usluge ima za njegovu dobrobit ili štetu. Količina vrijednosti (i promjene) koja je u igri izravno je u korelaciji s razinom suradnje ili otpora pojedinca. Agilni voditelji projekata trebaju usvojiti stav uvažavanja i poštovanja; trebali bi promatrati otpor kao priliku za učenje od drugih i mogućnost testiranja pretpostavki.

### Znanje

Suradnja; Analize interesnih sudionika; Upravljanje interesnim sudionicima; Interesni sudionici

### Vještine i sposobnosti

Kontekstualna svijest; Vještine umrežavanja; Vještine strateške komunikacije

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	<b>Praksa 12: Interesni sudionici</b>
Praksa 12.1	Identificiranje interesnih sudionika i analiza njihovih interesa i utjecaja <ul style="list-style-type: none"><li>• identificira glavne kategorije interesnih sudionika</li><li>• identificira i kategorizira interese različitih interesnih sudionika</li><li>• identificira i vrednuje utjecaj interesnih sudionika</li><li>• identificira relevantne promjene u i oko agilnog rada (A)</li><li>• analizira posljedice promjena na agilni rad (A)</li><li>• poduzima radnje za uključivanje interesnih sudionika</li></ul>
Praksa 12.2	Razvijanje i provođenje strategije za upravljanje interesnim sudionicima i komunikacijskim planom <ul style="list-style-type: none"><li>• opisuje važnost strategije za upravljanje interesnim sudionicima</li><li>• priprema komunikacijski plan</li><li>• prilagođuje komunikacijski plan i/ili strategiju na temelju promjenjivih okolnosti</li><li>• pojašnjava razloge za promjenu komunikacijskog plana</li><li>• identificira i vrednuje prilike za saveze i partnerstva</li><li>• identificira i vrednuje potencijalne suradnike</li><li>• uključuje potrebne korisnike, rukovoditelje, sponzore i viši menadžment kako bi se stekla predanost i upravljalo interesima i očekivanjima</li></ul>
Praksa 12.3	Angažiranje korisnika, menadžmenta i sponzora <ul style="list-style-type: none"><li>• upravlja očekivanjima kupca o vrijednosti (A)</li><li>• zapošljava kupca, rukovoditelja i sponzora/sponzore da djeluju kao ambasadori (A)</li></ul>
Praksa 12.4	Uspostavljanje odnosa s korisnicima, partnerima, dobavljačima i drugim interesnim sudionicima radi suradnje i predanosti <ul style="list-style-type: none"><li>• angažira korisnike i potiče njihovu predanost agilnom radu (A)</li><li>• potiče dobavljače na agilni rad (A)</li><li>• surađuje s partnerima radi isporuke optimalnih rezultata za organizaciju</li></ul>
Praksa 12.5	Organiziranje i održavanje mreža i saveza <ul style="list-style-type: none"><li>• pregovara o dokumentima o savezništvu i dokumentira ih</li><li>• razvija i provodi plan o suradnji</li><li>• razvija i vrednuje mjerila za postizanje uspjeha</li><li>• održava ključna partnerstva</li><li>• zatvara sve službene ugovorne sporazume.</li></ul>

## Praksa 13: Promjena i transformacija

### Opis

Svrha agilnog rada je omogućiti organizaciji da se neprestano prilagođava promjenjivim okolnostima svog okruženja kako bi mogla ostati usredotočena na pružanje vrijednosti kupcima i drugim interesnim sudionicima. Prihvaćeno

je i predviđa se da se potrebe kupaca mogu mijenjati tijekom vremena. Stoga je jedno od agilnih načela da timovi trebaju prihvatiti promjenjive zahtjeve, čak i kasno u procesu razvoja. Agilni procesi koriste promjene kako bi stekli konkurentsku prednost za kupce.

Kultura se postupno mijenja i agilni voditelj projekta razumije da se ne osjećaju svi ugodno zbog promjena. Kada organizacija ima relativno malo iskustva u agilnom načinu rada, agilni voditelj projekta također igra ulogu agenta promjena u prilagodbi ovog novog načina rada. Kao agent promjene, agilni voditelj projekta treba pomoći svim interesnim stranama uključenima u transformaciju na agilni način rada.

