

Temeljne individualne kompetencije za upravljanje portfeljima

KNJIGA 3



Verzija 4.0

Verzija 4.0

Vlasnik i autor ovog dokumenta

International Project Management Association (IPMA) c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17 Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Švicarska. Operativna adresa: International Project Management, Association (IPMA), P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, Nizozemska

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

Autorska prava

©2015 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, mikrofilmom 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.

©2018 Hrvatska udruga za upravljanje projektima (HUUP), Kačićeva 26, 10000 Zagreb, Hrvatska

ISBN 978-953-98870-8-5

Urednički tim (abecednim redom)

Peter Coesmans (Nizozemska)
Marco Fuster (Švicarska)
Jesper Garde Schreiner (Danska)
Margarida Gonçalves (Portugal)
Sven Huynink (Nizozemska)
Tim Jaques (Sjedinjene Američke Države)
Vytautas Pugacevskis (Litva)
Martin Sedlmayer (Švicarska) — glavni urednik
dr. sc. David Thyssen (Njemačka)
Alexander Tovb (Rusija)
dr. sc. Mladen Vukomanović (Hrvatska)
Michael Young (Australija)

Hrvatski urednički tim

prof. dr. sc. Mladen Radujković
dr. sc. Vladimir Skendrović
izv. prof. dr. sc. Mladen Vukomanović
doc. dr. sc. Rebeka Danijela Vlahov
dr. sc. Zlatko Barilović, v. pred.

Grafički uredila

Maša Poljanec

Lektura

Sanda Uzun-Ikić, prof.

Prijevod

dr. sc. Ana Skledar Matijević
Ana-Marija Krakić
Natalija Jurina Babović
Gabrijela Čepo
Petra Krčelić
Nediljka Marić

Predgovor

Struka upravljanja projektima se ubrzano mijenja. Organizacije su unaprijedile sposobnost definiranja i uvođenja novih područja aktivnosti, postižući tako bolju povezanost među projektima sa snažnijom orijentacijom na dugoročne koristi. Slijedom toga, upravljanje projektima¹ se nametnulo kao vodeća metoda za uvođenje promjena na svjetskoj razini, a voditelji projekata², kao i programa i portfelja su predvodnici na tom putu. Profesionalci budućnosti radit će u distribuiranim okolinama koje će karakterizirati zajednički, ali i suprotstavljeni interesi interesnih sudionika (engl. *stakeholders*). Njihov razvoj obilježit će podaci u stvarnom vremenu i alati za upravljanje radnim učinkom, bit će suočeni s previše informacija i nedovoljno komunikacije, procjenjivat će ih se prema sposobnosti da isporuče proizvode ili usluge koji su usklađeni s kratkoročnim i dugoročnim strategijama — prema sposobnosti da isporuče korist. Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB), verzija 4.0, stiže u vrijeme takvih rastućih izazova.

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

IPMA ICB je velik napredak za uspješno i moderno upravljanje programima i portfeljima. Ova verzija opisuje tri domene stručnosti koje postoje u današnjem poslovanju — upravljanje projektom, programom i portfeljem. IPMA ICB opisuje pojedince koji rade u ovim domenama, izbjegavajući terminologiju koja se odnosi na pojedinačne uloge — naziv uloge se može promijeniti, no temeljni koncept i nadalje vrijedi.

IPMA ICB donosi i novu generaciju IPMA-ina Oka kompetencija (poglavlje 3., stranica 25.), redefinirajući elemente kompetencija (EK) koji su potrebni modernom voditelju projekata.

29 EK-a je organizirano u tri područja kompetencija:

- **Ljudi.** EK-i koji se odnose na ljude definiraju osobne i međuljudske kompetencije koje su potrebne za uspjeh projekta, programa i portfelja.

1 osim termina korištenog u standardu, u Republici Hrvatskoj se koristi i termin projektni menadžment

2 osim termina korištenog u standardu, u Republici Hrvatskoj se koristi i termin projektni menadžer

- **Praksa.** EK-i koji se odnose na praksu definiraju tehničke aspekte upravljanja projektima, programima i portfeljima.
- **Perspektiva.** EK-i koji se odnose na kontekstualne kompetencije kojima se potrebno služiti unutar i uzduž širega okruženja.

Upravljanje projektima je postalo globalna struka. Organizacije često pokreću projekte, programe i portfelje koji prelaze organizacijske, regionalne, nacionalne i međunarodne granice. Moderni menadžer mora surađivati s plejadom partnera izvan svoje organizacije, noseći se s utjecajem velikog broja različitih činitelja, uključujući specifičnosti određene djelatnosti, kulture, jezika, društveno-ekonomskog statusa i tipa organizacija. Upravljanju projektima se pristupa uzimajući u obzir ove kontekstualne aspekte, a često se upravo ovi širi konteksti smatraju odlučujućim faktorima uspjeha. IPMA ICB upućuje na njihovu važnost.

Tri godine su bile potrebne kako bi ova revidirana verzija ugledala svjetlo dana; od definiranja poslovnih potreba, preko osmišljavanja strukture, razvijanja sadržaja koji će funkcionirati višedimenzionalno, do uređivanja i konačnog izgleda. Četiri radionice godišnje i mnogo domaće zadaće doveli su nas do današnjeg rezultata. S IPMA ICB-om ujedno smo dobili i novi standard, no tu nije kraj putovanja, već upravo suprotno, tek njegov početak. Pozivamo sve koji su uključeni u upravljanje projektima da IPMA-u obavještavaju o svojim uvidima kako bi ju se kontinuirano poboljšavalo.

Želimo zahvaliti projektnom timu (Peter Coesman (Nizozemska), Marco Fuster (Švicarska), Jesper Garde Schreiner (Danska), Margarida Gonçalves (Portugal), Sven Huynink (Nizozemska), Tim Jaques (Sjedinjene Američke Države), Vytautas Pugacevskis (Litva), dr. David Thyssen (Njemačka), Alexander Tovb (Rusija), dr. Mladen Vukomanović (Hrvatska), Michael Young (Australija)), kao i više od 150 stručnjaka sa svih strana svijeta — istraživačima, edukatorima, trenerima, profesionalcima iz područja ljudskih resursa, certifikacijskih tijela i mnogih praktičara — koji su pridonijeli vrijednim povratnim informacijama tijekom faza razvoja, ispitivanja i revidiranja. Suradnja na velikim udaljenostima i u različitim vremenskom zonama — i to na volonterskoj bazi uz dodatne obveze u profesionalnom i privatnom životu — velik je uspjeh. Zahvalni smo na trudu svima koji su pridonijeli ovom projektu i IPMA-i. Zahvaljujemo i na iskrenim prijateljstvima koja su iznikla iz naših debata. IPMA ICB će nam pomoći stvoriti svijet u kojemu su svi projekti uspješni.

Reinhard Wagner,
predsjednik IPMA-e

Martin Sedlmayer,
voditelj projekata IPMA ICB4

Predgovor hrvatskom izdanju IPMA ICB4

Hrvatsko izdanje standarda IPMA ICB4 dolazi u godini kada Hrvatska udruga za upravljanje projektima (HUUP) slavi 20 godina od osnivanja. HUUP je jedna od najaktivnijih članica IPMA-e u regiji srednje i jugoistočne Europe, koja promovira IPMA standarde i certificiranje voditelja projekata prema IPMA ICB modelu, uz stalan značajan godišnji rast broja certifikata. Mnogi pojedinci su prepoznali projektno poslovanje kao primjeren odgovor na provedbu kontinuiranih promjena i usavršavanje kojima unapređuju učinkovitost i postižu željene rezultate. IPMA je od svojih početaka naznačila da su za uspjeh potrebni kompetentni ljudi koji vode projekte, pri čemu su kompetencije iz perspektive ponašanja ljudi kritičan čimbenik. Alati, metode, tehnike i ostali elementi tehničkih kompetencija se mogu naučiti u primjerenom vremenu, dok ponašanje i djelovanje ljudi u odlučnim i kriznim projektnim izazovima nose dubok pečat osobnosti koju nije jednostavno promijeniti. Projekte pripremaju i provode ljudi, a rezultati i ostvarene koristi ovise isključivo o ljudima koji u njima sudjeluju. U svom novom izdanju IPMA ICB usavršava model kompetencija podjelom na projekte, programe i portfelje, kroz tri područja i 29 elemenata kompetencija, pri čemu je važan kontinuitet stожerne uloge ljudskih i međuljudskih kompetencija u upravljanju projektima. Vjerujemo da će ICB4 naići na široku primjenu u upravljanju projektima u Republici Hrvatskoj te da će značajno doprinijeti razvoju profesije upravljanja programima i povećanju uspješnosti programa.

HUUP zahvaljuje svima uključenima u pripremu hrvatskoga izdanja na profesionalnom radu i doprinosu pri izdavanju ove publikacije. Svim korisnicima IPMA ICB4 (Knjiga 3) i voditeljima portfelja želimo puno uspjeha u radu.

Ispred uredničkog tima,
prof. dr. Mladen Radujković, predsjednik
Hrvatska udruga za upravljanje projektima

Sadržaj

1. Uvod	9
2. Svrha i ciljani korisnici	13
2.1. Definicija kompetencije	15
2.2. Korisnici i primjena	17
2.3. Razvoj individualnih kompetencija	18
3. Temeljne individualne kompetencije	23
3.1. Okvir IPMA ICB	26
3.2. Struktura IPMA ICB-a	28
4. Pojedinci koji rade u upravljanju portfeljima	33
4.1. Upravljanje portfeljima	36
4.2. Pregled kompetencija	37
4.3. Perspektiva	39
4.4. Ljudi	67
4.5. Praksa	113
Dodatak A: Usporedba s ISO21500: 2012	171
Dodatak B: Usporedba s ISO21504: 2015	187
Dodatak C: Usporedba s IPMA ICB-om, verzija 3.0	193
Dodatak D: Tablica kompetencija	201

1. Uvod

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

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

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

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

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

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

2. Svrha i ciljani korisnici

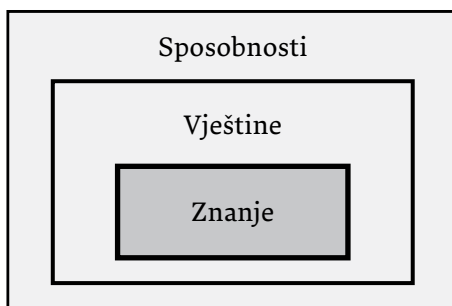
2.1. Definicija kompetencije

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

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

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

Ova tri pojma su povezana tako što vještina pretpostavlja posjedovanje nekoga relevantnog znanja. Sposobnost pretpostavlja posjedovanje relevantnih vještina i znanja, no uključuje i njihovu primjenu u praksi na pravi način i u pravo vrijeme.



Što je s iskustvom?

Iskustvo ima važnu, iako neizravnu, ulogu u kompetenciji.

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

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

2.2. Korisnici i primjena

IPMA ICB je zamišljen da bude podrška različitim korisnicima uz široko područje primjene. Razvijen je imajući na umu te različite korisnike. U tablici koja slijedi su opisani korisnici i moguća primjena IPMA ICB-a. Ovaj popis (organiziran prema abecednom redu) ne treba smatrati potpunim.

Korisnici	Moguća primjena
Ispitivači, certifikacijski odbori, udruge- članice IPMA-e	- osnova za ovjeru osposobljenosti - novi globalni standard za promoviranje udruga-članica i privlačenje novih članova - proširenje ponude za ovjeru osposobljenosti i edukaciju u području projekata, programa i portfelja
Treneri, konzultanti	- lako dostupan individualan standard koji se može primijeniti na klijente - platforma za razvoj dodatnih usluga i proizvoda
Korporacije, vlade, poduzeća, neprofitne organizacije	- unificiran standard za vođenje projekata na svjetskoj razini - poduzeće ne mora samo sastavljati standard za kompetenciju - međunarodna baza za razvoj osoblja - put za stvaranje kompetentnih voditelja projekata i ostvarivanje uspješnih projekata
Edukatori, treneri	- ažuriranje kurikuluma - smjernice za podučavanje o upravljanju projektima, programima i portfeljima - prilika za bolju obuku, prilagođenu specifičnim ulogama
Praktičari	- osnova za profesionalan razvoj - osnova za procjenu i certificiranje - zajednička terminologija za zajednice prakse - razvoj kompetencije tima - razumljiv i lako čitljiv vodič za dobru praksu - samoprocjena
Istraživači	- novi standard za razvoj istraživanja - polazište za radove i konferencije - platforma za timska istraživanja

2.3. Razvoj individualnih kompetencija

2.3.1. Opći pregled

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

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

Teorija motivacije i rezultati novijih istraživanja pokazuju da pojedinci teže razvoju svojih kompetencija kako bi bolje funkcionirali na svojem trenutnom radnom mjestu, kako bi dobivali što više zanimljivih zadataka te kako bi poboljšali izgled za napredovanje u karijeri. Poslovi povezani s projektima, programima i portfeljima se zasnivaju na suradnji s članovima tima koji dolaze iz različitih disciplina te s vanjskim i unutarnjim interesnim sudionicima (poput klijenata i dobavljača), pa se i razvoj kompetencija odvija u takvim kolektivnim okruženjima. Projektно iskustvo pridonosi kompetencijama svakog pojedinca, ali i timova i organizacija kao društvenih sustava.

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

IPMA ICB je usredotočen na pojedinca, pa će u ovom poglavlju biti detaljnije izložen razvoj kompetencija pojedinca. Ne postoji samo jedan ispravan način za razvoj kompetencija — štoviše, postoje mnogi načini koji mogu utjecati jedni na druge. Interakcije u razvoju kompetencija pojedinca, kolektivnih kompetencija i kompetencija organizacije, zajedno s interesnim sudionicima te preduvjetima i zahtjevima projekta, stvaraju različite pristupe razvoju kompetencija pojedinca. IPMA ICB nije knjiga recepata niti udžbenik iz područja upravljanja projektima, programima ili portfeljima. To je standard koji definira koje su kompetencije potrebne pojedincu koji djeluje u određenoj domeni i postiže željen rezultat. Ciljano čitateljstvo i interesni sudionici bolje će razumjeti koje su kompetencije potrebne i steći sliku o tome što treba poduzeti da bi ih se steklo, procjenjivalo i razvijalo.

2.3.2. Razvoj kompetencija pojedinaca, timova i organizacija

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

Organizacije bi se mogle koristiti ekspertima u području i na korporativnoj razini te poticati razvoj kompetencija pojedinaca organizirajući redovita događanja. Primjerice, dobra praksa u mnogim organizacijama jest ponuditi okrugle stolove za voditelje projekata. Voditelji projekata se redovito sastaju, razmjenjuju iskustva o završenim ili trenutnim projektima i prikupljaju iskustva koja će moći primijeniti u budućim projektima. Više informacija o organizacijskom učenju i razvoju kompetencija dostupno je u priručniku IPMA OCB.

2.3.3. pristupi razvoju kompetencija pojedinca

Postoje različiti pristupi razvoju kompetencija pojedinaca. Obično vrsta i izbor pristupa ovise o preferencijama pojedinca ili organizacije, situaciji i dostupnosti resursa.

- **Samorazvoj** (primjerice čitanje knjiga, standarda, studija slučaja i članaka) pomaže u stjecanju znanja, u promišljanju njegove primjene u praktičnim situacijama i učenju iz svega toga. Drugi oblici samorazvoja su studiranje, eksperimentiranje, isprobavanje ili učenje kroz rad (engl. *learning by doing*). Posljednje pomaže u stjecanju iskustva u određenom kontekstu ili razvoju određenih vještina.
- **Suradničko učenje** (primjerice razmjena mišljenja s kolegama o tome kako se određena situacija razvija, traženje povratne informacije o njihovom učinku i načinu da ga se poboljša). Suradničko učenje partnera iz različitih disciplina može pomoći da se situacija sagleda iz drugačijeg kuta, a da pritom oba sudionika od toga imaju korist (primjerice prvi od postavljenih pitanja, a drugi od stečenoga uvida).
- **Edukacija i trening** (primjerice odlasci na seminare, predavanja i treninge na kojima trener prenosi neko specifično znanje i vještinu). To se može raditi uz pomoć prezentacije, interakcijom između sudionika i trenera, kao i koristeći se studijama slučaja, grupnim vježbama i igrama simulacija. Razvoj pojedinih kompetencija može ovisiti o broju sudionika, selekciji metoda ili trajanju sesija.
- **Coaching i mentoriranje** (primjerice povratne informacije, savjeti ili potpora *coacha*, voditelja ili mentora u sklopu određene aktivnosti ili rada na razvoju određenih kompetencija). U pravilu, *coach*, voditelj ili mentor je iskusna osoba koja ne daje izravne odgovore nego postavljajući pitanja potiče pojedinca da obrati pozornost na određene aspekte i pomaže u pronalasku adekvatnoga odgovora.
- **Simulacije i igre** (primjerice razvoj kompetencija putem simulacijskih igara koje se zasnivaju na slučajevima iz prakse (društvene ili računalne igre), promišljanje o interakcijama i ponašanjima pojedinaca koja su primijećena u danoj situaciji). Često su igre simulacija i drugi oblici učenja koji se zasnivaju na igrama mješavina različitih pristupa, poput rada na osobnom razvoju u kombinaciji sa suradničkim učenjem i *coachingom* u sklopu treninga. Ovisno o prijašnjim iskustvima, razini razvoja na kojoj se pojedinac trenutno nalazi ili mogućnostima organizacije, od koristi može biti i kombiniranje tih pristupa.

2.3.4. Interesni sudionici u razvoju kompetencija

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

- **Nastavnici, edukatori, treneri:** njihova primarna uloga je započeti razvoj za vrijeme školovanja, stručne i specijalizirane obuke te diplomskog i diplomskog obrazovanja.
- **Vrhovni menadžment, viši rukovoditelji i rukovoditelji funkcijskih odjela u organizacijama:** njihova primarna uloga je postaviti razvojne ciljeve, osigurati potrebna sredstva te podržavati pojedince u njihovu razvoju (npr. pružajući dobar primjer i usmjeravajući ih).
- **Odjel ljudskih resursa:** funkcija ovog odjela je definiranje standarda (npr. model kompetencija i profili kompetencija za različite uloge u projektima). Odjel ljudskih resursa planira i kontrolira sve aktivnosti koje se odnose na zapošljavanje pojedinca odgovarajućega profila. Zadužen je za organizaciju procesa procjene kompetencija i svih razvojnih aktivnosti.
- **Odjel za upravljanje projektima ili ured za upravljanje projektima:** definira strategije i ciljeve za sve aktivnosti povezane s upravljanjem projektima, podržava razvoj putem *coachinga*, mentoriranja ili treninga te putem zajedničkih aktivnosti svih pojedinaca uključenih u projekte i programe omogućuje razvoj kompetencije kolektiva i organizacije. Kako bi bila maksimalno iskorištena postojeća iskustva, mogu se uključiti i vanjski stručnjaci poput konzultanata i *coacheva*.
- **Tijela za standardizaciju, akreditacijski centri i tijela za certifikaciju:** postavljaju standarde za kompetencije pojedinca, za način procjene kompetencija u odnosu na standard, za način rada trenera, *coacheva* i ispitivača te za kompetencije koje su im potrebne za profesionalan rad.
- **Ispitivači:** procjenjuju pojedince na temelju standarda, identificirajući njihove snage i nedostatke u odnosu na definiran prag te načine na koje se, u okviru definiranih pravila, kompetencije pojedinaca mogu razvijati.

2.3.5. Preduvjeti za učinkovit razvoj kompetencija

Prije nego što se započne s razvojem kompetencija, potrebno je razmotriti i, po mogućnosti, ispuniti nekoliko preduvjeta. Prvo, treba biti poznato, a potom i svim interesnim sudionicima priopćeno, koje je trenutno, a koje ciljano stanje kompetencija pojedinca. Drugo, potreban je pristup stručnim znanjima (npr. *know-how*, stručnjaci) i dovoljno resursa (npr. proračun, vrijeme). Važno je stvoriti kulturu u kojoj se razvoj kompetencija smatra dodanom vrijednošću i pridonosi napretku organizacije. Ta se dodana vrijednost može iskazivati u korporativnoj kulturi, putem primjera ljudi na vodećim pozicijama i na taj način pridonijeti atmosferi u kojoj se odvijaju razvojne aktivnosti.

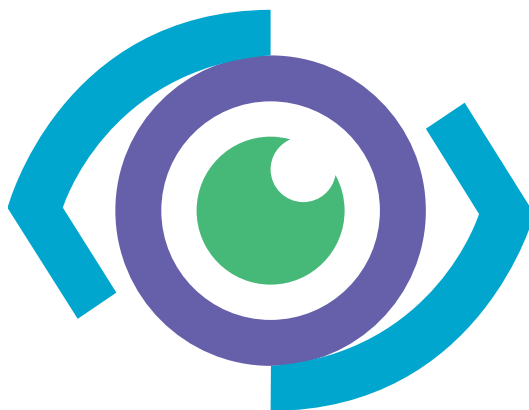
Vrhovni menadžment bi trebao, zajedno s odjelima ljudskih resursa i upravljanja projektima, odnosno uredom za upravljanje projektima, definirati viziju i ciljeve za razvoj kompetencija pojedinaca, definirajući standarde, procese i strukture za njihov razvoj. To može uključivati procjenu kompetencija, uključujući, ali ne ograničavajući se na procjenu kompetencija i analizu eventualnih nedostataka s obzirom na definirane uloge ili profile te načine na koje su razvojne aktivnosti definirane, načine na koje su dogovorene među interesnim sudionicima te načine na koje su planirane, vođene, dokumentirane, praćene i kontrolirane. Evaluacija svih razvojnih aktivnosti bi trebala osigurati djelotvornost, učinkovitost i kontinuirani napredak. Pojedinci koji samostalno ili suradnički razvijaju svoje kompetencije bi trebali postupati na sličan način kako bi ispunili navedene zahtjeve.

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

Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB) može biti vjeran suputnik u cjeloživotnom osobnom napretku, od vlastite ili vanjske procjene trenutne razine kompetencija, preko definiranja koraka u željenom razvoju do vrednovanja uspjeha.

Cijelim putem — s vama.

3. Temeljne individualne kompetencije



Oko kompetencija jest univerzum kompetencija za upravljanje projektima, programima i portfeljima. Kompetencije su podijeljene u tri područja: područje Perspektive, područje Ljudi i područje Prakse. Svako od područja je usredotočeno na različit aspekt kompetencija, a zajedno tvore cjelovitoga i uravnoteženoga pojedinca.



Perspektiva



Ljudi



Praksa

3.1. Okvir IPMA ICB

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

- **Domene.** IPMA ICB ne razmatra kompetencije u smislu specifičnih uloga (npr. voditelj projekta), već u smislu domene (npr. pojedinci koji rade u području upravljanja projektima). Razlog tome jest da, ovisno o jeziku, djelatnosti i specifičnom usmjerenju, među ulogama i njihovim nazivima postoje velike razlike. Stoga, IPMA ICB čine kompetencije važne za upravljanje projektima, za upravljanje programima i za upravljanje portfeljima. Svaka od tih domena može sadržavati uloge i titule koje se uklapaju u domenu općih kompetencija.
- **Područja kompetencija.** IPMA ICB sadržava tri područja kompetencija koja čine IPMA-ino *Oko kompetencija*. Ta su područja jednako primjenjiva u sve tri domene (upravljanje projektima, programima i portfeljima).
- **Tri su područja kompetencija:**
 - **Kompetencije koje se odnose na Ljude:** ove kompetencije se sastoje od osobnih i interpersonalnih kompetencija koje su potrebne da bi se u projektu, programu ili portfelju moglo uspješno sudjelovati ili ga voditi.
 - **Kompetencije koje se odnose na Praksu:** to su specifične metode, alati i tehnike koji se primjenjuju u projektima, programima i portfeljima kako bi bio osiguran uspjeh.
 - **Kompetencije koje se odnose na Perspektivu:** pod ovim naslovom se nalaze metode, alati i tehnike kojima se pojedinci koriste u interakciji s okolinom, kao i razlozi koji navode ljude, organizacije i društva da započnu i podržavaju projekte, programe i portfelje.
- **Ključni pokazatelji kompetencija (engl. *key competence indicators*) i mjere.** Unutar svakog od područja kompetencija postoje generički elementi kompetencije (EK) koji su primjenjivi u svim domenama. EK-i sadržavaju popise znanja i vještina koji su potrebni da bi se ovladalo određenim EK. Ključni pokazatelji kompetencija (KPK) daju konačne pokazatelje uspješnog projekta, programa ili portfelja za jednu, dvije

ili sve tri domene. Unutar svakoga KPK-a postoje mjere koje detaljno opisuju očekivan radni učinak.

Projekt, program, portfelj

- **Projekt** je jedinstven, privremen, multidisciplinaran, organiziran pothvat kojemu je cilj realizirati dogovorene isporuke u okviru prethodno definiranih zahtjeva i ograničenja. Upravljanje projektom obično uključuje ljudske resurse od niže rangiranih suradnika do viših voditelja projekata.
- **Program** se pokreće kako bi bio ostvaren neki strateški cilj. Program je privremena organizacija međusobno povezanih programskih sastavnica kojima se koordinirano upravlja s ciljem uvođenja promjene i stvaranja koristi. Upravljanje programima obično uključuje više voditelje i direktore projekata.
- **Portfelj** je skupina projekata i/ili programa koji nisu nužno povezani, već su grupirani kako bi bilo omogućeno optimalno korištenje resursa organizacije te ostvareni strateški ciljevi organizacije s minimalizacijom rizika za portfelj. Važne probleme na razini portfelja, zajedno s prijedlozima njihovih rješenja, voditelj portfelja prijavljuje vrhovnom menadžmentu organizacije.

3.2. Struktura IPMA ICB-a

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

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

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



Kompetencije koje se odnose na Perspektivu

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

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

Dobar primjer formalnoga, eksplicitnog i aktualnog pokretača projekata, programa i portfelja jest strategija organizacije. **Strategija (Perspektiva 1)** općenito formulira jasne opće ciljeve (engl. *goals*) i specifične ciljeve (engl. *objectives*). Uloga projekata i programa u većini slučajeva jest da pridonose njihovu ostvarenju, dok se prioritet nekog portfelja, projekta i programa određuje u odnosu na te ciljeve i korake za njihovo ostvarenje.

Organizacijsko i vanjsko **Upravljanje, strukture i procesi (Perspektiva 2)** stvaraju formalni kontekst projekta, programa ili portfelja. Količina i međuovisnost projekata, programa ili portfelja koji dolaze u interakciju s ovim kontekstom uvelike utječu na njegovu složenost. To može značiti da na projekt, program ili portfelj mogu utjecati naslijeđeni procesi ili strukture koji su služili jasno postavljenim ciljevima kada su uspostavljeni, no u trenutnoj situaciji su postali složeni i usporavajući.

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

Neformalna **Moć i interes (Perspektiva 4)** ljudi u organizaciji mogu imati golem utjecaj na uspjeh bilo kojeg projekta, programa i portfelja. To je neformalni i implicitni pandan strategije organizacije. Ljude ne pokreću samo formalna pravila i ciljevi organizacije; oni također imaju i vlastite ciljeve.

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



Kompetencije koje se odnose na Ljude

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

Osobne kompetencije počinju sposobnošću samopromišljanja. Na kraju, kompetencije pojedinca se dokazuju uspješnim izvršenjem zadataka, tj. zadovoljstvom interesnih sudionika. Između ovih dviju krajnjih točaka može se definirati još osam elemenata kompetencija

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

Komunikacija s drugima je opisana u dijelu **Osobna komunikacija (Ljudi 3)**, a izgradnja odnosa u dijelu **Odnosi i angažiranost (Ljudi 4)**.

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

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

Snalažljivost (Ljudi 8) opisuje načine razmišljanja (konceptualni i holistički) i tehnike (analitičke i kreativne), no prije svega je usmjerena na sposobnost stvaranja otvorenoga i kreativnoga timskog okruženja u kojemu svaki pojedinac može raditi i optimalno pridonositi.

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

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



Kompetencije koje se odnose na Praksu

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

Pojedinac određuje prioritete i prenosi ih u **Osmišljavanje (Praksa 1)** projekta, programa ili portfelja. Osmišljavanje projekta je poput grube skice koja definira najvažnije izbore povezane s određenim projektom, programom ili portfeljem (npr. izraditi ili kupiti – engl. *make or buy*, linearan ili iterativan, moguće opcije financiranja i opcije osiguravanja resursa, kako upravljati, projektom, programom ili portfeljem). Svaka od ovih osnovnih odluka će u ostalim tehničkim elementima kompetencija biti specificirana, implementirana i vođena.

Opći ciljevi (engl. *goals*), specifični ciljevi (engl. *objectives*) i koristi (engl. *benefits*) (Praksa 2) uključuju različite zahtjeve i očekivanja koji se odnose na rezultate i specifične ciljeve te razinu njihova prioriteta. **Opseg (Praksa 3)** opisuje specifične granice projekta, programa ili portfelja.

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

Organiziranje i informiranje (Praksa 5) se odnosi na organizaciju projekta, programa ili portfelja i njegove unutarnje tokove informacija i komunikacije. **Kvaliteta (Praksa 6)** opisuje što je potrebno i kako u organizacijskom smislu osigurati kvalitetu procesa i projekta, kao i njihovu kontrolu.

Naravno, projekti, programi i portfelji ovise o ulazu ljudi, materijala i novca.

U ulazna ograničenja su uključeni (novac) **Financiranje (Praksa 7)** i (ljudski i ostali) **Resursi (Praksa 8)**. Često je u stjecanje resursa uključena i **Nabava (Praksa 9)**.

Integracija i kontrola svih aktivnosti je opisana u elementu kompetencija pod nazivom **Planiranje i kontrola (Praksa 10)**. Osim toga, pojedinac mora identificirati, odrediti prioritetnost i ublažiti **Rizik i priliku (Praksu 11)**, a tu su i **interesni sudionici (Praksa 12)** koje treba procijeniti i oko kojih se treba angažirati.

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

4. Pojedinci koji rade u upravljanju portfeljima

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

Naravno, težina koju imaju različite kompetencije potrebne za uspješnu realizaciju portfelja se razlikuje ovisno o vrsti portfelja (primjerice IT, proizvodnja, istraživanje i razvoj) i gospodarskoj djelatnosti (primjerice građevinarstvo, poslovne usluge i javna uprava). Bez obzira na to, u svakom portfelju su važne sve kompetencije.

4.1. Upravljanje portfeljima

Portfelj je skup projekata i/ili programa, ne nužno povezanih, ali objedinjenih kako bi bilo osigurano optimalno korištenje resursa organizacije i postignuti strateški ciljevi organizacije, pri čemu se rizik portfelja svodi na minimum.

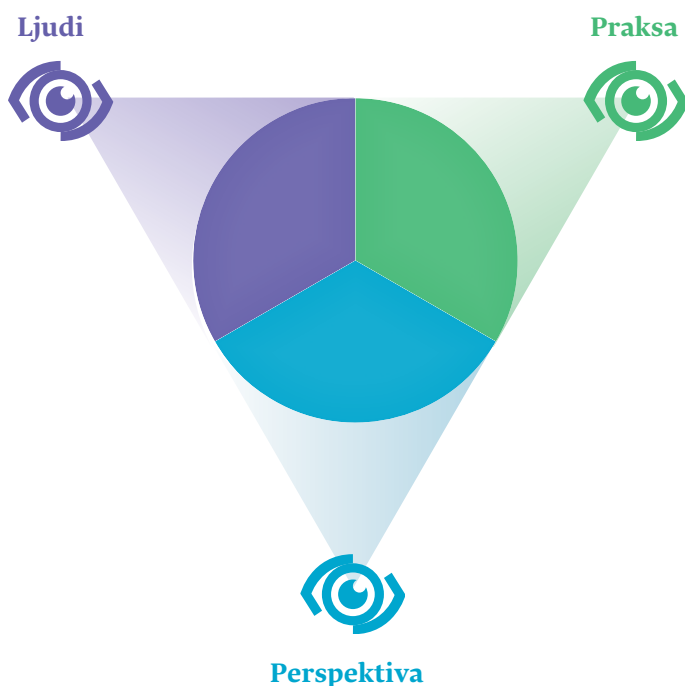
Portfelj može biti implementiran u dijelu organizacije, kao što je npr. divizija, ili na razini cijeloga poduzeća ili, pak, može biti uklobljen u smislu da može postojati i na razini divizije i na razini cijele organizacije. Bez obzira na veličinu i opseg portfelja te na njegovu lokaciju unutar organizacije, primjena portfelja dopušta organizaciji da maksimalno iskoristi svoje resurse dopuštajući joj da postigne svoju stratešku svrhu.

