

Temeljne individualne kompetencije za upravljanje programima

KNJIGA 2



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 978-953-98870-7-8

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)
izv. prof. 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

Tisak

Tiskara Zelina, 2019.

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, biti 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 programa i portfelja 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 programe i portfelje, 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 stožerne uloge ljudskih i međuljudskih kompetencija u upravljanju programima i portfeljima. 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 2) i voditeljima programa 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 programima	33
4.1. Upravljanje programima	36
4.2. Pregled kompetencija	38
4.3. Perspektiva	41
4.4. Ljudi	71
4.5. Praksa	117
Dodatak A: Usporedba s ISO21500: 2012	189
Dodatak B: Usporedba s ISO21504: 2015	195
Dodatak C: Usporedba s IPMA ICB-om, verzija 3.0	201
Dodatak D: Tablica kompetencije	209

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 programa i portfelja i ostvarivanje uspješnih projekata
Edukatori, treneri	- ažuriranje kurikulumata - 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 kompetencija 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 programa i portfelja. Voditelji projekata se redovito sastaju, razmjenjuju iskustva o završenim ili trenutnim programima i portfeljima i prikupljaju iskustva koja će moći primijeniti u budućim programima i portfeljima. 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 diplomskoga i diplomskoga obrazovanja.
- **Vrhovni menadžment, viši rukovoditelji i rukovoditelji funkcij-skih 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 kompetencija 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.

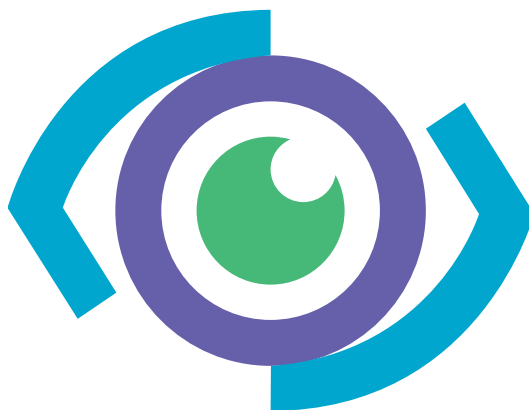
Vrhovni menadžment bi trebao, zajedno s odjelima ljudskih resursa i upravljanja projektima, odnosno uredom za upravljanje projektima, definirati viziju i ciljeve za razvoj kompetencija pojedinaca, definirajući standarde, procese i strukture za njihov razvoj. To može uključivati procjenu kompetencija, 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 kompetencija. 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 programima

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 programe. 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 programa se razlikuje ovisno o vrsti programa (primjerice IT, proizvodnja, istraživanje i razvoj) i gospodarskoj djelatnosti (primjerice građevinarstvo, poslovne usluge i javna uprava). Bez obzira na to, u svakom programu su važne sve kompetencije.

4.1. Upravljanje programima

Programi se organiziraju kako bi bila postignuta promjena. Promjene se mogu planirati u potpunosti ili u velikoj mjeri (primjerice ulazak novog proizvoda na tržište), mogu biti prijelaz na neku novu situaciju (primjerice temeljna organizacijska promjena) ili biti potpuna transformacija (primjerice transformacija u grad s nultom stopom emisije plinova). Prva vrsta promjena može biti uvedena projektom ili programom (ovisno o složenosti i drugim okolnostima koje valja uzeti u obzir), za drugu, a osobito treću vrstu promjena u obzir dolazi samo program. Programi su mnogo primjereniji od projekata kada se potrebno nositi s neizvjesnošću, kolebljivošću i neodređenošću.

Programima je moguće ili neposredno ostvariti koristi ili će proizvesti rezultate/mogućnosti koji će organizacijama posredno pomoći u ostvarivanju tih koristi.

Program može provoditi jedna organizacija ili se može provoditi unutar nje, mogu ga provoditi suradničke organizacije ili mreža organizacija (koje se spominju kao “koordinirajuće organizacije”). Situacija je dodatno složena kad na jednom programu radi više od jedne organizacije. No često je upravo to razlog za pokretanje programa – imati učinkovit upravljački mehanizam za programe koji se odvijaju u različitim organizacijama.

Sastavnice programa mogu biti potprogrami, projekti, aktivnosti i procesi, a čak se i timovi ili odjeli katkad nazivaju sastavnicama.

Program je definiran kao privremena organizacija međusobno povezanih sastavnica kojima se koordinirano upravlja kako bi bila omogućena implementacija promjene i realizacija koristi. Upravljanje programom je koordinirano upravljanje svim sastavnicama kako bi bila provedena promjena i ostvarene koristi. Svakom sastavnicom se upravlja zasebno, a upravljanje programom pridonosi usklađivanju tih zasebnih sastavnica s ciljem ostvarivanja koristi.

Upravljanje programom obuhvaća primjenu metoda, alata, tehnika i kompetencija na program. Proviđa se putem procesa i uključuje integraciju raznih faza životnog ciklusa programa.

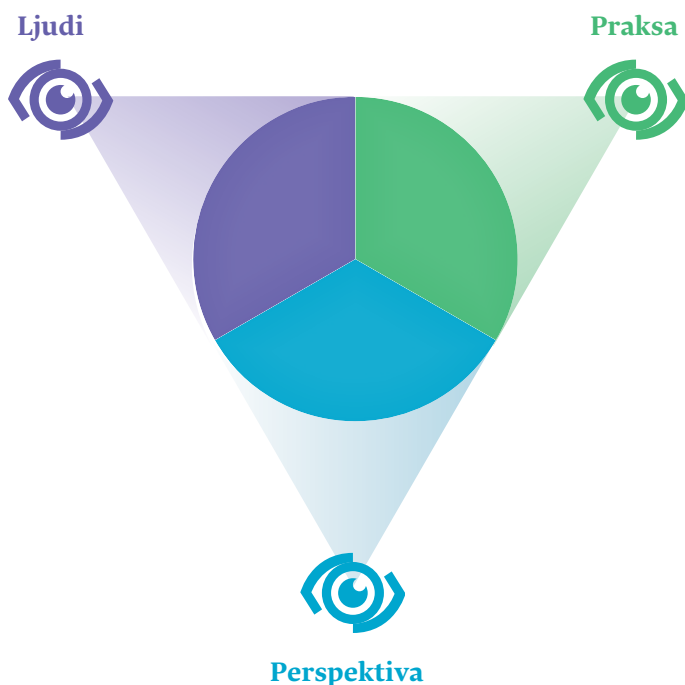
Upravljanje programom na više načina se razlikuje od upravljanja projektom. Osim razlika koje proizlaze iz definicije programa (promjena, usmjerenost na koristi, povezanost s više organizacija itd.), programi su često složeniji

od projekata u smislu međusobne povezanosti i međuovisnosti elemenata (projekti i druge sastavnice, ciljevi, interesni sudionici, rizici, promjene itd.). Zajednička vizija i vrijednosti su važniji za uspjeh nego kod upravljanja projektima. Na važnosti dobiva i suradnički pristup, koji podrazumijeva zajedničko definiranje ciljeva te snažno vodstvo.

Učinkovito upravljanje programom donosi cijeli niz koristi za organizaciju i interesne sudionike. Povećava izgleda za postizanje općih ciljeva te osigurava učinkovitu uporabu resursa, zadovoljavajući različite potrebe interesnih sudionika programa.

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 programima. Pojedinac mora imati kompetencije koje se odnose na Perspektivu koje su usmjerene na kontekste u kojima se odvijaju programi (tj. sastavnice), 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 programima.



4.3.	Perspektiva	str. 41
4.3.1.	Strategija	str. 43
4.3.2.	Upravljanje, strukture i procesi	str. 49
4.3.3.	Usklađenost, standardi i propisi	str. 56
4.3.4.	Moć i interes	str. 63
4.3.5.	Kultura i vrijednosti	str. 67
4.4.	Ljudi	str. 71
4.4.1.	Samopromišljanje i upravljanje sobom	str. 73
4.4.2.	Osobni integritet i pouzdanost	str. 77
4.4.3.	Osobna komunikacija	str. 80
4.4.4.	Odnosi i angažiranost	str. 84
4.4.5.	Vodstvo	str. 89
4.4.6.	Timski rad	str. 93
4.4.7.	Konflikt i kriza	str. 97
4.4.8.	Snalažljivost	str. 102
4.4.9.	Pregovaranje	str. 107
4.4.10.	Usmjerenost na rezultate	str. 112
4.5.	Praksa	str. 117
4.5.1.	Osmišljavanje programa	str. 119
4.5.2.	Zahtjevi i ciljevi	str. 127
4.5.3.	Opseg	str. 132
4.5.4.	Vrijeme	str. 136
4.5.5.	Organiziranje i informiranje	str. 140
4.5.6.	Kvaliteta	str. 145
4.5.7.	Financiranje	str. 148
4.5.8.	Resursi	str. 153
4.5.9.	Nabava	str. 158
4.5.10.	Planiranje i kontrola	str. 162
4.5.11.	Rizik i prilika	str. 167
4.5.12.	Interesni sudionici	str. 172
4.5.13.	Promjena i transformacija	str. 178
4.5.14.	Odabir i ravnoteža	str. 183

4.3. Perspektiva

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

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 njezinom 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 programom unutar kontekstualnih aspekata.

Opis

Ova kompetencija opisuje formalnu opravdanost općih ciljeva programa, 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 projekta ili na koristi koje donosi program.

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.

Znanja

- upravljanje realizacijom koristi (engl. *benefits realisation management*)
- kritični faktori uspjeha
- ključni pokazatelji izvršenja
- misija organizacije
- vizija organizacije
- razlika između taktike i strategije
- dijagnostički i interaktivni kontrolni 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 program, uvijek osiguravajući da su ciljevi programa usklađeni s misijom, politikama i vrijednostima koordinirajućih organizacija. Ako je odnos između koristi koje proizlaze iz programa i svrhe

organizacije nejasan, pojedinac bi i nadalje trebao povremeno uspoređivati koristi od programa sa svrhom organizacije navedenom u službenim stratezijskim 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 programa 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*) programa usklađeni s misijom, vizijom i strategijom
- razvija i provodi mjere stratezijskog usklađivanja (npr. kritični faktori uspjeha, ključni pokazatelji izvršenja itd.)
- provjerava pomaže li program u realizaciji koristi organizacija

4.3.1.2. Identifikacija i korištenje prilika za utjecanje na strategiju organizacije

Opis

Pojedinac 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 stratezijska poboljšanja
- utječe na proces razvoja i primjene strategije predlaganjem promjena u strategiji

4.3.1.3. Razvoj i osiguravanje kontinuirane valjanosti poslovne/ organizacijske opravdanosti

Opis

Pojedinac je u stanju u formalnom dokumentu navesti službene razloge za provedbu programa, uključujući i poslovne i organizacijske koristi od programa. To obrazloženje bi trebalo također objasniti integracijske aspekte s novim sastavnicama u programu te bi trebalo biti osnova za kriterije uspjeha i koristi od programa (opseg). Pojedinac može sastaviti ili omogućavati, tumačiti, ažurirati te katkad realizirati (dijelove) dokument(a) o opravdanosti poslovanja. To ne bi trebao biti statičan dokument, već je preporučljivo da se tijekom provedbe programa periodično ažurira te da se ponovo procjenjuje njegova valjanost. Nadalje, pojedinac bi trebao stalno pratiti ili nadzirati program i provjeriti sadržava li on zastarjele ili nepotrebne elemente i po potrebi provesti odgovarajuće usklađivanje, čak i onda kad bi to moglo značiti obustavu ili promjenu opsega programa.

Mjere

- razumije i definira poslovnu i/ili organizacijsku opravdanost
- identificira ciljeve potrebne kako bi programom bile ostvarene planirane koristi
- potvrđuje i prodaje poslovnu i/ili organizacijsku opravdanost sponzorima i/ili vlasnicima programa ili njegovih sastavnica
- ponovo procjenjuje i potvrđuje opravdanost u širem kontekstu
- snima situaciju kako bi utvrdio postoji li potreba za obustavom ili promjenom programa ili njegovih sastavnica zbog redundantnosti ili 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 program. Kritični faktori uspjeha su izravno povezani s organizacijskim i poslovnim specifičnim ciljevima programa (engl. *objectives*). Ostvarivanjem koristi od programa 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 programa. Relativna važnost faktora uspjeha je promjenjiva i ovisi o kontekstualnim faktorima i dinamici projekta. Promjene ljudskih resursa unutar programa ili izvan njega također mogu utjecati na faktore uspjeha. Imajući to na umu, pojedinac bi povremeno trebao provjeravati i procjenjivati aktualnost i relativnu važnost kritičnih faktora uspjeha te kad je to potrebno poduzeti potrebne promjene ključne za uspjeh, čak i kad to znači prijevremenu obustavu programa.

Primjer kritičnog faktora uspjeha u programu kojim se uređuje nacionalni park koji se prostire na nekoliko gradova i pokrajina je “usklađivanje programskih ciljeva i rokova s ciljevima i rokovima koje određuje vlast u tim gradovima i pokrajinama”.

Mjere

- izvodi i/ili razvija kritične faktore uspjeha za strateške ciljeve
- rabi formalne KFU-ove za strateško usklađivanje, ali također prepoznaje njihov neformalan kontekst
- uključuje podređene u preispitivanje organizacijske strategije pri razvijanju KFU-ova (interaktivno upravljanje kontrolom – prošireni ciljevi, engl. “*stretch goals*”)
- rabi KFU-ove za strateško usklađivanje programa
- rabi KFU-ove za upravljanje interesnim sudionicima
- rabi KFU-ove za razvijanje sustava poticaja/nagrada za određenu sastavnicu
- ponovo 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 koristiti kao indicije (engl. *leading measures*) (prije strateških ili ključnih događaja), rezultati (engl. *lagging measures*) (poslije strateških ili ključnih događaja) ili kao pokazatelji u stvarnom vremenu (engl. *real-time dashboard*). Tijekom cijelog programa KPI-jevi se mogu mijenjati zbog kontekstualnih faktora i dinamike programa. Promjene ljudskih resursa unutar programa i izvan njega, također mogu utjecati na KPI-jeve. Imajući to na umu, pojedinac bi trebao povremeno provjeravati i procjenjivati aktualnost i relativnu važnost KPI-ja 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-jevi 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.

Primjer KPI-ja za gore spomenuti KFU jest: “Većina gradskih i pokrajinskih vlasti odobrava cilj i pravo vrijeme određenog programa.”

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 pokazatelja 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 programa 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 programima i utječu na način kako su projekti organizirani, provedeni i kako se njima upravlja. Upravljanje, strukture i procesi organizacije mogu obuhvaćati i privremene sustave (poput 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 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 program.

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 programa i strateških korporativnih ciljeva. Upravljanje programima 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. U području upravljanja programima, od pojedinca se može tražiti da osigura programsku metriku za izravno praćenje dugoročne realizacije koristi te da u program uključi strukture i procese koji se provlače kroz sve projektne i neprojektne aktivnosti unutar programa.

Primjeri sustava i procesa potpore su linijske funkcije poput ljudskih resursa (HR), financija i kontrole te informacijskih tehnologija (IT). Zrelije projektne organizacije mogu pružiti veću potporu upravljanju projektima i programima putem 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 projekata i programa te

njihovu primjenu u novima. Ključan izazov je pronalazak ravnoteže između uporabe obveznih i opcionalnih struktura i procesa za optimalan učinak i ostvarenje koristi za program.