## Znanje

Grupna dinamika; Analiza utjecaja; Utjecaj promjena na pojedince; Stilovi učenja; Teorija motivacije; Teorije organizacijskih promjena; Tehnike upravljanja osobnim promjenama; Teorija promjene

## Vještine i sposobnosti

Procjena kapaciteta i sposobnosti promjene; Suočavanje s otporom; Stvaranje sigurnog okruženja; Otpornost (eng. *resilience*); Uzor.

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

Praksa 13: Promjena i transformacija	
Praksa 13.1	<p>Procjena prilagodljivosti organizacija na promjenu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analizira prilagodljivost traženoj/traženim promjeni/promjenama, na osnovi prijašnjih uspješnih i neuspješnih promjena u organizaciji</li> <li>• procjenjuje moguća područja (teme, ljude) koja bi se mogla protiviti promjeni</li> <li>• prepoznaje i utječe na okolnosti koje bi mogle poboljšati prihvaćanje, prilagodbu i usvajanje promjene/promjena</li> <li>• poduzima radnje kada tražena ili očekivana promjena ili transformacija nisu u skladu sa sposobnostima organizacije</li> </ul>
Praksa 13.2	<p>Identificiranje zahtjeva za promjenom i prilika za transformaciju</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificira grupe i pojedince na koje utječe promjena</li> <li>• mapira grupne interese</li> <li>• redovito identificira zahtjeve i prilike za promjenama</li> <li>• prilagođava se promjenjivim interesima i situacijama</li> </ul>
Praksa 13.3	<p>Razvijanje strategije za upravljanje promjenom ili transformacijom</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificira strategije za društvene, organizacijske i osobne promjene i transformacije</li> <li>• surađuje s drugima kako bi bila provedena strategija</li> <li>• dokumentira strategije u sveobuhvatan plan promjena</li> <li>• po potrebi razvija postupan pristup</li> <li>• redovito prilagođava plan promjene ili transformacije kako bi naučene lekcije i promjene bile uključene u okruženje ili društvo</li> <li>• redovito prilagođava strategiju jer je promjena uspjela, a koristi su ostvarene ili su na putu ostvarenja</li> </ul>

Praksa 13.4	Provođenje strategije za upravljanje promjenom ili transformacijom <ul style="list-style-type: none"> <li>• osmišljava dosljedan plan intervencija</li> <li>• provodi odabrane intervencije</li> <li>• vodi ili organizira radionice i obuke</li> <li>• rješava otpor prema promjenama</li> <li>• služi se tehnikama osnaživanja kako bi bila osigurana održivost novog načina ponašanja.</li> </ul>
-------------	--

## Praksa 14. Odabir i ravnoteža

### Opis

Za organizaciju, odabir inicijativa koje treba poduzeti je stalan i ponavljajući proces, u kojem se portfelj pročišćava novim i postojećim inicijativama, a one koje su dovršene se uklanjaju.

Moguće je da će neke inicijative biti otkazane ili stavljene na čekanje i, iako mogu ostati unutar portfelja i još uvijek su vidljive u planu, nisu „aktivne“. Prijedlozi ili poslovni slučajevi za nove inicijative daju se za potencijalno određivanje prioriteta i odabir. Ti se prijedlozi pregledavaju kako bi se osiguralo da su usklađeni s predviđenim prednostima portfelja. Također se uzimaju u obzir ograničenja poput vremena, troškova, rizika, složenosti ili dostupnosti resursa. Postupak odabira također može dovesti do toga da se inicijative stave na čekanje, potpuno ponište ili da im se da niži prioritet.

Balansiranje portfelja je proces kojim se osigurava da inicijative provode promjene, donose predviđene koristi, postižu predviđene promjene na pravi način i u skladu s pravim prioritetima. Uključuje praćenje napretka inicijativa i utjecaja koje imaju na predviđene koristi. Na temelju ovog praćenja može se predvidjeti budući učinak. Po potrebi se predlažu izmjene portfelja. Moguće promjene mogle bi biti usporavanje ili ubrzavanje inicijativa, premještanje strateških resursa s jedne inicijative na drugu ili čak (ponekad privremeno) zaustavljanje inicijativa ili njihova zamjena drugima koje pridonose većoj vrijednosti ili su vremenski osjetljivije. Ovaj proces balansiranja se redovito provodi.