Upravljanje portfeljem je dinamičan proces odlučivanja u kojem su novi projekti i programi procijenjeni, selektirani, svrstani po važnosti i uravnoteženi u kontekstu postojećih projekata i programa unutar portfelja. Cilj upravljanja portfeljem je uskladiti projekte sa strategijama, održati ravnotežu različitih vrsta projekata unutar portfelja te uskladiti portfelj sa sposobnošću (ljudskih) resursa kako bi organizacija mogla dobiti maksimalnu vrijednost od projektnih ulaganja.

Upravljanje portfeljem jest organizacijski pristup holističkom upravljanju portfeljem projekata. Izglednije je da odluke vezane uz pojedinačan projekt, posebice one koje se odnose na alociranje resursa, povećaju sveukupnu vrijednost portfelja ako se donose iz perspektive cijeloga portfelja, nego ako se donose iz perspektive pojedinačnoga projekta. Tijekom upravljanja portfeljem pojedinac se koristi nizom procesa, metoda i alata za određivanje prioriteta, alokaciju resursa i kontinuiranu realokaciju resursa u portfelju projekata. Uspješne organizacije zapošljavaju timove za donošenje odluka na visokoj razini kako bi uskladile projekte sa strategijom, postigle uravnoteženost u portfelju i maksimalno povećale njegovu vrijednost. Kako bi bio osiguran maksimalan uspjeh, upravljanje portfeljem mora biti prilagođeno kontekstu.

4.2. Pregled kompetencija

IPMA-ino *Oko kompetencija* je primjenjivo na tri područja upravljanja: projektima, programima i portfeljima. Na osnovi ovoga generičkog modela svaki pojedinac mora imati određen skup kompetencija kako bi uspješno upravljao portfeljem projekata i/ili programa. Pojedinac mora imati kompetencije koje se odnose na Perspektivu, tj. kontekst portfelja, kompetencije koje se odnose na Ljude koje su usmjerene na osobne i društvene teme i kompetencije koje su usmjerene na kompetencije specifične za Praksu upravljanja portfeljima.



4.3.	Perspektiva	str. 39
4.3.1.	Strategija	str. 41
4.3.2.	Upravljanje, strukture i procesi	str. 47
4.3.3.	Usklađenost, standardi i propisi	str. 52
4.3.4.	Moć i interes	str. 59
4.3.5.	Kultura i vrijednosti	str. 63
4.4.	Ljudi	str. 67
4.4.1.	Samopromišljanje i upravljanje sobom	str. 69
4.4.2.	Osobni integritet i pouzdanost	str. 73
4.4.3.	Osobna komunikacija	str. 76
4.4.4.	Odnosi i angažiranost	str. 80
4.4.5.	Vodstvo	str. 85
4.4.6.	Timski rad	str. 89
4.4.7.	Konflikt i kriza	str. 93
4.4.8.	Snalažljivost	str. 98
4.4.9.	Pregovaranje	str. 103
4.4.10.	Usmjerenost na rezultate	str. 108
4.5.	Praksa	str. 113
4.5.1.	Osmišljavanje projekta	str. 115
4.5.2.	Zahtjevi i ciljevi	str. 119
4.5.3.	Opseg	str. 122
4.5.4.	Vrijeme	str. 125
4.5.5.	Organiziranje i informiranje	str. 127
4.5.6.	Kvaliteta	str. 131
4.5.7.	Financiranje	str. 134
4.5.8.	Resursi	str. 138
4.5.9.	Nabava	str. 141
4.5.10.	Planiranje i kontrola	str. 144
4.5.11.	Rizik i prilika	str. 148
4.5.12.	Interesni sudionici	str. 153
4.5.13.	Promjena i transformacija	str. 159
4.5.14.	Odabir i ravnoteža	str. 163

4.3. Perspektiva

Područje kompetencija pod nazivom “Perspektiva” bavi se kontekstom portfelja.

Definira pet kompetencija, a to su:

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

4.3.1. Strategija

Definicija

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

Svrha

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

Opis

Ova kompetencija opisuje formalnu opravdanost općih ciljeva portfelja, kao i ostvarivanje koristi za dugoročne opće ciljeve organizacije. Obuhvaća disciplinu strateškog upravljanja izvršenjem pri kojoj organizacija dijeli svoje strateške ciljeve na elemente kojima je lakše upravljati kako bi:

- ostvarila pozitivne promjene u organizacijskoj kulturi, poslovnim sustavima i procesima
- odredila i provela dogovorene strateške ciljeve
- alocirala i rangirala resurse
- obavijestila upravu o potrebi za izmjenom strateških ciljeva
- poticala kontinuirana poboljšavanja.

Strateški planovi obuhvaćaju dugoročne vizije i srednjoročne ili kratkoročne strategije i trebaju biti usklađeni s misijom, politikom kvalitete i korporativnim vrijednostima organizacija. Element kompetencije Strategija također uključuje proces razumijevanja organizacijskog okruženja, razvijanje željenih koristi i pravilan odabir odgovarajućih projekata i/ili programa unutar nekog portfelja. Strateško usklađivanje treba stoga prenositi organizacijsku viziju i strategiju na ciljeve portfelja ili na koristi koje donosi portfelj.

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

Znanje

- upravljanje realizacijom koristi (engl. *benefits realisation management*)
- kritični faktori uspjeha
- ključni pokazatelji izvršenja
- misija organizacije
- vizija organizacije
- razlika između taktike i strategije
- dijagnostički i interaktivni kontrolni sustav upravljanja
- strateško upravljanje izvršenjem
- *benchmarking*
- kontrolni sustavi upravljanja
- škole strateškog razmišljanja

Vještine i sposobnosti

- analiza i sinteza
- poduzetništvo
- odražavanje ciljeva organizacije
- strategijsko razmišljanje
- održivo razmišljanje
- razumijevanje konteksta
- usmjerenost na rezultate

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.3.1.1. Usklađenost s misijom i vizijom organizacije

Opis

Pojedinac zna, razumije i u stanju je pretvoriti misije, vizije i strategije koordinirajućih organizacija u portfelj, uvijek osiguravajući da su ciljevi portfelja usklađeni s misijom, politikama kvalitete i vrijednostima organizacije. Ako je odnos između koristi koje proizlaze iz portfelja i svrhe organizacije nejasan,

pojedinaac bi i nadalje trebao povremeno uspoređivati koristi od portfelja sa svrhom organizacije navedenom u službenim strategijskim dokumentima. Usklađivanje se obično provodi primjenjujući dijagnostičke kontrolne sustave upravljanja i formalne alate (npr. kritične faktore uspjeha, kriterije uspjeha, ključne pokazatelje izvršenja itd.).

Mjere

- poznaje misiju i viziju organizacije/organizacija
- usklađuje ciljeve portfelja s misijom, vizijom i strategijom primjenjujući dijagnostičke kontrolne sustave upravljanja (pristup “odozgo prema dolje” i “unaprijed određeni ciljevi”)
- provjerava jesu li ciljevi (engl. *objectives*) i koristi (engl. *benefits*) portfelja usklađeni s misijom, vizijom i strategijom
- razvija i provodi mjere strategijskog usklađivanja (npr. kritični faktori uspjeha, ključni pokazatelji izvršenja itd.)
- provjerava pomaže li portfelj u realizaciji koristi organizacija

4.3.1.2. Identifikacija i korištenje prilika za utjecanje na strategiju organizacije

Opis

Pojedinaac je upoznat s procesom razvoja i primjene strategije koje izvršni/upravni odbor organizacije često provodi “odozgo prema dolje”. No, planirane strategije često nisu provedive zbog promjena u okruženju, pa se slijedom toga uz zacrtani put pojavljuju nove prilike i rizici. Zato pojedinac mora razumjeti ne samo unaprijed postavljene ciljeve, već i alate i metode kojima se ti ciljevi propituju i kojima se utječe na upravni odbor u smislu potrebnih poboljšanja. Tim utjecajima se upravlja pomoću interaktivnih sustava kontrole i primjenom pristupa “odozdo prema gore”.

Mjere

- upoznat je s procesom razvoja i primjene strategije
- identificira nove rizike i prilike koji bi mogli promijeniti strategiju
- uključuje kolege u procese ispitivanja organizacijske strategije primjenjujući interaktivan sustav kontrole upravljanja (pristup “odozdo prema gore” i prošireni ciljevi – engl. *stretch goals*)
- identificira strategijska poboljšanja i o njima izvješćuje izvršne direktore organizacije
- utječe na proces razvoja strategije predlaganjem promjena u strategiji

4.3.1.3. Razvoj i osiguravanje kontinuirane valjanosti i poslovne/ organizacijske opravdanosti

Opis

Pojedinac je u stanju u formalnom dokumentu navesti službene razloge za provedbu portfelja, uključujući i poslovne i organizacijske koristi od portfelja. To obrazloženje bi trebalo također objasniti odnos između sastavnica portfelja te biti osnova za kriterije uspjeha portfelja. Pojedinac može sastaviti ili omogućivati, tumačiti, ažurirati te katkad realizirati (dijelove) dokument(a) o opravdanosti poslovanja. To ne bi trebao biti statičan dokument, već je preporučljivo da ga se tijekom provedbe portfelja periodično ažurira te da se ponovo procjenjuje njegova valjanost. Nadalje, pojedinac bi trebao stalno pratiti ili nadzirati portfelj kako bi se uvjerio da su sve sastavnice portfelja usklađene sa strategijom organizacije.

Mjere

- razumije i definira poslovnu i/ili organizacijsku opravdanost
- identificira ciljeve potrebne kako bi portfeljem bile ostvarene planirane koristi
- potvrđuje i prodaje poslovnu i/ili organizacijsku opravdanost sponzorima i/ili vlasnicima portfelja
- ponovno procjenjuje i potvrđuje opravdanost kako bi osigurao trajnu usklađenost sa strategijom organizacije
- definira konfiguraciju portfelja i upravlja njome
- upravlja realizacijom koristi kako bi provjerio daje li portfeljna konfiguracija željene rezultate
- snima situaciju kako bi utvrdio postoji li potreba za obustavom portfelja ili promjenom konfiguracije zbog redundantnosti/ zastarjelosti u smislu strategijske važnosti

4.3.1.4. Određivanje, procjena i pregled kritičnih faktora uspjeha

Opis

Pojedinac je u stanju prepoznati, definirati, tumačiti i odrediti najvažnije kritične faktore uspjeha (KFU) koji se odnose izravno na portfelj. Kritični faktori uspjeha su izravno povezani s organizacijskim i poslovnim specifičnim ciljevima portfelja (engl. *objectives*). Ostvarivanjem koristi od portfelja organizacija ispunjava strateške, taktičke i operativne ciljeve te će naposljetku biti uspješna. Pojedinac shvaća formalni i neformalni kontekst faktora i prepoznaje njihov utjecaj na konačan ishod svake sastavnice portfelja. Relativna važnost faktora uspjeha je promjenjiva i ovisi o kontekstualnim faktorima i dinamici portfelja. Promjene ljudskih resursa, unutar i izvan sastavnica portfelja, mogu također utjecati na faktore uspjeha. Imajući to na umu, pojedinac bi povreme-

no trebao provjeravati i procjenjivati aktualnost i relativnu važnost kritičnih faktora uspjeha te kad je potrebno, poduzeti potrebne promjene ključne za uspjeh, čak i kad to znači projektivnu obustavu određene sastavnice.

Mjere

- izvodi i/ili razvija kritične faktore uspjeha za portfelj na osnovi strateških ciljeva organizacije
- rabi formalne KFU-ove za strateško usklađivanje
- prepoznaje neformalni kontekst KFU-ova
- uključuje podređene u preispitivanje organizacijske strategije pri razvijanju KFU-ova
- koristi KFU-ove za strateško usklađivanje sastavnica portfelja
- koristi KFU-ove za upravljanje interesnim sudionicima sastavnica
- koristi KFU-ove za razvijanje sustava poticaja/nagrada i motivacije
- ponovno procjenjuje KFU-ove unutar višega strateškog konteksta

4.3.1.5. Utvrđivanje, procjena i pregled ključnih pokazatelja izvršenja

Opis

Pojedinac je u stanju upravljati povezanim ključnim pokazateljima izvršenja (KPI) za svaki kritičan faktor uspjeha. KPI su temelj mnogih sustava strateškog upravljanja učinkom i rabe se za mjerenje i procjenu postignuća ključnih faktora uspjeha. Obično su KPI-jevi unaprijed određeni od strane organizacije ili ih, pak, pojedinac razvija po uzoru na primjere dobre prakse (npr. tablica uravnoteženih rezultata - engl. *balanced scorecard*). KPI-jevi se mogu iskoristiti kao indicije (engl. *leading measures*), rezultati (engl. *lagging measures*) ili kao pokazatelji u stvarnom vremenu (engl. *real-time dashboard*). KPI-ovi se određuju za portfelj i njegove sastavnice (projekte i programe). KPI-ovi projekata i programa koji su sastavnice portfelja se mogu mijenjati zbog kontekstualnih faktora i dinamike portfelja. Promjene ljudskih resursa unutar sastavnica portfelja ili među njima, također mogu utjecati na KPI-jeve. Imajući to na umu, pojedinac bi trebao povremeno provjeravati i procjenjivati aktualnost i relativnu važnost KPI-jeva te, kad je potrebno, poduzeti potrebne promjene ključne za uspjeh.

KPI-jevi također uključuju i interaktivne aspekte motiviranja, komunikacije s timom, osobnog razvoja članova tima itd. Sve od navedenog se odražava na strateške ciljeve, tj. koristi koje se žele postići. Nadalje, KPI trebaju pokriti i širok spektar drugih aspekata, od pridržavanja uputa i procesa potpore (primjerice pri donošenju odluka, izvješćivanju, pribavljanju resursa i administrativnim procesima), pridržavanja standarda i pravila, usklađenosti s kulturalnim normama i vrijednostima organizacije, ali i šire društvene zajednice.

Mjere

- izvodi i/ili razvija jedan ili više KPI-jeva za svaki kritičan faktor uspjeha
- upoznat je s primjenom indicija (engl. *leading measures*), rezultata (engl. *lagging measures*) i pokazateljima u stvarnom vremenu (engl. *real-time dashboard*) pri izradi KPI-jeva
- koristi KPI-jeve za strateško upravljanje izvršenjem
- koristi KPI-jeve kako bi utjecao na interesne sudionike
- koristi KPI-jeve za planove osobnog razvoja
- koristi KPI-jeve za razvijanje sustava poticaja/nagrada
- ponovo procjenjuje konfiguraciju portfelja pomoću KPI-jeva te upravljanjem poslovnim koristima

4.3.2. Upravljanje, strukture i procesi

Definicija

Element kompetencije Upravljanje, strukture i procesi definira razumijevanje postojećih struktura, sustava i procesa organizacije te usklađenost s njima, s obzirom na to da oni služe kao potpora portfeljima i utječu na način kako su oni organizirani, provedeni i kako se njima upravlja. Upravljanje, strukture i procesi organizacije mogu obuhvaćati i privremene sustave (poput projekata i programa) i stalne sustave (poput sustava upravljanja portfeljem, financijske/administrativne sustave, sustave potpore, sustave izvješćivanja te sustave odlučivanja i revizije). Katkad su upravo ti sustavi strateški razlog za pokretanje projekta ili programa, primjerice kad je svrha projekta ili programa unapređenje poslovnih procesa ili uspostava novih sustava.

Svrha

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

Opis

Strukture i procesi čine bitan dio sustava upravljanja svake organizacije. Usklađenost sa strukturama i procesima jest sposobnost korištenja sustava vrijednosti, uloga i odgovornosti te procesa i politika organizacije za postizanje ciljeva portfelja i strateških korporativnih ciljeva. Upravljanje portfeljima u skladu s uspostavljenim organizacijskim strukturama i procesima zahtijeva temeljno razumijevanje inicijativa i načina rada projektno orijentirane organizacije, kao i koristi od upravljanja putem projekata. Ono obuhvaća usklađivanje sa stalnim procesima povezanim s upravljanjem projektima, programima i portfeljima. Većina projektno orijentiranih organizacija ima različite oblike sustava i procesa potpore za projekte, programe i portfelje.

Primjeri struktura i procesa potpore jesu linijske funkcije poput ljudskih resursa (HR), financija i kontrole te informacijskih tehnologija (IT). Zrelije projektne organizacije mogu pružiti veću potporu upravljanju projektima pomoću ureda za upravljanje projektima (engl. *Project Management Office* — PMO).

Kompetencija u vezi sa strukturama i procesima također uključuje pregled povratnih informacija i naučenih lekcija iz prijašnjih portfelja. Ključan izazov je pronalazak ravnoteže između uporabe obveznih i opcionalnih struktura i procesa za optimalan učinak i ostvarenje koristi za portfelj.

Znanja

- osnovna načela i obilježja upravljanja putem projekata
- osnove upravljanja portfeljima
- osnove osmišljavanja i razvoja organizacije
- formalna organizacija i neformalni odnosi između upravljanja projektima, programima i portfeljima (osoblje, linije itd.) unutar organizacije
- upravljanje
- organizacijske i poslovne teorije

Vještine i sposobnosti

- vodstvo
- izvješćivanje, nadzor i kontrola
- planiranje načina komunikacije i provođenje komunikacije
- *design thinking*
- razumijevanje konteksta
- prepoznavanje vrijednosti
- organizacijska usklađenost i komunikacija

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Perspektivu*
- Praksa 1: Oblikovanje portfelja
- Praksa 5: Organiziranje i informiranje
- Praksa 7: Financiranje
- Praksa 8: Resursi
- Praksa 9: Nabava
- Praksa 10: Planiranje i kontrola
- Praksa 13: Promjena i transformacija

Ključni pokazatelji kompetencije

4.3.2.1. Poznavanje načela upravljanja portfeljima i načina njihove primjene

Opis

Pojedinac razumije koncept upravljanja portfeljima, može objasniti razliku između različitih vrsta organizacija (primjerice funkcionalne, matrične i projektno orijentirane organizacije) te zna kako na najbolji način uskladiti portfelje s postojećim organizacijskim strukturama poput odbora i povjerenstava s ciljem postizanja uspjeha.

Pojedinac je upoznat s različitim načelima upravljanja portfeljima i s načinom kako upravljanje portfeljem koristiti u stalnoj organizaciji. Nadalje, pojedinac

poznaje strateške koncepte upravljanja učinkom te kako se oni primjenjuju kroz portfelje i njegove sastavnice (projekte i programe). Također, zna definirati kriterije portfelja, tražene ulaze i izlaze te na koji način različiti projekti i programi utječu na pokazatelje izvršenja portfelja (KPI). Zna kako postupati sa sučeljima i međuovisnostima između različitih projekata i programa te ih uzima u obzir kako bi uravnotežio portfelj. Pojedinaac otkriva različita ograničenja unutar portfelja i uzima ih u obzir kako bi uskladio korištenje resursa na programima i projektima unutar portfelja. Pozna je vertikalne linije komunikacije (npr. s voditeljem portfelja ili upravnim odborom) i horizontalne linije komunikacije (npr. s drugim projektima i programima) kao dio sveobuhvatnog procesa koordinacije unutar portfelja.

Mjere

- definira portfelj i razumije različita načela upravljanja portfeljem
- objašnjava obilježja portfelja – kriterije za selekciju i određivanje prioriteta, kritične faktore uspjeha (KFU) i ključne pokazatelje izvršenja (KPI)
- upravlja sučeljima različitih projekata i programa unutar portfelja kako bi uravnotežio portfelj
- upravlja komunikacijom unutar portfelja i održava ju jasnom
- upravlja linijama komunikacije između portfelja i organizacijskih odbora i povjerenstava

4.3.2.2. Poznavanje načela upravljanj portfeljima i način njihove primjene

Opis

Pojedinaac razumije koncept portfelja te upravljanja putem programa i projekata. Zna objasniti obilježja i načela na kojima se zasniva upravljanje putem projekata te te može osigurati projektno orijentirano okruženje, kao i portfelj koji ga podupire. Nadalje, pojedinac razumije koncept zrelosti projektno orijentiranih organizacija koji obuhvaća organizacijske kompetencije, kompetencije upravljanja projektom, programom i portfeljem te kompetencije pojedinca.

Mjere

- objašnjava ključne pojmove upravljanja projektima
- objašnjava ključne pojmove upravljanja programima
- objašnjava i u praksi provodi načela upravljanja putem projekata
- objašnjava i u praksi uspostavlja upravljanje putem projekata i programa kao ključnog dijela portfeljne organizacije
- objašnjava i prepoznaje trenutnu razinu zrelosti organizacije s obzirom na upravljanje portfeljima

4.3.2.3. Usklađivanje portfelja s organizacijskim strukturama donošenja odluka i izvješćivanja te zahtjevima kvalitete

Opis

Uspjeh portfelja uvelike ovisi o ispravnim odlukama koje su donesene na pravoj razini u organizaciji u pravo vrijeme. Svaka odluka bi trebala biti pripremljena, prezentirana, prihvaćena, zabilježena, prenesena i naposljetku provedena. U svakoj organizaciji postoje službeni i neslužbeni protokoli te posebna pravila za donošenje odluka koje nadilaze kompetencije i odgovornost pojedinca. Stoga, pojedinac mora poznavati strukture i procese za donošenje odluka te biti sposoban u skladu s tim strukturirati portfelj, kao i projekte i programe koji su njegove sastavnice. Periodično izvješćivanje o statusu je važno za povjerenje interesnih sudionika te kako bi bilo osigurano praćenje napretka portfelja. Različiti interesni sudionici portfelja imaju različite potrebe izvješćivanja (zahtjevi za informacijama, metode dostave informacija te učestalost izvješćivanja) koje pojedinac mora uzeti u obzir. Koordinirajuće organizacije imaju različite oblike osiguranja kvalitete koji se odnose na projekte i programe (npr. osiguravanje kvalitete sustava, projekta, financija, sigurnosti, osiguravanje tehničke kvalitete itd.). Sve to je potrebno uzeti u obzir pri osmišljavanju plana za osiguranje kvalitete portfelja.

Mjere

- prepoznaje protokole i posebna pravila organizacije za donošenje odluka u slučajevima koji nadilaze njegove ili njezine kompetencije i odgovornost
- usklađuje komunikaciju unutar portfelja s potrebama u stalnoj organizaciji
- primjenjuje standarde izvješćivanja koordinirajućih organizacija
- primjenjuje obrasce osiguravanja kvalitete koji vrijede u organizaciji
- prati i nadzire komunikaciju u portfelju te između portfelja i stalne organizacije

4.3.2.4. Usklađivanje portfelja s procesima i funkcijama ljudskih resursa

Opis

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

Mjere

- služi se funkcijom ljudskih resursa za pronalaženje osoblja s potrebnim kompetencijama
- poznaje granice između privremene organizacije i funkcije ljudskih resursa
- uspostavlja i održava odnose s funkcijom ljudskih resursa
- primjenjuje procese ljudskih resursa za osiguravanje treninga i individualnog razvoja pojedinca
- objašnjava obilježja upravljanja resursima i njegovu vrijednost za upravljanje portfeljima

4.3.2.5. Usklađenost portfelja s procesima i funkcijama financija i kontrole

Opis

Funkcije financija i kontrole u organizaciji su često ustrojene kao linijske funkcije koje donose obvezna pravila, procedure i smjernice za upravljanje, računovodstvo i izvješćivanje o financijskim troškovima organizacije. Razumijevanje tih pravila te njihovo učinkovito i djelotvorno korištenje je ključno za uspješno financiranje, praćenje i/ili izvješćivanje o financijskim temama portfelja i njegovih sastavnica (projekata i programa). Funkcije koje se odnose na financije i kontrolu organizacije često služe kao sustav potpore nudeći cijeli niz korisnosti, poput uputa kako se prijaviti za dobivanje sredstava, opravdati, upravljati i izvijestiti o financijskim resursima te kako upravljati, raspodijeliti i pratiti financije. Pojedinaac mora poznavati različite modele financiranja (npr. javni, privatni, javno-privatna partnerstva, subvencijski, komercijalni itd.) koje stalna organizacija podupire. Kako bi bila osigurana potrebna potpora funkcije financija i kontrole, korisno je uspostaviti i održavati odnose s relevantnim osobama za kontakt iz funkcija financija i kontrole.

Mjere

- poznaje obilježja funkcije financija i kontrole
- razlikuje obvezne od opcionalnih korisnosti funkcije financija i kontrole
- prati i nadzire jesu li pravila, smjernice i druge financijske usluge korištene u projektima djelotvorno i učinkovito te na dobrobit portfelja
- jasno i objektivno prenosi i izvješćuje o statusu i trendovima financijskih zadataka

4.3.3. Usklađenost, standardi i propisi

Definicija

Element kompetencije Usklađenost, standardi i propisi opisuje kako pojedinac tumači i uspostavlja ravnotežu između vanjskih i unutarnjih ograničenja u određenom području, primjerice u državi, poduzeću ili gospodarskoj djelatnosti. Usklađivanje je postupak kojim se osigurava pridržavanje zadanih normi. Postoje različite razine obveze usklađivanja – od dobrovoljne i neslužbene do obvezne i službene. Standardi i propisi određuju način organiziranja i upravljanja portfeljima te na njega utječu, s ciljem ostvarenja izvedivih i uspješnih projekata. Pomoću standarda i propisa se provodi usklađivanje s različitim zahtjevima koji obuhvaćaju zakone i propise, ugovore i sporazume, intelektualno vlasništvo i patente, zdravlje, zaštitu na radu, sigurnost, zaštitu okoliša te strukovne standarde.

Svrha

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

Opis

Osim s procesima proizvodnje te upravljanjem projektima, projekti, programi i portfelji su suočeni i s različitim ograničenjima i zahtjevima za razvoj proizvoda i usluga. Ta ograničenja odgovaraju zemljopisnim, društvenim i stručnim osobitostima portfelja te njegova vanjskog okruženja, tj. zakona, standarda i propisa. Tijekom životnog ciklusa portfelja pojedinac nekoliko puta mora analizirati njegov opseg i konfiguraciju te istražiti koji će standardi i propisi izravno ili neizravno utjecati na portfelj. Relevantni standardi i propisi čine moguće rizike i prilike koji zahtijevaju pozornost uprave. Usklađenost s relevantnim standardima i propisima može utjecati na strukture, postupke i kulturu organizacije. U području upravljanja portfeljima se od pojedinca može tražiti da razumije i integrira standarde i propise u portfeljima.

Ovaj element kompetencije uključuje *benchmarking* i poboljšanje kompetencija organizacije za upravljanje portfeljem. Razvijanje kompetencije potrebne za upravljanje portfeljem je trajan postupak, sastavni dio strategije stalnog poboljšavanja organizacije te obveza svakog pojedinca. Ono uključuje strategije učenja i usavršavanja, s ciljem utjecanja na kulturu upravljanja projektima, programima i portfeljima u organizaciji. Ova bi kompetencija trebala poslužiti pojedincu da pokaže na koji bi se način svi dijelovi i razine sustava upravljanja mogli poboljšati. Jačanjem kompetencije za upravlja-

nje portfeljem organizacija povećava svoju sposobnost za odabir i izvedbu uspješnih portfelja, čime se postiže održivost organizacije.

Znanje

- pravni pojmovi i razumijevanje zakona o ugovorima, trgovačkog prava i ostalih relevantnih propisa
- sustavi zakonske regulative
- autonomna strukovna regulativa
- standardi i norme struke, npr. standardi IPMA-e
- ISO standardi (npr. smjernice ISO21500 za upravljanje projektima, smjernice ISO21504 za upravljanje portfeljem ili drugi standardi ISO/TC258)
- metodologija, alati i metode za upravljanje projektima, programima i portfeljima
- načela održivosti
- teorija *benchmarkinga*
- alati i metode za benchmarking
- upravljanje znanjem
- etički kodeks
- kodeks poslovnog ponašanja
- razlike među pravnim teorijama

Vještine i sposobnosti

- kritičko razmišljanje
- *benchmarking*
- prilagođavanje standarda različitim organizacijama
- priopćavanje standarda i propisa
- rukovođenje pružanjem vlastitog primjera
- marljivost i uvjerljivost
- sustavsko mišljenje

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencije koji se odnose na *Perspektivu*
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 9: Pregovaranje
- Praksa 1: Osmišljavanje portfelja
- Praksa 2: Zahtjevi i specifični ciljevi (engl. *objectives*)
- Praksa 5: Organiziranje i informiranje
- Praksa 6: Kvaliteta
- Praksa 11: Rizik i prilika

Ključni pokazatelji kompetencije

4.3.3.1. Identifikacija relevantnih zakonskih propisa i osiguravanje usklađenosti portfelja

Opis

Pojedinac poznaje pravnu politiku organizacije i može je primijeniti na portfelj, kao i na projekte i programe od kojih je sastavljen. Nadalje, poznato mu je koji su zakonski propisi (npr. s područja građanskoga, kaznenoga i radnoga prava te intelektualnog vlasništva itd.) te koji su primjeri iz prakse važni za portfelj i sve projekte i programe koji mu pripadaju. Pojedinac mora osigurati da organizacija u kojoj se provodi portfelj djeluje u skladu sa zakonom te prepoznati ili saznati koji projekti/aktivnosti imaju posebne zakonske zahtjeve te koja zakonska načela u tom slučaju primijeniti. Također, pojedinac prepoznaje propise regulatornih agencija, zna ocijeniti njihovu važnost za portfelj te primijeniti odgovarajuće postupke nadzora i provjere kako bi bila osigurana trajna usklađenost. To je od posebne važnosti za portfelje koji sadržavaju projekte i programe koji se provode u različitim kulturama i različitim pravnim sustavima.

Mjere

- uvažava zakonski kontekst i primjenjuje zakone
- filtrira relevantne zakonske propise i koristi se njima
- identificira rizike u propisima koji se odnose na poslovanje te se savjetuje sa stručnjacima
- uzima u obzir i upravlja odnosom s regulatornim agencijama kao interesnim sudionicima
- nadzire je li način nabave koji se primjenjuje u portfelju u skladu s propisima
- prati i nadzire radi li organizacija koja provodi portfelj u zakonskim okvirima te može li provesti odgovarajuće prilagodbe

4.3.3.2. Identifikacija svih relevantnih propisa o zaštiti zdravlja, sigurnosti i zaštiti okoliša i osiguravanje usklađenosti portfelja s propisima

Opis

Pojedinac zna koji su propisi koji se odnose na zaštitu zdravlja, sigurnost i zaštitu okoliša (HSSE) te utvrditi područja relevantna za portfelj. Isto tako, pojedinac prepoznaje moguće probleme povezane s HSSE-om za koje će, da bi njima mogao upravljati, trebati potražiti savjet vanjskih stručnjaka. Potrebno je odrediti kako projektne aktivnosti i proizvodi proizašli iz portfelja mogu utjecati na članove tima i na interesne sudionike koji će se služiti

koristima proizašlima iz programa te je u stanju nadzirati jesu li poduzete zaštitne mjere HSSE. Pojedinaac uravnotežuje ekonomske, društvene i ekološke aspekte kako bi udovoljio zahtjevima za održivi razvoj te učinio rezultate portfelja održivima.

Nadalje, pojedinac može otkriti koje opasnosti prijete portfelju te projektima i programima koje su njegove sastavnice kada je riječ o sigurnosti i zaštiti, provjerava jesu li one pod kontrolom te odabire odgovarajuće alate kako bi osigurao trajnu sigurnost i zaštitu portfelja te šire organizacije. To je posebice važno kada se portfelj odvija u različitim zemljama/kulturama.