Znanje

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

Vještine i sposobnosti

- vodstvo
- izvješćivanje, nadzor i kontrola
- planiranje načina komunikacije i provođenje komunikacije
- *design thinking*

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Perspektivu*
- Praksa 1: Osmišljavanje programa
- Praksa 5: Organiziranje i informiranje
- Praksa 7: Financiranje
- Praksa 8: Resursi
- Praksa 9: Nabava
- Praksa 10: Planiranje i kontrola
- Praksa 12: Interesni sudionici

Ključni pokazatelji kompetencije

4.3.2.1. Poznavanje načela upravljanja programima i načina njihove primjene

Opis

Pojedinac razumije koncept upravljanja programima te zna kako ga provesti unutar koordinirajućih organizacija. Poznati su mu ciljevi/koristi programa, potrebni programski ulazi, izlazi i ishodi te razumije koristi koje se očekuju od programa s obzirom na portfelj(e). Stoga, pojedinac poznaje potrebne ulaze i izlaze te razumije na koji način program utječe na ključne pokazatelje izvršenja portfelja (KPI). Zna kako postupati sa sučeljima i međuovisnostima koje postoje među različitim sastavnicama

programa, kao i među programima i susjednim projektima i programima te ih uzima u obzir kako bi uravnotežio program. Pojedinaac također poznaje vertikalne linije komunikacije (npr. s voditeljem portfelja ili s upravnim odborom) i horizontalne linije komunikacije (npr. s drugim programima) kao dio sveobuhvatnog procesa koordinacije unutar portfelja. Kod manjkavog ustroja portfelja pojedinac može uspostaviti strukturu odlučivanja koja odgovara svrsi programa.

Mjere

- definira program i dubinski razumije upravljanje programima
- objašnjava obilježja programa (ciljeve, ulaze, izlaze, ishode, koristi) te smješta njegove međuovisnosti u pripadajući portfelj
- u stanju je prepoznati različite načine na koje se ustrojava upravljanje programom te može razgovarati o utjecaju tih različitih načina
- objašnjava pojam upravljanja programom (međuovisnosti među projektima koji su uključeni u program; strukture programske organizacije; vertikalne i horizontalne komunikacijske veze)
- identificira pripadajući portfelj te raspolaže općim razumijevanjem procesa upravljanja portfeljem
- poznaje varijable usklađivanja s portfeljem – kritične faktore uspjeha (KFU) i ključne pokazatelje izvršenja (KPI)
- filtrira/kanalizira komunikaciju unutar pripadajućeg portfelja s ciljem uspješnog upravljanja programom

4.3.2.2. Poznavanje načela upravljanja projektima i način njihove primjene

Opis

Pojedinac razumije koncept projekta i upravljanja putem projekata i može objasniti razliku između različitih vrsta ustroja organizacija (primjerice funkcionalne, matrične i projektno orijentirane organizacije) te zna kako na najbolji način uskladiti provedbu projekta s aktualnim ustrojem organizacije. Pojedinaac može objasniti obilježja i načela upravljanja putem projekta te može osigurati projektno orijentirano okruženje. Nadalje, pojedinac razumije koncept zrelosti projektno orijentiranih organizacija koji obuhvaća organizacijske kompetencije, kompetencije upravljanja projektom i programom te kompetencije pojedinca.

Mjere

- definira i prepoznaje projekt u praksi te razumije načela upravljanja projektima
- objašnjava obilježja funkcionalne, projektne i na matricu usmjerene

- ne organizacije te ih prepoznaje u praksi
- objašnjava i u praksi provodi načela upravljanja putem projekata
- shvaća načela upravljanja putem projekata te ih primjenjuje u organizaciji
- objašnjava i prepoznaje aktualnu razinu zrelosti organizacije

4.3.2.3. Poznavanje načela upravljanja portfeljima i način njihove primjene

Opis

Pojedinac razumije upravljanje portfeljem te način na koji se provodi. Pojedinac poznaje kriterije portfelja, kao i tražene ulaze i izlaze te prepoznaje utjecaj programa na portfelj. Pojedinac može otkriti različita ograničenja unutar portfelja te ih uzeti u obzir pri usklađivanju iskoristivosti resursa programa. Pojedinac prepoznaje koje informacije jest ili nije bitno proslijediti s obzirom na portfelj te tako pozitivno utječe na izvedbu programa. Ako je struktura portfelja manjkava, pojedinac zna koji su rizici te se zna s njima nositi. Ako je program povezan s različitim portfeljima, pojedinac će se znati nositi s rizicima.

Mjere

- definira i identificira portfelj te općenito razumije procese upravljanja portfeljem
- objašnjava obilježja portfelja – kritične faktore uspjeha (KFU) i ključne pokazatelje izvršenja (KPI)
- poznaje pojmove upravljanja portfeljem (organizacijske strukture i procese)
- poznaje rizike kad ne postoji sustav upravljanja portfeljem i sposoban ih je ublažiti
- može upravljati informacijskim tokovima i odlučivanjem ako je program u različitim portfeljima, u jednoj organizaciji ili u mreži organizacija
- filtrira/kanalizira komunikaciju unutar portfelja s ciljem uspješnog upravljanja programom

4.3.2.4. Funkcije potpore

Opis

Funkcije potpore (projektni ili programski ured, ured za upravljanje projektima ili sl.) pružaju višestruku potporu programu i/ili pojedincu koji upravlja programom pri organiziranju, planiranju, izvješćivanju, upravljanju sastancima, dokumentiranju itd. Razumijevanje procesa i funkcija potpore projektu te njihovo korištenje/integriranje u svakodnevni posao je od presudne važnosti za pojedinca. Kako bi osigurao potrebnu potporu, pojedinac mora imati

osobe za kontakt unutar sustava potpore te uspostaviti i održavati dobre odnose s njima.

Mjere

- poznaje funkciju potpore projektima matične/ih organizacije/a
- koristi se funkcijom potpore projektima matične/ih organizacije/a za učinkovitu potporu programu
- poznaje granice funkcije potpore programu te posljedice koje one imaju na program
- uspostavlja i održava odnose s funkcijom potpore programu
- primjenjuje procese potpore programu koje zahtijeva koordinirajuća organizacija ili više njih

4.3.2.5. Usklađivanje projekta s organizacijskim strukturama donošenja odluka i izvješćivanja te zahtjevima kvalitete

Opis

Uspjeh programa uvelike ovisi o ispravnim odlukama koje su donesene na ispravnoj 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 program i povezane projekte te njima upravljati. Periodično izvješćivanje o statusu je važno za povjerenje interesnih sudionika te kako bi bilo osigurano praćenje napretka. Različiti interesni sudionici programa imaju različite potrebe izvješćivanja (zahtjevi za informacijama, metoda 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, osiguravanje kvalitete projekta, financija, sigurnosti, osiguravanje tehničke kvalitete itd.). Sve to je potrebno uzeti u obzir pri osmišljavanju plana za osiguranje kvalitete programa i njegovih projekata, pri odlučivanju koja bi projektna područja mogla postati predmeti osiguravanja kvalitete te tko bi trebao biti uključen u aktivnosti osiguravanja kvalitete.

Mjere

- prepoznaje protokole i posebna pravila koordinirajuće organizacije za donošenje odluka u slučajevima koji nadilaze njegove ili njezine kompetencije i odgovornost
- usklađuje komunikaciju u projektima s potrebama koordinirajuće organizacije (koje informacije i koliko detaljne, komu i kako često)
- primjenjuje standarde izvješćivanja koordinirajuće organizacije

na program, koristeći specifične alate i metode, kada ih je moguće primijeniti

- primjenjuje način na koji organizacija osigurava kvalitetu koordinirajuće organizacije pri uspostavi sustava izvješćivanja višim razinama koordinirajućih organizacija

5.3.2.6. Usklađivanje programa s procesima i funkcijama ljudskih resursa

Opis

Funkcija ljudskih resursa pruža višestruku potporu programu 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

5.3.2.7. Usklađivanje programa 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. Razumijevanje tih pravila te njihovo učinkovito i djelotvorno korištenje je ključno za uspješno financiranje, praćenje i/ili izvješćivanje o financijskim temama. 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 ili izvijestiti o financijskim resursima te kako upravljati, raspodijeliti i pratiti financije. Pojedinac mora poznavati različite modele financiranja (npr. javni, privatni, javno-privatna partnerstva, subvencijski, komercijalni itd.) koje koordinirajuće organizacije podupiru. Kako bi bila osigurana potrebna potpora funkcije financija i kontrole, korisno je uspostaviti i održavati od-

nose 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 programa
- 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 programima te na njega utječu, s ciljem ostvarivanja izvedivih i uspješnih sastavnica. Pomoću standarda i propisa se provodi usklađivanje s različitim zahtjevima koji obuhvaćaju zakone i propise, ugovore i sporazume, intelektualno vlasništvo i patente, zdravstvo, zaštitu na radu, sigurnost, zaštitu okoliša te strukovne standarde.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da može utjecati na usklađivanje relevantnih 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, programi su suočeni i s različitim ograničenjima i zahtjevima za razvoj proizvoda i usluga. Ta ograničenja odgovaraju zemljopisnim, društvenim i stručnim osobitostima programa te njegova vanjskog okruženja, tj. zakona, standarda i propisa. Prije početka programa je potrebno analizirati njegov opseg i konfiguraciju te istražiti koji će standardi i propisi izravno ili neizravno utjecati na njega. 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 programima od pojedinca se može tražiti da pokrene postupke koji se izravno pozivaju na standarde i propise koji vrijede za više projektnih ili izvan-projektnih aktivnosti.

Ovaj element kompetencije uključuje *benchmarking* i poboljšanje kompetencija organizacije za upravljanje projektima. Razvijanje kompetencije potrebne za upravljanje programom 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 u organizaciji. Ova bi kompetencija trebala poslužiti pojedincu da pokaže na koji način bi se svi dijelovi i razine sustava upravljanja mogli poboljšati.

Jačanjem kompetencije za upravljanje projektom, programom ili portfeljem organizacija povećava svoju sposobnost za odabir i izvedbu uspješnih projekata, programa i portfelja, čime se postiže održivost organizacije.

Znanje

- uključeni sustavi zakonske regulative
- autonomna strukovna regulativa
- standardi i norme struke, npr. standardi IPMA-e
- ISO standardi (npr. smjernice ISO21500 za upravljanje projektima ili drugi standardi ISO/TC58)
- načela održivosti
- teorija *benchmarkinga*
- alati i metode za *benchmarking*
- upravljanje znanjem
- etički kodeksi
- 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

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Perspektivu*
- Ljudi 5: Vodstvo
- Ljudi 9: Pregovaranje
- Praksa 1: Osmišljavanje programa
- 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 programa i svake njegove sastavnice s njima

Opis

Pojedinac poznaje pravnu politiku organizacije i može je primijeniti u programu. Nadalje, poznato mu je koji su zakonski propisi (npr. s područja građanskoga, kaznenog i radnoga prava te intelektualnog vlasništva itd.) te koji su primjeri iz prakse relevantni za program. Pojedinac mora osigurati da organizacija u kojoj se provodi program djeluje u skladu sa zakonom te prepoznati ili saznati koji projekti/aktivnosti imaju posebne zakonske zahtjeve te koja zakonska načela valja primijeniti na program. Također, pojedinac prepoznaje pravna pitanja koja je potrebno razmotriti te je upoznat s formalnim postupcima za dobivanje stručnog savjeta kada je to potrebno. Pojedinac također poznaje propise regulatornih agencija koji se tiču opsega programa i koji su relevantni za program, kako udovoljiti tim propisima te koje načine provjeravanja primijeniti. To je od posebne važnosti kada se programi provode u različitim kulturama i različitim pravnim sustavima. Ako je riječ o programu koji se provodi globalno, pojedinac mora ugraditi regulatorne zahtjeve u sve dijelove programa.

Mjere

- uvažava zakonski kontekst i primjenjuje zakon
- filtrira relevantne zakonske propise i koristi se njima
- identificira rizike u propisima koji se odnose na program 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 programu u skladu s propisima
- prati i nadzire rade li organizacije koje provode program u zakonskim okvirima te može provesti odgovarajuće prilagodbe

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

Opis

Pojedinac zna koji su propisi koji se odnose na zaštitu zdravlja, sigurnost i zaštitu okoliša (HSSE) važni za program. Isto tako, pojedinac prepoznaje moguće probleme koji zahtijevaju posebnu pozornost. Potrebno je odrediti kako

projektne aktivnosti i proizvodi proizašli iz projekta mogu utjecati na članove projektnog 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 programa održivima.

Nadalje, pojedinac može otkriti koje opasnosti prijete programu kada je riječ o sigurnosti i zaštiti, provjerava jesu li one pod kontrolom te odabire odgovarajuće alate kako bi podigao razinu sigurnosti organizacije koja provodi program. Na kraju, vrlo je važno da pojedinac razumije da se propisi vezani uz HSSE razlikuju u različitim zemljama/kulturama.

Mjere

- nadzire 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 koja provodi program
- provjerava je li okruženje u kojemu se provodi program sigurno i zdravo
- rabi HSSE za održivost programa
- prati i nadzire postupa li organizacija u kojoj se provodi program u skladu s kontekstom HSSE

4.3.3.3. Identifikacija svih relevantnih kodeksa ponašanja i pravila struke te osiguravanje usklađenosti programa i svake njegove sastavnice s njima

Opis

Pojedinac može osigurati cjelovitost programa tako da identificira relevantna pravila struke za okruženje u kojemu se program odvija te provjerava udovoljava li organizacija koja program provodi tim pravilima. Svako okruženje obično ima određeni kodeks ponašanja (etičke norme zapisane u službenim dokumentima) te trgovačke običaje koje pojedinac mora razumjeti prije nego što provjeri zdravstveno stanje organizacije koja provodi program. Poslovno ponašanje i trgovački običaji katkad su propisani zakonom. Štoviše, oni su često izravno povezani s postupcima nabave, a ukoliko su pogrešno protumačeni, mogu biti velik rizik za određene projekte u programu.

Stoga, identifikacijom i primjenom različitih kodeksa poslovnog ponašanja pojedinac osigurava da organizacija koja provodi program posluje pošteno i u zakonskim okvirima.

Mjere

- održava profesionalni integritet programa
- nadzire primjenu odgovarajućega kodeksa poslovnog ponašanja za konkretno okruženje (npr. javna uprava, građevinarstvo, informacijska tehnologija, telekomunikacije, itd.) u organizaciji koja provodi program
- nadzire primjenu etičkih načela u organizaciji koja provodi program
- identificira i nadzire primjenu prešutnih zakona trgovanja koji nisu određeni kodeksom
- identificira i nadzire usklađenosti različitih načina nabave s kodeksom poslovnog ponašanja
- nastoji spriječiti kršenja kodeksa od strane članova projektnog tima

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

Opis

Pojedinac može procijeniti utjecaj programa 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 što 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 često razlikuju u različitim zemljama i kulturama.