Dok je odabir i balansiranje portfelja planiran i obično stabilan proces, mogu se pojaviti iznenadne promjene, obično zbog iznenadne promjene prioriteta ili okruženja portfelja. U tim slučajevima, cijeli portfelj će možda trebati ponovno procijeniti i ponovno odrediti prioritete.

### Znanje

Lean proračuni; Ključni pokazatelji izvršenja (KPI); *Portfolio backlog*; *Portfolio Canvas*; Kanban portfelja; Strateške teme; Tokovi vrijednosti

## Vještine i sposobnosti

Sposobnost kompromisa; Analiza kapaciteta; Modeli i strategije odlučivanja; Mapiranje ovisnosti; Intervencije velikih razmjera; Lagani poslovni slučajevi; Pregovaranje; Planiranje scenarija

## Ključni pokazatelji kompetencije/mjere

	<b>Praksa 14. Odabir i ravnoteža</b>
Praksa 14.1	<p>Analiziranje vrijednosti komponenti za kupca</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• prikuplja informacije o poslovnoj vrijednosti komponenti, novonastalim rizicima, zahtjevima za resursima i troškovima te rasporedu (A)</li><li>• mapira ovisnosti između komponenti</li><li>• određuje prioritete komponentama na više načina, uključujući i na temelju cijene kašnjenja (A)</li></ul>
Praksa 14.2	<p>Određivanje prioriteta komponenti na temelju prioriteta programa ili portfelja</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• usklađuje model određivanja prioriteta na razini portfelja s trenutnim poslovnim prioritetima</li><li>• osigurava dogovore o kriterijima prioriteta za program ili portfelj s interesnim sudionicima</li><li>• podržava preglede i proces određivanja prioriteta</li><li>• redovito provjerava kapacitete agilnih programa s programskim vodstvom (A)</li><li>• daje prioritet komponentama na temelju njihove usklađenosti i doprinosa ciljevima programa/portfelja</li></ul>
Praksa 14.3	<p>Usklađivanje kapaciteta programa (financiranje) sa strateškim ciljevima</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• pregledava i poboljšava proces isporuke/izvršenja komponente</li><li>• procjenjuje vrijednost programa ili portfelja i doprinosi praćenjem i pregledom mjera ključnih pokazatelja izvedbe</li></ul>
Praksa 14.4	<p>Pripremanje i donošenje odluka o prioritetima ključnih komponenti</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• odabire moguće komponente za uključivanje u program ili portfelj na temelju prihvaćenog pristupa odabira</li><li>• priprema odabir komponenti ili preporuke za promjenu za odobrenje</li><li>• informira interesne sudionike o rezultatu odabira komponente ili promjene</li></ul>
Praksa 14.5	<p>Osiguravanje poboljšanja u cijeloj organizaciji</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• odabire fokusna područja/teme za poboljšanja kroz organizaciju (A)</li><li>• distribuira učenje iz eksperimentiranja kroz organizaciju (A)</li><li>• daje smjernice o količini kapaciteta koji je dodijeljen poboljšanju načina rada (A).</li></ul>



# Dodatak A

## Tablica kompetencije

		Znanje	Razumijevanje	Primjena	Analiza	Sinteza	Evaluacija
Perspektiva	Strategija						
	Upravljanje, strukture i procesi						
	Usklađenost, standardi i propisi						
	Moć i interes						
	Kultura i vrijednosti						
Ljudi	Samopromišljanje i upravljanje sobom						
	Osobni integritet i pozudanost						
	Osobna komunikacija						
	Odnosi i angažiranost						
	Vodstvo						
	Timski rad						
	Konflikt i kriza						
	Snalažljivost						
	Pregovaranje						
	Usmjerenost na rezultate						
Praksa	Dizajn/osmišljavanje						
	Poslovni ciljevi, zahtjevi i vrijednost						
	Opseg						
	Vrijeme						
	Organiziranje i informiranje						
	Kvaliteta						
	Financiranje						
	Resursi						
	Nabava						
	Planiranje, prilagodba i kontrola						
	Rizik i prilika						
	Interesni sudionici						
	Promjena i transformacija						
Odabir i ravnoteža							