Mjere

- provjerava jesu li primijenjeni propisi HSSE
- provjerava je li kontekst HSSE primijenjen na ciljeve projekta/programa
- nadzire rizike koji proizlaze iz primjene mjera HSSE na organizaciju u kojoj je portfelj
- provjerava je li okruženje u kojemu se provodi portfelj sigurno i zdravo
- koristi HSSE za održivost portfelja
- prati i nadzire postupak li organizacija u kojoj je portfelj u skladu s kontekstom HSSE

4.3.3.3. Identifikacija svih relevantnih kodeksa ponašanja i pravila struke te osiguravanje usklađenosti portfelja

Opis

Pojedinac može osigurati cjelovitost portfelja tako da identificira relevantna pravila struke za okruženje u kojemu se portfelj odvija te provjerava udovoljava li organizacija koja ima portfelj tim pravilima. Nadalje, pojedinac u cijeloj organizaciji koja ima portfelj primjenjuje kodeks ponašanja koji se zasniva na misiji organizacije, korporativnim vrijednostima i politici kvalitete. Katkad su poslovno ponašanje i trgovački običaji također propisani zakonom, pa pojedinac treba integrirati kodeks ponašanja u širi zakonodavni kontekst. Kodeks ponašanja se često preklapa s postupcima nabave, a pogrešno protumačen može biti velika opasnost za organizaciju. Stoga, identifikacijom i primjenom različitih kodeksa ponašanja u širi zakonodavni kontekst i redovitom provjerom zdravstvenog stanja pojedinac osigurava da organizacija koja ima portfelj posluje pošteno i u zakonskim okvirima.

Mjere

- identificira ugovorno pravo te propise o poštenoj trgovini
- identificira različite metode nabave i s njom povezane politike
- nadzire primjenu etičkih načela te zna definirati i implementirati

- primjerene kodekse ponašanja u organizaciji koja ima portfelj
- održava profesionalni integritet osiguravanjem kontinuirane primjene kodeksa ponašanja u cijeloj organizaciji
- prati i rješava slučajeve kršenja kodeksa ponašanja u portfeljnoj organizaciji

4.3.3.4. Identifikacija svih relevantnih principa, načela i ciljeva održivosti i osiguravanje usklađenosti portfelja

Opis

Pojedinac može procijeniti utjecaj portfelja na okoliš i društvo. Razumijevanjem svoje vlastite odgovornosti, pojedinac istražuje, preporučuje i primjenjuje mjere kako bi ograničio ili kompenzirao negativne posljedice. Pojedinac slijedi (ili čini i više nego je određeno) smjernice i pravila o održivom razvoju dane od organizacije ili šireg društva te je sposoban uspostaviti ravnotežu između zahtjeva društva, utjecaja na okoliš i gospodarstvo.

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

Mjere

- utvrđuje društvene posljedice portfelja te posljedice za okoliš
- određuje i prenosi ciljeve održivosti portfelja i njegovih rezultata
- usklađuje ciljeve s organizacijskom strategijom održivosti
- uspostavlja ravnotežu između zahtjeva društva, okoliša i ekonomije (ljudi, planet, profit) te procesa i proizvoda portfelja
- potiče razvoj i rasprostranjenost tehnologija prilagođenih okolišu

4.3.3.5. Procjenjivanje, uporaba i razvoj standarda struke te alata za portfelj

Opis

Pojedinac primjenjuje najviše standarde struke i redovito provjerava odvija li se portfelj u skladu s odgovarajućim alatima, metodama i praksama, kao što su uspješne metodologije za upravljanje projektima, programima i portfeljima. Pritom, razumije osobitosti portfelja i njegove naravi. Nadalje, razumije da su dobri primjeri iz prakse, kada je riječ o upravljanju portfeljima, najčešće rezultat kombinacije najboljih svjetskih standarda te alata i metoda kojima se služe pojedinci (na osobnoj razini). Pojedinac se obično uključuje u projekte dubinskog snimanja putem vanjskih procjena poput *IPMA International Project Excellence Award* ili *IPMA Delta Assessment*, kako bi utvrdio postojeću razinu zrelosti organizacije te definirao daljnje korake u smislu poboljšavanja te zrelosti.

Mjere

- određuje kojim se relevantnim standardima struke valja služiti unutar portfelja i svih projekata i programa koji su njegov sastavni dio
- uspoređuje postojeću praksu upravljanja portfeljima s primjerima dobre prakse
- uključuje se u vanjske procjene zrelosti organizacije i načine upravljanja portfeljem
- utvrđuje korake za daljnja poboljšanja
- pokreće razvoj prilagođenih standarda
- diseminira stečeni know-how po cijeloj organizaciji
- nadzire provode li se nova poboljšanja u organizaciji koja ima portfelj

4.3.3.6. Procjena, *benchmarking* i poboljšanje organizacijskih kompetencija upravljanja portfeljem

Opis

Kompetencija upravljanja portfeljem koja se odnosi na *benchmarking* podrazumijeva proces kontinuiranog napretka koji se provodi uspoređujući procese upravljanja portfeljem u organizaciji s primjerima dobre prakse. Pojedinci su također u stanju identificirati i uspoređivati upravljačke procese i strukture koje podupiru proces upravljanja portfeljem.

Primjere dobre prakse često pružaju organizacije svjetske klase. Te su organizacije obično opisane kao najbolji primjeri upravljanja portfeljima i osvojile su međunarodno priznate nagrade. Svrha *benchmarkinga* je poboljšati organizacijsku izvedbu stežući *know-how* superiorne organizacije. Organizacijski benchmarking često slijedi model zrelosti ili kompetencija organizacije te određuje koje strukture, procese, metode i individualne vještine organizacija mora imati kako bi postigla određenu razinu zrelosti.

Benchmarking se može provesti unutar organizacije (uspoređivanje s različitim projektima u istoj organizaciji) ili uspoređivanjem s konkurencijom (organizacijom koja je izravni konkurent) te funkcionalno ili generički (uspoređivanjem s organizacijom koja djeluje na istom tržištu ili unutar iste gospodarske djelatnosti). Pojedinaac uvijek nastoji poboljšati vlastito upravljanje portfeljem i njemu pripadajućim projektima i programima na način da pridonese strateškim ciljevima organizacije. Naposljetku, pojedinac bi neprestano trebao provjeravati uvode li se unaprijed definirana poboljšanja u cijeloj organizaciji.

Mjere

- utvrđuje i procjenjuje nedovoljno razvijena područja organizacijskih kompetencija u upravljanju projektima, programima i portfeljima
- provodi benchmarking za nedovoljno razvijena područja
- utvrđuje osnovu za benchmarking i primjere dobre prakse
- uspoređuje s primjerima dobre prakse
- utvrđuje i integrira mjere za potrebna poboljšanja
- provodi utvrđene mjere i procjenjuje dobivene koristi
- diseminira stečeni know-how po cijeloj organizaciji
- provjerava provode li se poboljšanja utvrđena mjerilima vrijednosti u organizaciji koja ima portfelj

4.3.4. Moć i interes

Definicija

Element kompetencije Moć i interes opisuje kako pojedinac prepoznaje i razumije neformalne osobne i grupne interese te politiku i primjenu moći koje iz njih proizlaze. Ovaj element kompetencije definira na koji način pojedinci koji sudjeluju u portfelju prepoznaju neformalne utjecaje (koji proizlaze iz osobnih i grupnih ambicija i interesa, te na koje djeluju odnosi među osobama i grupama) i njihov utjecaj na okruženje portfelja. Ti neformalni interesi se razlikuju od formalnih interesa (formaliziranih u obrazloženju opravdanosti portfelja) koji proizlaze iz organizacijske strategije ili standarda, propisa itd.

Svrha

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

Opis

Moć je sposobnost utjecanja na ponašanje drugih. Znatan dio utjecaja dolazi od neformalne moći, a to je moć koja nije “učvršćena” u formalnim ulogama, strukturama ili procesima. Ovaj neformalan aspekt moći je često motiviran osobnim ambicijama i interesima. Interesni sudionici obično imaju osobne ambicije i interese te će često pokušati uporabiti svoj utjecaj kako bi postupke i/ili ishode portfelja prilagodili sebi. Njihovo djelovanje može pomoći ili odmoći uspješnom ostvarenju portfelja. Razumijevanje tih osobnih utjecaja te sposobnost da se na njih utječe i da ih se iskoristi je prijeko potrebno za uspjeh portfelja.

Osim kulturalnih aspekata i vrijednosti, svaka osoba ima vlastiti stil i osobnost i tej će individualan pristup utjecati na način na koji se iskazuje moć. U području upravljanja portfeljem od pojedinca se može tražiti da razvije i održava sposobnost snažnog vođenja kako bi uspješno realizirao portfelj. Pojedinac također trebati moći prepoznati interese glavnih interesnih sudionika i odrediti prioritete.

Interes je privučenost nekoj određenoj temi ili željenom ishodu, primjerice određena želja za približavanjem ili udalžavanjem od nekog predmeta, situacije, položaja, ishoda ili mišljenja. Ljudi često pokušavaju ostvariti svoje interese tako da se koriste svojim utjecajem. Interesi se često ostvaruju kroz formalne i neformalne odnose, koji mogu rezultirati grupnim utjecajem. Grupe su često sastavljene od neformalnih skupina kolega ili prijatelja, ili formalnih struktura poput odjela, vijeća i odbora. U formalnim grupama valja voditi računa o tome da se formalna uloga moći razlikuje od neformalnog

utjecaja koji može dolaziti od nekih drugih izvora moći. Primjeri neformalne moći su referentna ili stručna moć.

Znanje

- formalna organizacija (zaposlenici, linija itd.) nasuprot neformalnim strukturama
- neformalni procesi odlučivanja
- formalna i neformalna moć i utjecaj
- razlika između moći i autoriteta
- doseg utjecaja
- izvori interesa
- usklađenost
- uvjeravanje
- temelji moći
- psihologija projekta
- organizacijska kultura i odlučivanje
- teorije moći

Vještine i sposobnosti

- promatranje i analiza psiholoških procesa
- prepoznavanje i primjena utjecaja
- primjena moći kad je primjereno
- znanje o osobnim i organizacijskim vrijednostima
- razumijevanje dugoročnih interesa interesnih sudionika
- empatija

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencije koji se odnose na *Perspektivu*
- Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost
- Ljudi 3: Osobna komunikacija
- Ljudi 4: Odnosi i angažiranost
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 9: Pregovaranje
- Praksa 1: Osmišljavanje portfelja
- Praksa 12: interesni sudionici

Ključni pokazatelji kompetencije

4.3.4.1. Procjena tuđih osobnih ambicija i interesa te njihova mogućeg utjecaja na portfelj

Opis

Ljudi imaju ciljeve i ambicije, primjerice ciljeve u karijeri, ili želju da poboljšaju društvo ili sebe. Također imaju interese povezane s tim ambicijama, a koji utječu na njihove interese u portfelju ili bilo kojoj njegovoj sastavnici (projekt ili program) te na njihov uspjeh. Dio njihovih ambicija i interesa često će biti u skladu s njihovim trenutačnim službenim položajem, tj. obavljanje zadataka koje po dužnosti moraju obavljati im može pomoći u ostvarivanju vlastitih ambicija i interesa. Pa ipak, njihove ambicije i interesi mogu nadilaziti službene interese njihova formalnog položaja (ili čak biti djelomično s njima u sukobu). Sposobnost identificiranja ambicije i osobnih interesa ljudi (interesnih sudionika, članova tima ili kolega) je često potrebna da bi se s njima učinkovito i uspješno surađivalo.

Mjere

- uzima u obzir i ocjenjuje osobne ambicije i interese relevantnih osoba ili grupa
- uzima u obzir i ocjenjuje razlike između osobnih i organizacijskih interesa i ciljeva

4.3.4.2. Procjena neformalnog utjecaja pojedinaca i grupa te njihova mogućeg utjecaja na portfelj

Opis

Neformalan utjecaj valja razlikovati od formalnih utjecaja utvrđenog u strukturama, dokumentima i procesima organizacije. Ljudi mogu imati utjecaj iz mnogo razloga te pomoću mnogih različitih sredstava. Osim formalno dogovorene legitimne moći (npr. voditelji odjela, izvršni direktori, suci i nastavnici), postoje i mnogi drugi temelji moći, npr. moć prisile, moć nagrađivanja, referentna i stručna moć. Međuodnosi su također snažan temelj moći. Utjecanje na odluke uporabom osobnih odnosa je uobičajen i često djelotvoran način. Često postoji izražena razlika u sposobnosti osoba i grupa da utječu na određene vrste odluka ili na odluke koje se donose u specifičnom području znanja ili dijelu organizacije ("doseg" utjecaja). Svaki osobni i grupni utjecaj ima vlastiti dosega, pa ga je važno prepoznati.

Mjere

- uzima u obzir i može procijeniti utjecaj, moć i dosega određenih pojedinaca u različitim okruženjima

- sposoban je prepoznati pripadnost grupama i odnose relevantne za portfelj

4.3.4.3. Procjena osobnosti i načina rada drugih te njihovo zapošljavanje na dobrobit portfelja

Opis

Svatko je jedinstven te postupa i djeluje na sebi svojstven način. Kulturalni faktori, kao što je prikazano u dijelu Kultura i vrijednosti također utječu na osobni stil. Različiti ljudi mogu imati jednake ambicije i/ili interese, no različite stilove u primjenjivanju vlastitoga utjecaja. Drugi ljudi se, pak, mogu ponašati na jednak način ili imati jednak stil, a ipak se razlikovati u ambicijama i/ili interesima. Pojedinač mora prepoznati te razlike kod učinkovite i djelotvorne suradnje s pojedincima ili grupama.

Mjere

- prepoznaje i uzima u obzir razlike u načinu ponašanja i osobnosti
- prepoznaje i uvažava razlike između kulturalnih aspekata i osobnosti

4.3.5. Kultura i vrijednosti

Definicija

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

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da prepozna i integrira utjecaj unutarnjih i vanjskih kulturalnih aspekata na pristup portfelju, ciljeve i postupke, održivost ishoda i dogovorene ishode.

Opis

Organizacije su društveni sustavi u kojima je ponašanje pojedinca ugrađeno u društveni kontekst zajedničkih vrijednosti, vizija, normi, simbola, uvjerenja, navika, ciljeva itd. – ukratko, u kulturu. Ta kultura ima formalne, eksplicitne izvore i aspekte (poput eksplicitne misije i korporativnih vrijednosti organizacije), kao i neformalne, implicitne aspekte (poput uvjerenja, uobičajenog načina ponašanja itd.). Štoviše, svaka organizacija djeluje unutar društva koje također ima specifičnu kulturu (a moguće i supkulture). Svi ti kulturalni aspekti utječu na interakciju između ljudi unutar tog društva, organizacije i programa te na interakciju sa svim drugim unutarnjim i vanjskim interesnim sudionicima. Portfelji su često integralni dio jedne ili više matičnih organizacija, a istodobno su i privremene organizacije, u kojima unutarnja kultura mora biti u skladu s vanjskom kulturom (vanjsko prilagođavanje i unutarnja integracija). U području upravljanja portfeljima od pojedinca se može tražiti da uskladi portfelj s kulturom i vrijednostima organizacije. U multikulturalnom portfelju, pojedinac mora upravljati višestrukim kulturalnim i vrijednosnim normama.

Usklađenost kulture i vrijednosti je još važnija za portfelje koji se provode u različitim društvima, organizacijama ili grupama te tako tvore multikulturalno okruženje. Za vrijeme cijeloga životnog ciklusa portfelja, pojedinac mora prepoznati što je relevantna kultura u sklopu unutarnjega i vanjskoga konteksta portfelja i organizacije. Pojedinac mora uskladiti (te

povremeno ponovo usklađivati) kulturu portfelja kako bi postigao opće ciljeve (engl. *goals*) i ciljeve (engl. *objectives*) na najučinkovitiji i najdjelotvorniji način. Za potrebe usklađivanja je moguće koristiti rezultate istraživanja, unutarnje i vanjske standarde, propise i smjernice (npr. načela upravljanja, kodeks ponašanja), ako su dostupni. Po završetku portfelja naučeno se može primijeniti za bolju usklađenost s kulturom u budućnosti.

Znanje

- relevantna kulturna obilježja, vrijednosti, norme i prihvatljivo ponašanje
- misija i vizija organizacije
- izjave o misiji
- korporativne vrijednosti i politike
- politika kvalitete
- etika
- društvena odgovornost poduzeća (DOP, engl. *Corporate Social Responsibility* - CSR)
- zeleno upravljanje projektima
- teorije o kulturi

Vještine i sposobnosti

- razumijevanje vrijednosti
- razumijevanje kulture
- poštivanje drugih kultura i vrijednosti
- usklađivanje s različitim kulturalnim sredinama i rad u njima
- rješavanje pitanja koja se odnose na kulturalne aspekte
- premošćivanje različitih kultura i vrijednosti kako bi bili ostvareni specifični ciljevi projekta, programa i portfelja

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencije koji se odnose na *Perspektivu*
- Praksa 1: Osmišljavanje portfelja
- Praksa 6: Kvaliteta
- Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost
- Ljudi 3: Osobna komunikacija
- Ljudi 4: Odnosi i angažiranost

Ključni pokazatelji kompetencije

4.3.5.1. Procjena kulture i vrijednosti društva te njihova utjecaja na portfelj

Opis

Vrijednosti i nepisana pravila društva mogu imati velik utjecaj na način komuniciranja i donošenja odluka. One također utječu na to kako se odstupanje od zajedničke norme prosuđuje i kako se u tom slučaju postupa, određuju i utječu na radno vrijeme te kako, kad, gdje i s kim pojedinac razmjenjuje informacije, dijeli uredski prostor, obroke itd. Pojedinac mora imati osnovno znanje o kulturi, vrijednostima i normama društva ili društava unutar kojeg/kojih se izvodi portfelj i sve njegove sastavnice, tj. projekti i programi. Treba prepoznati relevantne implikacije tih društvenih aspekata na portfelj, uzeti ih u obzir te ih povremeno provjeravati.

Mjere

- uvažava kulturalne vrijednosti, norme i zahtjeve društva
- uvažava implikacije kulturalnih vrijednosti, normi i zahtjeva portfelja
- djeluje u skladu s kulturalnim zahtjevima i vrijednostima bez kompromitiranja osobnih vrijednosti

4.3.5.2. Usklađenost portfelja s formalnom kulturom i korporativnim vrijednostima koordinirajućih organizacija

Opis

Svi portfelji moraju biti usklađeni s vrijednostima organizacija te slijediti formalna pravila kulture i zahtjeve povezanih funkcijskih odjela ili jedinica potpore te kulturu svojih sastavnica (projekata i programa) i strateških tijela za donošenje odluka. Katkad su navedene vrijednosti zapisane u više dokumenata (primjerice u izjavi o misiji, politici kvalitete ili korporativnim vrijednostima). Pojedinac mora prepoznati relevantne implikacije tih kulturalnih aspekata na portfelj i njegove sastavnice (projekte i programe) te ih uzeti u obzir u svojem pristupu. Nadalje, pojedinac mora biti siguran da portfelj podupire održivi razvoj organizacije, koji uključuje i društvenu odgovornost poduzeća (DOP). DOP je kontrolna poluga za pridržavanje zakonskih i nevladinih propisa, pravila struke te drugih etičkih i međunarodnih normi. Pomoću DOP-a se potiče pozitivan utjecaj vlastitih aktivnosti na okoliš, potrošače, zaposlenike, zajednice, interesne sudionike te sve druge pripadnike društva.

Mjere

- priznaje i poštuje službene norme i zahtjeve organizacije
- poznaje korporativne vrijednosti i misiju organizacije
- djeluje u skladu s politikom kvalitete organizacije
- uvažava implikacije službenih normi, zahtjeva, korporativnih vrijednosti te misije i politike kvalitete na portfelj
- postupa održivo tako što primjenjuje načela korporativne društvene odgovornosti

4.3.5.3. Procjena neformalne kulture i vrijednosti organizacije te njihova utjecaja na portfelj

Opis

Svi portfelji i njihove sastavnice (projekti i programi) su povezani s jednom ili više organizacija koje imaju vlastitu neformalnu kulturu. Iako formalni aspekti organizacijske kulture mogu imati znatan utjecaj, na kulturu ili supkulture organizacije mogu utjecati i mnogi drugi aspekti. Ti aspekti obuhvaćaju arhitekturu, namještaj, kodeks odijevanja, šale itd. Pretpostavke su duboko usađena, najčešće nesvjesna ponašanja, kao što je način na koji ljudi jedni druge oslovljavaju (uključujući podređene i menadžere), način na koji se rješavaju problemi i izazovi te tolerantnost naspram pogreška ili neprimjerenoga ponašanja, što sve proizlazi iz povijesti i kulturne pozadine organizacije, njezinih zaposlenika i upravljačke strukture. Pojedinaac bi trebao prepoznati relevantne implikacije tih kulturalnih aspekata za portfelj i uzeti ih u obzir u svom pristupu portfelju.

Mjere

- uvažava, analizira i poštuje neformalnu kulturu i vrijednosti organizacije(a)
- identificira implikacije neformalne kulture i vrijednosti organizacije na portfelj
- djeluje u skladu s neformalnim vrijednostima i normama organizacije

4.4. Ljudi

Područje kompetencija pod nazivom “Ljudi” bavi se osobnim i društvenim kompetencijama pojedinca.

Definira deset kompetencija, a to su:

- Samopromišljanje i upravljanje sobom
- Osobni integritet i pouzdanost
- Osobna komunikacija
- Odnosi i angažiranost
- Vodstvo
- Timski rad
- Konflikt i kriza
- Snalažljivost
- Pregovaranje
- Usmjerenost na rezultate.

4.4.1. Samopromišljanje i upravljanje sobom

Definicija

Samopromišljanje je sposobnost priznavanja, promišljanja i razumijevanja vlastitih emocija, ponašanja, sklonosti i vrijednosti te shvaćanje njihova utjecaja. Upravljanje sobom je sposobnost postavljanja osobnih ciljeva, provjere i prilagodbe napretka te sustavnog obavljanja svakodnevnih poslova. Ono obuhvaća upravljanje promjenjivim uvjetima rada i uspješno rješavanje stresnih situacija.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da kontrolira i usmjeruje svoje ponašanje uzimajući u obzir utjecaj osobnih emocija, sklonosti i vrijednosti. To omogućuje učinkovitu i djelotvornu uporabu resursa pojedinca i pridonosi pozitivnoj radnoj energiji te ravnoteži između rada na projektu i redovnoga rada.

Opis

Sve odluke i postupci pojedinca su vođene unutarnjim sklopom osjećaja, sklonosti i vrijednosti. Razumijevanje te promišljanje o njima i njihovu utjecaju na ponašanje pružaju pojedincu priliku da upravlja samim sobom. Promišljanje o osobnim vrijednostima i ponašanju, traženje povratne informacije te razumijevanje pojedinačnih prirodnih primarnih reakcija otvaraju mogućnost za promjenu i poboljšanje ponašanja pojedinca. Sposobnost kontroliranja primarnih reakcija je temelj dosljednog ponašanja, odlučivanja, komuniciranja i vođenja drugih. Prihvatanje sustavnoga i discipliniranoga pristupa obavljanju svakodnevnih poslova znači upravljanje vremenom kako bi bili ostvareni prioritetni ciljevi. Povećanje radne učinkovitosti ne znači više raditi, već ono omogućuje pojedincu da postigne rezultate s većim zadovoljstvom i motiviranošću. Pojedinaac radi samostalno i neovisno o vanjskim utjecajima, iskorištavajući prilike za primjenu naučenih lekcija.

Znanje

- tehnike refleksije i samoanalize
- upravljanje vlastitim i tuđim stresom
- tehnike i metode opuštanja
- ritam rada
- pravila i tehnike davanja povratnih informacija
- tehnike određivanja prioriteta
- osobno upravljanje vremenom
- provjere napretka
- postavljanje ciljeva (npr. metoda SMART)
- teorije učinkovitosti

Vještine i sposobnosti

- razumijevanje vlastitog načina rada i preferencija
- razumijevanje što sve odvlači pozornost
- samopromišljanje i samoanaliza
- kontroliranje osjećaja i usmjeravanje na zadatke, čak i kad je pojedinac izazvan
- samomotivacija
- delegiranje zadataka
- postavljanje smislenih i autentičnih osobnih ciljeva
- provođenje redovitih provjera napretka i rezultata
- način postupanja u slučaju pogreške i neuspjeha

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.1.1. Utvrđivanje načina na koje vlastite vrijednosti i iskustva utječu na profesionalan rad i promišljanje o stečenoj spoznaji

Opis

Kako bi utvrdio koje su mu vlastite vrijednosti i strasti te ih reflektirao na vlastito djelovanje, pojedinac mora razumjeti svoja suštinska mišljenja, stavove, ideale i etičke vrijednosti te o njima promisliti. To je snova za dosljednost u odlučivanju i djelovanju. Osobno iskustvo snažno utječe na način kako pojedinac razumije situacije i ljude. Osobno iskustvo o načinu funkcioniranja svijeta i ponašanju ljudi utječe na način razmišljanja i djelovanja. Razumijevajući način razmišljanja pojedinca, može se shvatiti zašto se različito tumači određene situacije te tako umanjiti utjecaj predrasuda. Suprotnost tome jest zanemarivanje utjecaja iskustva i očekivanje da svi vide “stvarnost” na jednak način.

Mjere

- promišlja o vlastitim vrijednostima
- uzima u obzir vlastite vrijednosti i ideale pri donošenju odluka
- priopćuje vlastita načela i osobne zahtjeve
- iznosi vlastita iskustva i raspravlja o njima
- sagledava vlastito iskustvo u širem kontekstu
- služi se vlastitim iskustvom kako bi oblikovao pretpostavke o ljudima i situacijama

4.4.1.2. Jačanje samopouzdanja na temelju vlastitih snaga i slabosti

Opis

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

Mjere

- identificira vlastite snage, talente, ograničenja i slabosti
- koristi se snagom, talentima i strašću
- pronalazi rješenja za prevladavanje osobnih slabosti i ograničenja
- održava kontakt očima čak i u stresnim situacijama
- prihvaća poteškoće ne gubeći samopouzdanje

4.4.1.3. Identificiranje osobne motivacije za postavljanje ciljeva i usredotočenosti te promišljanje stečene spoznaje

Opis

Znajući što ga motivira, pojedinac može postaviti vlastite ciljeve koji ga usmjeravaju i oslobađaju energiju. Pojedinaac zna što ga pokreće i može to prenijeti u osobne ciljeve te kontrolira vlastite osjećaje, čak i kad je izazvan. Suprotnost tome je samo se “prepustiti”, živjeti život bez plana i ne usmjeravati ga. Jednom kad su ciljevi postavljeni, pojedinac marljivo radi te ostaje odlučno usredotočen na zadatke. Pojedinaac se može usredotočiti na zadatke unatoč ometanjima te zna što mu odvlači pozornost. Pojedinaac izbjegava odugovlačenje i odgađanje, koji mogu uzrokovati stres kod njega i tima. To također uključuje služenje tehnikama za određivanje prioriteta. Usredotočenost uključuje i sposobnost nošenja sa svakodnevnim poslovnim zadacima te komuniciranje i održavanje odnosa s drugima.

Mjere

- pokazuje razumijevanje vlastitih motiva
- postavlja osobne i profesionalne ciljeve i prioritete
- djeluje kako bi ostvario osobne ciljeve
- prepoznaje što odvlači pozornost
- redovito promišlja kako bi ostao usredotočen na ciljeve
- obavlja osobne obveze na vrijeme
- usredotočuje se na zadatke unatoč ometanjima i prekidima
- usmjerava sam sebe ili traži pojašnjenja u nejasnim situacijama

4.4.1.4. Organiziranje vlastitog rada ovisno o situaciji i resursima

Opis

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

Mjere

- prati vlastito planiranje vremena
- određuje prioritete različitih zahtjeva
- odbija određene zahtjeve kad je to prikladno
- rabi resurse kako bi maksimizirao isporuku
- prilagođuje načine govora
- razvija taktike prilagođene situaciji

4.4.1.5. Preuzimanje odgovornosti za osobno učenje i razvoj

Opis

Pojedinac je usredotočen na kontinuirano učenje i uvijek nastoji poboljšati kvalitetu vlastitog rada, djelovanja i odluka. Prihvatanje povratnih informacija i traženje savjeta omogućuje osobni razvoj i učenje. Ako pojedinac razumije opažanja i gledišta drugih, uključujući i kritička opažanja te primjedbe, može preispitati i popraviti osobne stavove i ponašanje. Suprotnost tome jest da pojedinac ne prihvća promjene i gleda na sve povratne informacije kao na kritiku, nikad ne prihvća kritiku te se odbija promijeniti. Pojedinac se nastoji razviti koristeći se kritikama i povratnim informacijama kao prilikom za rast.

Mjere

- koristi se pogreškama i lošim rezultatima kao poticajem za učenje
- koristi se povratnim informacijama kao prilikom za osobni razvoj
- traži savjete
- mjeri vlastiti učinak
- usredotočen je na kontinuirano poboljšavanje vlastitog rada i sposobnosti

4.4.2. Osobni integritet i pouzdanost

Definicija

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

Svrha

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

Opis

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

Znanje

- etički kodeks/kodeks ponašanja
- društvena jednakost i načela održivosti
- osobne vrijednosti i moralni standardi
- etički sustavi
- univerzalna prava
- održivost

Vještine i sposobnosti

- razvijanje povjerenja i izgradnja odnosa
- poštivanje vlastitih standarda pod pritiskom i unatoč otporu
- ispravljanje i prilagođavanje vlastitog ponašanja

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

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

Opis

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

Mjere

- poznaje i odražava vlastite vrijednosti
- uzima u obzir vlastite vrijednosti i ideale pri donošenju odluka
- izražava vlastita načela

4.4.2.2. Promicanje održivosti ishoda i rezultata

Opis

Promicanje održivosti podrazumijeva usredotočenost na dugotrajnost rješenja čak i kada je riječ o zadacima ograničenoga vremenskog roka. Održivost ne uključuje samo društvenu jednakost, zaštitu okoliša ili ekonomske rezultate. Ona uključuje i razmišljanje o dugoročnim ishodima te posljedicama ponašanja. Pojedinac je sposoban sagledati širu sliku te se u skladu s time i ponašati.

Mjere

- proaktivno traži održivo rješenje
- promišlja i uzima u obzir dugoročne ishode pri traženju rješenja

4.4.2.3. Preuzimanje odgovornosti za vlastite odluke i djela

Opis

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

Mjere

- preuzima punu odgovornost za vlastite odluke i djela
- prihvata odgovornost za pozitivne i negativne rezultate

- donosi odluke i drži se dogovora postignutih s drugima
- bavi se osobnim i profesionalnim nedostacima koji stoje na putu ostvarenja profesionalnog uspjeha

4.4.2.4. Dosljedno djelovanje, odlučivanje i komuniciranje

Opis

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

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

Mjere

- usklađuje riječi i djela
- služi se sličnim pristupom sličnim problemima
- prilagođuje osobno ponašanje kontekstu situacije

4.4.2.5. Temeljito izvršenje zadataka kako bi bilo izgrađeno povjerenje

Opis

Pojedinac temeljito i pozorno obavlja zadatke. To izaziva povjerenje drugih ljudi u njega te potiče sklapanje obećanja i dogovora. Pojedinac je prepoznat kao netko na koga se može osloniti. Po mišljenju drugih, rezultati rada pojedinca su dosljedno dobre kvalitete.

Mjere

- temeljito i pozorno obavlja radne zadatke
- stječe povjerenje isporukom dovršenog i ispravno obavljenog posla

4.4.3. Osobna komunikacija

Definicija

Osobna komunikacija uključuje razmjenu odgovarajućih podataka koji su točno i dosljedno dostavljeni svim interesnim stranama.