Mjere

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

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

Opis

Pojedinac primjenjuje najviše standarde struke koji se odnose na aktivnosti povezane s programima i projektima. Pritom, razumije osobitosti programa i njegove naravi te ih uzima u obzir dok provjerava primjenjuju li projekti

odgovarajuće alate, metode i zamisli (npr. životni ciklus programa, upravljanje interesnim sudionicima, strateško upravljanje rizikom itd.). Nadalje, razumije da su dobri primjeri iz prakse, kada je riječ o upravljanju programima i projektima, najčešće rezultat kombinacije najboljih svjetskih standarda te alata i metoda kojima se služe pojedinci (na osobnoj razini). Dakle, uvijek pokušava pronaći najbolji način za upravljanje programom koristeći se pritom najvišim standardima struke te razvijajući i vlastita poboljšanja u osmišljavanju programa i projekta.

Mjere

- utvrđuje i nadzire primjenjuju li se u programu relevantni standardi struke
- utvrđuje posebnosti standarda te upravlja rizicima proizišlima iz standarda koji se primjenjuju od početka do kraja programa
- uspoređuje i procjenjuje primjere dobre prakse u odnosu na trenutno stanje (*status quo*) u programskoj organizaciji
- razvija i provodi prilagođene standarde
- diseminira stečeni *know-how* po cijeloj organizaciji
- nadzire provode li se u programskoj organizaciji nova poboljšanja

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

Opis

Kompetencija upravljanja programom koja se odnosi na *benchmarking* podrazumijeva proces kontinuiranog napretka koji se provodi uspoređujući procese upravljanja programom u organizaciji s primjerima dobre prakse. Primjere dobre prakse često pružaju organizacije svjetske klase. Te organizacije su obično opisane kao najbolji primjeri upravljanja programima i osvojile su međunarodno priznate nagrade. Svrha *benchmarkinga* je poboljšati organizacijsku izvedbu stječući *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 je djeluje na istom tržištu ili unutar iste gospodarske djelatnosti). Pojedinaac uvijek nastoji poboljšati vlastito upravljanje programom ili projektom na način da pridonese strateškim ciljevima organizacije. Katkad postoji vrlo slaba korelacija između koristi i strategije. Pa ipak, pojedinac bi trebao savjetovati upravni odbor u vezi s mogućim poboljšanjima u strategiji. Naposljetku, postignuta poboljšanja bi trebalo uvoditi u programsku i stalnu organizaciju i primjenjivati novostečeni *know-how*.

Mjere

- utvrđuje i procjenjuje nedovoljno razvijena područja organizacijskih kompetencija upravljanja programom
- utvrđuje i postavlja benchmark za nedovoljno razvijena područja
- utvrđuje osnovicu za *benchmarking* i primjere 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 programskoj organizaciji

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 programu 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 programa. Ti neformalni interesi se razlikuju od formalnih interesa (formaliziranih u obrazloženju opravdanosti projekta) 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. Znatna 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 programa prilagodili sebi. Njihovo djelovanje može pomoći ili odmoći uspješnom ostvarenju programa. Razumijevanje tih osobnih utjecaja te sposobnost da se na njih utječe i da ih se iskoristi je prijeko potrebno za uspjeh programa.

Osim kulturalnih aspekata i vrijednosti, svaka osoba ima vlastiti stil i osobnost i taj će individualan pristup utjecati na način na koji se iskazuje moć. U području upravljanja programima od pojedinca se može tražiti da razvije i održava sposobnost snažnog vođenja kako bi izvršio znatan utjecaj na projekte i stalnu organizaciju.

Interes je privučenost određenoj temi ili željenom ishodu, primjerice određena želja za približavanjem ili udaljavanjem od nekog predmeta, situacije, položaja, ishoda ili mišljenja. Ljudi često pokušavaju ostvariti svoje interese tako da se koriste svojim 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
- 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
- otkrivanje vrijednosti
- otkrivanje interesa interesnih sudionika

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 programa
- Praksa 12: Interesni sudionici

Ključni pokazatelji kompetencije

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

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 projektu te na njegov 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 djelotvorno 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
- može ocijeniti utjecaj osobnih ambicija i interesa na program
- može usmjeriti osobne ambicije i interese i služi se njima za dobrobit programa

4.3.4.2. Procjena neformalnog utjecaja pojedinca i grupa te njihova mogućeg utjecaja na program

Opis

Neformalan utjecaj valja razlikovati od formalnog utjecaja utvrđenog u 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 doseg, pa ga je važno prepoznati.

Mjere

- uzima u obzir i može procijeniti utjecaj, moć i doseg određenih pojedinaca u različitim okruženjima
- sposoban je prepoznati pripadnost grupama i odnose relevantne za program
- sposoban je procijeniti učinak neformalnih odnosa i utjecaja na program
- sposoban je usmjeravati neformalne odnose i utjecaj i služi se njima za dobrobit programa

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

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. Pojedinaac mora prepoznati te razlike kod učinkovite i djelotvorne suradnje s pojedincima ili grupama.

Mjere

- prepoznaje i uzima u obzir razlike u ponašanju i osobnosti
- prepoznaje i uvažava razlike između kulturalnih aspekata i osobnosti
- sposoban je procijeniti utjecaj koji osobni stil rada drugih ima na program
- sposoban je usmjeriti osobne stilove rada drugih i služiti se njima na dobrobit programa

4.3.5. Kultura i vrijednosti

Definicija

Element kompetencije Kultura i vrijednosti opisuje pristup pojedinca utjecanju na kulturu i vrijednosti organizacije te na širu društvenu zajednicu u kojoj se program odvija. Također, obuhvaća i to da pojedinac koji sudjeluje u programu ili ga vodi uzima u obzir posljedice koje ti kulturni utjecaji imaju na program i da to znanje iskoristi u upravljanju programom. 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 u pristup programu, ciljeve i postupke programa, održivost ishoda programa 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) koje uključuju vrijednosti, norme, simbole, uvjerenja, navike itd. Svi ti kulturalni aspekti utječu na interakciju između ljudi unutar tog društva, organizacije i programa te interakciju sa svim drugim unutarnjim i vanjskim interesnim sudionicima. Programi su često integralni dio matične organizacije, 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 programima od pojedinca se može tražiti da na vidljive načine prepozna i uvažava postojeću kulturu i vrijednosti kako bi se unutar programa održao povezan sklop normi ponašanja.

Usklađenost kulture i vrijednosti je još važnija za programe koji se provode u različitim društvima, organizacijama ili grupama te tako tvore multikulturalno okruženje. Prije početka programa, te povremeno za vrijeme njegova trajanja, pojedinac mora prepoznati što je relevantna kultura u sklopu unutarnjega i vanjskoga konteksta programa i organizacije. Pojedinac mora

uskладiti (te povremeno ponovno usklađivati) kulturu programa kako bi postigao opće ciljeve (engl. *goals*) i ciljeve (engl. *objectives*) na najučinkovitiji i najdjelotvorniji način. Za potrebe usklađivanja je moguće primijeniti rezultate istraživanja, unutarnje i vanjske standarde, propise i smjernice (npr. načela upravljanja, kodeks ponašanja), ako su dostupni. Programi se katkad izvode kako bi se promijenila organizacijska kultura i sklop vrijednosti. Po završetku programa naučeno se može primijeniti za bolju usklađenost s kulturom u budućim projektima i programima.

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 (engl. *objectives*) projekta, programa ili portfelja

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
- Praksa 1: Osmišljavanje programa
- Praksa 6: Kvaliteta

Ključni pokazatelji kompetencije

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

Opis

Svi programi su ugrađeni u društvo (katkad i u više njih). Vrijednosti i nepisana pravila društva mogu imati velik utjecaj na način komuniciranja i donošenja odluka. Oni 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 se razmjenjuju informacije, dijeli uredski prostor, obroke itd. Pojedinaac mora imati osnovno znanje o kulturi, vrijednostima i normama društva ili društava unutar kojeg/kojih se program izvodi. Treba prepoznati relevantne implikacije tih društvenih aspekata na program, uzeti ih u obzir te ih povremeno provjeravati.

Mjere

- uvažava kulturalne vrijednosti, norme i zahtjeve relevantnoga konteksta programa
- uvažava implikacije kulturalnih vrijednosti, normi i zahtjeva programa
- djeluje u skladu s kulturalnim zahtjevima i vrijednostima bez kompromitiranja osobnih vrijednosti
- prepoznaje načine na koje se mora odstupiti od kulture i vrijednosti određenoga društva kako bi bile ostvarene tražene koristi

5.3.5.2. Usklađenost programa s formalnom kulturom i korporativnim vrijednostima koordinirajućih organizacija

Opis

Svi programi moraju biti usklađeni s vrijednostima organizacija te moraju slijediti formalna pravila kulture i zahtjeve povezanih funkcijskih odjela ili jedinica potpore te kulturu nadređenih inicijativa i strateških tijela za donošenje odluka. Katkad su navedene vrijednosti zapisane u više dokumenata (primjerice u izjavi o misiji, politici kvalitete ili korporativnim vrijednostima). Pojedinaac mora prepoznati relevantne implikacije tih kulturalnih aspekata za program te ih uzeti u obzir u svojem pristupu. Nadalje, pojedinac mora biti siguran da program 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
- poznaje politiku kvalitete organizacije
- u programu uvažava implikaciju službenih normi, zahtjeva, korporativnih vrijednosti te misije i politike kvalitete
- prepoznaje načine na koje se mora odstupiti od kulture i vrijednosti organizacije kako bi se postigle tražene koristi
- postupa održivo tako što primjenjuje načela društvene odgovornosti poduzeća

4.3.5.3. Procjena neformalne kulture i vrijednosti koordinirajućih organizacija te njihova utjecaja na program

Opis

Svi 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, uredske 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 kulturnih aspekata za program te ih uzeti u obzir u svom pristupu programu.

Mjere

- uvažava, analizira i poštuje neformalnu kulturu i vrijednosti organizacije(a)
- identificira implikacije neformalne kulture i vrijednosti organizacije za program
- djeluje u skladu s neformalnim vrijednostima i normama organizacije
- prepoznaje načine na koje se mora odstupiti od kulture i vrijednosti organizacije kako bi se postigle tražene koristi

4.4. Ljudi

Područje kompetencija pod nazivom “Ljudi” se bavi 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 sustavno rješavanje 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 djelovanja 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 svojih 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. Prihvaćanje sustavnoga i discipliniranoga pristupa obavljanju svakodnevnih poslova znači upravljanje vremenom kako bi bili ostvareni prioritetni ciljevi. Povećanje radne učinkovitosti ne znači raditi više, već 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 vlastitih 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 ili 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 osnova 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 različito tumači određene situacije te tako umanjiti utjecaj predrasuda. Suprotnost tome jest zanemarivanje utjecaja iskustva i očekivanja 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. Poznavajući vlastite talente i prihvaćajući ograničenja stvara osjećaj osobne vrijednosti. Pojedinaac pokazuje samopouzdanje oslanjajući se na vlastite sposobnosti i mogućnosti. Suprotnost tome jest 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 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 omogućuju 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 programa 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 programa. 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 izvršava 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 te se sposoban koristiti različitim načinima komuniciranja (npr. prezentacije, sastanci, pisani oblici itd.) te uzeti 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 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 i 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 se valja odnositi s poštovanjem.

Slušati i pružati povratnu informaciju podrazumijeva iskorištavanje prilika za istraživanje i razmjenu mišljenja. Pojedincu 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 vrijedna.

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. Pojedinac 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 ciljanoj publici
- komunicira putem odabranih kanala u skladu s odabranim stilom
- nadgleda i kontrolira komunikaciju
- mijenja komunikacijske kanale i stil ovisno o situaciji

4.4.3.4. 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*

4.4.3.5. Uporaba humora i sagledavanje šire slike kad je prikladno

Opis

Rad na programu 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 razlika
- 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 sudionicima. Pojedinaac se obzirno odnosi prema drugima, uvažava ih te obavještava.

Mjere

- aktivno traži mogućnosti i situacije za ostvarivanje novih kontakata
- pokazuje zanimanje za upoznavanje novih ljudi
- služi se humorom za probijanje leda
- prisutan je, dostupan i otvoren za dijalog
- aktivno održava kontakte, uspostavlja rutinu za bilateralne sastanke
- 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 suosjećajan 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 njihovom 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 odluke 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 ih se uključi u odlučivanje.

Pojedinac 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, pojedinac 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

4. Pojedinci koji rade u upravljanju programima

- 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, programu, 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 programa, 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 zahtjeva 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 programa (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 programu
- okuplja ljude i generira entuzijazam za program

- postavlja pokazatelje i mjerila izvršenja
- traži način za poboljšanje programskih 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 samostalnost 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 program.

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 neko vrijeme 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 zastoј, 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 komunikacijom. 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 programa ili tima

4.4.5.5. Donošenje, provođenje i preispitivanje odluka

Opis

Donošenje odluka znači odabir načina djelovanja između nekoliko ponuđenih alternativnih puteva. 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. Programski timovi su obično multidisciplinarni: stručnjaci iz različitih područja rade zajedno kako bi ostvarili složene rezultate. Timski rad podrazumijeva formiranje učinkovitog tima okupljajući, podupirući i vodeći tim. Komunikacija i odnosi unutar tima su među najvažnijim elementima 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 biraju prikladni članovi tima. Nakon toga se tim formira, podupire i usmjerava. Tijekom različitih faza programa, 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 program, 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 mora kontinuirano razvijati tim i njegove članove tijekom trajanja programa. Tijekom njihova rada na programu, 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 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 pojedinac 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 kriterije za uspješno ostvarenje programa
- 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 da steknu nova znanja i vještine. Uloga pojedinca koji vodi tim jest da podupire, omogući i kontrolira ove napore za učenje te isto tako da stvori prilike za razmjenu znanja među članovima tima, drugim timovima i organizacijama izvan programa.

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. Osnajivanje timova delegiranjem zadataka i odgovornosti

Opis

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

Mjere

- delegira zadatke, kad i gdje je to prikladno
- osnažuje ljude i timove delegiranjem odgovornosti
- pojašnjava kriterije 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 programa 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 program 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 programa. 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 programa
- shvaća da se pogreške događaju te 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 učenje 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 među stranama 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 programa 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 programa, već je potrebno pozvati neovisne strane koje će posredovati i donositi odluke.

Znanje

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

- krizni plan
- scenariji 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 nego 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 nadalje 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 uvijek međusobno komuniciraju te mogu razgovarati o racionalnim rješenjima.
- faza manifestiranog sukoba (otvoreni). U ovoj fazi su strane otvoreno i emocionalno sukobljene te više ne mogu ili neće mirno i racionalno razgovarati o rješenjima. Ostali sudionici su skloni zauzeti strane ili ih se na to potiče. U nekim situacijama se mogu poduzeti ili razmotriti pravni koraci.

Za razliku od sukoba, krize odmah skaču na 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 dobivanju 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 programa, pa čak i izvan organizacije. Ovisno o uzrocima, moguća su različita rješenja.

Krize se mogu razlikovati i po njihovu 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 sve informacije, procijeniti opcije te ciljati prema pozitivnom i po mogućnosti zajedničkom rješenju te, što je još važnije, ostati miran i imati sve pod kontrolom. U ovakvim okolnostima opuštenost i uravnotežena 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 sukoba 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 prave metode 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 i kriza, uči iz njih te potiče i svoj tim da radi isto, sve u cilju boljeg snalaženja u sličnim situacijama u budućnosti.