# Dodatak B: Tablica ključnih pokazatelja kompetencije

Perspektiva		7
Perspektiva 1	Strategija	7
Perspektiva 1.1	Usklađenost agilnih timova s organizacijskom misijom i vizijom	
Perspektiva 1.2	Identificiranje i korištenje prilika za utjecanje na strategiju organizacije	
Perspektiva 1.3	Razvijanje i osiguravanje kontinuirane valjanosti poslovne/ organizacijske opravdanosti	
Perspektiva 1.4	Određivanje, procjena i pregled kritičnih faktora uspjeha	
Perspektiva 1.5	Utvrđivanje, procjena i pregled ključnih pokazatelja izvršenja	
Perspektiva 2	Upravljanje, strukture i procesi	9
Perspektiva 2.1	Poznavanje i primjena načela agilnog rada	
Perspektiva 2.2	Poznavanje i primjenjivanje načela agilnog upravljanja programima	
Perspektiva 2.3	Poznavanje i primjenjivanje načela agilnog upravljanja portfeljima	
Perspektiva 2.4	Usklađivanje rada s potpornim funkcijama	
Perspektiva 2.5	Usklađivanje agilnog rada s organizacijskim strukturama donošenja odluka i izvješćivanja te zahtjevima kvalitete	
Perspektiva 2.6	Usklađenje agilnog rada s procesima i funkcijama ljudskih resursa	
Perspektiva 2.7	Usklađivanje agilnog rada s procesima i funkcijama financija i kontrole	
Perspektiva 2.8	Premošćivanje principa klasičnog upravljanja i agilnog rada	
Perspektiva 3	Usklađenost, standardi i propisi	11
Perspektiva 3.1	Identificiranje i osiguranje agilnog rada u skladu sa svim relevantnim zakonima	

Perspektiva 3.2	Identificiranje i osiguranje da je agilni rad u skladu sa svim relevantnim zdravstvenim, sigurnosnim i ekološkim propisima (HSSE)	
Perspektiva 3.3	Utvrđivanje i osiguravanje da je agilni rad u skladu sa svim relevantnim kodeksima ponašanja i profesionalnim propisima	
Perspektiva 3.4	Identificiranje i osiguravanje da je agilni rad u skladu s relevantnim načelima i ciljevima održivosti	
Perspektiva 3.5	Procjenjivanje, korištenje i razvijanje standarda struke i alata za agilni rad	
Perspektiva 3.6	Procjenjivanje, uspoređivanje i poboljšavanje organizacijske agilnosti	
<b>Perspektiva 4</b>	<b>Moć i interes</b>	<b>13</b>
Perspektiva 4.1	Povezivanje osobnih ambicija i interesa drugih u prilog agilnom radu	
Perspektiva 4.2	Procjenjivanje neformalnog utjecaja pojedinaca i grupa i njihova mogućeg utjecaja na agilni rad	
Perspektiva 4.3	Procjenjivanje osobnosti i radnih stilova drugih i njihovo zapošljavanje u korist agilnog rada	
<b>Perspektiva 5</b>	<b>Kultura i vrijednosti</b>	<b>14</b>
Perspektiva 5.1	Procjenjivanje kulture i vrijednosti društva i njihova utjecaja na agilni rad	
Perspektiva 5.2	Poticanje boljeg usklađenja organizacijske kulture s agilnim vrijednostima	
Perspektiva 5.3	Procjenjivanje neformalne kulture i vrijednosti organizacije i njihova utjecaja na agilni rad	
<b>Ljudi</b>		<b>16</b>
<b>Ljudi 1</b>	<b>Samopromišljanje i upravljanje sobom</b>	<b>16</b>
Ljudi 1.1	Utvrđivanje i razmišljanje o načinima na koje vlastite vrijednosti i iskustva utječu na rad	
Ljudi 1.2	Jačanje samopouzdanja na temelju vlastitih snaga i slabosti	
Ljudi 1.3	Identificiranje i promišljanje osobne motivacije za postavljanje osobnih ciljeva i zadržavanje fokusa	
Ljudi 1.4	Organiziranje vlastitog rada ovisno o situaciji, vlastitim resursima i cjelokupnoj situaciji u timu	
Ljudi 1.5	Preuzimanje odgovornosti za osobno učenje i razvoj	