Svrha

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

Opis

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

Znanje

- razlike između informacije i poruke
- različite metode komuniciranja
- različite tehnike ispitivanja
- pravila za traženje povratnih informacija
- moderiranje
- tehnike prezentiranja
- komunikacijski kanali i stilovi
- govornička vještina
- obilježja govora tijela
- komunikacijske tehnologije

Vještine i sposobnosti

- uporaba različitih načina komuniciranja i različitih stilova kako bi bila ostvarena učinkovita komunikacija
- aktivno slušanje
- tehnike ispitivanja
- empatija
- tehnike prezentiranja i moderiranja
- učinkovita uporaba govora tijela

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Ljude*
- Perspektiva 4: Moć i interes
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti
- Praksa 5: Organiziranje i informiranje
- Praksa 12: Interesni sudionici

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.3.1. Pružanje jasnih i strukturiranih informacija drugima i provjera razumijevanja

Opis

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

Mjere

- oblikuje informacije na logičan način u skladu s publikom i situacijom
- koristi se tehnikama pričanja priče (engl. *story telling*) kad je to prikladno
- služi se jezikom jednostavnim za razumijevanje
- koristi se javnim govorom i prezentacijom
- uvježbava i usavršava druge
- vodi i moderira sastanke
- služi se vizualizacijom, govorom tijela i intonacijom za podupiranje i naglašavanje poruke

4.4.3.2. Omogućavanje i promicanje otvorene komunikacije

Opis

Omogućavanje i promicanje otvorene komunikacije znači aktivno pozivanje drugih da daju svoj doprinos i mišljenje o važnim temama. To zahtijeva atmosferu punu povjerenja, kako bi ljudi mogli izraziti svoje ideje i mišljenje, a da ih se ne odbije, ne kazni ili ne ismijava. Trebalo bi biti jasno kad i kako su drugi slobodni i/ili pozvani da predlažu ideje, iznose osjećaje i/ili mišljenje te kad nije prikladan trenutak za to. U potonjim situacijama, prema ljudima i njihovu doprinosu valja se odnositi s poštovanjem.

Slušati i pružati povratnu informaciju podrazumijeva iskorištavanje prilika za istraživanje i razmjenu mišljenja. Pojedince iskreno zanimaju stavovi drugih te on pruža otvoren i neformalan okvir za povratne informacije. Zbog pojedinca se drugi ljudi osjećaju vrijednima i da su njihova mišljenja važna.

Mjere

- stvara otvorenu atmosferu punu poštovanja
- aktivno i strpljivo sluša potvrđujući ono što je rečeno, ponovo iznoseći ili parafrizirajući riječi govornika te potvrđujući razumijevanje
- ne prekida i ne počinje govor dok drugi govore
- otvoren je i pokazuje iskren interes za nove ideje
- potvrđuje razumijevanje poruke/informacije ili, kad je potrebno, traži pojašnjenja, primjere i/ili detalje
- jasno daje do znanja kada je, gdje i kako iznošenje ideja, osjećaja i mišljenja dobrodošlo
- jasno daje do znanja kako će se odnositi prema idejama i mišljenjima

4.4.3.3. Odabir komunikacijskih stilova i kanala koji odgovaraju publici, situaciji te menadžerskoj razini

Opis

Pojedinac odabire primjeren način komuniciranja s ciljnom publikom. Pojedinaac je u stanju komunicirati na različitim razinama i putem različitih kanala, razmatrajući hoće li odabrati formalnu, neformalnu, neutralnu ili emocionalnu komunikaciju i je li pritom prikladan pisani, usmeni ili vizualni način komuniciranja.

Mjere

- odabire primjerene komunikacijske kanale i stil ovisno o ciljnoj publici
- komunicira putem odabranih kanala u skladu s odabranim stilom
- nadgleda i kontrolira komunikaciju
- mijenja komunikacijske kanale i stil ovisno o situaciji

4.4.3.5. Učinkovita komunikacija s virtualnim timovima

Opis

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

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

Mjere

- služi se modernom komunikacijskom tehnologijom, npr. webinar, telekonferencije, chat, računarstvo u oblaku (engl. *cloud computing*)
- određuje i održava jasne komunikacijske procese i procedure
- promiče koheziju i *team building*

4.4.3.6. Uporaba humora i sagledavanje šire slike kad je prikladno

Opis

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

Mjere

- mijenja komunikacijske perspektive
- smanjuje napetost uporabom humora

4.4.4. Odnosi i angažiranost

Definicija

Osobni odnosi su temelj za produktivnu suradnju, osobnu angažiranost i predanost. Oni uključuju odnose jedan na jedan, kao i uspostavljanje cijele mreže odnosa. Da bi bili izgrađeni trajni i čvrsti odnosi, potrebno je uložiti vrijeme i pozornost. Sposobnost formiranja čvrstih odnosa prije svega ovisi o društvenim kompetencijama, kao što su empatija, povjerenje, pouzdanost i komunikacijske vještine. Zajednička vizija i ciljevi koje dijele pojedinci i tim potiču druge na angažiranost u zadacima i predanost zajedničkim ciljevima.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu izgradnju i održavanje osobnih odnosa te razumijevanje da je zanimanje za druge preduvjet za suradnju, predanost te naposljetku učinkovitost.

Opis

Osobni odnosi započinju iskrenim zanimanjem za ljude, a njihova izgradnja je dvojaka: s jedne strane uspostavljanje odnosa jedan na jedan, a s druge stvaranje i podupiranje društvenih mreža. U obje situacije pojedinac mora otvoreno surađivati s drugima. Jednom kad je odnos uspostavljen, mora se održavati i poboljšavati uspostavljanjem i pokazivanjem povjerenja, suradnjom zasnovanom na poštovanju i otvorenom komunikacijom. Kulturne razlike mogu pobuditi interes i privlačnost, no i izazvati nerazumijevanje koje može ugroziti kvalitetu odnosa. Jednom kad su osobni odnosi uspostavljeni, mnogo je lakše postići da se i ostali angažiraju, osobito ako su vizije, ciljevi i zadaci predstavljeni s entuzijazmom. Drugi način kako angažirati ostale je aktivno ih uključiti u rasprave, odluke i djelovanje. Općenito, ljudi su više predani ostvarenju ciljeva i zadataka kad se to od njih unaprijed traži.

Znanja

- intrinzična motivacija
- motivacijske teorije
- postupanje prema otporu
- vrijednosti, tradicije, pojedinačni zahtjevi različitih kultura
- teorije umrežavanja

Vještine i sposobnosti

- uporaba humora za probijanje leda
- prikladni načini komuniciranja
- komuniciranje s poštovanjem
- poštivanje drugih te razumijevanje etničkih i kulturalnih različitosti
- vjerovanje vlastitoj intuiciji

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na Ljude
- Perspektiva 4: Moć i interes
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti
- Praksa 5: Organiziranje i informiranje
- Praksa 12: Interesni sudionici

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.4.1. Započinjanje i razvijanje osobnih i profesionalnih odnosa

Opis

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

Mjere

- aktivno traži mogućnosti i situacije za ostvarivanje novih kontakata
- pokazuje zanimanje za upoznavanje novih ljudi
- služi se humorom za probijanje leda
- prisutan je, dostupan i otvoren za dijalog
- aktivno održava kontakte, uspostavlja rutinu za bilateralne sastanke
- informira druge

4.4.4.2. Izgradnja, moderiranje i doprinos društvenim mrežama

Opis

Izgradnja, moderiranje i doprinos društvenim mrežama imaju nekoliko razina. Na najnižoj razini pojedinac se umrežava sa zanimljivim i/ili korisnim ljudima i pridonosi društvenoj mreži. Time se formiraju novi odnosi. Na drugoj razini pojedinac stvara nove mreže i vlastite krugove te tako otvara nove komunikacijske tokove. Pojedinaac tako djeluje kao posrednik ili središte komunikacije. Iduća razina društvenog umrežavanja

je dostupnost vlastitih odnosa drugima. To podrazumijeva omogućavanje, osnaživanje i uspostavljanje odnosa među drugim ljudima koji se kasnije održavaju bez uplitanja pojedinca.

Mjere

- pridružuje se i pridonosi društvenim mrežama
- stvara i omogućuje stvaranje društvenih mreža
- organizira društvena događanja koja potiču umrežavanje
- podupire umrežavanje

4.4.4.3. Pokazivanje empatije slušanjem, razumijevanjem i potporom

Opis

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

Mjere

- aktivno sluša
- drugi osjećaju da ih pojedinac čuje
- postavlja dodatna pitanja
- shvaća probleme drugih i nudi pomoć
- razumije vrijednosti i standarde drugih
- u komunikaciji odgovara u razumnom roku

4.4.4.4. Pokazivanje povjerenja i poštovanja ohrabrujući druge da izraze svoje mišljenje i nedoumice

Opis

Imati povjerenja u nekoga podrazumijeva vjeru u njihovo buduće djelovanje ili odluke te uvjerenost da postoje pozitivne namjere. Pojedinač nema skriveni cilj, već razmjenjuje informacije s drugima. Pojedinač također shvaća da je povjerenje ulaganje s nesigurnim ishodom. Pojedinač ozbiljno shvaća druge, njihove talente i mišljenja, kao i činjenicu da uspjeh ovisi o njihovu djelovanju i predanosti. Kako bi tim postigao najbolji učinak, neophodno je razumjeti što motivira članove tima. U tu svrhu, pojedinac mora provoditi vrijeme s tim ljudima kako bi ih razumio te znao što ih pokreće. Pojedinač mora imati na umu da se vrijednosti, iskustva i ciljevi drugih mogu razlikovati. Ponašati se prema drugima s poštovanjem znači odnositi se prema njima kao što bi pojedinac

htio da se drugi odnose prema njemu. Pojedinač druge shvaća ozbiljno, cijeni njihovo mišljenje, njihov rad i osobnost, neovisno o spolu, vjeri, društvenom statusu ili podrijetlu. Poštuje se kulturalna raznolikost. Pojedinač shvaća pravila ponašanja kao smjernice za donošenje odluka i ponašanje.

Mjere

- oslanja se na danu riječ
- zadužuje članove tima za određene zadatke na temelju povjerenja
- očekuje od drugih da se ponašaju u skladu sa zajedničkim vrijednostima i dogovorima
- delegira određene zadatke te ne kontrolira niti prati svaki korak
- pokazuje interes za ideje, želje i nedoumice drugih ljudi
- primjećuje i poštuje razliku među ljudima
- shvaća važnost profesionalne i osobne raznolikosti

4.4.4.5. Dijeljenje vlastite vizije i ciljeva s drugima, s ciljem poticanja angažiranosti i predanosti

Opis

Razmjena vizije i ciljeva podrazumijeva zauzimanje i pokazivanje pozitivnog i entuzijastičnog stava prema određenim zadacima, procesima ili ciljevima uz istodobno pokazivanje realnog optimizma. Kako bi se nadahnulo druge, potrebna je ambiciozna, ali jasna vizija, realni ciljevi i sposobnost poticanja predanosti uključenih ljudi. Predanost pojedinca je važan uvjet da bi se to postiglo.

Nadahnuće se često postiže kroz zajedničku viziju – pogled u budućnost u koju ljudi mogu vjerovati i dio koje žele biti. Vizija može biti eksplicitna (čak i zapisana) ili implicitna. Vizija služi poticanju promjena.

Kako bi se ljudi angažirali oko zadataka i predano ih izvršavali, potrebno je da se osjećaju osobno odgovornima za dobar ishod. To se može ostvariti na različite načine – tako da ih se pita za savjet, da im se da odgovornost za neki zadatak ili da ih se uključi u odlučivanje.

Pojedinač bi se trebao optimalno koristiti vještinama i iskustvom svojih kolega. To znači da bi ljude trebalo uključivati u odlučivanje u mjeri u kojoj mogu pridonijeti proširenju trenutnog znanja. Isto vrijedi i za razmjenu informacija, s obzirom na to da se time može povećati posvećenost.

Međutim, pojedinač također mora razumjeti opasnosti od preopterećenosti informacijama. Kako svaki član tima ima svoj zadatak, u nekim je slučajevima bolje dijeliti informacije po načelu “tko treba znati”.

Mjere

- djeluje pozitivno
- jasno priopćuje viziju, ciljeve i ishode
- potiče rasprave i kritike vizije, ciljeva i ishoda
- uključuje ljude u planiranje i odlučivanje
- zahtijeva posvećenost kod određenih zadataka
- ozbiljno shvaća doprinos pojedinaca
- naglašava da je za postizanje uspjeha važna predanost svih uključenih

4.4.5. Vodstvo

Definicija

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

Svrha

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

Opis

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

Znanje

- modeli vodstva
- osobno učenje
- tehnike komuniciranja
- *coaching*
- pronalaženje i davanje smisla
- temelji moći
- načini odlučivanja (konsensualan, demokratski, kompromisan, autokratski itd.)

Vještine i sposobnosti

- poznavanje sebe
- vještine slušanja
- emocionalna snaga
- sposobnost izražavanja vrijednosti
- postupanje u slučaju pogrešaka i neuspjeha
- razmjena vrijednosti
- stvaranje timskog duha
- metode i tehnike komuniciranja i vodstva
- upravljanje virtualnim timovima

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.5.1. Poticanje aktivnosti i proaktivno pomaganje i savjetovanje

Opis

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

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

Mjere

- predlaže ili poduzima aktivnosti
- ustupa pomoć ili savjete
- razmišlja i djeluje misleći na budućnost (tj. korak unaprijed)
- pronalazi ravnotežu između preuzimanja inicijative i rizika

4.4.5.2. Preuzimanje odgovornosti i pokazivanje predanosti

Opis

Doživljavanje projekta “kao svojeg” znači iskazivanje osobne angažiranosti. Predanost specifičnim ciljevima portfelja (engl. *objectives*) daje ljudima vjeru u njegovu vrijednost. Pojedinac se ponaša poput poduzetnika preuzimajući potpunu odgovornost za postupke te uočavajući prilike za napredak. Pojedinac stalno nadzire postupke i rezultate kako bi uočio prilike za intervenciju i napredak te otvara mogućnosti za učenje.

Mjere

- preuzima odgovornost i pokazuje predanost ponašanjem, govorom i stavom
- pozitivno govori o portfelju
- okuplja pokazatelje i mjerila izvršenja

- traži način za poboljšanje portfeljnih procesa
- potiče učenje

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

Opis

Usmjeravanje, *coaching* i mentoriranje znače pružanje vodstva i potpore ljudima i timovima te osiguravanje uvjeta koji će omogućiti angažiranost ljudi pri izvršavanju zadataka. *Coaching* i mentoriranje su usmjereni na poboljšanje sposobnosti i samostalnosti članova tima. Usmjeravanje znači vođenje pri izvršavanju zadatka. Pojedinaac kreira i priopćuje osobne i zajedničke ciljeve te djeluje u skladu s njima. Pojedinaac kreira i dijeli viziju koja vodi portfelj.

Usmjeravanje, *coaching* i mentoriranje zahtijevaju sposobnost zadržavanja hladne glave u zahtjevnim i nejasnim situacijama. Pojedinaac također mora znati kada su i kakvi *coaching* ili mentoriranje potrebni i u kojem obliku. Ponekad je bolje zadržati prijedlog ili odluku kako bi bili potaknuti samostalnost i kreativnost tima ili pojedinca.

Mjere

- usmjeruje ljude ili timove
- obučava i mentorira članove tima, s ciljem poboljšavanja njihovih sposobnosti
- utvrđuje viziju i vrijednosti te vodi tim u skladu s tim principima
- usklađuje ciljeve pojedinca sa zajedničkim ciljevima te opisuje načine za njihovo postizanje

4.4.5.4. Primjerena uporaba moći i utjecaja za ostvarenje ciljeva

Opis

Primjenjivanje moći i utjecaja znači biti “vidljiv” kao vođa i omogućiti drugima da vođu slijede. Stoga je potrebno razumjeti zahtjeve kolega, podređenih, klijenta i drugih interesnih strana, kako bi se moglo odgovoriti na njih te utjecati na njihova očekivanja i mišljenja. Uporaba utjecaja također znači usmjeravanje djelovanja drugih, bez obzira na to je li pojedinac za to djelovanje odgovoran ili ne. Vođa aktivno oblikuje stavove i percepciju situacije, rezultata i odnosa služeći se riječima i djelima. Katkad je uporaba moći potrebna kako bi bili ostvareni rezultati ili riješen zastoje, u drugim je situacijama dovoljan samo dobro odmjeran savjet. Otvorena uporaba moći može dovesti do zamjeranja ili suprotstavljanja, pa vođa mora znati kad i kako uporabiti moć. Uporaba i učinkovitost moći i utjecaja su uvijek usko povezane s ko-

munikacijom. Pojedinaac bi trebao znati mogućnosti i ograničenja svakoga komunikacijskoga kanala i načina komuniciranja.

Mjere

- služi se različitim načinima provođenja moći i utjecaja
- u pravo vrijeme rabi utjecaj i/ili moć
- interesni sudionici ga smatraju vođom portfelja ili tima

4.4.5.5. Donošenje, provođenje i preispitivanje odluka

Opis

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

Katkad je kvaliteta informacija tako loša da se odluke zasnivaju na intuiciji. Preispitivanje i spremnost na promjenu prije donesenih odluka, na temelju novih informacija je neophodan dio sposobnosti donošenja odluka. Često drugi moraju donijeti odluke (npr. linijski menadžeri, upravljačka tijela itd.). Pojedinaac se koristi svojim utjecajem kako bi drugi donijeli prave odluke u pravo vrijeme.

Mjere

- suočen s neizvjesnošću, traži rješenja
 - pravodobno i na prikladan način poziva na rasprave i pita za mišljenje prije donošenja odluke
 - objašnjava razloge za pojedine odluke
 - utječe na odluke interesnih sudionika analizirajući i tumačeći informacije
 - jasno priopćuje odluke i namjere
 - preispituje odluke i mijenja ih u skladu s novim činjenicama
- promišlja o prošlim situacijama kako bi poboljšao proces odlučivanja

4.4.6. Timski rad

Definicija

Timski rad je okupljanje ljudi radi ostvarenja zajedničkog cilja. Timovi su skupine ljudi koji rade zajedno na ostvarenju određenog cilja. Portfeljni timovi su obično multidisciplinarni; stručnjaci iz različitih područja rade zajedno kako bi ostvarili složene rezultate. Timski rad podrazumijeva formiranje učinkovitog tim okupljajući, podupirući i vodeći tim. Komunikacija i odnosi unutar tima su među najvažnijim aspektima uspješnog timskog rada.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu odabir odgovarajućih članova tima, promicanje orijentiranosti prema timu i učinkovito vođenje tima.

Opis

Timski rad se odvija u cijelom životnom ciklusu tima. U početnoj fazi se bira ju prikladni članovi tima. Nakon toga se tim formira, podupire i usmjerava. Tijekom različitih faza portfelja, kako članovi tima i tim u cjelini stječu zrelost u obavljanju svojih zadataka, postaju samostalni u obavljanju zadataka, te stoga dobivaju sve više odgovornosti.

Team building se često odvija na sastancima, radionicama te seminarima na kojima sudjeluju pojedinac koji vodi portfelj, članovi tima, te katkad i drugi interesni sudionici. Timski duh (tj. volja ljudi za uspješnu međusobnu suradnju) se može postići individualnom motivacijom, timskim postavljanjem ciljeva, društvenim događanjima strategijama potpore te drugim sredstvima.

Problemi se mogu javiti zbog tehničkih ili ekonomskih poteškoća te drugih stresnih situacija. Također, do problema može doći zbog kulturalnih ili obrazovnih razlika, različitih interesa i/ili načina rada te velike udaljenosti članova tima. Pojedinac koji vodi tim treba kontinuirano razvijati tim i njegove članove tijekom trajanja portfelja. Tijekom njihova rada na portfelju, pojedinac koji vodi tim, u dogovoru s linijskim menadžerom bi trebao redovito provjeravati učinak članova tima, a sve u svrhu procjene i odgovora na potrebe razvoja te na potrebe usavršavanja i osposobljavanja. Ako je učinak člana tima ispod traženih standarda, mogu biti poduzete korektivne radnje.

Tijekom životnog ciklusa tima trebalo bi poticati osobnu angažiranost, umrežavanje, omogućiti produktivnu radnu okolinu te podupirati komunikaciju i održavanje odnosa.

Znanje

- osnove organizacije projekta, programa i portfelja
- modeli timskih uloga
- modeli životnog ciklusa tima

Vještine i sposobnosti

- vještine zapošljavanja i odabira osoblja
- tehnike intervjuja
- izgradnja i održavanje odnosa
- vještine moderiranja

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Ljude*
- Perspektiva 4: Moć i interes
- Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti
- Praksa 5: Organiziranje i informiranje
- Praksa 8: Resursi
- Praksa10: Planiranje i kontrola

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.6.1. Odabir i formiranje tima

Opis

Za uspješan timski rad je potrebno odabrati prave resurse za taj određeni tim. Osim što odabrani članovi tima moraju imati potrebno znanje i vještine, pojedinac koji vodi tim također se mora pobrinuti da među odabranim članovima tima postoji 'kemija' koja će im omogućiti da rade zajedno kao tim. Prije no što odabrani tim počne raditi, pojedinci moraju razviti osjećaj da su dio tima. Uloga pojedinca koji vodi tim jest pretvoriti osobnu motivaciju u timski učinak. Članovima tima valja omogućiti da upoznaju jedni druge jednako kao i zadatke koji su pred njima. *Team building* je kontinuirani posao, no kako tim sazrijeva, mijenjaju se i aktivnosti koje pojedinca koji vodi tim mora izvršavati.

Mjere

- promišlja o individualnim kompetencijama, snagama, slabostima te motivaciji pri odlučivanju o uključivanju u tim, ulogama i zadacima
- objašnjava ciljeve i stvara zajedničku viziju
- postavlja ciljeve tima, utvrđuje dnevni red te postavlja kriterije za uspješno ostvarenje portfelja
- pregovara o zajedničkim normama i pravilima tima
- motivira pojedince te gradi timski duh

4.4.6.2. Promicanje suradnje i umrežavanje članova tima

Opis

Poticati suradnju znači aktivno utjecati na članove tima kako bi radili skupa te pridonosili timu svojim iskustvima, znanjem, mišljenjima, idejama te dilemama, a sve s ciljem ostvarenja dogovorenih ciljeva. Rasprave i neslaganja su neizbježna posljedica suradnje, no dok god pojedinac koji vodi tim održava produktivnu atmosferu punu poštovanja, članovi tima mogu očekivati da će rezultat tih sukoba biti bolji radni učinak. U slučaju da pojedinac iz tima naumi narušiti suradnju unoseći razdor među članove tima ili radeći kontraproduktivno, pojedinac koji vodi tim mora ispraviti to ponašanje te u ekstremnim slučajevima zamijeniti tog člana tima. Voditelj tima može poticati umrežavanje fizičkim i virtualnim aktivnostima u kojima članovi tima razmjenjuju znanja te motiviraju i nadahnjuju jedni druge.

Mjere

- stvara prilike za raspravu među članovima tima
- zainteresiran je za mišljenje, prijedloge ili nedoumice koje imaju članovi tima kako bi bio poboljšán učinak
- dijeli uspjeh s timom/timovima
- promiče suradnju među ljudima unutar i izvan tima
- poduzima odgovarajuće mjere kad je suradnja u timu ugrožena
- služi se alatima za suradnju

4.4.6.3. Pružanje potpore, pomaganje i kontrola razvoja tima te njegovih članova

Opis

Razvoj tima uključuje kontinuirano razvijanje tima te ohrabrivanje članova tima da steknu nova znanja i vještine. Uloga pojedinca koji vodi tim jest da podupire, omogućí i kontrolira ove napore za učenje te isto tako da stvori prilike za razmjenu znanja među članovima tima, drugim timovima i organizacijama izvan portfelja.

Mjere

- promiče kontinuirano učenje i razmjenu znanja
- primjenjuje tehnike za uključivanje u razvoj, npr. izobrazba na poslu
- omogućuje pohađanje seminara i radionica (na poslu i izvan posla)
- planira i promiče rasprave o onome što je naučeno
- osigurava vrijeme i pruža prilike za samorazvoj članova tima

4.4.6.4. Osnazivanje timova delegiranjem zadataka i odgovornosti

Opis

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

Mjere

- delegira zadatke, kad i gdje je to prikladno
- osnazuje ljude i timove delegiranjem odgovornosti
- pojašnjava kriterije učinkovitosti te očekivanja
- osigurava strukture izvješćivanja na razini tima
- daje povratne informacije pojedincima i timu

4.4.6.5. Prepoznavanje pogrešaka i učenje na pogreškama

Opis

Pojedinaac koji vodi tim osigurava da se utjecaj pogrešaka na ishode, procese i uspjeh portfelja svede na najmanju moguću mjeru. Pojedinaac zna da se uvijek može pogriješiti te razumije i prihvaća da ljudi griješe. Pojedinaac analizira pogreške te olakšava učenje iz pogrešaka. Pogreške služe kao platforma za promjene i poboljšanje te se tako smanjuje vjerojatnost budućih pogrešaka.

U nekim slučajevima, pojedinaac koji vodi tim može čak i poticati ponašanje koje povećava izgleda za pogreške, ako su za portfelj potrebni inovativni načini nadilaženja problema i poteškoća. Čak i tada, pojedinaac koji vodi tim će se pobrinuti da to nema negativan utjecaj na ishode, procese upravljanja i uspjeh portfelja. Pojedinaac traži uzroke pogrešaka te poduzima učinkovite mjere kako bi osigurao da se iste pogreške ne ponavljaju.

Mjere

- u skladu s mogućnostima, izbjegava negativne posljedice pogrešaka na uspjeh portfelja
- shvaća da se pogreške događaju i prihvaća da ljudi griješe
- tolerira pogreške
- analizira i raspravlja o pogreškama kako bi bili poboljšani procesi upravljanja
- pomaže članovima tima da uče na vlastitim pogreškama

4.4.7. Konflikt i kriza

Definicija

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

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da učinkovito djeluje u slučaju krize ili sukoba suprotnih interesa ili nespojivih osobnosti.

Opis

Konflikti se mogu dogoditi između dvoje ili više ljudi i/ili interesnih sudionika. Konflikti vrlo često narušavaju zdravu radnu sredinu te imaju negativne posljedice na interesne sudionike. Kriza se može razviti iz jednog sukoba ili može nastati kao rezultat nagle, iznenadne i presudne promjene koja može izravno ili neizravno onemogućiti ostvarenje projektnih ciljeva. U takvim slučajevima je potrebno brzo reagirati te na osnovi vješte prosudbe procijeniti krizu, odrediti koji su mogući scenariji za rješavanje krize, osigurati realizaciju portfelja te odlučiti treba li problem eskalirati i do koje razine u organizaciji treba ići s određenim problemom.

Sposobnost prepoznavanja mogućih konflikata i kriza te reagiranje na njih podrazumijeva i razumijevanje osnovnih mehanizama. Reagirajući na moguć ili stvaran konflikt ili krizu, pojedinac se može poslužiti različitim sredstvima, primjerice suradnjom, kompromisom, prevencijom, uvjeravanjem, eskalacijom ili uporabom moći. Svaki od tih načina ovisi o postizanju ravnoteže između interesnih sudionika. Transparentnost i integritet koje pojedinac pokazuje kao posrednik među interesnim sudionicima u konfliktu će pomoći u pronalasku prihvatljivih rješenja. Međutim, katkad se konflikti ne mogu riješiti unutar tima ili portfelja, već je potrebno pozvati neovisne strane koje će posredovati i donositi odluke.

Znanje

- tehnike deeskalacije
- tehnike kreativnosti
- tehnike moderiranja
- tehnike scenarija
- modeli faza sukoba
- vrijednosti sukobljavanja u *team buildingu*

- krizni plan
- scenarij najgorega mogućeg slučaja

Vještine i sposobnosti

- diplomatske vještine
- vještine pregovaranja, pronalazak kompromisa
- vještine moderiranja
- uvjeravanje
- retoričke vještine
- analitičke vještine
- otpornost na stres

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.7.1. Predviđanje i moguće sprječavanje konflikata i kriza

Opis

Razumijevati da može doći do konflikata i kriza znači budno i pažljivo promatrati situacije koje mogu dovesti do neslaganja. Idealno je prepoznati i spriječiti ili riješiti moguće konflikte u ranoj fazi prije no što se prošire. Prevencija podrazumijeva da se konfliktne teme preduhitre rješenjem, primjerice tako da se pri sastavljanju timova ljude čiji su karakteri i interesi u sukobu ne stavi u isti tim i/ili tako da se osjetljiva pitanja delegiraju za to odgovarajućim ljudima. U slučaju mogućih konflikata ili kriza članovi tima će vjerojatno biti pod stresom jer svi postaju razdražljivi pod pritiskom. Stoga bi pojedinac trebao moći prepoznati, procijeniti i smanjiti razinu stresa kod pojedinaca.

Mjere

- analizira moguće stresne situacije
- drži osobe suprotnih karaktera ili interesa u odvojenim zadacima/timovima
- delegira osjetljive teme određenim ljudima
- provodi preventivne mjere
- provodi mjere za smanjenje stresa
- promišlja o stresnim situacijama u timu

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

Opis

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

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

Za razliku od konflikata, krize odmah skaču na treću razinu bez međukoraka. Ipak, one često nisu rezultat konfliktnih situacija, već nastaju zbog iznenadnih ili iznenadno otkrivenih problema – velikog rizika, vanjskog događaja s ozbiljnim posljedicama itd. Umijeće upravljanja konfliktima i krizama jest u procjeni uzroka i posljedica te dobivanja dodatnih informacija u svrhu donošenja odluke o mogućim rješenjima.

Konflikti i krize mogu imati vrlo različite uzroke, od neslaganja oko činjenica do sukoba karaktera, te mogu imati podrijetlo izvan portfelja, pa čak i izvan organizacije. Ovisno o uzrocima, moguća su različita rješenja.

Krize se mogu razlikovati i po svojem mogućem utjecaju. Ovisno o određenoj fazi, mogu biti odabrani različiti pristupi ublažavanju, rješavanju ili eskaliranju konflikta ili krize na drugu razinu.

Mjere

- procjenjuje razvoj konflikta
- analizira uzroke konflikta ili krize

- analizira moguće posljedice konflikta ili krize
- bira između različitih pristupa konfliktu ili krizi

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

Opis

Često se upravljanje konfliktima ili krizama provodi dok su pojedinci i/ili grupe ljuti ili u panici. U najkraćem mogućem vremenu, pojedinac mora sakupiti informacije, procijeniti opcije te ciljati prema pozitivnom i po mogućnosti zajedničkom rješenju te, što je još važnije, ostati miran i imati sve pod kontrolom. U ovakvim okolnostima opuštenost i uravnotežena prosudba su važne kvalitete. U krizi je najvažnije poduzeti odlučne mjere.

Mogući načini rješavanja konflikata uključuju suradnju, kompromis, prevenciju ili uporabu moći. Svaki od tih načina uključuje postizanje ravnoteže između vlastitih i tuđih interesa. Suradničko upravljanje konfliktima zahtijeva volju za kompromisom među svim interesnim sudionicima.

U ranim fazama konflikta pojedinac može djelovati kao moderator/posrednik, barem kad nije izravno upleten. Pojedinac okuplja suprotstavljene strane, omogućuje komunikaciju te nikoga ne osuđuje. U kasnijim fazama pojedinac može uporabiti moć, predstaviti problem višem menadžmentu, profesionalnom posredniku i/ili poduzeti pravne mjere.

Mjere

- otvoreno razgovara o problemima
- stvara atmosferu konstruktivne rasprave
- odabire i primjenjuje pravu metodu za rješavanje konflikta ili krize
- poduzima disciplinske ili pravne mjere kad je to prikladno

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

Opis

Jednom kad je konflikt riješen, važno je u radnoj sredini ponovno uspostaviti sklad i ravnotežu. Poticati učenje iz konflikata i kriza znači da pojedinac preispituje podrijetlo i uzroke konflikata na meta-razini.

Nadalje, pojedinac razlikuje slučajne podudarnosti u okolini od pravih uzroka konflikata ili kriza, uči iz njih te potiče i svoj tim da radi isto, sve u cilju boljeg snalaženja u sličnim situacijama u budućnosti.

Mjere

- ponovo uspostavlja timsku atmosferu
- motivira tim da prizna svoju ulogu u konfliktu i iz toga nešto nauči
- koristi se konfliktima na pozitivan način u cilju napredovanja
- jača timsku koheziju i solidarnost imajući na umu moguće buduće konflikte i krize

4.4.8. Snalažljivost

Definicija

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

Svrha

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

Opis

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

Snalažljivost je jedna od najvažnijih kompetencija za uspjeh portfelja. Ona pomaže prevladati probleme i motivira tim da surađuje u razvijanju zamisli u izvedivo rješenje. Kreativnost u timu se mora oprezno koristiti, tako da se ne izgubi usmjerenost na postizanje dogovorenih rezultata projekta, programa i portfelja. Konceptualne i analitičke tehnike također su od velike važnosti pri postupanju s velikom količinom informacija s kojom se mnogi portfelji i organizacije suočavaju. Za uspjeh je bitno moći pravodobno izvući pravu informaciju, odnosno prezentirati je ili izvijestiti o njoj.