Mjere

- ponovno 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 stvari funkcioniraju bolje, brže ili jeftinije. Pojedinač 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 programa. Ona pomaže prevladati probleme i motivira tim da surađuje u razvijanju zamisli u izvedivo rješenje. Kreativnost se u timu mora oprezno rabiti, tako da se ne izgubi usmjerenost na postizanje dogovorenih rezultata programa. Konceptualne i analitičke tehnike također su od velike važnosti pri postupanju s velikom količinom informacija s kojom se mnogi programi 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 razmišljanje
- 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 budućeg 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 programa
- 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 mišljenjem. 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 program 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 programu 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 pokazati 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 program je jedinstveno nastojanje da se stvori nešto novo. 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 iskoristive 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 programa, i unutar i izvan njega.

Mjere

- koristi ili promiče konceptualno mišljenje kad je to primjereno
- prepoznaje 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. One se mogu podijeliti na “divergentne” i “konvergentne”. Kada se pojavi problem, pojedinac koji vodi programski 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 odabrane 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 programa, a to primjerice, uključuje strategije poduzeća ili istodobne aktivnosti i/ili projekte ili programe. Pri procjeni i rješavanju situacija pojedinac koji vodi programski tim sagledava stvari 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 programa.

Mjere

- pokazuje holističko razmišljanje i zna objasniti širu sliku
- služi se većim brojem perspektiva u analizi i rješavanju aktualne situacije
- uspostavlja veze između programa 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 programima valja voditi računa o zahtjevima, proračunu 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 programa
- 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 trebaju 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. Tako-

der 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 bitnim za uspješan ishod. Prije nego što započne pregovore, pojedinac mora izabrati strategiju, tehnike i taktike koje će omogućiti postizanje optimalnog ishoda za program. 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 programa i ne smije narušavati odnose s uključenim interesnim sudionicima. Pojedinac treba također razmotriti sekundarne strategije koje pokrivaju scenarije “što ako”.

Strategija također uključuje i to 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 i/ili pregovarački djelokrug (s kim pregovarati i o čemu). Ovu opciju valja pomno razmotriti jer odabir može kasnije imati negativne ili pozitivne posljedice.

Mjere

- 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 strate-

gije, 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 izvršavaju 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 program i za organizaciju. Je li za organizaciju bolje da se održi trenutna situacija ili da se ulože naponi kako bi bila poboljšana? Razmišljajući o svemu 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 programa. 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 programa.

Opis

U životnom ciklusu programa 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 programa. Imajući neprestano na umu ishode, pojedinac također mora voditi računa i o etičkim, pravnim ili ekološkim pitanjima koja mogu utjecati na program. 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 programu 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 se treba i ne treba činiti
- upravljanje očekivanjima
- identifikacija i procjena alternativnih rješenja
- kombinacija šire slike i usmjerenosti na važne pojedinosti
- analiza ukupne koristi

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Ljude*
- Perspektiva 1: Strategija
- Praksa 1: Osmišljavanje programa
- Praksa 2: Opći ciljevi (engl. *goals*), specifični ciljevi (engl. *objectives*) i koristi (engl. *benefits*)
- Praksa 6: Kvaliteta
- Praksa10: 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 programa i ciljeve organizacije

Opis

U svemu što radi, pojedinac je vođen ciljem programa, 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 programa tijekom provedbe svih aktivnosti
- formulira vlastite ciljeve na osnovi ciljeva i ishoda
- izvodi strategiju programa iz općih ciljeva
- prosuđuje sve odluke i postupke na osnovi njihova utjecaja na uspjeh programa

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 programa. 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 rezultate 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” programa, njegovih procesa i ishoda

Opis

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

Mjere

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

4.4.10.5. Isporuca rezultata i njihovo prihvatanje

Opis

Lakmus-test za svakog pojedinca pokazatelj je može li on isporučiti ili ispuniti ono što je obećano, odnosno može li ostvariti rezultate. Kako bi to mogao, potreban mu je jasan plan resursa i ishoda, snažna vjera u vlastitu sposobnost i sposobnost tima da savlada prepreke i riješi probleme, a nadalje 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, pojedinac 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, svrhovitost i produktivnost
- planira i održava planirane razine učinkovitosti, svrhovitosti i produktivnosti
- pokazuje sposobnost obavljanja zadataka
- usredotočuje se na kontinuirano poboljšanje i postiže ga
- razmišlja imajući na umu rješenja, a ne probleme
- savladava otpor
- prepoznaje ograničenja za postizanju rezultata i otklanja te nedostatke

4.5. Praksa

Područje kompetencije pod nazivom “Praksa” bavi se temeljnim programskim kompetencijama.

Definira četrnaest kompetencija, a to su:

- Osmišljavanje programa
- 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 programa

Definicija

Element kompetencije Osmišljavanje programa opisuje kako pojedinac tumači i ocjenjuje zahtjeve, želje i utjecaje organizacije(a) i prenosi ih u opći nacrt programa, sve s ciljem ostvarenja najveće vjerojatnosti uspjeha. Nacrt je izveden iz vanjskoga konteksta i predstavlja skicu, odnosno strukturu ukupnoga ustroja projekta 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 programa, 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 program kako bi bila osigurana potpora za uspjeh programa.

Opis

Osmišljavanje obuhvaća 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 programa. Pri osmišljavanju programa 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 programa unutar organizacije, gospodarske djelatnosti ili izvan tog kruga, kao i specifičnosti ovog programa.

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 programa. Ova aktivnost rezultira općim planom koji će kasnije biti prenesen na specifične aktivnosti koje bi trebale voditi uspjehu programa. Odabrani pristup također uključuje filozofiju upravljanja i kontrole. Ustroj odražava ritam, ravnotežu i predanost te daje smjernice za pojedinačne zadatke i njihovo mjesto u programu. Odabir pristupa i osmišljavanje programa moraju biti izvedeni prije početka

planiranja, organiziranja i izvođenja programa. Nadalje, tijekom životnog ciklusa programa, odabrani pristup se treba redovito preispitivati i testirati, s obzirom na to da se okolnosti, i unutar programa 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
- trostruka ograničenja (željezni trokut)
- vizija programa
- plan
- upravljanje izvedbom
- podjela i balansiranje povezanih sastavnica
- organizacija pravila i metodologije organizacije izrade nacrtu programa
- specifična metodologija povezana s poslovnom djelatnošću i kontekstom
- organizacijski modeli, npr. teorija kontingencije
- teorija promjene

Vještine i sposobnosti

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

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

Kriteriji uspjeha imaju presudnu ulogu u definiranju pristupa. Primjerice, pristup će se uvelike razlikovati ovisno o tome je li glavni kriterij promjena organizacije, kvaliteta krajnjeg proizvoda, vrijeme (brzina isporuke) ili proračun. Faktori uspjeha su elementi koje pojedinci mogu ugraditi u svoj program kako bi bila povećana vjerojatnost ispunjavanja kriterija uspjeha i postignut uspješan ishod. Ovi faktori mogu 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 programa. 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. Ove promjene mogu čak uključivati i preporuku organizaciji da se program završi prije predviđenog roka.

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 uspjeha
- provodi periodičnu reviziju relevantnosti faktora uspjeha

4.5.1.2. Pregled, primjena i razmjena lekcija naučenih iz drugih programa i sastavnica

Opis

Na početku programa pojedinac prikuplja lekcije naučene iz projekata i drugih programa (i iz svoje organizacije i iz šire zajednice, uključujući istraživanja i *benchmarking*) te primjenjuje relevantne lekcije na aktualni program. 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 programa. 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 projekata i programa služeći se različitim alatima i tehnikama
- uzima u obzir i prikuplja lekcije iz profesionalne zajednice
- primjenjuje relevantne naučene lekcije
- preoznaaje različite alate i tehnike za prenošenje naučenih lekcija i služi se njima
- uzima u obzir i primjenjuje metode istraživanja i *benchmarking* kako bi bili poboljšani rezultati programa
- prepoznaje i razmjenjuje lekcije naučene iz programa s organizacijom

4.5.1.3. Određivanje složenosti i njezina utjecaja na pristup

Opis

Kako bi bio pravilno odabran odgovarajući pristup, pojedinac mora uzeti u obzir specifičnu složenost programa — složenost promjena i potrebnih programskih procesa. Složenost može imati mnoge uzroke i izvore. Može biti da su ishodi ili potrebni unutarnji procesi programa inovativni, tehnički složeni ili čvrsto isprepleteni. Događa se da program uključuje mnoge timove, ljude,

dobavljače, međuovisne elemente itd. Kontekst programa može također biti vrlo složen te, primjerice, uključivati velik broj interesnih sudionika s različitim interesima, mnoga preklapanja s drugim procesima, inicijativama itd. Otegotne okolnosti mogu uključivati kratke rokove, ograničen proračun, itd. Pojedinaac sve ove unutarnje i vanjske faktore mora biti uzeti u obzir jer imaju važnu ulogu u odabiru pristupa programu.

Mjere

- primjenjuje prikladne metode za prepoznavanje razine složenosti programa
- uzima u obzir aspekte koji povećavaju razinu složenosti
- prepoznaje i definira kako specifični procesi, ograničenja ili ishodi djeluju na složenost
- prepoznaje i procjenjuje kako specifični vanjski i unutarnji parametri djeluju na složenost
- procjenjuje i primjenjuje mjere umanjivanja složenosti

4.5.1.4. Stvaranje vizije programa

Opis

Vizija programa se stvara na osnovi vizije interesnih sudionika o tome što žele postići i vizije ostalih vanjskih pokretača. Vizija opisuje zašto je program pokrenut i koje se promjene njime žele postići. Vizija je potrebna kako bi se program “prodao” interesnim sudionicima unutar i izvan programa. Iz ove vizije može proizaći i daljnja komunikacija (npr. “od A do Bolje” za infrastrukturnu promjenu koja uključuje korištenje održivijeg transporta). Vizija uključuje ono što se programom planira postići, kao i način na koji je program organiziran.

Mjere

- upoznat je s važnošću programske vizije
- može pretvoriti vizije interesnih sudionika i ostalih vanjskih pokretača u konzistentnu programsku viziju
- sposoban je odrediti viziju programa s kojom se unutarnji i vanjski interesni sudionici mogu poistovjetiti
- sposoban je prodati program

4.5.1.5. Stvaranje i prilagodba strategije promjene

Opis

Program je organiziran kako bi bila provedena promjena. Promjena može biti planirana ili hitna. Ona može poboljšati situaciju (od $A \rightarrow A'$), može biti prijelaz prema novoj situaciji ($A \rightarrow B$) ili se čak može preobraziti u novu situ-

aciju koja je različita, ali ne posve određena ($A \rightarrow ?$). Osmišljavanje programa treba uključivati strategiju promjene (ili prijelaza ili preobrazbe), koja se zasniva na potrebnoj promjeni. Radi pojednostavljivanja, ova će se strategija u ostatku teksta nazivati strategijom promjene. Ona mora biti redovito revidirana i prilagođavana te treba biti zasnovana na ustanovljenoj potrebi za promjenom.

Mjere

- zna razliku između promjene, tranzicije i transformacije
- dijagnosticira potrebu za promjenom kako bi vrednovao promjenu i njezin učinak
- određuje prikladnu strategiju promjene
- određuje način mjerenja učinkovitosti strategije promjene
- određuje i poduzima učinkovite prilagodbe strategije promjene

4.5.1.6. Odabir i pregled sveukupnog pristupa upravljanju programom

Opis

Na početku programa pojedinac odabire pristup koji ima najveću vjerojatnost uspjeha, uzimajući u obzir ograničenja proizašla iz kontekstualnih utjecaja i zahtjeva, složenost programa, naučene lekcije, poznate kriterije i dostupne faktore uspjeha. Pristup može sadržavati viziju, načela i preliminarnu strukturu upravljanja. Ovaj pristup može uključivati općenitu definiciju ili modifikaciju opsega, aspekte kvalitete, organiziranje, komunikaciju, dokumentaciju, planiranje i pristup interesnim sudionicima, odabir resursa, toleranciju rizika, kriterije upravljanja i izvedbe itd. Pojedinac prilagođava pristup trenutačnim potrebama, uzimajući u obzir opće ili definirane standarde. Pojedinac povremeno revidira odabrani pristup, zbog toga što se mnogi kontekstualni i društveni utjecaji mogu mijenjati tijekom životnog ciklusa programa.

Mjere

- procjenjuje i vrednuje razne moguće pristupe
- odabire pristup programu koji ima najveće izgleda za uspjeh
- prilagođava pristup trenutačnim potrebama
- objašnjava i zastupa odabrani pristup i njegovu povezanost s uspjehom programa
- objašnjava glavne učinke odabranog pristupa na organizaciju programa
- objašnjava glavne učinke odabranog pristupa na uključene interesne sudionike
- povremeno revidira odabrani pristup, s obzirom na kontekstualni i

interni razvoj događaja

- uvodi potrebne promjene u pristupu i objašnjava razloge promjena
- procjenjuje i vrednuje razne moguće pristupe
- osigurava ravnotežu i ritam u pristupu

4.5.1.7. Izrada strukture provedbe programa

Opis

S obzirom na odabrani pristup, pojedinac izrađuje opću strukturu provedbe programa. Ovaj opći plan će biti razrađen u detalje u formaliziranim planovima, no osnovni nacrt obuhvaća samo osnovne odabire i posljedice svakoga odabira na uspjeh. Pojedinac određuje moguće odabire te ih naposljetku bira i raspoređuje ili odbacuje, na osnovi očekivanog uspjeha i doprinosa. Odluke koje donosi pojedinac također uključuju i odabir najboljeg načina vođenja programa i povezanih projekata. Uspjeh upravljanja programom je ključan dio i preduvjet za uspjeh programa. Može uključivati odabir osobe koja će biti voditelj programa i može se s vremenom promijeniti zbog stupnja razvoja programa. Uzimajući u obzir razvoj i napredak programa, promjenjive kontekstualne utjecaje i zahtjeve, poznate kriterije i dostupne faktore uspjeha, pojedinac povremeno ocjenjuje aspekte nacрта tijekom cijeloga trajanja programa. Sve ovo često vodi velikim promjenama u odabranom planu.

Mjere

- ustrojava strukturni plan izvedbe programa s ishodima
- donosi razrađen plan, uključujući moguće sastavnice, uzimajući u obzir tekuće sastavnice
- određuje pravila poslovanja i načine provođenja kontrole
- nadgleda je li program u skladu sa sastavnicama plana
- nadograđuje strukturni plan izvedbe u skladu s promjenama u programu

4.5.1.8. Izrada strategije isporuke programa

Opis

Programi isporučuju ishode koji, posljedično, stvaraju potencijalne sposobnosti koje omogućuju specifične promjene ili doprinose specifičnim organizacijskim koristima. Stvara se stratificiran, segmentiran i ujednačen pristup koji omogućuje ritam, ravnotežu i fokus te se osigurava uspješna implementacija promjena i koristi. Pojedinac u strategiji isporuke programa određuje kako, kada i tko može očekivati koristi koje proizlaze iz uporabe ovih sposobnosti i kako će se mjeriti. To uključuje posredne koristi. Također, u strategiji isporuke pojedinac na osnovi postavljenih prioriteta određuje koji se ishodi trebaju isporučiti prije, a koji se mogu dogoditi. Strategija isporuke

treba biti dovoljno fleksibilna kako bi se mogla nositi s prilikama ili rizicima koji se pojavljuju tijekom izvođenja programa, ali ipak i dovoljno čvrsta kako bi bilo omogućeno upravljanje cjelokupnim programom.