Ljudi 2	Osobni integritet i pozudanost	18
Ljudi 2.1	Razumijevanje etičkih vrijednosti i njihova primjena na sve odluke i djelovanja	
Ljudi 2.2	Promicanje održivosti učinaka i ishoda	
Ljudi 2.3	Preuzimanje odgovornosti za vlastite odluke i djela	
Ljudi 2.4	Dosljedno djelovanje, odlučivanje i komuniciranje	
Ljudi 2.5	Temeljito izvršenje zadatka kako bi bilo izgrađeno povjerenje	
Ljudi 3	Osobna komunikacija	19
Ljudi 3.1	Pružanje jasnih i strukturiranih informacija drugima i provjera razumijevanja	
Ljudi 3.2	Omogućavanje i promicanje otvorene komunikacije	
Ljudi 3.3	Odabir komunikacijskih stilova i kanala koji odgovaraju publici, situaciji te upravljačkoj razini	
Ljudi 3.4	Učinkovita komunikacija u virtualnim timovima	
Ljudi 3.5	Uporaba humora i sagledavanje šire slike kad je prikladno	
Ljudi 4	Odnosi i angažiranost	21
Ljudi 4.1	Započinjanje i razvijanje osobnih i profesionalnih odnosa	
Ljudi 4.2	Izgradnja, moderiranje i doprinos socijalnim mrežama	
Ljudi 4.3	Pokazivanje empatije slušanjem, razumijevanjem i potporom	
Ljudi 4.4	Pokazivanje povjerenja i poštovanja ohrabrujući druge da izraze svoja mišljenja i nedoumice	
Ljudi 4.5	Dijeljenje vlastite vizije i ciljeva s drugima, s ciljem poticanja angažiranosti i predanosti	
Ljudi 4.6	Korištenje društvenog kapitala koji je prisutan u mreži i poticanje njegovog povećanja	
Ljudi 5	Vodstvo	23
Ljudi 5.1	Poticanje aktivnosti i proaktivno pomaganje i savjetovanje	
Ljudi 5.2	Preuzimanje odgovornosti i pokazivanje predanosti	
Ljudi 5.3	Usmjeravanje, treniranje (eng. coaching) i mentoriranje za poboljšanje rada pojedinaca i timova	
Ljudi 5.4	Primjerena uporaba moći i utjecaja za ostvarenje ciljeva	
Ljudi 5.5	Donošenje, provođenje i preispitivanje odluka	

<b>Ljudi 6</b>	<b>Timski rad</b>	<b>24</b>
Ljudi 6.1	Moderira odabir i izgradnju tima	
Ljudi 6.2	Promicanje suradnje i umrežavanje članova tima	
Ljudi 6.3	Pružanje potpore, pomaganje i kontrola razvoja tima i njegovih članova	
Ljudi 6.4	Oснаživanje timova da odrede zadatke i odgovornosti	
Ljudi 6.5	Prepoznavanje prilika za olakšavanje učenja i nadahnjivanje kontinuiranog poboljšanja	
<b>Ljudi 7</b>	<b>Konflikt i kriza</b>	<b>26</b>
Ljudi 7.1	Predviđanje i moguće sprječavanje konflikata i kriza. Skretanje pozornosti timu na moguće brige	
Ljudi 7.2	Analiziranje uzroka i posljedica konflikata i kriza te odabir odgovarajućih odgovora s timom	
Ljudi 7.3	Posredovanje u konfliktima i krizama i/ili rješavanje njihovih posljedica zajedno s timom	
Ljudi 7.4	Identificiranje i razmjena naučenog iz konflikata i kriza u svrhu poboljšanja budućih praksi	
<b>Ljudi 8</b>	<b>Snalažljivost</b>	<b>28</b>
Ljudi 8.1	Poticanje i potpora otvorenom i kreativnom okruženju	
Ljudi 8.2	Primjenjivanje konceptualnog mišljenja pri definiranju situacija i strategija	
Ljudi 8.3	Primjenjivanje analitičkih tehnika u analizi situacija te financijskih i organizacijskih podataka	
Ljudi 8.4	Promicanje i primjenjivanje kreativnih tehnika za pronalaženje alternativa i rješenja	
Ljudi 8.5	Poboljšanje donošenja odluka promicanjem holističkog pogleda	
<b>Ljudi 9</b>	<b>Pregovaranje</b>	<b>29</b>
Ljudi 9.1	Identificiranje i analiziranje interesa svih strana uključenih u pregovore	
Ljudi 9.2	Razvijanje i ocjena opcija i alternativa koje bi mogle zadovoljiti potrebe svih strana	
Ljudi 9.3	Definiranje pregovaračke strategije u skladu s vlastitim ciljevima koja je prihvatljiva svim uključenim stranama	
Ljudi 9.4	Postizanje sporazuma s drugim stranama koji su u skladu s vlastitim ciljevima	