Znanje

- tehnike dobivanja mišljenja drugih
- konceptualno razmišljanje
- tehnike apstrahiranja
- metode strategijskog razmišljanja
- analitičke tehnike
- konvergentno i divergentno mišljenje

- metode kreativnosti
- inovativni procesi i tehnike
- adaptivne metode
- lateralno mišljenje
- sustavno mišljenje
- sinergija i holističko mišljenje
- analiza scenarija
- SWOT analiza
- PESTLE analiza
- teorije kreativnosti
- tehnike *brainstorminga* (npr. lateralno mišljenje)
- konvergentne tehnike (komparativna analiza, tehnike intervju)

Vještine i sposobnosti

- analitičke vještine
- moderiranje rasprava i grupnih radnih sastanaka
- biranje odgovarajućih metoda i tehnika za prenošenje informacija
- razmišljanje “izvan kutije” – novi načini da se nešto napravi
- zamišljanje nepoznatoga budućega stanja
- ostati otporan
- rješavanje pogrešaka i promašaja
- identificiranje i razumijevanje različitih perspektiva

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.8.1. Poticaj i potpora otvorenom i kreativnom okruženju

Opis

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

da portfelj može profitirati od njihovih primjedbi, prijedloga, zamisli i dvojbi. To je potrebno kako bi se moglo imati koristi od znanja i iskustva drugih ljudi. Budući da u svakom portfelju stručnjaci s različitim podrijetlom i sposobnostima moraju surađivati, otvorenost je vrlo važna. Većina članova tima ima područje u kojemu su vrlo stručni i znaju više od pojedinca. Odnosi u timu se grade na međusobnom poštovanju, povjerenju i pouzdanosti. Zato bi pojedinac trebao redovito od ljudi tražiti doprinos te pokazivati spremnost da razumije, a možda i prihvati njihove zamisli. Naravno, za sve postoji vrijeme i mjesto, pa pojedinac također treba jasno dati do znanja kad ima vremena za kreativan doprinos, a kada nema.

Mjere

- potiče ljude da dijele znanje i iznose svoja mišljenja
- potiče i podupire kreativnost kad je to primjereno
- primjenjuje i potiče originalne i maštovite načine prevladavanja prepreka
- traži doprinos od drugih i pokazuje spremnost da razmotri i/ili prihvati njihove zamisli
- razmatra stajališta drugih

4.4.8.2. Primjena konceptualnog mišljenja pri definiranju situacija i strategija

Opis

Svaki portfelj je jedinstven. To zahtijeva sposobnosti apstrahiranja i konceptualizacije, tj. razbijanje ili smanjivanje čega (ishoda, plana, zahtjeva, rizika, situacije ili problema) na manje dijelove te njihovo integriranje u nove i iskorsive zamisli. Pojedinac mora primjenjivati konceptualno mišljenje te na najbolji način rabiti sposobne članove tima. Konceptualno mišljenje također znači imati na umu činjenicu da problemi redovito imaju više uzroka koji su međusobno povezani u općenitom kontekstu, a da različiti načini rješavanja problema imaju različite učinke na druge dijelove portfelja, i unutar i izvan njega.

Mjere

- koristi ili promiče konceptualno mišljenje kad je to primjereno
- zna da problemi često imaju više uzroka te da rješenja često imaju više učinaka
- primjenjuje sustavno razmišljanje

4.4.8.3. Primjena analitičkih tehnika u analizi situacija te financijskih i organizacijskih podataka i trendova

Opis

Pojedinac može analizirati (ili delegirati analizu) složene situacije ili probleme te pronaći rješenja i alternative. Također je sposoban analizirati i izvući korisne

informacije i trendove iz složenih sklopova podataka te jasno prikazati nalaze ili o njima izvijestiti. Analitička spretnost znači imati na raspolaganju različite metode za otkrivanje stvarnih uzroka problema te provoditi ili predlagati prave mjere za njegovo rješavanje.

Mjere

- primjenjuje različite analitičke tehnike
- analizira probleme kako bi bili otkriveni uzroci i moguća rješenja
- analizira složene sklopove podataka i izvlači relevantne informacije
- jasno izvješćuje i prezentira podatke, zaključke, sažetke i trendove

4.4.8.4. Promicanje i primjena kreativnih tehnika za pronalaženje alternativa i rješenja

Opis

Kreativnim tehnikama se treba koristiti za identifikaciju rješenja. Ove tehnike se mogu podijeliti na “divergentne” i “konvergentne”. Kada se pojavi problem u portfelju ili u njegovim sastavnicama, pojedinac koji vodi tim mora ocijeniti je li kreativan pristup primjeren ili ne. Tamo gdje to jest slučaj, pojedinac mora odlučiti koje metode primijeniti.

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

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

Mjere

- služi se kreativnim tehnikama kada je to primjereno
- primjenjuje divergentne tehnike
- primjenjuje konvergentne tehnike
- uključuje različite poglede i vještine
- identificira međuovisnosti

4.4.8.5. Promicanje holističkog pogleda na program i njegov kontekst u cilju boljeg odlučivanja

Opis

Promicati holističke poglede znači razmatrati trenutačnu situaciju u odnosu na cijeli kontekst portfelja, a to primjerice, uključuje strategije poduzeća ili istodobne aktivnosti i/ili projekt ili program. Pri procjeni i rješavanju situacija pojedinac koji vodi tim stvari sagledava iz više perspektiva. On prepoznaje važnost detalja te ih može odvojiti od šire slike. Razumije povezanost situacije i njezina konteksta te može donijeti ili promicati odluke na temelju razumijevanja široke lepeze utjecaja, interesa i mogućnosti. Pojedinac je također sposoban objasniti te holističke poglede drugima, bez obzira na to jesu li unutar ili izvan portfelja.

Mjere

- pokazuje holističko razmišljanje i zna objasniti širu sliku
- služi se većim brojem perspektiva u analizi i rješavanju aktualne situacije
- uspostavlja veze između portfelja i širega konteksta te poduzima odgovarajuće korake

4.4.9. Pregovaranje

Definicija

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

Svrha

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

Opis

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

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

Znanje

- teorije pregovaranja
- tehnike pregovaranja
- taktike pregovaranja
- faze procesa pregovaranja
- BATNA (najbolja alternativa postignutom dogovoru)
- predlošci i vrste ugovora
- zakonske i regulatorne odredbe povezane s ugovorima i sporazumima
- analiza kulturalnih aspekata i taktika

Vještine i sposobnosti

- identifikacija željenih ishoda
- asertivnost i snažna želja za postizanjem željenih ishoda
- empatija

- strpljenje
- nagovaranje
- izgradnja i održavanje povjerenja i pozitivnih radnih odnosa

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.9.1. Identificiranje i analiza interesa svih strana uključenih u pregovaranje

Opis

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

Mjere

- poznaje i iskazuje vlastite interese, potrebe i ograničenja
- prikuplja i dokumentira relevantne tvrde i meke informacije o interesima, potrebama i očekivanjima svih uključenih strana
- analizira i dokumentira dostupne informacije kako bi prepoznao vlastite prioritete, kao i vjerojatne prioritete drugih strana

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

Opis

Pojedinaac identificira ustupke, opcije i alternativna rješenja pregovora. Oni se razvijaju tijekom priprema za pregovore i moguće ih je mijenjati dok pregovori traju u skladu s novonastalim prilikama i promjenom situacije. Ustupci, opcije i alternative trebaju biti usklađeni s interesima pregovaračkih strana kako bi se njima moglo koristiti tijekom pregovaračkog procesa.

Također valja utvrditi što je BATNA (najbolja alternativa postignutom dogovoru).

Mjere

- identificira ustupke, opcije i alternativna rješenja na osnovi analize interesa, potreba i prioriteta svih strana
- predlaže pravo rješenje u pravom trenutku i na pravi način

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

Opis

Pregovaračka strategija se usredotočuje na ono što pojedinac smatra važnim za uspješan ishod. Prije nego što započne pregovore, pojedinac mora izabrati strategiju, tehnike i taktike koje će omogućiti postizanje optimalnog ishoda za portfelj. Strategija može ovisiti o faktorima poput ravnoteže moći među stranama, uključenih interesnih sudionika, proračunskih uvjeta, politika, kulturalnih aspekata i mogućnosti pregovarača. Odabrana strategija treba biti primjerena interesima portfelja i ne smije narušavati odnose s uključenim interesnim sudionicima. Pojedinac treba također razmotriti sekundarne strategije koje pokrivaju scenarije “što ako”.

Strategija također uključuje i tko će biti pregovarači te kakav će biti njihov mandat (pregovarački djelokrug, sloboda, uloge i odgovornosti). U nekim slučajevima postoji mogućnost da se odabere druga strana/ili pregovarački djelokrug (s kim pregovarati i o čemu). Ovu opciju valja pomno razmotriti jer odabir može kasnije imati negativne ili pozitivne posljedice.

Mjere

- identificira moguće pregovaračke strategije kako bi postigao željeni ishod
- identificira sekundarne strategije i alternativna rješenja za scenarije “što ako”
- odabire pregovaračke strategije i pojašnjava svoj izbor
- analizira i odabire pregovaračke tehnike i taktike kao potporu željenoj pregovaračkoj strategiji
- identificira glavne strane u pregovorima i jasno artikulira njihove ovlasti

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

Opis

Sporazum se postiže pregovaranjem pri čemu se primjenjuju utvrđene strategije, alati i taktike, nastojeći da se protiv pojedinca ne okrenu druge uključene

strane. Pregovaranje se može odvijati tijekom duljeg razdoblja, katkad i u fazama. Zadovoljavajući sporazum je onaj kod kojega su sve strane vrlo zadovoljne rezultatom, te će poštivati svoje obveze, smatrati da su druge strane bile poštene u pregovorima, osjećati da ih se poštuje te biti spremne ponovo pregovarati. Ako sporazum nije moguće postići ili ako mogući ishodi nisu prihvatljivi, primjenjuje se BATNA (najbolja alternativa postignutom dogovoru).

Najbolje moguće rješenje je često ono koje je održivo i dugoročno daje najbolje rezultate za sve strane. Možda bude i nekih specifičnih situacija kada to nije moguće ili poželjno te će možda biti potreban kompromis kako bi bio realiziran željeni ishod. U mnogim situacijama se dogovoreni ishodi dokumentiraju kako bi se u budućnosti na njih moglo pozivati.

Mjere

- pregovara služeći se tehnikama i taktikama koje su primjerene okolnostima kako bi bio postignut željeni ishod
- pregovara kako bi postigao održiv sporazum
- pokazuje strpljenje i snažnu želju da bude postignut održivi sporazum
- primjenjuje BATNA-u (najbolju alternativu postignutom dogovoru) ako održivi ishod nije moguć
- dokumentira ishode pregovora

4.4.9.5. Otkrivanje i korištenje dodatnih mogućnosti prodaje i kupnje

Opis

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

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

Mjere

- traži načine kako isporučiti dogovorene ishode brže, bolje i/ili jeftinije
- odmjerava alternative s trenutačnom situacijom i sporazumima
- razmatra utjecaj alternativa na postojeće odnose

4.4.10. Usmjerenost na rezultate

Definicija

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

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

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da se usredotoči na dogovorene ishode i da nastojanja usmjerava prema uspješnoj realizaciji portfelja.

Opis

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

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

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

Znanje

- organizacijske teorije
- načela učinkovitosti
- načela djelotvornosti
- načela produktivnosti

Vještine i sposobnosti

- delegiranje
- učinkovitost, djelotvornost i produktivnost
- poduzetništvo
- integracija društvenih, tehničkih i ekoloških aspekata
- osjetljivost na to što organizacija smatra da treba i ne treba činiti
- upravljanje očekivanjima
- identifikacija i procjena alternativnih rješenja
- kombinacija šire slike i usmjerenosti na važne pojedinosti
- analiza ukupne koristi

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.4.10.1. Vrednovanje svih odluka i postupaka s obzirom na njihov utjecaj na uspjeh portfelja i ciljeve organizacije

Opis

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

Mjere

- smatra ciljeve i dogovorene ishode portfelja pokretačima svih aktivnosti
- formulira vlastite ciljeve na osnovi ciljeva i ishoda
- izvodi strategiju portfelja iz općih ciljeva
- prosuđuje sve odluke i postupke na osnovi njihova utjecaja na uspjeh portfelja

4.4.10.2. Ravnoteža potreba i sredstava u cilju optimizacije ishoda i uspjeha

Opis

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

Mjere

- određuje prioritetnost različitih potreba
- objašnjava zašto određeni postupci zaslužuju prioritet
- koristi se usmjerenošću na rezultat kao sredstvom da kaže “ne” i objašnjava zašto

4.4.10.3. Stvaranje i održavanje zdravoga, sigurnog i produktivnoga radnog okruženja

Opis

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

Mjere

- štiti tim od vanjskih utjecaja
- stvara zdrave, sigurne i stabilne radne uvjete

- daje jasne radne zadatke na kojima članovi tima mogu raditi
- osigurava potrebne resurse i infrastrukturu

4.4.10.4. Promidžba i “prodaja” portfelja, njegovih procesa i ishoda

Opis

Pojedinac često mora djelovati kao netko tko predstavlja i zagovara portfelj te svim zainteresiranim stranama treba objašnjavati što, kako i zašto (ciljeve portfelja, pristup, postupke i dogovorene ishode). Promidžba potkrepljuje usmjerenost na rezultate na način da pojašnjava ishode i potrebu za ishodi-ma. To se može postići redovitim izvješćivanjem i uključivanjem interesnih sudionika, kao i formalnom i neformalnom komunikacijom te marketin-gom, a sve to u rasponu od neformalne komunikacije s članovima tima do formalnih prezentacija. Ovaj marketing ili “prodaja” portfelja je neizbježan dio svake komunikacije koju ostvaruje pojedinac. Poželjno je da pojedinac također pozove članove tima, vlasnika portfelja i druge da se uključe u mar-кетинške aktivnosti.

Mjere

- brani i promiče ciljeve, pristup, postupke i dogovorene ishode
- traži prilike i mjesta za promicanje portfelja
- poziva druge da se uključe u marketing portfelja

4.4.10.5. Isporuca rezultata i njihovo prihvaćanje

Opis

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

Pojedinac zna da biti djelotvoran nije isto što i biti učinkovit. Djelotvornost znači postizanje planiranih ciljeva (npr. postizanje dogovorenih ishoda u dogovorenim rokovima, u okviru proračuna, udovoljavajući standardima kvalitete itd.), dok učinkovitost znači to učiniti uz najmanji mogući trošak sredstava i vremena (a mjeri se, primjerice, uspoređivanjem planiranog broja ljudi sa stvarnim brojem). Stoga pojedinac neprestano mora tražiti načine kako postići dogovorene rezultate brže, jeftinije ili bolje. Naposljetku, po-jedinac mora biti u stanju okupiti ljude oko nekog cilja i pritom zadržati planiranu razinu produktivnosti, znati što smije i ne smije učiniti (i izvući se ako to učini) u određenoj situaciji i organizaciji te što je politički primjereno.

Mjere

- razlikuje pojmove učinkovitost, djelotvornost i produktivnost
- planira i održava planirane razine učinkovitosti, svrhovitosti i produktivnosti
- pokazuje sposobnost djelotvornog obavljanja zadataka
- usredotočuje se na kontinuirano poboljšanje i postiže ga
- razmišlja imajući na umu rješenja, a ne probleme
- savladava otpor
- prepoznaje ograničenja za postizanje rezultata i otklanja te nedostatke

4.5. Praksa

Područje kompetencije pod nazivom “Praksa” bavi se temeljnim kompetencijama za upravljanje portfeljem.

Definira četrnaest kompetencija, a to su:

- Osmišljavanje portfelja
- Zahtjevi i ciljevi
- Opseg
- Vrijeme
- Organiziranje i informiranje
- Kvaliteta
- Financiranje
- Resursi
- Nabava
- Planiranje i kontrola
- Rizik i prilika
- Interesni sudionici
- Promjena i transformacija
- Odabir i ravnoteža.

4.5.1. Osmišljavanje portfelja

Definicija

Element kompetencije Osmišljavanje portfelja opisuje kako pojedinac tumači i ocjenjuje zahtjeve, želje i utjecaje organizacije(a) i prenosi ih u opći nacrt portfelja, sve s ciljem ostvarenja najveće vjerojatnosti uspjeha. Nacrt je izveden iz vanjskoga konteksta i predstavlja skicu, odnosno strukturu ukupnoga ustroja portfelja i načina na koji se on izrađuje, provodi i kako se njime upravlja. Potrebno je uzeti u obzir resurse, sredstva, ciljeve interesnih sudionika, koristi i organizacijske promjene, rizike i mogućnosti, upravljanje, isporuku, prioritete i hitnost.

Budući da se svi vanjski faktori i kriteriji uspjeha (i/ili njihova percipirana važnost) često mijenjaju s vremenom, ovaj nacrt treba povremeno preispitati, i po potrebi, prilagoditi.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da uspješno uklopi sve kontekstualne i društvene aspekte i pronađe najbolji pristup za portfelj kako bi bila osigurana potpora za uspjeh.

Opis

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

Osmišljavanje uključuje širok raspon aspekata, uključujući donošenje odluka, izvješćivanje i resurse, kao i pridržavanje standarda i regulative te kulturalnih normi i vrijednosti (unutar organizacije i šireg društva). U obzir trebaju također biti uzete i percipirane koristi, motivacija, komunikacija između timova i interesnih sudionika itd. Jasno i precizno definiranje ovih ciljeva, faktora i kriterija je važan preduvjet i početka i provedbe portfelja. Ova aktivnost rezultira općim planom koji će kasnije biti prenesen na specifične aktivnosti koje bi trebale voditi uspjehu portfelja. Odabrani pristup također uključuje filozofiju upravljanja i kontrole. Ustroj odražava ritam, ravnotežu i predanost te daje smjernice za pojedinačne zadatke i njihovo mjesto u portfelju. U obzir uzima i odnose između projekata i programa u

portfelju, kao i mjesta gdje se oni povezuju kako bi bili postignuti strateški ciljevi organizacije.

Odabir pristupa i osmišljavanje portfelja moraju biti izvedeni prije početka planiranja, organiziranja i izvođenja portfelja. Nadalje, tijekom životnog ciklusa portfelja, odabrani pristup se treba redovito preispitivati i testirati, s obzirom na to da se okolnosti, i unutar portfelja i unutar širega konteksta, mijenjaju.

Znanje

- kritični faktori uspjeha
- kriteriji uspjeha
- naučene lekcije
- *benchmarking*
- složenost
- uspjeh projekta, programa i portfelja
- uspjeh upravljanja projektom, programom i portfeljem
- alati za upravljanje projektom, programom i portfeljem
- stilovi vođenja
- strategija
- upravljanje izvedbom
- specifična metodologija povezana s poslovnom djelatnošću i kontekstom
- organizacijski modeli, npr. teorija kontingencije
- teorija promjene

Vještine i sposobnosti

- razumijevanje konteksta i vrijednosti
- postavljanje ciljeva (engl. *goals*) i specifičnih ciljeva (engl. *objectives*)
- sustavno razmišljanje
- usmjerenost na rezultate
- usavršavanje objedinjavanjem naučenih lekcija
- raščlamba strukturnih dijelova
- analiza i sinteza

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- svi elementi kompetencija koji se odnose na *Perspektivu*
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 8: Snalažljivost
- Ljudi 9: Pregovaranje
- Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.1.1. Uzimanje u obzir kriterija uspjeha, određivanje njihove prioritetnosti i njihovo vrednovanje

Opis

Kriteriji uspjeha su mjere koje interesni sudionici koriste za ocjenjivanje i procjenu uspjeha portfelja. Ovi kriteriji mogu biti formalni i neformalni. Formalni kriteriji se tiču navedenih ishoda portfelja. Njihovo ispunjavanje unutar dogovorenih ograničenja (tj. strateških, taktičkih i operativnih ciljeva) je jedan – no, ipak, samo jedan – dio uspjeha portfelja. Važni su također i neformalni kriteriji prema kojima interesni sudionici procjenjuju ishod ili radni učinak. Ovi faktori mogu uključivati prave razloge zbog kojih je portfelj započet, podržan, ometen ili prekinut. Kriteriji uspjeha također se tiču i interakcije sa širim kontekstom – osobnim ili grupnim interesima na koje utječe portfelj ili njegovi rezultati.

Pojedinac prikuplja, uzima u obzir, određuje prioritetnost i ispunjava formalne i neformalne kriterije uspješnosti portfelja i njegovih sastavnica. Potrebno je ozbiljno razmotriti i formalne i neformalne kriterije jer oni uvelike utječu na spremnost interesnih sudionika da podrže portfelj i surađuju na njemu te tako izravno utječu na njegov uspjeh.

Faktori uspjeha su elementi koje pojedinci mogu ugraditi u svoj portfelj kako bi bila povećana vjerojatnost ispunjavanja kriterija uspjeha i postignut uspješan ishod. Ovi faktori potjecati iz vrlo različitih izvora i poprimiti različite oblike. Variraju od korištenja (ili izbjegavanja) određenih alata, metoda ili tehnika, do odabiranja određenih resursa, ustroja organizacije, faza, načina i stilova izvješćivanja i komuniciranja, metoda za postizanje kvalitete itd. Tijekom izvedbe programa, relativna važnost faktora i kriterija uspjeha se može promijeniti zbog kontekstualnih ili društvenih okolnosti ili dinamike portfelja. Pojedinac stoga povremeno provjerava i procjenjuje jesu li kriteriji uspjeha još realni i kolika je njihova relativna važnost, te po potrebi provodi potrebne izmjene kako bi bio ostvaren uspjeh.

Mjere

- utvrđuje i procjenjuje utjecaj iz svakoga od pet aspekata *Perspektive* relevantnih za uspjeh te ih rangira po prioritetu
- prepoznaje i procjenjuje i formalne i neformalne elemente utjecaja
- procjenjuje kriterije uspjeha iz svakoga od pet aspekata *Perspektive*
- uzima u obzir i procjenjuje formalne i neformalne kriterije uspjeha
- uzima u obzir relevantne faktore uspjeha i koristi se njima
- provodi periodičnu reviziju relevantnosti kriterija i faktora uspjeha

4.5.1.2. Pregled, primjena i razmjena lekcija naučenih iz drugih portfelja

Opis

Na početku portfelja pojedinac prikuplja lekcije naučene iz portfelja (i iz svoje organizacije i iz šire zajednice, uključujući istraživanja i *benchmarking*) te primjenjuje relevantne lekcije na aktualni portfelj. Također, pojedinac se mora pobrinuti da relevantne naučene lekcije budu primijenjene i pri provođenju sastavnica. Pojedinac periodično, kao i po završetku sastavnice (zajedno s timom i relevantnim interesnim sudionicima) procjenjuje odabrani pristup i prikuplja lekcije naučene iz aktualnih sastavnica. One će biti zajednički korištene unutar organizacije i portfelja. Pojedinac poznaje i primjenjuje razne načine i alate za širenje naučenih lekcija u organizaciji (npr. ured za strateške projekte, baza znanja, interna društvena mreža itd.).

Mjere

- uzima u obzir i prikuplja naučene lekcije iz prijašnjih ciklusa portfelja
- primjenjuje relevantne naučene lekcije
- uzima u obzir i primjenjuje metode istraživanja i *benchmarking* kako bi bili poboljšani rezultati portfelja
- prepoznaje i razmjenjuje naučene lekcije

4.5.2. Zahtjevi i ciljevi

Definicija

Portfelj je organiziran zato što unutarnji i vanjski interesni sudionici žele nešto postići. Ovaj element kompetencije opisuje “zašto” – koje opće ciljeve treba postići, koje koristi i ciljeve treba ostvariti te koje zahtjeve interesnih sudionika treba ispuniti. Portfelji proizlaze iz potreba, očekivanja, zahtjeva i strateških organizacijskih općih ciljeva interesnih sudionika.

Svrha

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

Opis

Pojedinac će naići na mnoge definicije općih ciljeva (engl. *goals*) i specifičnih ciljeva (engl. *objectives*), koristi (engl. *benefits*), učinaka, isporuka, vrijednosti, zahtjeva, rezultata i ishoda, te na različita objašnjenja o odnosu tih pojmova. Svi one čine različita gledišta (a katkad i različite razine gledišta) na vezu između onoga što interesni sudionici žele postići i onoga što će projekt ili program isporučiti. Pojedinac to zna i stoga će, zbog potreba portfelja, jasno definirati što je potrebno kako bi bio dobiven odgovor na pitanja “zašto, kako, što, kada, tko, gdje i za koga”. Pojedinac će zajedno sa svim interesnim sudionicima zaključiti što će portfelj i njegove sastavnice za njih postići. Potom se ti zaključci moraju preformulirati u jasno definirane ishode i isporuke, koji se povratno moraju prenijeti interesnim sudionicima kako bi bila definirana očekivanja i kako bi se njima upravljalo. Taj je postupak iterativne prirode. Doći će do promjena i u gledištima interesnih sudionika, i u ishodima i rezultatima, što će zahtijevati redovita ažuriranja. Stoga se taj postupak provodi u početku i redovito ponavlja. Kako bi bila postignuta uravnoteženost među interesnim sudionicima, vrlo se često primjenjuju radionice umjesto intervjuja “jedan na jedan”. Potrebno je saznati i prema prioritetima rangirati potrebe i zahtjeve interesnih sudionika, jasno pritom definirajući što će i iz kojih razloga portfelj morati ostvariti.

Kada je riječ o portfeljima, potrebe i zahtjevi interesnih sudionika se utvrđuju i rangiraju po prioritetu te služe kao temelj za donošenje odluke koje sastavnice će organizacija preuzeti, ovisno o tome što želi postići.

Koristi mogu biti financijske i nefinancijske. Nefinancijske koristi su sve one koristi koje se ne mogu lako izraziti u novčanoj vrijednosti. To može uključivati veće zadovoljstvo kupaca, bolju percepciju potrošača ili poboljšano zdravstveno stanje.

Koristi također mogu biti materijalne i nematerijalne. To su često opipljiva poboljšanja u poslovanju koja podržavaju strateški cilj organizacije i za- jamčena su. Ono što neki smatraju pozitivnim učinkom provedbe projekta, odnosno koristima (engl. *benefits*) drugi mogu smatrati negativnim učinkom provedbe projekta, odnosno posljedicama (engl. *disbenefits*). Jedno od ključ- nih obilježja upravljanja programima jest usklađivanje tih vrijednosti, a sve kako bi program postigao ishode koji su korisni za sve interesne sudionike. Portfelj često donosi i višestruke koristi, čemu pridonosi isporuka ili rezultat svake pojedine sastavnice. Kao rezultat toga je često potrebno izraditi mapu ili lanac koristi, katkad zvan razvijena struktura koristi koja prikazuje kako svaka sastavnica pridonosi postizanju sveukupne koristi koja je detaljno ra- zrađena na razini portfelja.

Znanje

- privremena i stalna organizacija
- očekivanja, potrebe i zahtjevi interesnih sudionika
- kriteriji uspjeha
- projektne i programske povelje
- sponzori projekata i programa (vlasnici)
- spremnost za korištenje i prikladnost svrsi
- upravljanje vrijednošću
- kriteriji odabira
- mapiranje koristi
- analiza općih ciljeva
- određivanje strategije

Vještine i sposobnosti

- korporativna strategija
- odnosi među interesnim sudionicima
- prikupljanje znanja
- moderiranje radionica

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.2.1. Definiranje i razvijanje hijerarhije ciljeva i koristi

Opis

Portfelj neprestano mjeri jesu li projekti i programi sastavnica dobro uravnoteženi u odnosu na ono što organizacija želi postići. Iz ovih organizacijskih ciljeva proizlaze i opći ciljevi programa (engl. *goals*) i određuju prioritete. Ukoliko je potrebno, dodatno se razrađuju kako bi bilo osigurano njihovo lakše mjerenje i raspoređivanje na kratkoročne i srednjoročne ciljeve. O tome se raspravlja s relevantnim interesnim sudionicima te utvrđuje njihova predanost ostvarenju. Opći organizacijski ciljevi, kao i doprinos koji portfelj ima u njihovu ostvarenju se mogu propitivati u svakom krugu selekcije, mjesečno, tromjesečno ili godišnje.

Mjere

- definira opće ciljeve organizacije koja ima portfelj po prioritetima
- utvrđuje opće ciljeve koje treba ostvariti u kraćem i dužem roku
- postiže predanost interesnih sudionika ostvarenju ciljeva
- utvrđuje ključne prioritete odabira temeljene na općim organizacijskim ciljevima

4.5.3. Opseg

Definicija

Opseg određuje specifičan fokus ili sadržaj portfelja, odnosno sastavnih projekata i programa. Opisuje rezultate, ishode i koristi, kao i rad koji je potreban da bi bili ostvareni. Također obuhvaća i suprotnu stranu – opisivanje onoga što nije sadržano u portfelju ili nekom njegovu dijelu. U biti, opseg određuje granice portfelja. Sa stajališta portfelja, važno je osigurati da se održi konfiguracija opsega svih sastavnica i njihova uravnoteženost.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da dobije uvid u granice opsega portfelja, da tim opsegom upravlja i da razumije kako opseg utječe na (i kako na njega utječu) odluke koje se odnose na upravljanje i provedbu projekata i programa kako bi portfelj ostao uravnotežen.

Opis

Opseg uključuje proces razumijevanja, definiranja i upravljanja specifičnim sadržajima svih sastavnica portfelja. Opseg definira sve granice, koje su često presudne za razumijevanje i donošenje odluka o tome što jest, a što nije dio portfelja. Opseg obično djeluje na dvije odvojene razine. Na prvoj razini je definiran opseg portfelja kao rezultat procesa odabira projekata i programa. Na drugoj razini opseg pokriva isporuke projekata i programa, stvara se struktura za definiranje opsega (razvijena struktura rada) te na osnovi toga, definiranje radnih paketa.

Opseg uključuje i razvoj kontrole konfiguracije opsega kako bi bilo osigurano i podržano kontinuirano upravljanje opsegom. Većina portfelja djeluje u dinamičnom okruženju, pa ni opseg neće biti statičan. Za osiguranje kontinuirane relevantnosti portfelja za stalnu organizaciju, potrebno je kontinuiranom kontrolom i praćenjem potreba, želja i očekivanja ključnih interesnih sudionika osigurati održivost njegova opsega.

Znanje

- upravljanje konfiguracijom
- hijerarhijske i nehijerarhijske strukture
- planiranje radnih paketa
- definiranje opsega (s izuzećima)
- neplanirano naknadno proširivanje opsega
- ograničenja
- osmišljavanje isporuka i metoda kontrole
- razvijena struktura rada (engl. *work breakdown structure* – WBS)

- razvijena struktura proizvoda (engl. *product breakdown structure* – PBS)
- radni paketi
- rječnik razvijene strukture rada

Vještine i sposobnosti

- konfiguracija opsega
- određivanje prioriteta
- definiranje razvijene strukture rada
- definiranje razvijene strukture proizvoda
- korištenje rječnika razvijene strukture rada
- agilno upravljanje opsegom portfelja

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.3.1. Određivanje isporuka projekta

Opis

Opseg portfelja definiraju projekti i programi u portfelju. Svaki portfelj ima područje na koje je usredotočen, a koje definira uprava. To područje može biti definirano na različite načine, tj. odnositi se na funkciju (npr. svi marketinški projekti ili programi), geografsko područje (npr. svi projekti ili programi unutar geografskog područja) ili jednostavno svi projekti ili programi određenog odjela organizacije. Ponekad, zbog preklapanja s drugim projektima ili programima koji se nalaze izvan definiranog područja, granice opsega portfelja mogu biti nejasne. To uključuje posljedične učinke portfelja izvan njihova definiranog područja (npr. zahtjevi za resurse, učinci ishoda). Pojedinaac mora moći procijeniti ove posljedične učinke i održati dogovoren opseg portfelja.