Mjere

- izrađuje strategiju isporuke programa
- određuje ključno vrijeme za ishode i koristi
- izrađuje stratificiran ili segmentiran pristup koji se može lako priopćiti
- mapira rizike i prilike u strategiji isporuke programa i prilagođava je u skladu s tim

4.5.2. Zahtjevi i ciljevi

Definicija

Program 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. Programi 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 program i njegove sastavnice.

Opis

Pojedinac će naići na mnoge definicije općih ciljeva (engl. *goals*) i 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 program isporučiti. Pojedinac to zna i stoga će, zbog potreba programa, 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 program i njegove sastavnice za njih postići. Potom se ti zaključci moraju preformulirati u jasno definirane ishode i ispruke programa, 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 intervjua “jedan na jedan”. Potrebno je saznati i prema prioritetima rangirati potrebe i zahtjeve interesnih sudionika, jasno pritom definirajući što će i iz kojih razloga program morati ostvariti.

Kada je riječ o programima, potrebe i zahtjevi interesnih sudionika se pretvaraju u očekivana poboljšanja, koja se zovu koristi. Ostvarivanje koristi je temeljni cilj upravljanja programom. Sastavnice kao što su projekti stvaraju rezultate i isporuke (sposobnosti), no oni obično nisu zaslužni za isporuku koristi.

Koristi mogu biti financijske i nefinancijske. Nefinancijske koristi su sve one koristi koje se ne mogu lako izraziti u novčanoj vrijednosti. To može uklju-

čivati 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 mjere se na operativnoj razini. Nematerijalne koristi nemaju fizičku pojavnost i ne mogu se lako mjeriti. 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 ključnih obilježja upravljanja programima jest usklađivanje tih vrijednosti, a sve kako bi program postigao ishode koji su korisni za sve interesne sudionike. Program 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 razrađena na razini programa. Ova mapa se može koristiti za praćenje učinaka koristi u životnom ciklusu programa.

Znanje

- privremena i stalna organizacija
- očekivanja, potrebe i zahtjevi
- projektna povelja
- sponzor projekta (vlasnik)
- spremnost za korištenje i prikladnost svrsi
- upravljanje vrijednošću
- kriteriji odabira
- koristi, ishodi, rezultati, ciljevi i njihovi odnosi
- mapiranje koristi
- upravljanje koristima
- analiza općih ciljeva
- određivanje strategije

Vještine i sposobnosti

- korporativna strategija
- odnosi među interesnim sudionicima
- prikupljanje znanja
- moderiranje radionica
- intervjuiranje
- formulacija ciljeva (npr. metoda SMART)
- sinteza i određivanje prioriteta

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*

- Perspektiva 1: Strategija
- Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
- Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i propisi
- Ljudi 3: 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

Svaki program započinje zbog potreba i općih ciljeva koordinirajućih organizacija koje su pokrenule program. Iz ovih organizacijskih ciljeva proizlaze i opći ciljevi programa (engl. *goals*) – opće tvrdnje koje pružaju racionalnu podlogu i sveukupan kontekst onoga što se programom želi postići. Iz općih ciljeva programa proizlaze planirane koristi, koje su jasno definirane i određene prema prioritetu te (po potrebi) proširene tijekom vremena. Na hijerarhiju ciljeva i koristi utječu i određuju je i kontekstualni faktori i elementi poput specifičnih potreba i zahtjeva interesnih sudionika.

Mjere

- uspostavlja odnose između organizacijskih i ciljeva programa
- određuje hijerarhiju općih ciljeva i koristi za program, po mogućnosti grafički prikazanu
- objašnjava važnost i sadržaj hijerarhije ciljeva i koristi
- redovito prilagođuje hijerarhiju ciljeva i koristi

4.5.2.2. Određivanje i (po mogućnosti) kvantificiranje koristi programa

Opis

Pojedinac stvara mapu koristi, lančanu ili razvijenu strukturu koja prikazuje količinu sastavnica koje je potrebno provesti kako bi bili postignuti rezultati koji dovode do koristi i ostvareni opći strateški ciljevi i specifični ciljevi interesnih sudionika. Moguće je da se koristi nekih sastavnica neće ostvariti. Možda će biti potrebno napraviti kompromis između troškova i specifičnih koristi. Mapa koristi, lančana ili razvijena struktura se redovito provjerava i prilagođava kako se mijenjaju opći i specifični ciljevi interesnih sudionika. Važno se konzultirati s “vlasnikom koristi” za potrebe upravljanja te provjeru da su koristi zaista potrebne i ostvarene.

Mjere

- određuje koristi programa
- uspostavlja odnos između organizacijskih ciljeva i koristi programa
- kvantificira koristi programa
- komunicira o koristima s interesnim sudionicima
- procjenjuje koristi
- stvara mapu koristi
- utvrđuje tko je “vlasnik koristi” ili određuje razloge zašto to nije potrebno utvrditi

4.5.2.3. Razvijanje strategije za praćenje ostvarivanja koristi

Opis

Primjenom pristupa “odozgo prema dolje” pojedinac identificira neposredne ishode programa (povezane s planiranim koristima) i prevodi ih u izlaze za moguće sastavnice. Izlazi su pomno definirani na višoj razini i rabe se kao ulazi za ciljeve, zahtjeve i opseg svake sastavnice unutar programa. Neki se izlazi mogu ostvariti projektima, a drugi mogu biti isporučeni putem sastavnica koje su poduzete u organizacijama s kojima se surađuje ili na koje projekt utječe. Druga opcija je odabir pristupa “odozdo prema gore”, pri čemu pojedinac proučava sastavnice koje će biti uključene u program, kako bi analizirao kako se uz pomoć njih mogu ostvariti definirane koristi. U situacijama gdje programi nisu konstruirani, već nastaju spontano, se primjenjuju oba pristupa. Grafički prikaz može uključivati nacrt ostvarivanja koristi ili razvijenu strukturu koristi. To su vrlo korisni alati pri komunikaciji s interesnim sudionicima. Koristi se mogu isporučiti postupno ili inkrementalno te se mogu definirati progresivno tijekom životnog vijeka programa. Strategija ostvarenja koristi se unosi u strategiju isporuke programa kako bi bilo pokazano koje se koristi mogu očekivati nakon pojedine etape ili faze.

Mjere

- utvrđuje sastavnice za ostvarenje koristi
- suprotno tome, određuje sastavnice koje ostvaruju mogućnosti za isporuku koristi
- pridružuje ostvarivanje koristi sastavnicama unutar organizacije
- upravlja pristupom “odozgo prema dolje” ili “odozdo prema gore” pri određivanju strategije ostvarivanja koristi
- zna priopćiti ovu strategiju, po mogućnosti se koristeći grafičkim prikazima
- zna priopćiti kada i zašto se mogu očekivati koristi na osnovi izvršenja podijeljenog u etape ili faze

4.5.2.4. Definiranje sastavnica, ishoda i preklapanja

Opis

Sastavnice programa su definirane, pa mogu biti pokrenute kad je potrebno. Kod projekata se sastoje od ciljeva, ishoda, opsega, glavnih isporuka i okvirnog rasporeda. Sastavnice programa obuhvaćaju ishode, koristi, glavne sastavnice i okviran raspored. Moguće je da dođe do preklapanja među nekoliko ishoda, a stoga i među nekoliko sastavnica. Preklapanja i međuovisnosti sastavnica su definirane te se donose mjere za njihovo upravljanje. Kako bi bili postignuti ravnoteža i ritam, sastavnice se obično planiraju za svaku specifičnu etapu ili fazu.

Mjere

- definira specifične sastavnice u programu
- utvrđuje preklapanja među ishodima
- utvrđuje preklapanja među sastavnicama
- određuje mjerila za uspjeh

4.5.2.5. Kontrola ostvarivanja koristi

Opis

Pristup mjerenju se razvija usporedno sa specifičnim mjerama za svaku korist. Stvarni izlazi i isporuke sastavnica se mjere i vrednuju kako bi bilo utvrđeno ostvaruju li se ishodi programa. Također, mjerenjem se procjenjuje količina ostvarenih koristi za uključene interesne sudionike. O ostvarenjima se zatim izvješćuje i priopćava ih se ključnim interesnim sudionicima. Po potrebi, ostvarivanje koristi će se možda morati prilagoditi novim ili modificiranim izlazima projekta, odnosno koristima programa.

Mjere

- razvija tehniku mjerenja
- provodi ili organizira mjerenje koristi
- prati ostvarivanje koristi
- izvješćuje ključne interesne sudionike o rezultatima
- prilagođuje strategiju ostvarivanja koristi kako bi bili ostvareni novi ili modificirani izlazi projekta ili koristi programa

4.5.3. Opseg

Definicija

Opseg određuje specifičan fokus ili sadržaj programa. Opisuje rezultate, ishode i koristi, kao i rad koji je potreban da bi se oni ostvarili. Također obuhvaća i suprotnu stranu – opisivanje onoga što nije sadržano u programu ili nekom njegovu dijelu. U biti, opseg određuje granice programa.

Svrha

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

Opis

Opseg uključuje proces razumijevanja, definiranja i upravljanja specifičnim sadržajem programa. Ipak, potrebno je definirati i ono što je izvan opsega programa. Opseg definira sve granice, koje su često presudne za razumijevanje i donošenje odluka o tome što jest, a što nije dio programa.

Opseg se kod programa obično definira u okviru ishoda (što je postignuto implementacijom rezultata programa unutar zajednice interesnih sudionika) i koristi (koje ostvaruje zajednica interesnih sudionika koristeći ishode). Rezultati potrebni za ostvarivanje ishoda i koristi, kao i razvoj rješenja za te rezultate se delegiraju na razinu sastavnica. Upravljanje opsegom u programima se izvodi na dvije razine — upravljanje opsegom programa i određivanje opsega sastavnica. Dakle, dio upravljanja programom predstavlja i određivanje ili utjecanje na opseg sastavnica.

Znanje

- upravljanje konfiguracijom
- hijerarhijske i nehijerarhijske strukture
- planiranje radnih paketa
- definiranje opsega (s izuzećima)
- metodologije definiranja opsega, npr. primjena scenarija slučaja, povijesti
- neplanirano naknadno proširivanje opsega
- ograničenja
- razvijena struktura rada (engl. *work breakdown structure* – WBS)
- razvijena struktura proizvoda (engl. *product breakdown structure* – PBS)
- radni paketi
- agiln razvoj

Vještine i sposobnosti

- konfiguracija opsega
- određivanje prioriteta

Srodni elementi kompetencije

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

Ključni pokazatelji kompetencije

4.5.3.1. Određivanje opsega programa

Opis

Opseg programa definiraju planirani ishodi. Ishod je učinak koji je postignut implementacijom opipljivih i neopipljivih izlaza sastavnica. Nadalje, isporuke programa su mjerljivi rezultati prema kojima se procjenjuje uspjeh upravljanja programom. Katkad će opseg programa također odrediti primjenjivost određenih ishoda u određenim zajednicama, geografskim područjima, organizacijskim jedinicama itd.

Važan dio opsega predstavlja definiranje onoga što bi interesni sudionici mogli očekivati, ali nije planirano da bude obuhvaćeno programom, pa je “izvan opsega”. Kada se ishodi stave izvan opsega, ali su ključni za uspjeh programa, pojedinac mora poduzeti što je potrebno kako bi ih se moglo ostvariti na drugi način.

Definiranje opsega znači uzeti u obzir sve što različiti interesni sudionici žele od programa i pojasniti im što će točno dobiti i otprilike kada. Također im treba objasniti i ono što neće dobiti, ili barem ne odmah.

Mjere

- definira ishode programa
- razumije i zna objasniti razliku između ciljeva, koristi i isporuka
- pregovara i pojašnjava interesnim sudionicima što će dobiti i kada, a što ne
- uspostavlja ravnotežu između želja interesnih sudionika i izvedbe programa

4.5.3.2. Definiranje strukture opsega programa

Opis

Opseg programa se razlaže na predloženi opseg sastavnica. Na ovaj način je moguće procijeniti je li očekivani opseg programa doista organiziran po svojim sastavnicama. S obzirom na to da se program razvija tijekom vremena, definiranje strukture opsega se provodi redovito.

Mjere

- definira opseg sastavnica
- osigurava da opseg sastavnica pokriva opseg programa
- objašnjava strukturu opsega programa
- prilagođava strukturu opsega programa kada je to potrebno kako bi bila zadržana učinkovitost

4.5.3.3. Upravljanje opsegom sastavnica

Opis

Tijekom provedbe programa može se mijenjati opseg sastavnica ili se može promijeniti opseg programa. Pojedinaac mora razumjeti ove promjene i mora ih znati odrediti. To uključuje redefiniranje opsega sastavnica, preuzimanje opsega drugih sastavnica ili promjenu opsega sastavnica. Pojedinaac treba znati da promjena opsega obično ima velik utjecaj na sastavnice, pa se promjene ne bi trebale olako poduzimati.

Voditelji sastavnica trebaju dovoljno vremena i sredstava kako bi se prilagodili izmijenjenom opsegu. Način na koji se implementiraju promjene opsega uvelike ovisi o dogovorenoj strukturi upravljanja.

Mjere

- definira opseg sastavnica
- brine se da opseg sastavnica pokriva opseg programa
- procjenjuje utjecaj promjene opsega na sastavnicu
- implementira promjene u skladu sa strukturom upravljanja

4.5.3.4. Uspostavljanje i održavanje konfiguracije opsega

Opis

Upravljanje konfiguracijom opsega pomaže u smanjivanju nedostataka, pogrešaka i neplaniranog proširivanja opsega. Ono omogućuje da se opseg uskladi s dogovorenim potrebama i zahtjevima interesnih sudionika i da svi resursi koji sudjeluju u programu rade na istoj verziji proizvoda. Programi funkcioniraju u dinamičnom okruženju u kojemu se događaju promjene koje

treba prihvatiti i njima upravljati, a ne ih shvaćati kao prepreke i kao nešto što sprječava uspjeh programa. Način razmišljanja povezan s konfiguracijom opsega je karakterističan za iterativan (agilan) pristup programu i zasniva se na vrijednostima, za razliku od onih zasnovanih na planu ili zadatku. Upravljanje konfiguracijom opsega je često kontinuiran proces.

Mjere

- upravlja konfiguracijom opsega
- definira uloge i odgovornosti povezane s upravljanjem konfiguracijom opsega
- povezuje ovisnost o konfiguraciji opsega i sveukupan pristup programu (sekvencijalan ili iterativan)
- uspoređuje napredak i ostvarenu vrijednost prema osnovnom planu

4.5.4. Vrijeme

Definicija

Element kompetencije Vrijeme uključuje identificiranje i strukturiranje svih sastavnica 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 programa bili isporučeni.

Opis

Cilj vremenskoga planiranja jest odrediti kada određene aktivnosti trebaju biti izvršene kako bi provedba programa bila optimizirana.