Ljudi 9.5	Otkrivanje i korištenje dodatnih mogućnosti prodaje i akvizicije	
Ljudi 10	Usmjerenost na rezultate	31
Ljudi 10.1	Vrednovanje svih odluka i postupaka s obzirom na njihov utjecaj na vrijednost za korisnika i ciljeve organizacije	
Ljudi 10.2	Uravnoteženje potreba i sredstava u cilju optimizacije ishoda i uspjeha	
Ljudi 10.3	Stvaranje i održavanje zdravog, sigurnog i produktivnog radnog okruženja	
Ljudi 10.4	Promidžba i „prodaja“ agilnog rada i njegovih rezultata	
Ljudi 10.5	Isporuka rezultata i njihovo prihvaćanje	
Praksa		33
Praksa 1	Dizajn/osmišljavanje	33
Praksa 1.1	Olakšavanje zajedničkog razumijevanja kriterija uspjeha te osiguranje da su dokumentirani u viziji	
Praksa 1.2	Pregled, primjena i razmjena lekcija naučenih iz vlastitog eksperimentiranja, kao i od ostalih timova i relevantnih zajednica	
Praksa 1.3	Određivanje složenosti i njezina utjecaja rad tima	
Praksa 1.4	Odabir i pregled agilnog pristupa radu u komunikaciji s timovima	
Praksa 1.5	Osmišljavanje početnih načina rada	
Praksa 2	Poslovni ciljevi, zahtjevi i vrijednost	35
Praksa 2.1	Definiranje vizije, određivanje prioriteta poslovnih ciljeva i usklađivanje posla	
Praksa 2.2	Identificiranje i analiziranje potreba i zahtjeva interesnih sudionika	
Praksa 2.3	Kontinuirano određivanje prioriteta stavkama u backlogu s ciljem maksimalnog povećanja isporučene vrijednosti	
Praksa 3	Opseg	36
Praksa 3.1	Određivanje rješenja ili ishoda, počevši od minimalno održivog ili utrživog proizvoda	
Praksa 3.2	Osiguranje identifikacije MVP-a	
Praksa 3.3	Definiranje strukture za uzastopne inkrementalne isporuke	
Praksa 3.4	Uspostavljanje i održavanje konfiguracije opsega	
Praksa 4	Vrijeme	38

Praksa 4.1	Određenje proizvoda za sljedeću isporuku	
Praksa 4.2	Procjenjivanje uloženog napora i broja iteracija (ili sprinteva)	
Praksa 4.3	Odabiranje pristupa vremenskom planu (koji uključuje inkremente, ishode itd.)	
Praksa 4.4	Određivanje redoslijeda i planiranje inkrementalnih isporuka	
Praksa 4.5	Praćenje ishoda prema rasporedu isporuka i odgovaranje na promjene	
<b>Praksa 5</b>	<b>Organiziranje i informiranje</b>	<b>39</b>
Praksa 5.1	Procjena i utvrđivanje potreba interesnih sudionika za informacijama i dokumentacijom	
Praksa 5.2	Definiranje strukture, uloga i odgovornosti u agilnom načinu rada	
Praksa 5.3	Uspostavljanje infrastrukture, procesa i sustava za protok informacija	
Praksa 5.4	Formiranje, validiranje i treniranje agilnih timova	
<b>Praksa 6</b>	<b>Kvaliteta</b>	<b>41</b>
Praksa 6.1	Razvijanje i nadziranje implementacije, i revidiranje pravila kvalitete, agilnog rada koji ne kompromitira kvalitetu svakog inkrementa	
Praksa 6.2	Provjera agilnog rada i isporuka kako bi bilo osigurano ostvarenje zahtjeva kvalitete u svakom inkrementu	
Praksa 6.3	Verificiranje ispunjenja ciljeva kvalitete te preporuka potrebnih poboljšanja	
Praksa 6.4	Planiranje i organiziranje vrednovanja agilnog rada	
Praksa 6.5	Osiguranje kvalitete tijekom cjelokupnog agilnog rada	
<b>Praksa 7</b>	<b>Financiranje</b>	<b>42</b>
Praksa 7.1	Procjenjivanje troškova rješenja ili ishoda	
Praksa 7.2	Određivanje proračuna za agilni rad	
Praksa 7.3	Osiguravanje financijskih sredstava za agilni rad	
Praksa 7.4	Razvijanje, osnivanje i održavanje sustava za upravljanje financijama i financijsko izvješćivanje	
Praksa 7.5	Nadzor nad financijama s ciljem prepoznavanja i ispravljanja odstupanja od financijskog plana	