Mjere

- uspostavlja i održava opseg portfelja
- procjenjuje preklapanja s drugim portfeljima i upravlja njima
- po potrebi prilagođava opseg kako bi bila zadržana učinkovitost

4.5.3.2. Strukturiranje opsega projekta

Opis

Upravljanje konfiguracijom opsega pomaže u smanjenju nedostataka, pogrešaka i neplaniranog proširivanje opsega u sastavnim projektima i programima portfelja. Upravljanje konfiguracijom opsega treba osigurati usklađenost između opsega i dogovorenih potreba i zahtjeva interesnih sudionika. Projekti i programi koji čine portfelj provode se unutar dinamičnog okruženja s mnogim preklapanjima, stoga je upravljanje konfiguracijom opsega često kontinuiran proces. Također, upravljanje portfeljima unosi promjene opsega u proces uravnoteženja portfelja, ponekad dovodeći do privremenog odgađanja sastavnih projekata i programa ili njihova otkazivanja.

Mjere

- procjenjuje opseg projekata i programa unutar portfelja i upravlja njime
- definira uloge i odgovornosti vezane za upravljanje konfiguracijom opsega
- po potrebi prilagođava opseg projekata i programa kako bi bila zadržana učinkovitost

4.5.4. Vrijeme

Definicija

Element kompetencije Vrijeme uključuje identificiranje i strukturiranje svih sastavnica portfelja (projekata i programa) na vrijeme kako bi izvedba bila optimizirana.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da definira, složi, optimizira, nadgleda i kontrolira sve sastavnice potrebne kako bi dogovoreni rezultati projekata i programa unutar portfelja bili isporučeni.

Opis

Cilj vremenskoga planiranja jest odrediti kada određene aktivnosti trebaju biti izvršene kako bi provedba bila optimizirana. Budući da su portfelji usklađeni tako da postižu strateške organizacijske ciljeve, vrijeme potrebno za rad na sastavnicama portfelja se zasniva na kratkoročnim i dugoročnim općim ciljevima. Raspored portfelja sadržava ključne događaje (engl. *milestones*) i međuovisnosti svih projekata i programa unutar portfelja.

Znanja

- tipovi planiranja
- metode procjene
- ujednačavanje
- metode vremenskoga planiranja, npr. gantogram, PERT ili Kanban metoda
- alokacija resursa
- analiza mreže
- temeljni planovi
- razlaganje monotonog posla na manje cjeline uz određivanje vremenskih rokova za njihovo obavljanje (engl. *timeboxing*)
- faze
- ključni događaji (engl. *milestones*)
- brzo modeliranje i izrada prototipa
- spiralan/iterativan/agilan razvojni proces

Vještine i sposobnosti

- definiranje aktivnosti iz radnih paketa
- definiranje međuovisnosti
- sekvencioniranje sastavnica
- procjenjivanje potrebnih resursa i trajanja aktivnosti programa

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.4.1. Utvrđivanje ciklusa donošenja odluka u portfelju

Opis

Upravljanje portfeljem i procesima odabira projekata i programa koji su njegov sastavni dio provodi se u pravilnim ciklusima sastanaka i ključnih točaka u procesu odlučivanja. Ciklus selekcije se može ponavljati mjesečno, tromjesečno ili godišnje, što je najčešće usklađeno s ciklusom korporativnog planiranja. Projekti i programi u portfelju mogu biti isporučeni tijekom sljedeće godine, s mogućim projekcijama nekoliko godina unaprijed, u ovisnosti o vrsti poduzeća ili organizacije. Tijekom aktualnog ciklusa isporuke, portfelj je potrebno periodično revidirati za osiguranje njegove provedbe u skladu s planom, pravilnog alociranja resursa i po potrebi primjene korektivnih mjera.

Mjere

- utvrđuje i primjenjuje ciklus donošenja odluka u portfelju
- povezuje upravljanje portfeljem s redovitim sastancima
- utvrđuje ključne događaje u donošenju odluka za sastavne projekte i programe
- utvrđuje međuovisnostima sastavnih projekata i programa i upravlja njima

4.5.5. Organiziranje i informiranje

Definicija

Organiziranje i informiranje uključuje definiranje, implementiranje i upravljanje privremenom organizacijom projekata i programa, kao i stalnom organizacijom portfelja. Važno je napraviti jasan i zajednički definiran opis granica stalnih i privremenih organizacija. Također uključuje utvrđivanje neophodnih uloga i odgovornosti, kao i učinkovitu razmjenu informacija za privremenu ili stalnu organizaciju. Ovaj element kompetencije uključuje stvaranje i pohranu dokumentacije, strukture izvješćivanja te protok internih informacija u projektu, programu ili portfelju.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu stvaranje visokoučinkovitih privremenih (projekt ili program) ili stalnih (portfelj) organizacija, što uključuje neodvojivu povezanost organizacijske strukture i informacijskih procesa.

Opis

Projekti i programi su privremeni, dok portfelj egzistira kao trajna funkcija uspostavljena unutar postojeće organizacije s ciljem obavljanja definiranog zadatka. Jedan cilj privremene organizacije je dovršenje zadataka i isporuka očekivanih rezultata. Također, cilj privremene organizacije je ostvariti i širu svrhu projekta ili programa, osiguravajući uspješnost portfelja. Portfelj kao stalna organizacija analizira i zajednički upravlja aktualnim i predloženim sastavnicama na osnovi brojnih svojstava s ciljem postizanja operativnih i financijskih ciljeva organizacije. Za portfelj se ciljevi određuju na iterativnoj osnovi i njihovo konačno stanje nije unaprijed definirano.

Element kompetencije Organiziranje i informiranje obuhvaća ljudske resurse i povezane informacijske procese. Organizacija također uključuje uloge, zadatke, odgovornosti i ovlasti na različitim razinama portfelja i njegovih sastavnica. Važni su i odnosi i suradnja među članovima portfelja te interesnih sudionika u stalnoj organizaciji ili okruženju portfelja. Interna komunikacija, dokumentacija i informacije su usko povezane s upravljanjem organizacijom te uključuju prepoznavanje potreba za informacijama, uspostavu potrebnih procesa i informacijskih infrastruktura, kao i praćenje unutarnjega i vanjskoga protoka informacija.

Znanje

- organizacijski modeli
- modeli odlučivanja
- razvijena struktura rada

- upravljanje dokumentacijskim sustavima
- informacijski i dokumentacijski sustavi
- planiranje informiranja i komuniciranja
- pravni zahtjevi
- sigurnost informacija
- načini organiziranja upravljanja projektom i programom

Vještine i sposobnosti

- uključivanje/uvjeravanje drugih
- upravljanje ljudskim resursima u organizaciji
- tehnike delegiranja zadataka
- upravljanje preklapanjima s drugim dijelovima organizacije
- korištenje softverskih alata za učinkovitost ureda
- tehnike pripreme službenih dokumenata
- planiranje upravljanja informacijama

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.5.1. Procjena i određivanje potreba interesnih sudionika za informacijama i dokumentacijom

Opis

Pojedinac zna da postoji uska veza između informiranja i organiziranja te da potrebe za informacijama mogu odrediti potrebu za određenim organizacijskim strukturama. Primjerice, u organizacijama koje eksternaliziraju dio poslova uz pomoć jednog ili više virtualnih timova je očito da postoji potreba za velikom količinom informacija. Pojedinac mora voditi računa o tome kome će biti dostupne koje informacije, te izbjegavati davanje pretjerane količine informacija. Interesni sudionici bi trebali primati samo informacije koje su im potrebne, u odgovarajućem obliku. Pojedinac mora razlikovati potrebe za formalnim i neformalnim načinima informiranja/dokumentiranja. Poznavanje organizacijskih struktura i procesa bi trebalo omogućiti izdvajanje dijela službenih informacija

i dokumentacije (npr. specifikacija, planova, proračuna, izvješća). Pojedinaac ima odgovornost definirati potrebe za informiranjem i organiziranjem

Mjere

- procjenjuje i bilježi potrebe za informacijama i dokumentacijom na portfelju i njegovim projektima i programima
- uspostavlja različite načine komuniciranja (formalne i neformalne)
- određuje koja obilježja portfelja i njegovih projekata i programa utječu na organizacijske potrebe

4.5.5.2. Definiranje strukture, uloga i odgovornosti unutar portfelja i njegovih sastavnih projekata i programa

Opis

Pojedinaac može strukturirati stalnu (portfelj) i privremenu (projekti i programi) organizaciju na više načina te razumije važnost upravljanja i kontekstualnih obilježja kao što su strategija, strukture i procesi, moć i interes, standardi i propisi, kultura i vrijednosti. Primijenjene tehnologije, očekivana rješenja, potrebne kompetencije i geografska lokacija interesnih sudionika su sastavnice koje će također uvelike utjecati na ustroj organizacijske strukture. Pojedinaac zna da postoje prednosti i nedostaci različitih struktura i sposoban je osmisliti i implementirati privremenu organizaciju te je popuniti ljudskim resursima. Po potrebi se uspostavljaju odgovarajući upravljački okvir i struktura za portfelj i sve njegove sastavnice. Unutar tog okvira su jasno definiran uloge i odgovornosti te utvrđena tijela nadležna za donošenje odluka, kao i razine delegiranja.

Mjere

- objašnjava osnovne načine strukturiranja stalne organizacije (portfelja)
- pojašnjava interakciju između stalne organizacije (portfelja) i privremene organizacije (projekata i programa)
- osmišljava i razvija okvir i strukturu upravljanja
- definira odgovornosti ključnog osoblja koje radi na portfelju, te svim njegovim projektima i programima
- utvrđuje veze i preklapanja sa sustavom korporativnog upravljanja
- utvrđuje i bilježi razlike između funkcijskih autoriteta organizacije, portfelja, kao i njegovih sastavnica

4.5.5.3. Uspostava infrastrukture, procesa i sustava za protok informacija

Opis

Pojedinaac zna kako uspostaviti komunikacijske procese, uključujući uloge

i odgovornosti te sva pravila i smjernice koje interne informacije priopćiti i kako. Osim toga, implementira odgovarajuće sustave i metode radi podrške sustavu upravljanja. Kako ograničiti i/ili spriječiti nakupljanje suvišnih informacija je ključan kriterij uspjeha za uspostavljanje učinkovitih procesa informiranja, s time da informacije moraju biti dosljedne i nedvosmislene.

Informacijske infrastrukture pokrivaju sustave, sredstva i metode potrebne za dokumentiranje, pohranu i prenošenje internih informacija. Informacijske infrastrukture i informacijske tehnologije (IT) su neodvojive u modernoj organizaciji i stoga je za pojedinca važno znanje o korporativnom IT sustavu i s njime povezanim politikama.

Mjere

- pojašnjava svrhu i sadržaj informacijskih procesa
- priopćuje interne informacije
- ograničuje i/ili uklanja suvišne informacije
- pojašnjava koristi različitih vrsta sastanaka
- pojašnjava što obuhvaća informacijska infrastruktura
- uspostavlja mehanizme planiranja i kontrole, npr. dokumentiranje ključnih odluka

4.5.5.4. Implementiranje, praćenje i održavanje organizacije portfelja, te sastavnih projekata i programa

Opis

Pojedinac zna upravljati organizacijom sastavnica portfelja, uključujući implementiranje, nadzor i održavanje svih privremenih organizacija. Implementiranje znači učiniti organizacijsku strukturu definiranu na početku operativnom – staviti je u funkciju. Implementiranje, međutim, također uključuje potrebne promjene u organizaciji. Potrebe za promjenama u privremenoj organizaciji trebaju biti predviđene tijekom nastanka projekata i programa u portfelju. Bilo koja struktura organizacije je važeća samo jedno određeno vrijeme. Promjene u kontekstualnim faktorima (npr. strategija i/ili moć i interes) posebice utječu na privremenu organizaciju i zahtijevaju promjene ili manje prilagodbe. Kontinuiranim praćenjem okoline, pojedinac mora proaktivno predvidjeti potrebu za promjenama u privremenoj organizaciji.

Mjere

- implementira nove organizacijske strukture kako bi bilo osigurano učinkovito upravljanje resursima
- nadgleda organizaciju i uloge u njoj
- prilagođuje organizaciju i uloge u njoj

4.5.6. Kvaliteta

Definicija

Kvaliteta u portfeljima ima dva ključna pokretača. S jedne strane, riječ je o kvaliteti procesa i načinu na koji su sastavnice organizirane, kao i o razvijanju, implementaciji i revidiranju standarda kvalitete u sastavnicama organizacije. S druge strane, riječ je i o upravljanju, osiguravanju i kontroli kvalitete rezultata i ishoda svake od sastavnica. Kvaliteta obuhvaća sveukupan portfelj.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da uspostavi kvalitetu sastavnica i njihovih ishoda i upravlja njima, te da prepozna kvalitetu kao neprocjenjiv alat za upravljanje procesom ostvarivanja koristi.

Opis

S jedne strane, kvaliteta u projektima, programima i portfeljima obuhvaća osiguravanje odgovarajuće kvalitete (posrednih) usluga ili proizvoda. S druge strane, ona obuhvaća i da su procesi kvalitete temeljito implementirani u cijelom portfelju i njegovim sastavnicama.

Osiguravanje dobre implementacije procesa kvalitete znači uspostavu standarda. To se obično zasniva na standardima i metodama kvalitete koje organizacije koje stoje iza portfelja kao sponzor ili dobavljač posjeduju, što se potom usklađuje s onime što portfelju zaista treba i naposljetku implementira, mjeri i prilagođuje. U portfeljima se kvaliteta rezultata provodi putem osiguranja kvalitete ishoda sastavnica.

Znanje

- verifikacija i validacija
- alati upravljanja procesom kvalitete, npr. Lean, Six Sigma, Kaizen
- upravljanje kvalitetom proizvoda
- standardi upravljanja kvalitetom (npr. TQM, EFQM, teorija ograničenja, Demingov krug)
- alati za analizu kvalitete organizacije
- standardni operativni postupci
- implementacija politike
- *Design for test* (DTF) metoda
- korištenje pokazatelja
- metode i tehnike provjere
- testiranje zasnovano na rizicima
- tehnike testiranja, npr. automatizirano testiranje
- kontinuirana integracija
- aplikacija za rukovanje i upravljanje testovima nedostacima

Vještine i sposobnosti

- razumijevanje procesa upravljanja kvalitetom i njegova utjecaja na portfelje i ljude
- implementiranje standarda (proces i ljudi)
- prilagođavanje standarda kvalitete
- ispravljanje ponašanja ljudi i grupa pomoću širokog raspona intervencija
- razvijanje i provođenje planova kvalitete
- provođenje procedure osiguravanja kvalitete
- provođenje revizije kvalitete i tumačenje rezultata
- osmišljavanje planova testiranja

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.6.1. Osiguravanje kvalitete unutar projekata i programa u sastavu portfelja

Opis

Pristup kvaliteti portfelja i njegovim sastavnicama se bira i implementira na osnovi procedura sustava kvalitete i organizacija i dobavljača. On treba biti prikladan svrsi te ga mora biti jednostavno implementirati. Prilagodba, integracija i implementacija će zahtijevati suradnju s nekoliko organizacija (ili dijelova organizacija), a svaka od njih ima svoj način rada. Kada se implementira, potrebno je obavljati redovite provjere i poboljšanja kako bi bila održana prikladnost svrsi. Budući da kvaliteta ovisi o ljudima, a ne samo procesima, posebnu pozornost treba obratiti na razumijevanje kvalitete.

Mjere

- vrednuje, prilagođava i integrira standarde kvalitete koje primjenjuju organizacije
- implementira procese kvalitete u portfelje i sve njegove projekte i programe

- provodi redovite procjene implementiranih procesa i njihovo poboljšavanje po potrebi
- implementira razumijevanje kvalitete u portfelju, tako da svi uključeni ljudi znaju koja je razina kvalitete potrebna
- provodi redovito vrednovanje percepcije kvalitete i poduzima korektivne mjere po potrebi

4.5.7. Financiranje

Definicija

Financiranje uključuje sve aktivnosti potrebne za procjenu, planiranje, prikupljanje, trošenje i kontrolu priljeva i odljeva financijskih resursa portfelja i svih njegovih sastavnica. Ono, stoga, uključuje upravljanje troškovima (odljev resursa je često povezan s proračunom), kao i vanjsko financiranje (priljev resursa koji dolaze izvan organizacije (engl. *financing*) i/ili unutarnje financiranje (priljev resursa iz organizacije – engl. *funding*) koji su potrebni za uspješno upravljanje portfeljem i svim njegovim sastavnicama.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da osigura dovoljno financijskih resursa portfelju i svim njegovim sastavnicama u svim fazama, ostvarivanje financijskih ciljeva svih sastavnica te praćenje financijskoga stanja, izvješćivanje o njemu i njegovo pravilno korištenje radi odgovarajućeg upravljanja financijskim resursima.

Opis

U početnoj fazi pojedinac mora izraditi procjenu troškova koji su potrebni za provedbu portfelja, tj. definirati proračun. Također mora poduzeti korake povezane s načinom financiranja portfelja i njegovih sastavnica. Stoga, mora znati koji su planirani (ili očekivani), a koji stvarni troškovi projekata i programa te u kakvom su oni odnosu s napretkom programa i postignutim ciljevima.

Usto, moraju biti uspostavljeni sustavi upravljanja troškovima unutar organizacije portfelja. Oni se rabe kako bi se pratilo financijsko stanje i predvidjeli problemi povezani s financiranjem i ostvarenjem rezultata tako da pojedinac može donijeti odgovarajuće odluke.

Pojedinac mora znati koje su vrste financiranja ugovorene ili se očekuju. Na taj način se može koristiti pokazateljima izvršenja kako bi predvidio buduće rezultate portfelja i, ako bude naznaka probijanja budžeta, izvijestiti o njima u skladu s pravilima organizacije portfelja i uprave te predložiti odgovarajuće mjere za ublažavanje posljedica. Termin “unutarnje financiranje” se koristi kad organizacija svojim sredstvima financira portfelj, dok se termin “vanjsko financiranje” koristi kada organizacija pribavlja sredstva za portfelj iz vanjskih izvora (npr. zajmova, zajedničkih ulaganja itd.).

Za portfelj i njegove sastavne dijelove je presudno pravilno upravljanje novčanim tokom u smislu rashoda i prihoda. Novčani priljevi i odljevi se moraju redovito izračunavati i vrednovati kako bi se mogle poduzimati odgovarajuće

mjere za osiguravanje dovoljno financijskih resursa. Sustavi za upravljanje financijama se moraju uspostaviti u suradnji s odjelom financija i/ili riznicom te drugim važnim dijelovima stalne organizacije.

Znanje

- osnove financijskog računovodstva (novčani tok, kontni plan, struktura troškova)
- metode procjene troškova (npr. jedna ili više stručnih procjena (metoda Delphi), povijesni podaci, analogije, modeli učinka, parametarske procjene (metoda analize funkcijskih točaka), procjena u tri točke)
- tehnike za izračun troškova (npr. direktni/indirektni troškovi, procjena troškova na temelju aktivnosti – engl. *design-to-cost* /*target costing*)
- procesi i načini upravljanja troškovima
- metode za praćenje i kontrolu troškova
- pokazatelji financijskog izvršenja (analiza ostvarene vrijednosti – engl. *earned value*)
- standardi izvješćivanja
- metode predviđanja (linearna, parametarska analiza, analiza brzine)
- opcije financiranja
- izvori unutarnjeg financiranja
- koncepti i termini financijskog menadžmenta, kao što su (ali nisu ograničeni na) novčani tok, omjer duga i imovine, povrat ulaganja, stopu povrata na ulaganja
- kontingencijski pristupi
- važeće konvencije, sporazumi, zakoni i propisi uključujući (ali ne ograničavajući se na) oporezivanje, razmjenu valuta, bilateralne ili regionalne trgovinske sporazume, međunarodne trgovinske sporazume, odrednice Svjetske trgovinske organizacije

Vještine i sposobnosti

- analitičke vještine
- uvjeravanje/pregovaranje sa sponzorima
- tehnike izrade scenarija
- tumačenje i priopćavanje stvarnog stanja troškova
- razvijanje financijskih prognoza i modela
- vještine pisanja i prezentiranja
- iščitavanje financijskih izvješća
- tumačenje financijskih podataka i identificiranje trendova
- analiza pristupa upravljanju financijama
- razvijanje proračuna portfelja
- postavljanje okvira za procjenu troškova portfelja

- upravljanje i odobravanje strategija i planova za upravljanje troškovima
- razvijanje i održavanje sustava za upravljanje troškovima
- analiza, procjena opcija i odgovor na promjene u troškovima projekta ili programa

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.7.1. Određivanje proračuna programa

Opis

Proračun za određeno razdoblje (obično za godinu dana) se donosi na osnovi sastavnica koje su dio portfelja i aktivnosti koje je isplanirala i izvela organizacija portfelja. Proračun i pretpostavke koje ga omogućuju se moraju redovito kontrolirati, s jedne strane kako bi se upravljalo promjenama unutar projekata i programa, i s druge strane, kako bi se učvrstile pretpostavke i na taj način smanjilo prekoračenje proračuna.

Mjere

- određuje proračun portfelja za određeno razdoblje, npr. godinu dana, pola godine
- razvija projekcije proračuna na osnovi sadašnjih i budućih sastavnica
- mijenja proračun programa po potrebi

4.5.7.2. Razvoj, uspostava i održavanje sustava financiranja i upravljanja financijama

Opis

Financijske procedure se trebaju uspostaviti, održavati ili razvijati kako bi bilo osigurana dostupnost pregleda financijske situacije i financijskih rezultata portfelja. Pojedinaac mora voditi brigu o tome da svaki projekt i program unutar portfelja primjenjuje obvezne financijske metode i instrumente praćenja, kontroliranja i izvješćivanja o financijskim rezultatima ili se prilagođava

konkretnim potrebama portfelja. Pojedinaac također mora osigurati potvrdu svih sastavnica od strane odgovarajućih nadležnih tijela. Isto tako, provodi te po potrebi razvija i upravlja pokazateljima učinka kako bi pratio odnos među sastavnicama portfelja (tj. ostvarenih vrijednosti ili izvješćivanja o kritičnom nizu). Sustav upravljanja učinkom treba biti čvrsto povezan s organizacijskim procesima računovodstva i kontrolinga.

Mjere

- definira i održava upravljanje portfeljem
- raspodjeljuje pokazatelje financijske izvedbe nižim razinama
- integrira financijske rezultate sa strukturom i procesima stalne organizacije
- razvija odgovarajuće standarde za izvješćivanje, praćenje i odlučivanje

4.5.8. Resursi

Definicija

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

Svrha

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

Opis

Za ostvarenje ciljeva portfelja su potrebni resursi. Upravljanje resursima podrazumijeva pravilno postupanje pri određivanju i dobivanju potrebnih resursa. Alokacija resursa se mora pripremiti tijekom faze planiranja i neprekidno pratiti i prilagođavati tijekom cijelog životnoga ciklusa sastavnica portfelja. Pojedinaac provjerava posjeduje li osoblje potrebne kompetencije i jesu li mu osigurane adekvatne informacije, alati i obuka za uspješno izvođenje potrebnih zadataka. Budući da se potrebe za resursima i njihova dostupnost stalno mijenjaju, i zbog onih razloga koje se može kontrolirati i onih koje ne, nabava i alokacija resursa je kontinuiran ili stalan proces.

Dostupnost resursa je važan preduvjet za uspješno upravljanje sastavnicama portfelja. Stoga je potrebno izraditi procjene potrebnih resursa za projekte i programe te ih usporediti s postojećim razinama resursa u organizaciji. Strategija nabave resursa za portfelj se utvrđuje na osnovi trendova, procjena i trenutnih kapaciteta. Rade se i naknadni planovi kako bi sastavnice dobile potrebne resurse kada im oni zatrebaju. Tamo gdje postoji manjak resursa, može se zaposliti još osoba ili angažirati vanjske djelatnike (npr. izvođači ili savjetnici).

Znanje

- metode alociranja resursa
- procjena resursa
- izračuni iskoristivosti resursa i tehnike prikupljanja
- strateško upravljanje ljudskim resursima

- procesi nabave
- koncepti ponude i potražnje
- upravljanje kompetencijama
- planiranje broja zaposlenih
- obuka

Vještine i sposobnosti

- planiranje, alokacija i upravljanje resursima
- procjena potrebnih resursa za portfelj
- razvijanje matrice potrebnih vještina – prepoznavanje vještina i bilježenje nedostataka vještina kod pojedinca
- određivanje prioriteta i alokacija resursa, uzimajući u obzir brojne suprotstavljene prioritete

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.8.1. Razvoj strateškog plana resursa s ciljem isporuke sastavnica portfelja

Opis

Pri strateškom planiranju resursa određuje se tko je odgovoran za koji dio definiranja, raspoređivanja, razvoja, distribucije i otpuštanja resursa. Navedene odgovornosti mogu biti dodijeljene voditelju programa, organizaciji, voditelju resursa ili sastavnicama. Strateško planiranje resursa mora biti u skladu s rasporedom. Pojedinaac razvija, organizira i ocjenjuje plan alokacije resursa te ga po potrebi prilagođuje.

Mjere

- utvrđuje potrebe za resursima na temelju procjene potrebnih resursa
- prikuplja osnovne podatke o postojećim i predloženim resursima
- revidira i analizira kapacitete vezano uz resurse i identificira trendove

- razvija strategiju za resurse portfelja kako bi omogućio planiranje resursa sastavnica
- koordinira procese upravljanja portfeljem

4.5.8.2. Određivanje kvalitete i količine potrebnih resursa

Opis

Utvrđuje se potreban i dostupan broj zaposlenih na sastavnicama portfelja te postoji li nerazmjer između ponude resursa i potražnje za njima. Aktivira se plan kako bi svi resursi na sastavnicama portfelja bili raspoređeni na odgovarajući način i isporučeni na vrijeme.

Mjere

- prikuplja i vodi evidenciju o dostupnosti i iskorištenosti ljudskih resursa
- procjenjuje jake i slabe strane ljudskih resursa i integrira te podatke u planove razvoja radne snage organizacije
- prepoznaje i istražuje manjak resursa i eventualne konflikte

4.5.8.3. Identificiranje mogućih izvora resursa i pregovaranje o njihovoj nabavi

Opis

Kako bi bilo utvrđeno trenutno stanje, procjenjuju se vještine i iskustvo svih sudionika projekta i programa. Također, procjenjuju se i potrebe portfelja, kao i utvrđuju razlike među postojećim i potrebnim vještinama i iskustvom te izrađuju planovi za njihovo smanjenje. Neke od strategija mogu uključivati korištenje savjetnika ili izvođača, obuku, coaching i mentoriranje ili zapošljavanje novog osoblja.

Mjere

- prikuplja i vodi evidenciju o vještinama i iskustvu
- izrađuje i provodi planove za rješavanje problema povezanih s uočenim ograničenjima resursa i nedostatkom vještina

4.5.9. Nabava

Definicija

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

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da od odabranih dobavljača ili partnera dobije najbolju vrijednost koju mogu dati i na taj način isporuči najbolju vrijednost za kupca i organizaciju.

Opis

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

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

Upravljanje nabavom se može povjeriti pojedincima koji rade na projektima unutar portfelja, delegirati stručnjacima ili odjelima (npr. pravnoj službi, odjelu financija), ili nabavom upravlja razina programa ili portfelja odgovorna za strateška partnerstva i nabavu na razini cijele organizacije. U obzir se također moraju uzeti strateška pitanja poput održivosti, troškova životnog ciklusa i smanjenih režijskih troškova nastalih zbog razvoja dobrih odnosa s dobavljačima, partnerima ili kupcima, te rizici povezani s njima. Za svaku stavku koju treba nabaviti je potrebno definirati potrebe, prepoznati potencijalne dobavljače ili partnere, prikupiti tehničke i financijske ponude, odabrati željenog dobavljača ili partnera i pregovaranjem doći s njim do sporazuma te obaviti kupnju i administriranje ugovora. Inventar, raspolaganje dobrima i uslugama te ostale relevantne funkcije se često smatraju neizravnom nabavom. Količina truda uložena u svaki korak treba biti razmjerna veličini i složenosti stavke nabave.

Katkad se razmjena robe ili usluga između jedinica iste pravne osobe može tretirati kao nabava. U tim slučajevima, postupak nabave bi se trebao odvijati prema istim uvjetima kao da je riječ o neovisnim stranama te bi u istoj mjeri trebao biti i kontroliran.

U slučaju portfelja, jedan od načina da se osiguraju resursi u mreži interesnih sudionika i organizacija je uspostava službenih partnerstava zasnovanih na službenim ugovorima. To su već postojeća partnerstva (formirana strateškim odabirom organizacije/organizacija ili kao rezultat ranije suradnje) te partnerstva koja tek trebaju biti definirana i ustrojena kao dio portfelja.

Znanje

- strategije nabave
- *make/buy* analiza
- metodologije razvoja odnosa s dobavljačima
- politike, postupci i prakse nabave u organizaciji
- metode nabave, npr. RFI (zahtjev za informaciju, engl. *Request for information*), RFP (zahtjev za ponudu – RFP, engl. *Request for proposal*), RFQ (zahtjev za uvjete ponude, engl. *Request for quotation*)
- vrste ugovora (npr. ugovor s fiksnim iznosom, ugovor o vremenu i materijalu, dodatni troškovi)
- upravljanje procesima, metodama i alatima za potraživanje
- procedure i prakse ponude
- poznavanje pravnih aspekata ugovora
- uvjeti i odredbe ugovora
- upravljanje lancem nabave

Vještine i sposobnosti

- taktičko znanje i iskustvo (engl. *know-how*)
- prezentacijske vještine
- administracija ugovora

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.9.1. Održavanje i upravljanje sustavom nabave unutar portfelja

Opis

Pojedinac se mora pobrinuti da organizacija koja ima portfelj posjeduje integritet pri nabavi robe i usluga. Stoga je potrebno oformiti sustav upravljanja nabavom koji u svakom trenutku osigurava cjelovit nadzor nad kanalima nabave u portfelju. Pojedinac se mora pobrinuti da svaka sastavnica portfelja primjenjuje obvezne metode nabave i da je usklađena s internim (propisanim od strane organizacije) i eksternim (pravnim) propisima. Također, mora voditi računa o tome da je za svaku sastavnicu portfelja potrebno dobiti odobrenje od odgovarajućih organizacijskih funkcija ili procesa. Premda se nabava često vrši na razini projekta i vodi od strane projektnog tima (ili je za to određen tim unutar programa), neke odluke će se možda donositi na razini portfelja (npr. stvaranje sinergije unutar portfelja spajanjem kanala nabave). Nadalje, pojedinac održava, razvija i upravlja procesom nabave prateći obveze koje proizlaze iz projekata i programa (npr. definirajući početne i završne ključne događaje i/ili zadaće koje treba obaviti pri znatnijim nabavama unutar portfelja).

Mjere

- definira i upravlja procesom nabave na razini portfelja
- kontrolira i usklađuje kanale nabave unutar portfelja s internim i eksternim propisima
- procjenjuje specifičnosti nabavljene robe i usluga te predlaže modele partnerstva, npr. zajednička ulaganja, dugoročna partnerstva

4.5.10. Planiranje i kontrola

Definicija

Pri osmišljavanju portfelja svi elementi se ujedanjuju u uravnotežen plan čije se izvršenje kontrolira. Plan se, naravno, redovito ažurira ovisno o promjenama koje se događaju unutar portfelja, njegovih sastavnica i/ili u njegovoj okolini. Sustav kontrole se također redovito prilagođava i poboljšava kako bi pojedinac zadržao kontrolu.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da uspostavi i održi uravnotežen i integriran pogled na upravljanje portfeljem. Za postizanje dogovorenih ishoda od iznimne važnosti su održavanje ravnoteže, dosljednost i učinkovitost.

Opis

Element kompetencije Planiranje i kontrola je onaj u kojemu se sve informacije prikupljaju te se pripremaju i provode odluke. Mnogi procesi i aktivnosti su detaljno opisuju (i njima se upravlja) u drugim elementima kompetencija. U ovom elementu kompetencije su promatrani i njima se upravlja zajedno, kao što je navedeno u ustrojstvenom dokumentu sastavljenom pri osmišljavanju programa. Osnovni proces koji se odvija u ciklusima je sljedeći: planiranje, izvršenje, praćenje, prilagodba plana ili prilagodba izvedbe, kao što je navedeno u Demingovom krugu (planiranje – izvođenje – provjera – djelovanje).

Sa stajališta upravljanja portfeljem, fokus je na planiranju i praćenju. Informacije trebaju biti prikupljene i objedinjene, organizacija i timovi odabrani, te odluke donesene. Pojedinac mora odrediti kako upravljati portfeljem te kako isplanirati i procijeniti trud uložen u upravljanje njime. To uključuje odabir odgovarajućeg stila upravljanja, što i kako delegirati itd. Sve je navedeno u jednoj ili više odluka (vizija, nacrt, plan itd.) o kojima treba raspravljati i o njima se dogovarati.