Cilj vremenskoga planiranja kod programa jest utvrditi koji potprogrami, projekti i ostale povezane aktivnosti trebaju biti provedeni i kada kako bi bila optimizirana provedba programa. Određivanje slijeda treba prikazati dostupna sredstva, strategiju promjene i prilagodljivost promjeni uključenih interesnih sudionika. Vremenski plan programa se često zove mapa puta, kako bi bilo ilustrirano da je njegova predvidivost mnogo manja nego, primjerice, kod rasporeda projekta.

Unutar programa će postojati:

- sastavnice koje se provode prema vlastitim rasporedima
- sastavnice koje tek treba započeti (i stoga vjerojatno još nisu u potpunosti osmišljene)
- ishodi (izvršenih) sastavnica koji se pretvaraju u ostvarene koristi
- aktivnosti upravljanja programom.

Cijeli raspon aktivnosti se mora sabrati u učinkovitu programsku mapu puta, kojom se lako upravlja i koja je podijeljena u etape ili faze.

Vremenski plan uključuje definiranje preklapanja među sastavnicama unutar jedne etape izvedbe, kao i njihovo trajanje i tempiranje. Etapa obično ima unutarnju dosljednost i logiku. Između dviju etapa program ima logičnu kontrolnu točku, koja se katkad naziva i “otokom stabilnosti” ili “otokom promišljanja” gdje se procjenjuju i redefiniraju napredak i struktura programa. Nadolazeća etapa na mapi puta treba biti definirana detaljnije nego etape koje su u vremenskom slijedu kasnije.

Znanje

- tipovi planiranja
- metode procjene
- ujednačavanje
- izrada mape puta
- metode vremenskoga planiranja, npr. gantogram ili Kanban metoda
- postupno planiranje
- alokacija resursa
- analiza mreže
- temeljni planovi programa
- 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
- podjela u etape

Vještine i sposobnosti

- definiranje međuovisnosti
- sekvencioniranje sastavnica
- procjenjivanje potrebnih resursa i trajanja aktivnosti programa
- objašnjavanje logike mape puta

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. Određivanje redoslijeda sastavnica programa i izrada mape puta podijeljene u etape

Opis

Sastavnice unutar programa ovise o dostupnosti, tj. o prethodnoj realizaciji drugih sastavnica. Na osnovi poznatih međuovisnosti i trajanja svake sastavnice može se definirati redoslijed i izraditi programska mapa puta.

Vremenskim rasporedom sastavnica upravlja voditelj sastavnice.

Na odluku o tome koja sastavnica ide u koju etapu utječu:

- međuovisnost sastavnica
- dinamika programa
- ravnoteža resursa unutar programa
- sposobnost pridavanja značenja etapama (primjerice kako bi bila postignuta definirana razina zrelosti) ili objašnjavanja tempiranja programa
- rano ostvarivanje koristi kako bi bila osigurana podrška interesnih sudionika
- raspodjela rizika

Mjere

- određuje redoslijed niza sastavnica programa po etapama
- utvrđuje međuovisnosti i međuovisne odnose unutar etapa
- ponovno utvrđuje mapu puta podijeljenu u etape radi prilagođavanja promjenama

4.5.4.2. Upravljanje dosljednošću etapa

Opis

Etapa ima unutarnju dosljednost koja je određena sastavnicama i njihovim međuovisnostima.

Pojedinac treba očuvati ovu dosljednost. Mora odrediti ritam izvođenja sastavnica kako bi vidio jesu li potrebne intervencije da bi bila osiguravana dosljednost. Također, dinamika sastavnica treba biti usklađena s aktivnostima koje se odvijaju na razini programa (npr. komunikacija programa, uključenost interesnih sudionika i upravljanje preklapanjima).

Mjere

- poznaje odnos između sastavnica i njihovih rezultata
- upravlja međuodnosima sastavnica i njihovim odnosom prema programskim aktivnostima
- zna odrediti dinamiku izvođenja sastavnica i utjecati na nju kako bi bio postignut potreban ishod u cilju ostvarivanja koristi

4.5.4.3. Upravljanje prijelazima etapa

Opis

Kada jedna etapa završi, sljedeća može započeti. Razdoblje između izvršenja prethodne i sljedeće etape je prilika za “otok stabilnosti” ili “otok promi-

šljanja”, kada se procjenjuje učinkovitost programa. Sljedeća etapa može započeti prema planu ili se po potrebi može prilagoditi. To treba biti promišljena odluka za program i uključene interesne sudionike, zasnovana na naučenome iz iskustva dosadašnje provedbe programa, spremnosti uključenih interesnih sudionika na prilagodbu promjeni te trenutnoj i budućoj situaciji u polju djelovanja interesnih sudionika.

Mjere

- usvaja lekcije naučene u prethodnim etapama
- usklađuje se s trenutnim poljem djelovanja interesnih sudionika
- mijenja mapu puta radi omogućavanja promjena
- jamči predanost za novu mapu puta
- organizira novu etapu i pokreće je

4.5.5. Organiziranje i informiranje

Definicija

Organiziranje i informiranje uključuje definiranje, implementiranje i upravljanje privremenom organizacijom programa. Također uključuje utvrđivanje neophodnih uloga i odgovornosti, kao i učinkovitu razmjenu informacija za privremenu organizaciju. Ovaj element kompetencije uključuje stvaranje i pohranu dokumentacije, strukture izvješćivanja te protok internih informacija u programu.

Svrha

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

Opis

Element kompetencije Organiziranje i informiranje opisuje način na koji je program organiziran te obuhvaća ljudske resurse i povezane informacijske procese. Organizacija također uključuje uloge na programu, odgovornosti i ovlasti na različitim razinama. U najmanju ruku, ona obično razdvaja razinu sponzora, programa i sastavnica te opisuje formalni informacijski tok između ovih razina, tako da je svaka razina u mogućnosti preuzeti zadanu odgovornost i zasnivati odluke na visokokvalitetnim informacijama. Obično je razina sponzora odgovorna za određivanje koristi i opsega programa, a razina projekta za isporuku kvalitetnih rezultata, dok razina programa jamči da rezultati pridonose ostvarivanju ciljeva programa.

Sve razine trebaju imati uvid u točne, pravodobne i visokokvalitetne informacije kako bi mogle donositi kvalitetne odluke. Pojedinaac je odgovoran za kvalitetu, pravodobnost i tok informacija. Interno informiranje, dokumentiranje i komunikacija su usko povezani s upravljanjem organizacijom i uključuju identificiranje potreba za informacijama, uspostavu potrebnih procesa i informacijskih infrastruktura te naposljetku praćenje internoga i eksternoga protoka informacija.

Znanje

- organizacijski modeli
- sustavi upravljanja dokumentacijom
- informacijski i dokumentacijski sustavi
- plan informiranja
- pravni zahtjevi
- sigurnost informacija

Vještine i sposobnosti

- uključivanje/uvjeravanje drugih
- upravljanje ljudskim resursima u organizaciji
- delegiranje zadataka
- ovlaštenja
- 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. Osmišljavanje i primjena okvira i pravila upravljanja programom

Opis

Upravljanje se odnosi na način na koji organizacije žele utjecati na programe. Stoga, ono također definira granice ovlasti sastavnica. U mnogim slučajevima organizacija ili organizacije koje vode program osiguravaju strukturu upravljanja i u tom slučaju pojedinac mora poznavati i rabiti ono što je dostupno. U nekim situacijama kvaliteta upravljanja može biti nezadovoljavajuća za program, dok u drugima može postojati više od jedne organizacije koja koordinira program, te tu pojedinac treba biti sposoban osmisliti i implementirati strukturu upravljanja. Ta struktura treba ispunjavati osnovne kriterije kvalitete kako bi bila učinkovita.

Struktura upravljanja se opisuje, priopćuje i implementira u skladu s moći i interesom, pravilima i propisima te u skladu s općim ciljevima koje se programom želi postići. Ona treba biti usmjerena na postizanje vrijednosti za koordinacijske organizacije te programu pružiti jasnoću i ovlasti. Upravljačko tijelo je najviša razina eskaliranja upravljanja rizikom s gledišta programa, pa se treba i na taj način organizirati, imajući na umu moć i prikupljanje in-

formacija. Ono treba odražavati vrijednosti organizacija i biti održivo barem za životnog vijeka programa. Upravljačko tijelo treba poštovati sva prava interesnih sudionika te integritet i sigurnost informacija i podataka.

Struktura upravljanja programom također ima utjecaj na strukturu upravljanja sastavnicama. Treba jasno naznačiti koje su ovlasti dane koordinacijskim organizacijama, koje programu i njegovim sastavnicama te svim upravljačkim tijelima koja ga okružuju.

Mjere

- zna objasniti različite metode upravljanja programom i projektom
- razlikuje ovlasti za neke od uloga, npr. sponzora programa, sponzora projekta, voditelja programa, voditelja projekta, programski odbor, projektni odbor, voditelja portfelja, linijskog menadžera, menadžera poslovnih promjena, menadžera resursa itd.
- zna definirati i objasniti važeću strukturu upravljanja programom
- zna odrediti i umanjiti rizike koji dolaze od strane strukture upravljanja koja nije u potpunosti usklađena s očekivanjima koordinirajuće organizacije
- sposoban je izmijeniti strukturu upravljanja kad je to potrebno, uključujući i upravljanje promjenama koje ide zajedno s promjenom ovlasti i uloga

4.5.5.2. Definiranje strukture, uloga i odgovornosti na programu

Opis

Pojedinac može strukturirati privremenu organizaciju na više načina i 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. Pojedinac zna da postoje prednosti i nedostaci različitih struktura i sposoban je osmisliti i implementirati privremenu organizaciju te je popuniti ljudskim resursima. Unutar tog okvira su jasno definirane uloge i odgovornosti te utvrđena tijela nadležna za donošenje odluka, kao i razine delegiranja.

Mjere

- objašnjava osnovne načine strukturiranja privremene organizacije
- osmišljava i razvija okvire i strukture upravljanja
- definira odgovornosti različitoga ključnog osoblja
- utvrđuje veze i preklapanja sa sustavom korporativnog upravljanja

- utvrđuje i bilježi razlike između nadležnih tijela programa i sastavnica

4.5.5.3. Uspostava infrastrukture, procesa i sustava za protok informacija

Opis

Sve razine trebaju imati pristup kvalitetnim i pravodobnim informacijama kako bi bile u mogućnosti donositi kvalitetne odluke. Pojedinaac to omogućuje tako što osigurava procese, strukturu i sustave, koji jamče točne informacije dostupne samo onima koji su ovlašteni za njihovo korištenje. 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 povezanom politikom.

Mjere

- pojašnjava svrhu i sadržaj informacijskih procesa
- priopćuje interne informacije različitim metodama
- 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
- upravlja informacijskim konfiguracijama i verzijama
- razumije važnost informacijske sigurnosti i implementira ju u procese i sustave

4.5.5.4. Implementiranje, praćenje i održavanje organizacije programa

Opis

Pojedinaac zna upravljati organizacijom programa, uključujući implementiranje, nadzor i održavanje privremene organizacije. 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 programa. 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 programa pojedinac mora proaktivno predvidjeti potrebu za promjenama u privremenoj organizaciji.

Mjere

- implementira nove organizacijske strukture
- nadgleda organizaciju i uloge u njoj
- prilagođuje organizaciju i uloge u njoj

4.5.6. Kvaliteta

Definicija

Kvaliteta u programima ima dva ključna pokretača. S jedne strane, riječ je o kvaliteti procesa i načinu na koji je program organiziran, 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 program od početka do posttranzicijskog razdoblja, tijekom cijeloga životnog ciklusa.

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 programima obuhvaća osiguravanje ofgovarajuće kvalitete usluga ili proizvoda (specifični za projekte). S druge strane, ona obuhvaća i da su procesi kvalitete temeljito implementirani u cijelom programu i njegovim sastavnicama.

Osiguravanje dobre implementacije procesa kvalitete znači uspostavu standarda i mjerenje njegove učinkovitosti. To se obično zasniva na standardima i metodama kvalitete koje organizacije koje stoje iza programa kao sponzor ili dobavljač posjeduju, što se potom usklađuje s onime što programu zaista treba i naposljetku implementira, mjeri i prilagođuje. U programima se osiguravanje kvalitete rezultata provodi putem potprograma unutar sastavnica, projekata ili drugih aktivnosti.

Znanje

- verifikacija i validacija
- alati upravljanja procesom kvalitete, npr. Lean, Six Sigma, Kaizen
- upravljanje kvalitetom proizvoda
- trošak kvalitete
- standardi upravljanja kvalitetom (npr. TQM, EFQM, teorija ograničenja, Demingov krug)
- alati za analizu kvalitete organizacije
- standardni operativni postupci
- implementacija politike
- korištenje pokazatelja
- metode i tehnike provjere
- testiranje zasnovano na rizicima

Vještine i sposobnosti

- analiza utjecaja upravljanja kvalitetom na programe, sastavnice 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

Srodni elementi kompetencije

- svi ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
- Perspektiva 3: Usklađenost, standardi i procesi
- 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 programa

Opis

Pristup kvaliteti programa 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 se kvaliteta ovisi o ljudima, a ne samo procesima, posebnu pozornost treba obratiti na razumijevanje kvalitete i “odgovarajuću kvalitetu za konkretan program”.

Mjere

- vrednuje, prilagođava i integrira standarde kvalitete koje primjenjuju organizacije
- implementira procese kvalitete u program
- provodi redovite procjene implementiranih procesa i njihovo poboljšavanje po potrebi
- implementira razumijevanje kvalitete u program, tako da svi uključeni ljudi znaju koja je razina kvalitete potrebna

5.5.6.1. Osiguravanje kvalitete unutar programa

Opis

Kvaliteta programa je definirana kao način na koji program postiže svoje ciljeve. Pojedinač na osnovi kritičnih faktora uspjeha (KFU) i ključnih pokazatelja izvršenja (KPI) navedenih u nacrtu programa definira procedure i strukture koje mjere i osiguravaju da se program izvršava prema nacrtu te poduzima radnje kada je to potrebno. Tipične teme za osiguravanje kvalitete unutar programa su usklađivanje sa strategijom, učinkovitost promjene, privlačnost vizije, dosljednost, usredotočenost na koristi, dodana vrijednost i učinkovitost učenja.

Mjere

- koristi se konceptom osiguravanja kvalitete programa
- mjeri učinak programa, s obzirom na kritične faktore uspjeha (KFU) i ključne pokazatelje izvršenja (KPI)
- poduzima radnje kako bi bio poboljšana učinkovitost kvalitete programa

4.5.7. Financiranje

Definicija

Financiranje uključuje sve aktivnosti potrebne za procjenu, planiranje, prikupljanje, trošenje i kontrolu priljeva i odljeva financijskih resursa programa. 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 programom.

Svrha

Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da osigura dovoljno financijskih resursa programu u svim fazama, ostvarivanje financijskih ciljeva programa 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 programa, tj. definirati proračun. Također mora poduzeti korake povezane s načinom financiranja programa i njegovih sastavnica. Stoga, mora znati koji su planirani (ili očekivani), a koji stvarni troškovi programa te u kakvom su oni odnosu s napretkom programa i postignutim ciljevima.