<b>Praksa 8</b>	<b>Resursi</b>	<b>44</b>
Praksa 8.1	Razvoj strateškog plana resursa s ciljem isporuke vrijednosti za korisnika	
Praksa 8.2	Određivanje kvalitete i količine potrebnih resursa	
Praksa 8.3	Identificiranje mogućih izvora resursa i pregovaranje o njihovoj nabavi	
Praksa 8.4	Alociranje resursa prema definiranim potrebama	
Praksa 8.5	Vrednovanje uporabe resursa te poduzimanje potrebnih korektivnih mjera	
<b>Praksa 9</b>	<b>Nabava</b>	<b>46</b>
Praksa 9.1	Dogovaranje oko potreba, opcija i procesa nabave	
Praksa 9.2	Doprinos vrednovanju i odabiru dobavljača i partnera	
Praksa 9.3	Doprinos pregovaranju i oko odredbi i uvjeta ugovora te postizanje dogovora koji odgovara svim interesnim sudionicima	
Praksa 9.4	Kontrola provedbe ugovora, rješavanje problema i zahtjevi za obeštećenje	
<b>Praksa 10</b>	<b>Planiranje, prilagodba i kontrola</b>	<b>47</b>
Praksa 10.1	Započinjanje agilnog rada te razvoj i dogovor oko cjelokupnog plana	
Praksa 10.2	Pokretanje i upravljanje prijelazom na novu isporuku	
Praksa 10.3	Kontroliranje agilnog radnog učinka u odnosu na vrijednost za korisnika i prilagođavanje po potrebi	
Praksa 10.4	Transparentan napredak	
Praksa 10.5	Prihvatanje promjenjivih zahtjeva kad doprinose kompetitivnoj prednosti za kupca	
<b>Praksa 11</b>	<b>Rizik i prilika</b>	<b>49</b>
Praksa 11.1	Prilagođavanje okvira upravljanja rizicima i prilikama za agilan rad	
Praksa 11.2	Identificiranje rizika i prilika	
Praksa 11.3	Procjena vjerojatnosti rizika i prilika te njihova utjecaja	
Praksa 11.4	Odabiranje pristupa i implementiranje planova odgovora na rizike i prilike	
Praksa 11.5	Procjena i praćenje rizika, prilika i implementiranih odgovora	

<b>Praksa 12</b>	<b>Interesni sudionici</b>	<b>50</b>
Praksa 12.1	Identificiranje interesnih sudionika i analiza njihovih interesa i utjecaja	
Praksa 12.2	Razvijanje i provođenje strategije za upravljanje interesnim sudionicima i komunikacijskim planom	
Praksa 12.3	Angažiranje korisnika, menadžmenta i sponzora	
Praksa 12.4	Uspostavljanje odnosa s korisnicima, partnerima, dobavljačima i drugim interesnim sudionicima radi suradnje i predanosti	
Praksa 12.5	Organiziranje i održavanje mreža i saveza	
<b>Praksa 13</b>	<b>Promjena i transformacija</b>	<b>51</b>
Praksa 13.1	Procjena prilagodljivosti organizacija na promjenu	
Praksa 13.2	Identificiranje zahtjeva za promjenom i prilika za transformaciju	
Praksa 13.3	Razvijanje strategije za upravljanje promjenom ili transformacijom	
Praksa 13.4	Provođenje strategije za upravljanje promjenom ili transformacijom	
<b>Praksa 14</b>	<b>Odabir i ravnoteža</b>	<b>53</b>
Praksa 14.1	Analiziranje vrijednosti komponenti za kupca	
Praksa 14.2	Određivanje prioriteta komponenti na temelju prioriteta programa ili portfelja	
Praksa 14.3	Usklađivanje kapaciteta programa (financiranje) sa strateškim ciljevima	
Praksa 14.4	Pripremanje i donošenje odluka o prioritetima ključnih komponenti	
Praksa 14.5	Osiguravanje poboljšanja u cijeloj organizaciji	





9 789534 636800