Nakon što je portfelj pokrenut, potrebno je pokrenuti procese praćenja. Ti procesi redovito prikupljaju informacije o napretku, financiranju i korištenju resursa u odnosu na temeljne planove, pridržavanju standarda kvalitete i drugih normi, zadovoljstvu interesnih sudionika itd. Redovito izvješćivanje (s razine sastavnica prema portfelji i voditelja portfelja prema interesnim sudionicima) je ključan dio praćenja.

Kako bi bila pružena podrška kontinuiranom procesu učenja, također se redovito mora vrednovati trud uložen u upravljanje. Na osnovi toga možda će biti potrebno uvesti neke promjene. Unaprijed definiran i transparentan

proces upravljanja promjenama je još jedan element kontrole portfelja. Pri urednom zaključivanju svakoga ciklusa portfelja treba napraviti procjenu i pripremiti izvješće u kojemu se navode status, ishodi, uspjeh i lekcije naučene radom na portfelju.

Znanje

- prijelazi iz jedne u drugu fazu/etapu
- izvješćivanje
- portfeljni ured
- Demingov krug (planiranje – provedba – provjera – promjena)
- zahtjev za promjenu
- upravljanje prema ciljevima
- upravljanje prema izuzecima
- izvješće o naučenim lekcijama
- planiranje faza/etapa/sprinta/puštanju u rad
- odluke o financiranju i odluke o tome treba li nešto proizvesti ili kupiti (engl. *make or buy*)
- izvješće o iznimkama
- izvješće o problemima
- planovi upravljanja projektom i programom
- otpuštanje
- nadležno tijelo za donošenje odluka

Vještine i sposobnosti

- sastanci o kontroli napretka
- upravljanje promjenama
- izvješćivanje
- pregovaranje o zatraženim promjenama
- upravljanje problemima
- analiza ostvarene vrijednosti (engl. *earned value*)
- klizne ljestvice

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.10.1. Pokretanje portfelja

Opis

Postoje dva načina pokretanja portfelja. Način “odozdo prema gore” obuhvaća okupljanje već postojećih sastavnica i dodavanje koristi koje ih usmjeravaju. Način “odozgo prema dolje” je naznačen u općem nacrtu i uključuje razdoblje analize, pri čemu se stvara portfelj na osnovi očekivanih koristi i prvotne strukture. Tijekom pokretanja portfelja mora se uspostaviti potrebna infrastruktura. To može uključivati uredski prostor, tehnološku infrastrukturu i tim za upravljanje i administriranje portfeljem, kao i sve popratne strategije, procedure, alate ili sustave.

Mjere

- analizira pristup za pokretanje portfelja (kombinacija pristupa “odozdo prema gore”, “odozgo prema dolje”)
- identificira (moguće) sastavnice portfelja
- utvrđuje i razvija infrastrukturu portfelja
- razvija plan kontrole programa

4.5.10.2. Uspostava i održavanje ciklusa portfelja

Opis

Pojedinac mora odrediti kako planirati i ocijeniti trud uložen u upravljanje portfeljem i način upravljanja ciklusom portfelja. Portfelj je potrebno redovito ažurirati što se tiče statusa i napretka njegovih projekata i programa. Stoga treba pokrenuti procese praćenja kako bi se redovito prikupljale informacije o napretku, financijama i korištenju resursa s namjerom da se ti podaci usporede s temeljnim planom, pridržavajući se kvalitete i drugih standarda te imajući na umu zadovoljstvo interesnih sudionika. Osim toga, razvija se i implementira plan kontrole koji mjeri ključne pokazatelje učinkovitosti.

U organizacijama u kojima je uobičajeno vođenje portfelja ovi se osnovni elementi nalaze u priručnicima ili uputama specifičnima za portfelje. Kako bi bila pružena podrška kontinuiranom procesu učenja, također se redovito mora vrednovati trud uložen u upravljanje. Na osnovi toga možda će biti potrebno uvesti neke promjene. Unaprijed definiran i transparentan proces upravljanja promjenama je još jedan element kontrole portfelja. Pri urednom zaključivanju svakog ciklusa treba napraviti procjenu i pripremiti izvješće u kojem se navode status, ishodi, uspjeh i lekcije naučene tijekom rada na portfelju.

Mjere

- organizira upravljanje procesom na portfelju i njegovu kontrolu
- definira postignuća koje je potrebno ostvariti za sljedeći/(e) ciklus(e)
- upravlja ciklusom kontrole portfelja

4.5.10.3. Izvješćivanje o portfelju

Opis

Redovito izvješćivanje je neophodan dio upravljanja portfeljem. Izvješćivanjem se osiguravaju informacije i komunikacija o statusu portfelja u trenutnoj i prethodnim fazama te predviđaju kretanja u budućoj fazi. Izvješćivanje uključuje periodično usmeno i pisano ažuriranje trenutnog statusa i predviđanja. Izvješćivanje također uključuje reviziju financija i revidiranje portfelja. U slučajevima kada pojedinac i/ili tim imaju mnogo iskustva, katkad je dovoljno i prihvatljivo interesne strane izvještavati o iznimnim situacijama. To znači da će se izvješća predavati samo kada postoji nešto o važno umjesto da se praćenje vrši putem redovitih izvješća o statusu ili ažuriranjima.

Mjere

- definira raspored i strukturu izvješćivanja (što, kada, koliko često, kako)
- povremeno izdaje opća izvješća o napretku
- povremeno izdaje opća izvješća o predviđanjima

4.5.11. Rizik i prilika

Definicija

Element kompetencije Rizik i prilika uključuje prepoznavanje, procjenu, planiranje te odgovor na rizike i prilike, kao i kontrolu rizika i prilika koje se tiču projekata, programa i portfelja. Upravljanje rizikom i prilikom pomaže odgovornima donijeti odluke zasnovane na dostupnim informacijama, odrediti prioritete te razlikovati alternativne načine djelovanja. Upravljanje rizicima i prilikama je kontinuiran proces koji se odvija tijekom životnog ciklusa portfelja te se revidira u trenucima donošenja ključnih odluka na portfelju. Također, ključno je uzeti u obzir rizike tijekom procesa selekcije projekata i programa, a uravnoteženjem portfelja ih svesti na minimum.

Svrha

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

Opis

Rizik (negativni učinci) i prilika (pozitivni učinci) se uvijek promatraju u odnosu na realizaciju ciljeva portfelja i posljedica koje iz toga proizlaze. Kao prvi korak je uputno razmotriti koje bi glavne strategije bile najbolje za upravljanje rizicima i prilikama u odnosu na korporativne strategije i portfelj. Nakon toga, za proces upravljanja rizicima i prilikama je karakteristično da se najprije identificiraju i procijene rizici i prilike, a potom razvije i implementira plan odgovora u kojemu su sadržane planirane aktivnosti za postupanje u slučaju identificiranja rizika i prilika. Plan odgovora se treba razviti i implementirati u skladu s odabranim općim strategijama za upravljanje rizicima i prilikama.

Pojedinac je odgovoran za uključivanje članova tima u proces upravljanja rizicima i prilikama, kao i njihovo dosljedno angažiranje na tom polju, za vođenje tima u stanje pripravnosti kako bi mogao reagirati na rizike i prilike, za uključivanje i ostalih interesnih sudionika u taj proces te za uključivanje odgovarajućih stručnjaka za određena područja kad god je to potrebno.

Znanje

- strategije za upravljanje rizikom i prilikom
- planovi za nepredviđene situacije i rezervni planovi
- pričuvni resursi za nepredviđene troškove i trajanje portfelja
- očekivana novčana vrijednost
- kvalitativni alati i tehnike za procjenu rizika
- kvantitativni alati i tehnike za procjenu rizika

- planovi i strategije odgovora na rizike i prilike
- tehnike i alati za identifikaciju rizika
- planiranje scenarija
- analiza osjetljivosti
- WOT analiza (snage, slabosti, prilike i prijetnje)
- izloženost riziku, sklonost i nesklonost riziku i tolerancija rizika
- projektni i programski rizici te poslovni rizici (i prilike)
- rezidualni rizik
- vjerojatnost, utjecaj i blizina rizika i prilike
- nositelj rizika
- registar rizika
- izvori rizika i prilika

Vještine i sposobnosti

- tehnike identifikacije rizika i prilika
- tehnike procjene rizika i prilika
- razvijanje planova odgovora na rizike i prilike
- implementacija, praćenje i kontrola planova odgovora na rizik i priliku
- implementacija, praćenje i kontrola općih strategija za upravljanje rizikom i prilikom
- Monte Carlo analiza
- stablo odlučivanja (npr. Ishikawa analiza)

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.11.1. Razvoj i implementacija okvira za upravljanje rizikom

Opis

Pojedinac osmišljava, razvija i implementira okvir za upravljanje rizikom kako bi osigurao dosljedno i sustavno upravljanje rizicima i prilikama tijekom cijeloga životnoga ciklusa portfelja. Okvir za upravljanje rizikom uključuje

definiranje metoda koje će biti primijenjene za identificiranje, kategoriziranje, procjenu, vrednovanje i tretiranje rizika te bi trebao biti povezan s politikom upravljanja rizicima u organizaciji, kao i s međunarodnim, nacionalnim i gospodarskim standardima. Okvir za upravljanje rizikom također opisuje tko je odgovoran za koje rizike ili prilike i na koji način mogu eskalirati (prema gore, prema dolje i u stranu).

Mjere

- identificira niz modela za upravljanje potencijalnim rizicima
- razvija okvir za upravljanje rizicima u skladu s politikom organizacije i međunarodnim standardima
- osigurava dosljednu primjenu okvira za upravljanje rizicima

4.5.11.2. Identificiranje rizika i prilika

Opis

Pojedinac je odgovoran za kontinuirano identificiranje svih izvora rizika i prilika te uključivanje ostalih u taj proces. Postoje razni izvori rizika i prilika, i unutar portfelja, i izvan njega. Pojedinac se može služiti raznim tehnikama i izvorima kako bi identificirao rizike i prijetnje (npr. lekcijama naučenim na drugim programima, literaturom, strukturnom raščlambom rizika i prilika te interaktivnim sastancima s članovima tima, interesnim sudionicima i stručnjacima iz određenih područja). Proces identifikacije se ne odnosi samo na identificiranje rizika, već i prilika koje bi mogle, primjerice, pojeftiniti isporuku ili ubrzati rad sastavnica te ih učiniti manje sklonima rizicima ili jednostavno kvalitetnijima. Budući da se utjecaji iz okoline s vremenom mijenjaju, identificiranje rizika i prilika bi trebalo biti kontinuiran i stalan proces.

Mjere

- imenuje i pojašnjava različite izvore rizika i prilika te razlike među njima
- identificira rizike i prilike
- dokumentira rizike i prilike u registru

4.5.11.3. Procjena vjerojatnosti pojave rizika i prilika te njihova utjecaja

Opis

Pojedinac je odgovoran za kontinuirano procjenjivanje identificiranih rizika i prilika. Procjena rizika i prilika može biti kvalitativna i kvantitativna. Najbolje je primjenjivati obje metode i redovito procjenjivati i rizike i prilike. Kvalitativna procjena može pokriti dubinsku analizu izvora koji stoje iza identificiranih rizika i/ili prilika, ona se također bavi uvjetima pod kojima se javljaju i njihovim utjecajima. Primjer kvalitativne procjene je planiranje scenarija.

Kvantitativna procjena uključuje vjerojatnost i procjene te pretvara vjerojatne utjecaje u mjerljive veličine. Kvantitativna procjena daje brojčane vrijednosti koje mjere vjerojatnost i utjecaj koji se očekuju od rizika i prilika. Analiza Monte Carlo i *stabla odlučivanja* su primjeri dobrih kvantitativnih tehnika za procjenu rizika.

Mjere

- provodi kvalitativnu procjenu rizika i prilika
- provodi kvantitativne procjene rizika i prilika
- izrađuje i tumači stablo odlučivanja pri procjeni rizika i prilika, s ishodima

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

Opis

Pojedinac je odgovoran za trajan proces selektiranja i implementiranja optimalnih odgovora na bilo koje identificirane rizike ili prilike. Taj proces podrazumijeva procjenu različitih vrsta odgovora i konačnu selekciju onih optimalnih ili najprikladnijih.

Za svaki rizik neki od mogućih odgovora mogu biti sljedeći:

- izbjegavanje rizika zaustavljanjem aktivnosti koja uzrokuje rizik
- prihvaćanje ili povećavanje rizika kako bi se pokušale iskoristiti prilike
- otklanjanje izvora rizika
- promjena izglednosti
- promjena posljedica
- dijeljenje rizika s drugom stranom ili stranama (uključujući ugovore i rizično financiranje)
- prihvaćanje rizika na temelju odluke zasnovane na dostupnim informacijama
- pripremanje i provođenje plana za nepredviđene situacije

Slični odgovori vrijede i za prilike:

- eliminiranje neizvjesnosti konačnim ostvarenjem prilike (iskoristi)
- alociranje vlasništva trećoj strani koja je za to najbolje osposobljena (podijeli)
- povećavanje vjerojatnosti i/ili utjecaja identificiranjem i maksimiziranjem ključnih pokretača prilika (pojačaj)
- nepoduzimanje posebnih mjera za iskorištavanje prilike (ignoriraj)

Rizici koji nisu prihvatljivi i prilike koje treba iskoristiti zahtijevaju odgovarajući plan odgovora. Često i nakon odgovora na rizik postoji preostali rizik koji treba eliminirati.

Mjere

- pojašnjava različite načine i metode za implementiranje odabrane opće strategije za proces upravljanja rizicima i prilikama
- procjenjuje odgovore na rizike i prilike, uključujući njihove snage i slabosti
- procjenjuje alternativne načine i metode implementiranja plana odgovora na rizik i priliku
- utječe na planiranje resursa i kompetencija potrebnih za implementiranje odgovora
- implementira i priopćuje plan odgovora na rizike i prilike

4.5.11.5. Procjena i praćenje rizika, prilika i implementiranih odgovora

Opis

Nakon implementacije primjerenih odgovora na rizike i prilike (što može uključivati određivanje nositelja rizika za neke ili za sve rizike), bit će potrebno te rizike i prilike pratiti i periodično ih ispitati, kao i primjerenost odabranih načina postupanja. Vjerojatnost nastanka rizika i prilika i/ili njihovih učinaka se može promijeniti, nove informacije mogu postati dostupne i mogu se pojaviti novi rizici i prilike, pa prijašnji odgovori možda više neće biti primjereni. Možda će se i opće strategije također morati procijeniti. Upravljanje rizicima i prilikama zapravo i nije periodičan proces, već bi se trebao odvijati kontinuirano s obzirom na to da svi postupci mogu biti potencijalno rizični.

Mjere

- prati i kontrolira implementaciju i provedbu plana odgovora na rizike i prilike
- daje informacije o rizicima i prilikama te o primjerenosti odabranih odgovora

4.5.12. Interesni sudionici

Definicija

Element kompetencije Interesni sudionici uključuje prepoznavanje i analizu stavova i očekivanja svih relevantnih interesnih sudionika te njihovo angažiranje i upravljanje njima. Interesnim sudionicima se mogu smatrati svi pojedinci, skupine ili organizacije koji sudjeluju u provedbi ili rezultatu portfelja, pokazuju zanimanje za njega te utječu na njega ili osjećaju njegov utjecaj. To mogu biti sponzori, klijenti i korisnici, dobavljači/podizvođači, saveznici i partneri te drugi projekti, programi ili portfelji. Interesni sudionici se angažiraju tako što neprestano revidiraju, prate i djeluju na portfelj u skladu sa svojim interesima i utjecajem. Angažiranost interesnih sudionika može također uključivati izgradnju strateških saveza koji stvaraju organizacijske kapacitete i sposobnosti, pri čemu se dijele i rizici i nagrade.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da shvati interese interesnih sudionika, njihov utjecaj i očekivanja, angažira ih i učinkovito upravlja njihovim očekivanjima.

Opis

Angažiranje interesnih sudionika je kontinuiran proces koji se odvija tijekom cijelog životnoga ciklusa portfelja. Oni su partneri za koje i pomoću kojih će program postići uspjeh. Očekivanja, potrebe i ideje interesnih sudionika stvaraju potrebu za portfeljem i čine njegov temelj; ulažu potreban novac i resurse te se koriste ishodima. Interesni sudionici mogu biti različite skupine ljudi koje mogu biti ustrojene na različite načine (npr. viši menadžment, korisnici, dobavljači, partneri, skupine za lobiranje i posebne interesne skupine itd.) i imati različite stavove, interese i utjecaje. Tako svaki interesni sudionik ili skupina interesnih sudionika ima različite potrebe za informacijama. Stoga je nužno razviti strategiju angažiranja (koja se često definira u komunikacijskom planu). Ova se strategija može provoditi fokusiranjem na službene i neslužbene komunikacijske kanale, kao i većom uključenosti saveznika i suradnika te umrežavanjem. Savezi se često potvrđuju i formaliziraju potpisivanjem službenog ugovora kao što je ugovor o savezništvu ili pokretanjem zajedničkoga ulaganja. Suradnici često dolaze iz različitih dijelova iste organizacije te mogu obuhvaćati jednu ili više različitih organizacija. Mreže nemaju jasno definirane strukture moći i stoga je teže s njima surađivati.

Tijekom provedbe strategije angažiranja neprestano bi trebale biti praćene promjene u okruženju interesnih sudionika kako bi bilo osigurano kontinuirano usklađivanje i poboljšavanje.

Znanje

- interesi interesnih sudionika
- utjecaj interesnih sudionika
- strategije angažiranja
- komunikacijski plan
- ugovori o suradnji i savezništvu
- vanjsko skeniranje okruženja koje se odnosi na društveni, politički, ekonomski i tehnološki razvoj

Vještine i sposobnosti

- analiza interesnih sudionika
- analiza kontekstualnih pritisaka
- demonstriranje strateških komunikacijskih vještina
- upravljanje očekivanjima
- formalna i neformalna komunikacija
- vještine prezentiranja
- vještine umrežavanja s ciljem pronalaženja potencijalnih suradnika
- razumijevanje konteksta
- motivacijske tehnike
- rješavanje konflikata

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- svi elementi kompetencija koji se odnose na *Perspektivu*
- Ljudi 3: Osobna komunikacija
- Ljudi 4: Odnosi i angažiranost
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 8: Snalažljivost

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.12.1. Identificiranje interesnih sudionika i analiza njihovih interesa i utjecaja

Opis

Pojedinac identificira sve pojedince, skupine i organizacije relevantne za portfelj. U početku pojedinac mora analizirati stavove svake skupine interesnih sudionika te saznati koji su uzroci tih stavova (interesi interesnih sudionika povezani s ishodom ili procesom). Nadalje, pojedinac mora prepoznati potencijalan pozitivan ili negativan učinak (utjecaj) koji ova skupina interesnih sudionika može imati na portfelj. Interesi interesnih sudionika se razlikuju; primjerice, možda žele ili se moraju koristiti isporukama portfelja

ili se natječu za ograničene resurse ili proračun. Interesi interesnih sudionika mogu biti veliki ili mali, pozitivni ili negativni. U potonjem slučaju, interesni sudionici iz nekog razloga su protiv provedbe portfelja.

Utjecaj interesnih sudionika također može biti veći ili manji te može biti usredotočen samo na jedno ili više područja (npr. mogućnost nabave ili uskraćivanja financijskih sredstava, resursi, uredski prostor i oprema, prioriteta, pristup itd.). Tijekom životnog ciklusa portfelja pojedinac aktivno analizira okruženje kako bi identificirao nove interesne sudionike i prepoznao promjene interesa ili utjecaja. Ove promjene u okruženju interesnih sudionika mogu biti rezultat promjena u sastavnicama portfelja (organizacijske promjene, promjene ljudskih resursa u menadžmentu, promjene u gospodarstvu, novi propisi itd.). Zadaća pojedinca je analizirati važnost tih promjena za portfelj.

Mjere

- identificira glavne kategorije interesnih sudionika
- identificira i imenuje različite interese interesnih sudionika
- identificira i vrednuje utjecaj interesnih sudionika
- identificira važne promjene u portfelju i njegovu okruženju
- analizira posljedice promjena na portfelj
- djeluje kako bi upravljao interesnim sudionicima

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

Opis

Pojedinac osmišljava strategiju za upravljanje interesnim sudionicima – kako različite interesne sudionike uključiti, informirati, učiniti dijelom portfelja i potaknuti njihovu predanost portfelju, njegovoj strategiji i ciljevima. Ovisno o interesima i utjecaju interesnih sudionika, katkad je potrebno primijeniti drugačiji pristup za svakoga interesnog sudionika, katkad je potrebno primijeniti drugačiji pristup za svakoga interesnog sudionika ili skupinu interesnih sudionika. Interesni sudionici sa sličnim interesima i utjecajem se mogu grupirati u jednu skupinu. Strategija za upravljanje interesnim sudionicima je često dio komunikacijskog plana, koji za svakoga interesnog sudionika ili skupinu interesnih sudionika opisuje zašto, što, kada (i koliko često), kako (putem kojih komunikacijskih kanala) i tko bi trebao komunicirati te koliko bi detaljna komunikacija trebala biti. Poruke koje se prenose komunikacijom su od velike važnosti i trebale bi biti prilagođene očekivanjima određenih interesnih sudionika i poticati svakog od njih na predanost i pružanje potpore portfelju (ili bar na sprječavanje njegova opstruiranja).

Komunikacijski plan je središnja točka u upravljanju očekivanjima. Može se sažeti kao trud pojedinca da utječe na očekivanja različitih interesnih sudionika tako da oni počinju očekivati i cijiniti ono što projekt može i hoće isporučiti te da ne budu razočarani jer su imali pogrešna očekivanja o njegovu napretku i ishodima.

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

Kako se okolnosti mijenjaju, komunikacijski plan bi trebao biti redovito revidiran i ažuriran. Sklapaju se potencijalni savezi i identificiraju mogući suradnici. Koristi i ishodi potencijalnog partnerstva ili saveza se identificiraju za sve strane. Uspostavlja se i razvija odnos s potencijalnim suradnicima.

Mjere

- opisuje važnost strategije za upravljanje interesnim sudionicima
- priprema komunikacijski plan
- pojašnjava zašto, što, kada, kako, tko i s koliko detalja komunicira s određenim interesnim sudionikom ili skupinama interesnih sudionika
- prilagođuje komunikacijski plan i/ili strategiju zbog promijenjenih okolnosti
- pojašnjava razloge za promjenu komunikacijskog plana
- identificira i vrednuje prilike za saveze i partnerstva
- identificira i vrednuje potencijalne suradnike

4.5.12.3. Uspostavljanje odnosa s izvršnim i višim menadžmentom te sponzorima radi poticanja predanosti i upravljanja interesima i očekivanjima

Opis

Najvažniji interesni sudionici u portfeljima i gotovo svim sastavnicama su izvršni direktori i sponzori. Izvršni direktor je često dobavljač financijskih sredstava (proračuna) i/ili odlučuje o resursima, prioritetu zahtjeva, definiranju opsega itd. Upravljanje očekivanjima je od iznimne važnosti kod primarnih interesnih sudionika. Predanost i povjerenje izvršnih direktora i višeg menadžmenta i/ili sponzora uvelike pridonose uspjehu programa i upravljanja. Potrebno je uspostaviti dobar poslovni odnos i otvorenu komunikaciju.

Katkad su sve uloge objedinjene u jednoj osobi, no češći je slučaj da različiti ljudi imaju jednu ili više uloga. Svi oni imaju svoja očekivanja, interese i utjecaj. Ovisno o portfelju, njegovim sastavnicama i kontekstu, izvršni direktori i/ili

sponzor(i) mogu pomoći pri upravljanju interesnim sudionicima i nastupati kao izaslanici jer često posjeduju status i veze koje pojedini menadžeri nemaju.

Mjere

- angažira upravu i/ili sponzore
- upravlja očekivanjima izvršnoga i višega menadžmenta i/ili sponzora programa
- koristi izvršnoga direktora i/ili sponzora kao ambasadora

4.5.12.4. Uspostavljanje odnosa s korisnicima, partnerima, dobavljačima i drugim interesnim sudionicima radi ostvarivanja suradnje i predanosti portfelju

Opis

Potpuna uključenost korisnika u portfelj i svaku njegovu sastavnicu od njegova početka je preduvjet za uspjeh. Korisnici ili njihovi predstavnici mogu biti izvor informacija o potrebama i zahtjevima te načinima korištenja ishoda. Često je to vrlo važno za definiranje svake od sastavnica i njihovih isporuka. Korisnici ili skupine korisnika također mogu biti izvor resursa.

Dobavljači mogu portfelju ili njegovoj sastavnici osigurati resurse, znanje, podproizvode, itd. Potrebno je pozorno odabrati najboljeg dobavljača, posebice ako se znanje, resursi i/ili podproizvodi mogu nabaviti samo izvan organizacije te je za to potrebno sklopiti formalne ugovore.

Partneri su ljudi, skupine ili organizacije koje surađuju kako bi zajednički isporučili dio ishoda portfelja, no mogu dati i širi doprinos pri postizanju ciljeva portfelja. Partneri mogu udružiti napore radi neke određene sastavnice ili mogu raditi zajedno na osnovi nekoga trajnijega saveza. Partneri mogu biti i drugi menadžeri s kojima se ritam ili isporučeni sadržaj portfelja moraju uskladiti kako bi bile optimizirane koristi za organizaciju.

Kada portfelj ima upravljački odbor, jedan ili više privilegiranih korisnika (predstavnici korisnika) i privilegiranih dobavljača (predstavnici dobavljača) ulaze u taj odbor. Korisnici i drugi interesni sudionici mogu biti članovi savjetodavnog odbora koji savjetuje izvršnog direktora ili upravljački odbor. Pojedinaac se mora usredotočiti na ove skupine interesnih sudionika u ranoj fazi rada portfelja i koristiti se svojim utjecajem pri odabiru odgovarajućih predstavnika korisnika i dobavljača.

Mjere

- angažira korisnike i potiče njihovu predanost portfelju i relevantnim sastavnicama

- potiče dobavljače na predanost portfelju i relevantnim sastavnicama
- surađuje s partnerima radi isporuke optimalnih rezultata za organizaciju

4.5.12.5. Organizacija i održavanje mreža i saveza

Opis

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

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

Mreže su više neformalnoga karaktera i često se održavaju i nakon životnog ciklusa portfelja.

Mjere

- pregovara o dokumentima o savezništvu i dokumentira ih
- razvija i provodi plan o suradnji
- razvija i vrednuje mjere za postizanje uspjeha
- osigurava ključna partnerstva
- izvršava sve službene ugovorne sporazume

4.5.13. Promjena i transformacija

Definicija

Novorazvijene sposobnosti isporučuju koristi samo kad se primjenjuju i kad imaju potporu organizacije i ljudi. Promjena (poboljšanje trenutne situacije, imajući na umu prošlost) i transformacija (razvoj nove situacije, temeljene na viziji budućnosti) osiguravaju procese, alate i tehnike koji pomažu pojedincima i organizacijama da se uspješno prilagode na osobnoj razini i na razini organizacije, što će onda rezultirati prihvatanjem promjene i njezinim ostvarivanjem.

Svrha

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

Opis

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

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

Transformacija se događa kada se ponašanje mijenja na osnovi vizije jer postoji volja za promjenu načina rada. Transformacija velikim dijelom ovisi o viziji te volji ljudi koji dijele tu viziju da se zajedno potrudu kako bi je i ostvarili.

Upravljanje količinom promjena i transformacija u portfelju uvelike ovisi o tome koliko je promjena uvedeno u svakodnevicu ljudi ili skupina te o kulturi, sustavu vrijednosti i prethodnim promjenama. Promjena i transformacija nisu osmišljene unaprijed i nisu linearan proces. Pojedinaac mora redovito pratiti i vrednovati učinkovitost promjena te prilagođavati strategiju za upravljanje promjenom i transformacijom. Pojedinaac također mora uzeti u obzir kapacitete i sposobnosti ljudi, skupina ili organizacija da se mijenjaju, kako bi im pomogao u uspješnoj prilagodbi i transformaciji.

Programi obično isporučuju nove sposobnosti. Međutim, dodana vrijednost i koristi su ostvarene samo onda kada se te sposobnosti zaista i rabe. Organizacijske ili poslovne promjene često mijenjaju i utječu na procese, sustave, organizacijsku strukturu i zahtjeve radnog mjesta, no najviše na ponašanje ljudi. Promjene mogu biti jako male ili mogu zahtijevati potpunu transformaciju. Katkad mogu čak i remetiti rad, što znači da su potrebne posebne vještine kako bi bile provedene.

Znanje

- stilovi učenja pojedinaca, skupina i organizacija
- teorije o upravljanju promjenama u organizaciji
- utjecaj promjena na pojedince
- tehnike upravljanja osobnim promjenama
- dinamika grupe
- analiza utjecaja
- teorije motivacije
- teorija promjene

Vještine i sposobnosti

- procjena pojedinačnoga, grupnog i organizacijskoga kapaciteta i sposobnosti za promjenu
- intervencije na ponašanje pojedinaca ili grupa
- nošenje s otporom prema promjenama

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.13.1. Procjena prilagodljivosti organizacija na promjenu

Opis

Organizacije i ljudi imaju ograničeni kapacitet, sposobnosti i volju za promjenom. Uz druge faktore, na to utječe i uspješnost prijašnjih promjena te stres i pritisak, razumijevanje potrebe za promjenom, kultura i atmosfera te

uviđanje dobrih ili suočavanje s lošim izgledima za budućnost. Moguće je i pružanje otvorenoga ili skrivenoga otpora predloženoj promjeni, što onda negativno utječe na mogućnost prilagodbe promjeni. U mnogim slučajevima, promjeni se ne protive oni na koje ona izravno utječe, već njihovi nadređeni. Prilagodljivost promjeni nije čvrsto određena, već na nju utječu i vanjski i unutarnji faktori. Portfelj ne isporučuje promjenu, ali ona utječe na njega pa pojedinac mora procijeniti i preispitati njezine moguće učinke na portfelj.

Mjere

- analizira prilagodljivost traženim promjenama na osnovi prijašnjih uspješnih i neuspješnih promjena u organizaciji
- procjenjuje moguća područja (teme, ljude) koja bi se mogla protiviti promjeni
- prepoznaje i utječe na okolnosti koje bi mogle poboljšati prilagodljivost

4.5.13.2. Razvijanje strategije za upravljanje promjenom ili njezinom transformacijom

Opis

Pojedinac razvija strategiju za upravljanje promjenom (ili se potreba za promjenom pojavi, pa pojedinac osmišljava strategiju) kako bi upravljao zamišljenom promjenom ili transformacijom. Ta strategija u obzir uzima sposobnost promjene i volju za transformacijom. Relevantni pojedinci i skupine razvijaju i potvrđuju valjanost plana transformacije.

Promjene i transformacije se ne događaju preko noći, već je obično potrebno neko vrijeme kako bi bila ostvarena dodana vrijednost.

Mjere

- identificira strategije za upravljanje transformacijom
- surađuje s drugima kako bi potvrdio valjanost strategije
- dokumentira strategije

4.5.13.3. Podrška procesu promjene

Opis

Nakon uvođenja promjene, potrebno je poduzeti mjere koje će joj pružiti podršku. Pojedinac mora neprestano pratiti koje aktivnosti pridonose željenoj promjeni i procjenjivati ih. Uspješne aktivnosti se dokumentiraju u bazi podataka o naučenim lekcijama.

Mjere

- prati otpor prema promjenama i poduzima potrebne mjere
- implementira odabrane intervencije
- vodi ili organizira radionice i treninge
- redovito prilagođuje plan upravljanja promjenom i transformacijom kako bi u portfelj uvrstio naučene lekcije i promjene

4.5.14. Odabir i ravnoteža

Definicija

Element kompetencije Odabir i ravnoteža se usredotočuje na procjenu, odabir i praćenje učinaka sastavnica unutar opsega portfelja te na održavanje ravnoteže unutar portfelja, tj. omogućavanje da portfelj kao cjelina provodi tražene promjene i stvara optimalnu korist za organizaciju.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da na osnovi jasnih kriterija određuje prioritete, odabire i ponovo procjenjuje sve sastavnice unutar opsega portfelja. Održavanje ravnoteže, dosljednosti i učinka je ključno za ostvarivanje rezultata i ishoda.