Usto, moraju biti uspostavljeni sustavi upravljanja troškovima unutar organizacije programa. 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 unutarnjeg financiranja ugovorene ili se očekuju, katkad čak i u većem broju organizacija. Na taj način se može koristiti pokazateljima izvršenja kako bi predvidio buduće rezultate programa i, ako bude naznaka probijanja budžeta, izvijestiti o njima u skladu s pravilima organizacije programa i uprave te predložiti odgovarajuće mjere za ublažavanje posljedica. Termin “unutarnje financiranje” se koristi kad organizacija svojim sredstvima financira program, dok se termin “vanjsko financiranje” koristi kada organizacija pribavlja sredstva za program iz vanjskih izvora (npr. zajmova, zajedničkih ulaganja itd.).

Za svaki program 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
- važne 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

- uvjeravanje/pregovaranje sa sponzorima
- tehnike izrade scenarija
- tumačenje i priopćavanje stvarnog stanja troškova
- razvijanje financijskih prognoza i modela
- iščitavanje financijskih izvješća
- tumačenje financijskih podataka i identificiranje trendova
- analiza pristupa upravljanju financijama
- razvijanje proračuna programa
- postavljanje okvira za procjenu troškova programa
- 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 strategije vanjskoga i unutarnjega financiranja programa

Opis

Program treba biti financiran tijekom cijeloga svojega životnog vijeka. Stoga, treba razviti strategiju prikupljanja sredstava iz različitih izvora. Ta strategija također određuje odgovornosti za financiranje programa i sastavnica unutar programa. Ne zasniva se samo na financijskim potrebama, već i na određivanju vremena u kojemu će sredstva biti potrebna. Strategija također treba obuhvaćati zahtjeve koji trebaju biti ispunjeni kako bi bila prikupljena sredstva, mora biti fleksibilna te uzeti u obzir i rizike koje može prouzrokovati. Po potrebi trebaju biti osmišljene i različite alternative. Strategija se treba redovito provjeravati, vrednovati i poboljšavati.

Mjere

- određuje strategije financiranja programa
- razvija odgovornosti za financiranje programa
- redovito provjerava i poboljšava strategiju financiranja

4.5.7.2. Određivanje proračuna programa

Opis

Proračun se donosi na osnovi sastavnica koje su dio programa te projekata i aktivnosti koje je isplanirala i izvela organizacija programa. To može biti ukupan proračun za cijeli program, proračun za organizaciju programa kada se sastavnice same financiraju ili kombinacija jednog i drugog. Proračun također može biti ograničen na određeno vrijeme. Proračun i pretpostavke koje ga omogućuju se moraju redovito kontrolirati, s jedne strane kako bi se

upravljalo promjenama unutar programa, i s druge strane, kako bi se učvrstile pretpostavke i na taj način smanjilo prekoračenje proračuna.

Mjere

- određuje proračun programa
- prati potrošnju proračuna
- mijenja proračun programa po potrebi

5.5.7.3. Razvoj, osnivanje i održavanje sustava financiranja i upravljanja financijama

Opis

Financijske procedure se trebaju održavati ili razvijati kako bi bilo osigurano usmjeravanje organiziranog financiranja na odgovarajuće sastavnice. One također moraju osigurati da se zahtjevi za prikupljanje sredstava provedu unutar okvira. Pritom je potrebno razviti i uspostaviti transparentnu strukturu upravljanja financijama. Moguće je da će se pojaviti potreba i za procedurama financijskog računovodstva i kontrolinga te ih je u tom slučaju potrebno uspostaviti. 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 programa (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 program za upravljanje financijama
- razvija strukturu upravljanja financijama
- sjedinjuje financije s procesima računovodstva i kontrolinga organizacije
- raspodjeljuje pokazatelje financijske izvedbe nižim razinama

5.5.7.4. Raspodjela sredstava programa u skladu s potrebama sastavnica i uvjetima financiranja

Opis

Potrebno je organizirati strategiju financiranja te okvire vanjskoga i unutarnjega financiranja, upravljati i pronaći osoblje, kako bi prikupljena sredstva bila stavljena u uporabu. Sve ove stavke se trebaju redovito provjeravati i poboljšavati kako bi bilo osigurano da se sve odvija točno i brzo. Unutarnje provjere se provode kako bi bilo osigurano da se sredstva troše prema dogovoru i potrebama sastavnica. U slučaju predviđanja prekoračenja troškova kod sastavnica, pojedinac mora umanjiti odstupanja koristeći programska

sredstva za nepredviđene situacije ili izvijestiti o njima u skladu s organizacijom i upravljanjem programom te predložiti najbolji plan za ublažavanje štete.

Mjere

- određuje strategiju raspodjele sredstava programa
- raspodjeljuje potrebna sredstva unutar programa
- procjenjuje buduće potrebe programa
- predlaže planove za ublažavanje štete višim instancama u vezi sa svim prekoračenjima troškova koja nisu mogla biti podmirena iz programskih sredstava za nepredviđene situacije

5.5.7.5. Podnošenje izvješća tijelima za unutarnje i vanjsko financiranje

Opis

Financijska tijela trebaju formalna izvješća koja dokazuju razboritu potrošnju sredstava u skladu s potpisanim ugovorima. Potrebno je redovito izrađivati i podnositi takva izvješća. Pojedinač se mora pobrinuti da su izvješća u skladu s cjelokupnim sustavom izvješćivanja unutar organizacije.

Mjere

- usklađuje izvješća s programa s ostatkom organizacije
- koristi izvješća s programa za izradu cjelokupnog izvješća
- dostavlja redovita financijska izvješća

4.5.8. Resursi

Definicija

Element kompetencije Resursi uključuje definiranje, nabavu, kontrolu i razvoj resursa koji su neophodni za ostvarenje ishoda programa. 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 programa, 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 programa 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 životnog ciklusa programa. Pojedinač 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.

Kada je riječ o programima, pojedinac često mora pregovarati sa stalnom/im organizacijom/organizacijama ili vanjskim pružateljima usluga kako bi dobio željene resurse. Odgovornost za dobivanje ovih resursa može biti dodijeljena programu, ali i koordinirajućim organizacijama ili sudionicima s kojima se surađuje. Ipak, odgovornost programa je omogućiti mehanizme koji će biti dostupni i jasni svim uključenim interesnim sudionicima. Čak i kada pojedinac nije odgovoran za resurse unutar sastavnica, vjerojatno će biti odgovoran za identificiranje sukoba oko resursa i manjka (bez obzira na to je li riječ o kvaliteti ili kvantiteti) koji ugrožavaju pravodobne rezultate ili koristi. Stoga trebaju biti određeni procesi, procedure i ljudi kako bi bili identificirani potencijalni rizici i provedene protumjere.

Katkad, zbog neočekivanih događaja poput nedostatka financijskih sredsta-

va, problema s izvršenjem programa, problema s opremom, vremenskih (ne) prilika i nezadovoljstva među radnom snagom, može se dogoditi da resursi postanu nedostupni. Pri takvim uvjetima su moguće promjene u vremenskom planu aktivnosti te izmjene resursa uključenih u aktivnosti koje se upravo provode ili će se tek provoditi, posebice ako takvi događaji utječu na kritične aktivnosti. Zbog ovakvih nepredviđenih situacija je potrebno utvrditi procedure koje bi omogućile prepoznavanje takvih neočekivanih događaja te osigurale da se potrebne prilagodbe što prije provedu.

Znanje

- metode alociranja resursa
- procjena resursa
- izračuni iskoristivosti resursa i tehnike prikupljanja
- upravljanje kompetencijama
- procesi nabave, koncepti ponude i potražnje
- obuka

Vještine i sposobnosti

- planiranje, alokacija i upravljanje resursima
- određivanje i klasificiranje različitih načina rada
- 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 programa

Opis

Pri strateškom planiranju resursa određuje se tko je odgovoran za koji dio definiranja, raspoređivanja, razvoja, distribucije i otpuštanja resursa. Nave-

dene 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
- određuje odgovornosti unutar upravljanja resursima
- prikuplja osnovne podatke o postojećim i predloženim resursima
- revidira i analizira kapacitete organizacije vezano uz resurse i identifikiranje trendova

4.5.8.2. Određivanje kvalitete i količine potrebnih resursa

Opis

Pojedinaac mora, pomoću strateškog planiranja resursa, identificirati resurse (tip, kvantitetu i kvalitetu) koji su potrebni za uspješnu isporuku programa. Resursi uključuju ljude, stručna znanja, postrojenja, opremu, materijale, infrastrukturu, alate i ostala nefinancijska sredstva ili usluge. Nakon što su identificirane potrebe za resursima, provodi se detaljnija analiza, kojom se određuju vrijeme dostupnosti resursa, njihova kvaliteta te potrebna količina. Ovo može rezultirati detaljnim operativnim planom ili, u nekim slučajevima, planovima resursa.

Mjere

- opisuje resurse potrebne za program
- sastavlja plan resursa
- određuje količinu i kvalitetu potrebnih resursa
- određuje odgovornost za stvarno razvijanje ili osiguravanje resursa

4.5.8.3. Identificiranje mogućih izvora resursa i pregovaranje o njihovoj nabavi

Opis

Jednom kad su definirani potrebni resursi, potrebno je odrediti i odgovarajuće dobavljače. Resursi se mogu nabaviti unutar organizacije ili od komercijalnih interesnih sudionika. Mnoge organizacije imaju smjernice za nabavljanje resursa koje je potrebno slijediti. Pojedinaac se mora oslanjati na formalne i neformalne mreže, posebice kad je riječ o odlučivanju o proizvodnji ili kupnji resursa.

Mjere

- donosi odluke o tome treba li nešto proizvesti ili kupiti (engl. *make or buy*)
- stvara i vrednuje alternativne načine dobivanja resursa
- određuje strategije nabavljanja resursa
- komunicira s dobavljačima resursa
- pregovara o dostupnosti resursa

4.5.8.4. Alokacija i distribucija resursa prema definiranim potrebama

Opis

Alokacija resursa jest dodjela resursa programima i njegovim sastavnicama, u skladu sa strateškim planom upravljanja resursima. Ona omogućuje praćenje, kontrolu i upravljanje resursima, njihovim rezultatima i troškovima. Alokacija resursa je općenito usko povezana s vremenskim rasporedom. Promjene u rasporedu i dostupnosti ili kvaliteti resursa često utječu jedne na druge. Potrebno se pridržavati ugovorenih uvjeta oko dodjele sredstava. Ako ima više potreba za istim resursima, pojedinac mora uzeti u obzir sve mogućnosti i odabrati najbolje rješenje na osnovi prioriteta, hitnosti i drugih kriterija. U slučaju nedostatka resursa je potrebno razviti i primijeniti određene mjere. Pojedinac mora organizirati distribuciju resursa te je prilagoditi ako je to potrebno. Isto je potrebno učiniti ne samo kada je riječ o resursima za koje je pojedinac izravno odgovoran, već i kad su ti resursi ključni za uspješnu isporuku koristi, a u nadležnosti su drugih interesnih sudionika (kao što je navedeno u strateškom planu upravljanja resursima).

Mjere

- provodi plan upravljanja resursima
- dodjeljuje resurse
- procjenjuje njihovu učinkovitost i dodanu vrijednost
- pregovara u slučaju pojave konflikta oko resursa

4.5.8.5. Vrednovanje uporabe resursa

Opis

Kako bi bila osigurana pravilna uporaba resursa, potrebno je nadgledati sve njihove važne pokazatelje i parametre. Ako je za neku aktivnost dodijeljeno premalo ili previše resursa, potrebno ih je prilagoditi.

Pojedinac treba redovito vrednovati kvalitetu i dostupnost dodijeljenih resursa. Kada je riječ o vanjskim resursima, potrebno se savjetovati s dobavljačima

i drugim izvođačima radova kako bi bili poboljšani ili izmijenjeni resursi. Možda će biti potrebno poboljšati radni učinak ljudskih resursa. U tom slučaju treba raditi na njihovu razvoju, osigurati im *coaching* i ciljanu obuku. O tome je potrebno pregovarati i to se mora koordinirati s dobavljačima resursa. Pojedinac je odgovoran za dodjelu i preraspodjelu kritičnih resursa, čak i onih koji nisu izravno njegova odgovornost.

Mjere

- definira sustavan pristup vrednovanju uporabe resursa
- omogućuje razvoj kompetencija/vještina
- razgovara o uočenom nedostatku vještina s relevantnim članom tima i njegovim ili njezinim linijskim menadžmentom

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 programa, 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 sastavnim projektima, delegirati stručnjacima ili odjelima (npr. pravnoj službi, odjelu financija), ili nabavom upravlja programska razina. 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 programa, 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 programa.

Znanje

- strategije nabave
- analiza “proizvesti ili kupiti” (engl. *make or buy*)
- 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
- tipovi saveza i partnerstva, npr. privatno-javno partnerstvo, zajedničko ulaganje, konzorcij

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 programa

Opis

Pojedinac se mora pobrinuti da programska organizacija 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 programu. Pojedinac se mora pobrinuti da svaka sastavnica programa 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 programa 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 programa (npr. nabava na koju utječu strateški savezi i dugoročni partnerski sporazumi). Nadalje, pojedinac održava, razvija i upravlja procesom nabave prateći obveze koje proizlaze iz projekata.

Mjere

- definira i upravlja procesom nabave na razini programa
- kontrolira i usklađuje kanale nabave unutar programa s internim i eksternim propisima
- primjenjuje projektne planove nabave unutar programa i predlaže moguće strategije sinergije
- procjenjuje specifičnosti nabavljene robe i usluga te predlaže modele partnerstva, npr. zajednička ulaganja, dugoročna partnerstva

4.5.9.2. Razvoj partnerstva

Opis

Potencijalni savezi i partnerstva se razvijaju te se identificiraju potencijalni suradnici. Identificiraju se koristi i ishodi potencijalnog partnerstva za sve strane. Uspostavlja se i razvija veza s potencijalnim suradnicima.

Mjere

- utvrđuje i procjenjuje prilike za saveze i partnerstva
- utvrđuje i procjenjuje potencijalne suradnike
- utvrđuje moguće koristi za program i suradnike
- uspostavlja veze s partnerima

4.5.9.3. Okončanje partnerstva

Opis

Partnerstva se mogu okončati prema planu ili iz razloga što službeno partnerstvo više ne donosi koristi organizacijama ili interesnim sudionicima. Okončanje formalnog odnosa obično ima (u najmanju ruku) pravne i financijske posljedice koje treba uzeti u obzir. Često se zna dogoditi da organizacija želi s istim partnerima sklopiti savez u budućnosti, pa je stoga važno okončati formalan odnos na odgovarajući način.

Mjere

- izvršava sve službene ugovorne sporazume
- utvrđuje prilike za buduću suradnju

4.5.10. Planiranje i kontrola

Definicija

Pri osmišljavanju programa svi elementi se ujedinjaju u uravnotežen plan čije se izvršenje kontrolira. Plan se, naravno, redovito ažurira ovisno o promjenama koje se događaju unutar programa 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 programom. 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 opisani (i njima se upravlja) u drugim elementima kompetencija. U ovom elementu kompetencije su promatrani i njima se upravlja zajedno, kao što je navedeno u 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).