Opis

Odabir mogućih sastavnica je kontinuiran i iterativan proces tijekom kojega se portfelju pridružuju nove, ali i postojeće sastavnice, a uklanjaju one koji su dovršene. Neke sastavnice mogu biti otkazane ili stavljene na čekanje te, iako su još uvijek dio portfelja vidljiv na mapi puta, nemaju aktivan status. Proces odabira se može ponavljati u redovitim intervalima, npr. jednom ili dva puta godišnje (najviše svaka četiri mjeseca) uzimajući pritom u obzir izmijenjene potrebe i prioritete organizacije. Također, može biti povezan s procesom budžetiranja organizacije, no to nije nužnost. Ponude ili poslovni slučajevi (engl. *business case*) za nove sastavnice se mogu dati na razmatranje i eventualno odabrati. Ove ponude se proučavaju kako bi se provjerilo jesu li u skladu s očekivanim potrebama i prioritetima organizacije. Također se razmatraju i ograničenja poput vremena, troškova ili dostupnosti resursa. Proces odabira također za posljedicu može imati privremeno zaustavljanje, potpuno otkazivanje provođenja sastavnica ili davanje nižeg prioriteta određenim sastavnicama.

Nakon odobrenja, projekti i programi se uvode u portfelj odobrenim procesima koje provodi i ured za upravljanje portfeljem. Postizanje ravnoteže portfelja je proces koji omogućuje da portfelj zaista na pravi način ispunjava postavljene ciljeve u skladu s prioritetima organizacije. Taj proces uključuje praćenje napretka sastavnica i utjecaja koji sastavnice imaju na ciljeve organizacije. Na osnovi praćenja se predviđaju i budući rezultati. Promjene u portfelju se predlažu ako i kad je potrebno. Promjene mogu uključivati usporavanje ili ubrzavanje provođenja sastavnica, preraspodjelu strateških resursa iz jedne sastavnice u drugu ili čak (katkad privremeno) obustavljanje sastavnice ili zamjenu drugim sastavnicama koje donose više koristi. Ovaj proces se redovito provodi, obično jednom mjesečno. Premda je ovo planiran i uglavnom stabilan proces, uvijek se mogu dogoditi iznenadne promjene,

obično zbog nagle izmjene u postavljenim prioritetima ili u okruženju organizacije. U tom slučaju je potrebno napraviti ponovnu procjenu cjelokupnoga programa te ga potvrditi.

Znanje

- koncepti ponude i potražnje
- analitičke metode i tehnike koje uključuju:
 - analizu troškova i koristi (engl. *cost-benefit analysis*)
 - kvantitativnu analizu
 - višekriterijsku analizu
 - planiranje scenarija
 - analizu vjerojatnosti
 - metode grafičke analize
- prikazivanje višedimenzionalnih i složenih informacija na kreativan način, što uključuje:
 - mjehurićaste grafikone
 - trodimenzionalne grafove
 - tablicu uravnoteženih rezultata (engl. *balanced scorecard*)
 - metodu uparene usporedbe (engl. *pair-wise comparison*)
- poslovne slučajeve i studije izvedivosti
- analizu financijskih podataka i trendova
- kvalitetu i kontinuirano poboljšavanje
- poboljšavanje procesa mjerenja i glavne pokazatelje izvršenja (KPI) kao alate upravljanja

Vještine i sposobnosti

- kontrola napretka
- upravljanje promjenama
- izvješćivanje
- pregovaranje
- početne radionice
- *kick-off* sastanak
- završni sastanak
- mapiranje međuovisnosti
- analiza kapaciteta za:
 - ljudske resurse
 - financije
 - imovinu
- tehnike analize rizika i prilika, npr:
 - SWOT
 - PESTLE
 - analiza ključnih sposobnosti
 - planiranje scenarija

- modeli i strategije odlučivanja
- sposobnost određivanja preferirane kombinacije portfelja
- sposobnost pronalaženja kompromisa u nedostatku idealnih rješenja
- sposobnost korištenja mnoštva kriterija pri donošenju menadžerskih odluka
- stvaranje, korištenje i primjena odgovarajućih ključnih pokazatelja izvršenja (KPI)
- identificiranje i dokumentiranje koristi projekta i programa
- određivanje učinka projekta na osnovi informacija dobivenih s više razine

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.14.1. Identificiranje programa, projekata ili ideja koje se mogu uvrstiti u portfelj

Opis

Prepoznati projekti, programi i ideje u različitim stadijima životnog ciklusa isporuke se stavljaju na popis koji se redovito ažurira. Osim toga, projekti i programi mogu biti navedeni kao neaktivni ili na čekanju. Međuovisnosti između projekata i programa su mapirani radi određivanja mogućih poslovnih koristi koje treba ostvariti, te su identificirani obvezni projekti i programi. Dodaju se portfelju kad se ukaže potreba.

Mjere

- sastavlja popis radi identificiranja i bilježenja svih ideja te predložениh, planiranih, aktivnih i neaktivnih projekata i programa u organizaciji
- prikuplja i dokumentira probleme i njihov status
- vodi popis inventara i revidira ga zajedno s nadležnim pojedincima/timovima

4.5.14.2. Analiza obilježja sastavnica

Opis

Sve moguće sastavnice su analizirane kako bi bila utvrđena njihova izvedivost, potrebni resursi, vrijeme i profil troškova. Analizom se također pokušavaju utvrditi bilo kakve međuovisnosti te odrediti u kojoj mjeri je pojedina sastavnica usklađena s općim strateškim ciljevima i specifičnim ciljevima. Poželjnost mogućih sastavnica se procjenjuje na osnovi njihova rizika, planiranih koristi i procjene utjecaja na poslovanje. U slučaju da koristi i utjecaj na poslovanje nisu jasni ili ih nije moguće odrediti, može se zatražiti izrada studije izvedivosti kako bi bila utvrđena opravdanost ulaganja. Prepoznaju se i u portfelj dodaju obvezni projekti i programi povezani s potrebnom implementiranju zakonskih i regulatornih zahtjeva, kao i zahtjeva za usklađivanjem.

Procjena i određivanje prioriteta sastavnica je usredotočeno na osiguravanje usklađenosti sastavnica s potrebama i prioritetima programa. Sastavnice se uspoređuju te im se određuje prioritet. Provjerava se da u portfelju nema dupliciranih projekata i programa, te se razmatra na koji način bi projekti i programi mogli biti isporučeni i raspoređuju se u klastere radi poboljšanja učinkovitosti.

Mjere

- prikuplja podatke o preklapanjima sastavnica, nepredviđenim rizicima, zahtjevima za resurse i troškove te poslovnim koristima i njihovu tempiranje
- mapira međuovisnosti sastavnica
- identificira obvezne sastavnice i označava ih kao važne za uključivanje u portfelj
- određuje najisplativije sastavnice na osnovi komparativne analize
- određuje prioritet sastavnica na osnovi komparativne analize
- provjerava i prilagođuje sastavnice koje isporučuju slične poslovne koristi i ishode radi izbjegavanja dupliciranja i korištenja sinergije
- grupira povezane projekte kako bi se njima upravljalo u sklopu programa i tako osigurala relevantna djelotvornost

4.5.14.3. Određivanje prioriteta sastavnica na osnovi prioriteta organizacije

Opis

Organizacija određuje kriterije na osnovi kojih će biti određen prioritet sastavnica. Kriteriji mogu uključivati rizik, veličinu i trajanje, tip ili stratešku važnost. Tijekom vremena prioriteti se mogu preispitivati i mijenjati zbog potreba organizacije, promjena na tržištu ili u strateškim ciljevima. Kriteriji

za određivanje prioriteta za procjenu portfelja se dogovaraju s izvršnim interesnim sudionicima.

Određivanje prioriteta sastavnica se provodi na osnovi ovih kriterija izradom rang liste sastavnica koja se uzima u obzir tijekom procesa osiguranja resursa, financiranja i selekcije. Voditelji projekata i programa također mogu odrediti ključne faktore uspjeha i ključne faktore izvršenja na osnovi kriterija za određivanje prioriteta koje je postavila organizacija.

Mjere

- identificira, dokumentira i revidira metode i kriterije za određivanje prioriteta sastavnica kako bi bila reflektirana promjena prioriteta u organizaciji
- postiže dogovor s interesnim sudionicima u vezi s kriterijima za određivanje prioriteta za portfelj
- podržava proces revidiranja i određivanja prioriteta na izvršnoj razini
- podržava procese za prikupljanje sredstava, interno financiranje i odabir
- određuje prioritet sastavnica na osnovi njihova doprinosa i usklađenosti sa strateškim ciljevima organizacije

4.5.14.4. Nadzor isporuke programa i projekta

Opis

Od pojedinca se traži da upravlja portfeljem i provodi nadzor nad sastavnicama. Važno je da razumije status sastavnica, njihova napretka (u smislu rasporeda i proračuna) te potencijalnih rizika. Pojedinci mogu preporučiti ponovno vrednovanje sastavnica ili njihovo odgađanje, otkazivanje ili modifikiranje opsega ako one više ne ispunjavaju utvrđene ciljeve i ne donose koristi. Te bi se preporuke trebale periodično uzeti u obzir tijekom procesa selekcije sastavnica.

Mjere

- usklađuje portfelj na osnovi podataka proizašlih iz ciklusa revidiranja portfelja
- prikuplja i ponovno vrednuje kvalitativne i kvantitativne podatke da utvrdi učinak sastavnica u odnosu na njihove planove
- prati portfelj kako bi osigurao da sastavnice ispunjavaju utvrđene glavne ciljeve i donose koristi
- prepoznaje i radi daljnje analize označava sastavnice koje ne postižu planirane učinke
- prepoznaje i preporučuje promjene na sastavnicama u portfelju

4.5.14.5. Analiziranje i predviđanje budućeg izvršenja portfelja

Opis

Pri upravljanju portfeljem od pojedinca se traži da analizira i predvidi njegov budući učinak. To može biti kontinuiran proces s ciljem izvješćivanja višeg menadžmenta ili dio svakodnevnog rada organizacije.

Kao dio upravljanja učinkom portfelja redovito se procjenjuju vrijednost i doprinos strateškim prioritetima. Time se utvrđuje ostvaruju li sastavnice svoje isporuke po planu te se osiguravaju ravnoteža i usklađenost cjelokupnoga programa. Pojedinaac bi također trebao prepoznati naučene lekcije te uključiti eventualne preporuke u procese identificiranja sastavnica, određivanja njihove prioritetnosti ili njihova odabira.

Mjere

- revidira i poboljšava procese identificiranja i prihvaćanja sastavnica
- procjenjuje vrijednost portfelja i doprinos strateškim prioritetima praćenjem i revidiranjem mjerila za utvrđivanje ključnih pokazatelja izvršenja (KPI)
- prepoznaje i uključuje naučene lekcije u procese odabira sastavnica, određuje njihove prioritete i uravnotežuje ih

4.5.14.6. Priprema i potpora donošenju odluka u portfelju

Opis

Pojedinaac određuje i dokumentira metode koje će se primjenjivati pri selekciji sastavnica, uzimajući u obzir kombinaciju portfelja koja odgovara željama organizacije. Ta se kombinacija može zasnivati na riziku, tehničkoj domeni i/ili nekom drugom kriteriju. Svi obvezni projekti (npr. promjene usklađenosti ili propisa) se identificiraju i dodaju portfelju, bez obzira na njihov rang ili prioritet.

Moguće je da neki projekti i programi ne dobiju odobrenje ili budu odbijeni, a postojeći budu otkazani ili privremeno obustavljeni.

Preporuke o uključivanju sastavnica u portfelj se prosljeđuju nadležnom izvršnom tijelu na odobrenje (npr. višem menadžmentu, odboru za investicije itd.). Nakon prihvaćanja, sastavnicama se dodjeljuju financijska sredstva i resursi. Radi dobre informiranosti i jasnoće, odluke nadležnog tijela za odobrenje se priopćuju interesnim sudionicima.

Mjere

- identificira i dokumentira kombinaciju sastavnica idealnu za organizaciju
- odabire sastavnice za portfelj na osnovi selekcijskog pristupa odobrenog od organizacije
- priprema preporuke za selekciju sastavnica za odobrenje
- priopćuje rezultate selekcije sastavnica interesnim sudionicima

Dodatak A:

Usporedba s ISO21500: 2012

Ove tablice usporedbe prikazuju podudarnost Temeljnih individualnih kompetencija za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB), tj. elemenata kompetencije i/ili ključnih pokazatelja kompetencije za svaki ISO21500 element. Podudarnost je prikazana samo za elemente IPMA ICB-a koji se odnose na upravljanje projektima, s obzirom na to da se ISO21500 odnosi samo na upravljanje projektima, a ne i na upravljanje programima ili portfeljima.

Valja naglasiti i da je ISO21500 norma zasnovana na procesu, dok je standard IPMA ICB zasnovan na kompetenciji pojedinca. Tablica prikazuje korespondirajuće aspekte znanja, vještina i sposobnosti opisanih u standardu IPMA ICB i procesa objašnjenih u ISO21500.

Djelomična podudarnost je prikazana tako da je IPMA ICB element kompetencije ili ključni pokazatelj kompetencije naveden u zagradama. Kad je navedeno da podudarnost s ISO21500 “nije dostupna”, tada ne postoji odgovarajući sadržaj u ISO21500.

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Ljude

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost s ISO21500
Ljudi 1: Samopromišljanje i upravljanje sobom	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja)
Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja)
Ljudi 3: Osobna komunikacija	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja) (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)
Ljudi 4: Odnosi i angažiranost	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja) (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)
Ljudi 5: Vodstvo	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja) (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)
Ljudi 6: Timski rad	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja) (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)
Ljudi 7: Konflikt i kriza	3.9. Kompetencije projektnog osoblja (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)
Ljudi 8: Snalažljivost	3.9. Kompetencije projektnog osoblja)
Ljudi 9: Pregovaranje	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja)
Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate	(3.9. Kompetencije projektnog osoblja) (4.3.20. Upravljanje projektnim timom)

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Praksu

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost s ISO21500
Praksa 1: Osmišljavanje projekta	3.4.2. Evaluacija prilika i započinjanje projekta 3.6. Upravljanje projektom (3.8. Interesni sudionici i projektna organizacija) (3.10. Životni ciklus projekta) (4.3.2. Izrada projektne povelje) 4.3.8. Prikupljanje naučenih lekcija
Praksa 2: Zahtjevi i specifični ciljevi (engl. objectives)	3.4.3. Realizacija koristi (engl. <i>benefits</i>) (3.11. Ograničenja projekta) 4.3.2. Izrada projektne povelje
Praksa 3: Opseg	(3.11. Ograničenja projekta) 4.3.11. Određivanje opsega 4.3.12. Izrada razvijene strukture rada (engl. <i>work breakdown structure</i> – WBS) 4.3.13. Definiranje aktivnosti 4.3.14. Nadzor opsega
Praksa 4: Vrijeme	(3.10. Životni ciklus projekta) 4.3.21. Određivanje redoslijeda aktivnosti 4.3.22. Procjena trajanja aktivnosti 4.3.23. Izrada vremenskoga plana 4.3.24. Nadzor vremenskoga plana
Praksa 5: Organiziranje i informiranje	(4.3.15. Uspostavljanje projektnoga tima) 4.3.17. Definiranje projektne organizacije (4.3.38. Planiranje komunikacije) (4.3.39. Distribucija informacija) (4.3.40. Upravljanje komunikacijom)
Praksa 6: Kvaliteta	4.3.32. Planiranje kvalitete 4.3.33. Provođenje osiguravanja kvalitete 4.3.34. Provođenje nadzora kvalitete

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost s ISO21500
Praksa 7: Financiranje	(3.11. Ograničenja projekta) 4.3.25. Procjena troškova 4.3.26. Izrada proračuna 4.3.27. Nadzor troškova
Praksa 8: Resursi	3.9. Kompetencije projektnoga osoblja (3.11. Ograničenja projekta) (4.3.15. Uspostavljanje projektnoga tima) 4.3.16. Procjena resursa 4.3.18. Razvoj projektnoga tima
Praksa 9: Nabava	4.3.35. Plan nabave 4.3.36. Odabir dobavljača 4.3.37. Provođenje nabave
Praksa 10: Planiranje i kontrola	(3.10. Životni ciklus projekta) 4.3.3. Izrada projektnih planova 4.3.4. Izravni rad na projektu 4.3.5. Nadzor rada na projektu 4.3.6. Nadzor promjena 4.3.7. Završetak projektne faze ili projekta
Praksa 11: Rizik i prilika	(3.11. Ograničenja projekta) 4.3.28. Identificiranje rizika 4.3.29. Procjena rizika 4.3.30. Postupanje s rizicima 4.3.31. Nadzor rizika
Praksa 12: Interesni sudionici	3.8. Interesni sudionici i projektna organizacija 4.3.9. Identificiranje interesnih sudionika 4.3.10. Upravljanje interesnim sudionicima (4.3.38. Planiranje komunikacije) (4.3.39. Distribucija informacija) (4.3.40. Upravljanje komunikacijom)
Praksa 13: Promjena i transformacija	Nije primjenjivo u ISO21500

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Perspektivu

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost s ISO21500
Perspektiva 1: Strategija	3.4.1. Organizacijska strategija
Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi	3.5. Projektno okruženje 3.6. Upravljanje projektom (3.7. Projekti i operacije) (3.8. Interesni sudionici i projektna organizacija)
Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi	3.7.3.5. Projektno okruženje (3.11. Ograničenja projekta)
Perspektiva 4: Moć i interes	(3.8. Interesni sudionici i projektna organizacija)
Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti	3.5. Projektno okruženje

Dodatak B:

Usporedba s ISO21504: 2015

Ove tablice usporedbe prikazuju podudarnost Temeljnih individualnih kompetencija za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB), tj. elemenata kompetencija i/ili ključnih pokazatelja kompetencija za svaki ISO21504 element. Podudarnost je prikazana samo za IPMA ICB elemente koji se odnose na upravljanje portfeljima, s obzirom na to da se ISO21504 odnosi samo na upravljanje portfeljima, a ne i na upravljanje programima ili projektima.

Valja naglasiti i da je ISO21504 norma zasnovana na procesu, dok je IPMA ICB standard zasnovan na kompetencijama pojedinca. Tablica prikazuje korespondirajuće aspekte između IPMA ICB i ISO21504. Međutim, oni nisu nužno jednaki, već ih se može smatrati “sličnima”, s obzirom na razlike između procesa opisanih u normi procesa (ISO21504) i znanja, vještina i sposobnosti opisanih u standardnu Temeljnim individualnim kompetencijama (IPMA ICB).

Djelomična podudarnost je prikazana tako da je IPMA ICB element kompetencije ili ključan pokazatelj kompetencije naveden u zagradama. Kada je navedeno da podudarnost s ISO21504 “nije dostupna”, tada ne postoji odgovarajući sadržaj u ISO21504.

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Ljude

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost s ISO 21504
Ljudi 1: Samopromišljanje i upravljanje sobom	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 3: Osobna komunikacija	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 4: Odnosi i angažiranost	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 5: Vodstvo	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 6: Timski rad	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 7: Konflikt i kriza	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 8: Snalažljivost	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 9: Pregovaranje	Nije dostupno u ISO21504
Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate	Nije dostupno u ISO21504

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Praksu

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost s ISO21504
Praksa 1: Osmišljavanje projekta	4.3. Okvir upravljanja portfeljem 4.5. Kriteriji za odabir i određivanje prioriternih sastavnica portfelja
Praksa 2: Zahtjevi i specifični ciljevi (engl. <i>objectives</i>)	5.7.5. Upravljanje integracijom koristi
Praksa 3: Opseg	Nije dostupno u ISO21504
Praksa 4: Vrijeme	Nije dostupno u ISO21504
Praksa 5: Organiziranje i informiranje	4.7. Vidljivost portfelja 4.8. Struktura uspješnosti o rezultatima portfelja 5.7.4. Izvješćivanja o uspješnosti portfelja
Praksa 6: Kvaliteta	Nije dostupno u ISO21504
Praksa 7: Financiranje	Nije dostupno u ISO21504
Praksa 8: Resursi	5.8.4. Optimizacija resursa
Praksa 9: Nabava	Nije dostupno u ISO21504
Praksa 10: Planiranje i kontrola	5.7.2. Uspostavljanje polaznih vrijednosti za mjerenje uspješnosti 4.9. Unaprjeđivanje upravljanja portfeljem
Praksa 11: Rizik i prilika	5.8.5. Upravljanje rizicima portfelja
Praksa 12: Interesni sudionici	3.4. Angažiranost i upravljanje interesnim sudionicima

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost s ISO21500
Praksa 13: Promjena i transformacija	Nije primjenjivo u ISO21504
Praksa 14: Odabir i ravnoteža	5.5. Procjena i odabir sastavnica portfelja 5.7.3. Upravljanje uspješnošću portfelja 5.8.2. Optimiziranje sastavnica portfelja 5.8.3. Upravljanje portfeljem

IPMA ICB elementi kompetencija koji se odnose na Perspektivu

IPMA ICB elementi kompetencija	Podudarnost s ISO21504
Perspektiva 1: Strategija	3.1. Kontekst i potreba za upravljanjem portfeljem 3.2.4. Prilike i prijetnje 5.6. Potvrđivanje usklađenosti portfelja sa strateškim ciljevima
Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi	3.3.2. Određivanje prava donošenja odluka u vezi sa sadržajem portfelja (4.6. Usklađenost s organizacijskim procesima i sustavima) 4.10. Upravljanje portfeljima
Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi	Nije dostupno u ISO21504
Perspektiva 4: Moć i interes	Nije dostupno u ISO21504
Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti	Nije dostupno u ISO21504

Dodatak C:

Usporedba s IPMA ICB-om, verzija 3.0

Ove tablice mapiranja prikazuju podudarnost elemenata kompetencije iz IPMA ICB verzije 4.0 s elementima kompetencije i/ili ključnim pokazateljima kompetencijama iz IPMA ICB verzije 3.0. Mapiranje je prikazano samo za elemente upravljanja projektima iz IPMA ICB verzije 4.0. Djelomično mapiranje je prikazano tako da je element kompetencija i/ili ključan pokazatelj kompetencija iz IPMA ICB verzije 4.0 naveden u zagradama.

IPMA ICB, verzija 3.0, tehničke sposobnosti

IPMA ICB, verzija 3.0, elementi kompetencija	IPMA ICB, verzija 4.0, mapiranje
1.10. Opseg i isporuke	Praksa 3: Opseg: KPK 1 određivanje isporuka projekta Praksa 3: Opseg: KPK 4 uspostavljanje i održavanje konfiguracije opsega
1.11. Vrijeme i faze projekta	Praksa 4: Vrijeme
1.12. Resursi	Praksa 8: Resursi i partnerstva
1.13. Troškovi i financije	Praksa 7: Financiranje
1.14. Nabava i ugovori	Praksa 9: Nabava
1.15. Promjene	Praksa 10: Planiranje i kontrola: KPK 5 procjena, dogovor oko promjena na projektu i njegova implementacija
1.16. Kontrola i izvješća	Praksa 10: Planiranje i kontrola: KPK 3 kontrola učinka projekta u usporedbi s projektnim planom te poduzimanje popravniha mjera Praksa 10: Planiranje i kontrola: KPK 4 izvješćivanje o napretku projekta
1.17. Informacije i dokumentacija	Praksa 5: Organiziranje i informiranje: KPK 1 procjena i određivanje potreba interesnih sudionika za informacijama i dokumentacijom Praksa 5: Organiziranje i informiranje: KPK 3 uspostava infrastrukture, procesa i sustava za protok informacija
1.18. Komunikacija	Ljudi 3: Osobna komunikacija
1.19. Pokretanje	Praksa 10: Planiranje i kontrola: KPK 1 započinjanje projekta te razvoj i dogovor oko plana upravljanja projektom Praksa 10: Planiranje i kontrola: KPK 2 pokretanje i upravljanje prijelazom na novu fazu projekta
1.20. Zatvaranje	Praksa 10: Planiranje i kontrola: KPK 6 završetak i evaluacija faze ili projekta

IPMA ICB, verzija 3.0, sposobnosti ponašanja

IPMA ICB, verzija 3.0, elementi kompetencija	IPMA ICB, verzija 4.0, mapiranje
2.05. Opuštanje	Ljudi 1: Samopromišljanje i upravljanje sobom: KPK 4 organiziranje vlastitoga rada ovisno o situaciji i resursima Ljudi 3: Osobna komunikacija: KPK 5 uporaba humora i sagledavanje šire slike kad je to prikladno Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate: KPK 3 stvaranje i održavanje zdravoga, sigurnog i produktivnog radnog okruženja
2.06. Otvorenost	Ljudi 8: Snalažljivost: KPK 1 poticaj i potpora otvorenom i kreativnom okruženju (Ljudi 3: Osobna komunikacija: KPK 2 omogućavanje i promicanje otvorene komunikacije)
2.07. Kreativnost	Ljudi 8: Snalažljivost: KPK 1 poticaj i potpora otvorenom i kreativnom okruženju Ljudi 8: Snalažljivost: KPK 4 promicanje i primjena kreativnih tehnika za pronalaženje alternativa i rješenja
2.08. Orijentiranost na rezultate	Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate
2.09. Učinkovitost	Ljudi 10: Usmjerenost na rezultate: KPK 2 ravnoteža potreba i sredstava u cilju optimizacije ishoda i uspjeha
2.10. Konzultacije	Ljudi 4: Odnosi i angažiranost: KPK 4 pokazivanje povjerenja i poštovanja ohrabrivanjem drugih da izraze svoja mišljenja i nedoumice Ljudi 4: Odnosi i angažiranost: KPK 5 dijeljenje vlastite vizije i ciljeva s drugima, s ciljem poticanja angažiranosti i predanosti

IPMA ICB, verzija 3.0, elementi kompetencija	IPMA ICB, verzija 4.0, mapiranje
2.11. Pregovaranje	Ljudi 9: Pregovaranje
2.12. Sukobi i krize	Ljudi 7: Konflikt i kriza
2.13. Pouzdanost	Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost: KPK 4 dosljedno djelovanje, odlučivanje i komuniciranje Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost: KPK 5 temeljitost u izvršavanju zadataka kako bi bilo izgrađeno povjerenje
2.14. Poštivanje vrijednosti	Ljudi 4: Odnosi i angažiranost: KPK 4 pokazivanje povjerenja i poštovanja ohrabrivanjem drugih da izraze svoja mišljenja i nedoumice (Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti)
2.15. Etika	Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost: KPK 1 rezumijevanje etičkih vrijednosti i njihova primjena na sve odluke i djelovanja Perspektiva 3: Standardi i propisi: KPK 3 identifikacija svih relevantnih kodeksa ponašanja i pravila struke i osiguravanje usklađenosti projekta (Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost: KPK 2 promicanje održivosti ishoda i rezultata) Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi: KPK 4 identifikacija svih relevantnih principa, načela i ciljeva održivosti i osiguravanje usklađenosti portfelja

IPMA ICB, verzija 3.0, kontekstualne sposobnosti

IPMA ICB, verzija 3.0, elementi kompetencija	IPMA ICB, verzija 4.0, mapiranje
3.01. Projektna orijentacija	Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi: KPK 1 poznavanje načela upravljanja projektima i načina njihove primjene
3.02. Programska orijentacija	Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi: KPK 2 poznavanje načela upravljanja programima i načina njihove primjene
3.03. Portfeljna orijentacija	Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi: KPK 3 poznavanje načela upravljanja portfeljima i način njihove primjene
3.04. Implementacija projekta, programa i portfelja	Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi: KPK 6 procjena, benchmarking i poboljšanje organizacijske kompetencije upravljanja projektom
3.05. Stalna organizacija	Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
3.06. Poslovanje	Perspektiva 1: Strategija (Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi: KPK 5 usklađenost projekta s organizacijskim strukturama donošenja odluka i izvješćivanja te zahtjevima kvalitete) (Perspektiva 4: Moć i interes)
3.07. Sustavi, proizvodi i tehnologija	Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi: KPK 3 identifikacija svih relevantnih kodeksa ponašanja i pravila struke i osiguravanje usklađenosti projekta Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi: KPK 5 procjena, uporaba i razvoj standarda struke te alata za projekt Perspektiva 1: Strategija: KPK 5 utvrđivanje, procjena i pregled ključnih pokazatelja izvršenja
3.08. Upravljanje ljudskim resursima	Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi: KPK 6 usklađivanje projekta s procesima i funkcijama ljudskih resursa

IPMA ICB, verzija 3.0, elementi kompetencija	IPMA ICB, verzija 4.0, mapiranje
3.09. Zdravlje, osiguranje, sigurnost, zaštita okoliša	Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi: KPK 2 identifikacija svih relevantnih propisa o zaštiti zdravlja, sigurnosti i zaštiti okoliša (HSSE) i osiguravanje usklađenosti projekta s propisima Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi: KPK 4 identifikacija svih relevantnih principa, načela i ciljeva održivosti i osiguravanje usklađenosti portfelja
3.10. Financije	Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi: KPK 6 usklađenost projekta s procesima i funkcijama financija i kontrole
3.11. Pravo	Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi: KPK 1 identifikacija relevantnih zakonskih propisa i osiguravanje usklađenosti projekta

Dodatak D:

Tablica kompetencije

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

Različite razine kompetencije uključuju:

- **znanje:** pokazati pamćenje naučenih materijala prisjećanjem činjenica, naziva, osnovnih koncepata i odgovora;
- **razumijevanje:** demonstrirati razumijevanje činjenica i ideja organiziranjem, uspoređivanjem, tumačenjem, opisivanjem i navođenjem osnovnih ideja
- **primjenu:** koristiti stečeno znanje pri rješavanju problema u novim situacijama primjenom stečenoga znanja, činjenica, tehnika i pravila;
- **analizu:** razmotriti i raščlaniti informacije u dijelove identificiranjem motiva ili uzroka, donositi zaključke i pronaći dokaze za potporu generalizacije;
- **sintezu:** izraditi strukturu ili uzorak iz različitih elemenata te sastaviti dijelove da bi bila dobivena cjelina; kompilirati informacije na drukčiji način kombiniranjem elemenata u novi uzorak ili predlagati alternativna rješenja;
- **evaluaciju:** predstaviti i obraniti mišljenje donošenjem sudova o informacijama, valjanosti ideja ili kvaliteti rada na osnovi skupa kriterija.

		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 pouzdanost						
	Osobna komunikacija						
	Odnosi i uključenost						
	Vodstvo						
	Timski rad						
	Konflikt i kriza						
	Snalažljivost						
	Pregovaranje						
	Usmjerenost na rezultate						
Praksa	Osmišljavanje						
	Zahtjevi, ciljevi i koristi						
	Opseg						
	Vrijeme						
	Organiziranje i informiranje						
	Kvaliteta						
	Financiranje						
	Resursi						
	Nabava i partnerstvo						
	Planiranje i kontrola						
	Rizik i prilika						
	Interesni sudionici						
	Promjena i transformacija						
	Selekcija i ravnoteža						

International Project Management Association

Temeljne individualne kompetencije za upravljanje portfeljima

Voditelji projekata su danas suočeni s problemima koji su veći i složeniji no ikada ranije. Proizvodnja, građevinarstvo, informacijske tehnologije, farmacija i istraživanje svemira su samo neke od djelatnosti, u kojima se javlja potreba za visokokvalificiranim rukovoditeljima i voditeljima portfelja. Temeljne individualne kompetencije za upravljanje portfeljima je treća u nizu tri knjige kojom se pojedinci, timovi i organizacije mogu koristiti u razvoju karijere, certificiranju, edukaciji, konzaltingu, istraživanju i sl., te je osmišljena kako bi im pomogla da prepoznaju kompetencije potrebne za uspješan rad u projektima neovisno od industrije.

Nastala je suradnjom više od 150 stručnjaka iz 60 IPMA zemalja članica sa željom da omogući stvaranje svijeta u kojem svaki projekt uspijeva, a nadamo se da će njezino izdanje na hrvatskom dodatno olakšati i približiti materiju ne samo zajednici zainteresiranoj za područje upravljanja projektima u Republici Hrvatskoj, već i u čitavoj regiji.

KNJIGA 3