Pri upravljanju programom središnji interesi su: objedinjavanje, ravnoteža, tempiranje, sinkronizacija, dinamika, stvaranje sinergije, te usredotočenost na ciljeve koji se trebaju postići u određeno vrijeme. Upravljanje programom uglavnom uključuje neizravno upravljanje, zato što svaka sastavnica ima svoj opseg, trajanje i vođenje. Na osnovi strukture programa se nadzire trenutni napredak sastavnica. Mogući pokazatelji su brzina isporuke ishoda, kvaliteta ostvarenih koristi, brzina postignutih promjena u organizaciji, ukupan trošak izvršenja itd. Na osnovi dizajna programa i mape puta podijeljenog u etape se donosi detaljan plan kojim se određuje provođenje sastavnica. Upravljanje programom može ih ubrzati, usporiti, započeti nove ili zaustaviti sastavnice te im izmijeniti opseg.

Nakon što je program 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 programu i programa 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 programa. Pri urednom zaključivanju svakoga programskog ciklusa treba napraviti procjenu i pripremiti izvješće u kojemu se navode status, ishodi, uspjeh i lekcije naučene radom na programu.

Znanje

- prijelazi iz jedne u drugu fazu/etapu
- izvješćivanje
- modeli upravljanja programom (kontrola, koordinacija, umrežavanje)
- integracija
- upravljanje portfeljem sastavnica
- upravljanje odlučivanjem
- nadzorna ploča (engl. *dashboard*)
- programski ured
- Demingov krug (planiranje — provedba — provjera — promjena)
- zahtjev za promjenu
- upravljanje prema ciljevima
- upravljanje prema izuzecima
- izvješće o naučenim lekcijama
- planiranje faza/etapa/sprinta/puštanja 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
- plan upravljanja projektom
- vrednovanje projekta (faze projekta)
- otpuštanje
- nadležno tijelo za donošenje odluka

Vještine i sposobnosti

- sastanci o kontroli napretka
- izvješćivanje
- pregovaranje o zatraženim promjenama
- start-up radionica
- uvodni sastanak
- završni sastanak
- upravljanje problemima
- analiza ostvarene vrijednosti (engl. *earned value*)
- klizne ljestvice
- vrednovanje učinka programa

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 programa

Opis

Postoje dva načina pokretanja programa. Način “odozdo prema gore” obuhvaća okupljanje već postojećih sastavnica i dodavanje koristi koje ih usmjeravaju (tako da se ne samo isporučuju ishodi, već se i zaista ostvaruju koristi). Način “odozgo prema dolje” je naznačen u općem nacrtu i uključuje razdoblje analize, pri čemu se stvara program na osnovi očekivanih koristi i prvotne strukture. Tijekom pokretanja programa mora se uspostaviti potrebna infrastruktura. To može uključivati uredski prostor, tehnološku infrastrukturu i tim za upravljanje programom, kao i sve popratne strategije, procedure, alate ili sustave. Važan aspekt u pokretanju programa je brendiranje. Program se treba isticati među ostalim inicijativama i stvarima koje se odvijaju u organizaciji/organizacijama. U trenutku kad program dobije ime, dobiva vidljivost i realnost.

Bez obzira na to pokreće li se program “odozdo prema gore” ili “odozgo prema dolje”, dobra praksa je održavati početne sastanke na kojima se svi glavni interesni sudionici imaju priliku susresti i usuglasiti oko zajedničkih stavova (barem) u vezi s koristima, strukturom, načinom upravljanja i strategijom isporuke.

Mjere

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

4.5.10.2. Upravljanje preklapanjima i sinergijama među sastavnicama

Opis

Program nije samo zbroj ishoda njegovih sastavnica. On vodi istinskom ostvarivanju koristi i uvođenju promjena jer obično nadživljuje svoje sastavnice. Osim toga, program bi trebao olakšati uspjeh sastavnica stvarajući okruženje u kojem se one ne sukobljavaju, već gdje je postignuta sinergija među njima. To se postiže pažljivim planiranjem koristeći se fazama/etapama i temama koje se lako mogu priopćiti, te tako da se katkad nekoj od sastavnica dopusti da prevagne nad drugima u korištenju resursa, bilo radi hitnosti, prioriteta ili drugih faktora.

Mjere

- utvrđuje preklapanja među sastavnicama (tehnička, orijentirana na resurse, vezana uz koristi)
- mapira međuovisnosti između sastavnica
- koordinira sastavnice radi postizanja maksimalne učinkovitosti
- uspostavlja pristup podjele u etape i upravlja njime
- dodjeljuje resurse u skladu s prioritetima

4.5.10.3. Mjerenje i vrednovanje statusa sastavnica te utjecanje na njihov napredak

Opis

Potrebno je redovito ažurirati status i napredak sastavnica programa. Iz tog razloga se sastavlja i primjenjuje plan kontrole kojim se mjere ključni pokazatelji izvršenja (KPI) sastavnica. Naravno, može doći i do promjena u odnosu na početni plan. U tom slučaju, pojedinac na raspolaganju ima mnogo načina za provođenje promjena: utjecaj na sastavnice koje uzrokuju promjene, utjecaj na druge sastavnice kako bi se prilagodile promjenama ili utjecaj na ukupan učinak te promjena strategije za ostvarivanje koristi kako bi bila omogućena promjena. Pojedinac se stoga ne bi trebao samo držati plana, već bi trebao omogućiti uspješno ostvarivanje isporuke koristi.

Mjere

- utvrđuje pristup mjerenju i ciljeve u planu kontrole
- uspostavlja medij i raspored izvješćivanja
- procjenjuje napredak sastavnica
- ubrzava ili usporava provođenje sastavnica, mijenja ili poništava njihov opseg, započinje i zaustavlja njihovo provođenje koristeći uspostavljenu organizaciju

4.5.10.4. Usmjeravanje voditelja sastavnica

Opis

U nekim slučajevima upravljanje programom uključuje upravljanje sastavnicama, a u drugim ono nije hijerarhijski nadređeno sastavnicama. Pojedinač bi u svakom slučaju trebao usmjeravati i voditi voditelje sastavnica u vezi s očekivanjima, planiranjem, upravljanjem i ovlastima, ostvarivanjem koristi, upravljanjem promjenama, implementacijom i sagledavanjem šire slike. Sve to pomaže voditeljima sastavnica pri pravilnom postupanju u određenim situacijama na razini sastavnica.

Mjere

- redovito se sastaje s voditeljima sastavnica
- održava učinkovite odnose s voditeljima sastavnica
- po potrebi preusmjerava voditelje sastavnica
- redovito vrednuje rezultate učinka voditelja sastavnica
- po potrebi održava i primjenjuje politiku eskaliranja pri pojavi problema

4.5.10.5. Završetak programa

Opis

Postoje različiti razlozi za završetak ili prekid programa. Jedan od važnih razloga je taj da su programom isporučene planirane koristi i postignute tražene promjene. Drugi razlog može biti i to da dodatna upravljačka razina u upravljanju programom više nije potrebna te se sastavnicama učinkovitije upravlja bez nje. Još jedan razlog može biti da planirane koristi više nisu relevantne interesnim sudionicima ili promjene više nisu željene. Pri završetku programa pojedinac se treba pobrinuti da su sve sastavnice koje se još provode službeno zatvorene ili prebačene na novog vlasnika (ili vlasnike) zajedno sa svim sredstvima potrebnim za nastavak provođenja (proračun, resursi, ovlasti, jasna zaduženja). Pojedinač će također organizacijama dati procjenu zasnovanu na širem inputu. U slučaju da su ugovori o financiranju i resursima još važeći, oni se trebaju finalizirati (uz procjenu) ili prebaciti na sastavnice koje se još provode.

Mjere

- utvrđuje koji aspekti programa trebaju biti prekinuti, a koji nastavljani
- dodjeljuje tekuće zadatke odgovornim stranama
- dovršava i/ili prebacuje ugovore na odgovarajuće stranke
- administrativno zatvara program

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 programa. 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 programa.

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 programa 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 program. 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 dovođenje 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.

Kada je riječ o programima, rizicima i prilikama se treba upravljati na razini programa i njegovih sastavnica.

Znanje

- strategije za upravljanje rizikom i prilikom
- planovi za nepredviđene situacije i rezervni planovi
- priručni resursi za nepredviđene troškove i trajanje programa
- 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
- SWOT 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 ostali elementi kompetencija koji se odnose na *Praksu*
- Perspektiva 1: Strategija
- Perspektiva 2: Upravljanje, strukture i procesi
- Perspektiva 3: Usklađenost, standard 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 životnog ciklusa programa. Ovaj okvir određuje koji se rizici

poduzimaju na kojoj razini programa. Obično, većina rizika se pojavljuje na razini pojedinačnih sastavnica, a ne na razini programa. Ipak, specifični rizici i prilike se mogu pojaviti i kod više sastavnica, pa pojedinac treba njima pažljivo upravljati.

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. Ako je program dio portfelja, 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 programa, 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, pojednostiniti 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 vjerojatnosne 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
- prihvatanje ili povećavanje rizika kako bi se pokušale iskoristiti prilike
- otklanjanje izvora rizika
- promjena izglednosti
- promjena posljedica
- dijeljenje rizika s drugom stranom ili stranama (uključujući ugovore i rizično financiranje)
- prihvatanje rizika na temelju odluke zasnovane na dostupnim informacijama
- pripremanje i provođenje plana za nepredviđene situacije

Slični mogući odgovori se odnose i na 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), biti 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 programa, 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 program 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 životnog ciklusa programa. Oni su partneri za koje i pomoću kojih će program postići uspjeh. Očekivanja, potrebe i ideje interesnih sudionika stvaraju potrebu za programom 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 uključenošću 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 program. 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 pre-

poznati potencijalan pozitivan ili negativan učinak (utjecaj) koji ova skupina interesnih sudionika može imati na program. Interesi interesnih sudionika se razlikuju; primjerice, možda žele ili se moraju koristiti isporukama programa 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 programa.

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 programa pojedinac aktivno analizira okruženje programa kako bi identificirao nove interesne sudionike i prepoznao promjene interesa ili utjecaja. Ove promjene u okruženju interesnih sudionika mogu biti rezultat promjena u programu (organizacijske promjene, promjene ljudskih resursa u menadžmentu, promjene u gospodarstvu, novi propisi itd.). Zadaća pojedinca je analizirati važnost tih promjena za program.

Pri analizi treba uzeti u obzir da interesni sudionici stvaraju mreže. Te se mreže ponašaju na sebi svojstven način, a postoje i odnosi među mrežama. Interesni sudionik nikad nije dio samo jedne mreže, već će se nalaziti u nekoliko različitih “tematskih” mreža, a u svakoj od mreža, ovisno o temi, interesni sudionici imaju različite uloge i različit ulog. Pojedinac treba razumjeti ovu činjenicu i biti sposoban upravljati utjecajima u toj mreži mreža.

Mjere

- identificira glavne kategorije interesnih sudionika
- identificira i imenuje različite interese interesnih sudionika
- identificira i vrednuje utjecaj interesnih sudionika
- identificira važne promjene u programu i njegovu okruženju
- analizira posljedice promjena na program
- djeluje kako bi upravljao interesnim sudionicima
- stvara mreže zasnovane na temama ili područjima interesa
- sposoban je razlikovati pozicije različitih interesnih sudionika u različitim mrežama

4.5.12.2. Razvoj i provođenje strategije za upravljanje interesnim sudionicima i komunikacijskog plana

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 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 programu (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 pažljivo 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
- prilagođuje komunikacijski plan i/ili strategiju zbog promijenjenih okolnosti
- pojašnjava razloge za promjenu komunikacijskog plana
- identificira i vrednuje prilike za saveze i partnerstva

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 programima i gotovo svim sastavnicama su izvršni direktori i sponzori. Izvršni direktor je često dobavljač financijskih sredstava (proračuna) i/ili odlučuje o resursima, prioritetu zahtjeva, defi-

niranju 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.

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 programu

Opis

Potpuna uključenost korisnika u program od njegova početka je preduvjet uspjeha svakog programa. Stoga pojedinac aktivno uključuje interesne sudionike kako bi bio ostvaren uspjeh.

Pojedinac razumije utjecaj koji će interesni sudionici imati na program te će pokušati taj utjecaj iskoristiti za uspjeh programa. Nadalje, pojedinac će težiti stvaranju održive mreže suradnika s ciljem osiguravanja stabilnosti programa tijekom njegova životnog ciklusa. To posebno dolazi do izražaja kada program ima za cilj postići transformaciju u složenoj mreži. Budući da se omjer snaga interesnih sudionika mijenja, potrebno je redovito provjeravati i prilagođavati strategiju i njezinu provedbu. Sklapaju se mogući savezi te se određuju mogući suradnici. Identificiraju se koristi i ishodi potencijalnih partnerstava ili saveza za sve strane. Uspostavlja se i razvija odnos s mogućim suradnicima.

Mjere

- prepoznaje interese interesnih sudionika
- zna koja je vrsta predanosti potrebna od strane interesnih sudionika (grupe)
- sastavlja i prilagođava strategiju upravljanja interesnim sudionicima
- utječe na zajednicu interesnih sudionika putem pozorno odabranih intervencija kako bi osigurao potrebnu predanost
- razumije utjecaj koji interesni sudionici imaju na program te se maksimalno njime koristi za uspjeh programa
- pokušava uključiti interesne sudionike na način da potiče stvaranje održive mreže suradnika

- identificira i vrednuje prilike za saveze i partnerstva
- određuje i vrednuje moguće suradnike

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 programa.

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 prihvaćanjem 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

Programi 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 promjenom 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.

U mnogo slučajeva, program će potaknuti i ustrojiti promjene, no i završiti prije no što će realizirati koristi od tih promjena.

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 faktori unutar i izvan projekta.

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
- poduzima mjere kada tražena ili očekivana promjena ili transformacija nisu u skladu sa sposobnostima organizacije

4.5.13.2. Identificiranje zahtjeva za promjenom i prilika za transformaciju

Opis

Kod projekata orijentiranih na poslovnu perspektivu, analizirani su organizacijski uvjeti i kontekst programa, s ciljem određivanja koje je transformacije ili promjene u poslovanju potrebno provesti i kad. Kod programa orijentiranih na društvene procese, analizom bi trebalo utvrditi na koje društvene grupe program može ili bi trebao utjecati. Ona se može provesti održavanjem intervjua, prikupljanjem znanja, analizom podataka i provođenjem radionica. Katkad, do prilika za transformaciju dolazi zbog promjena tržišnih uvjeta, okruženja programa ili drugih organizacijskih ili društvenih promjena. Zahtjevi i prilike za promjenom se redovito mijenjaju, pa ih je potrebno redovito revidirati i prilagođavati.

Mjere

- identificira grupe i pojedince na koje utječe promjena
- mapira grupne interese
- redovito identificira zahtjeve i prilike za promjenu
- prilagođuje se interesima i situacijama koje se mijenjaju

4.5.13.3. Razvijanje strategije za upravljanje promjenom ili transformacijom

Opis

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

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

Kad promjene i transformacije slijede jedne za drugima, potrebno je primijeniti postupni pristup, kako bi početni uspjeh mogao biti vrednovan i uporabljen kao poticaj za buduće promjene. Planovi za provođenje promjena mogu biti isplanirani i strukturirani, no mogu biti i usmjereni na grupna ponašanja, moći, učenje, iznenadne pojave. Ne postoji jedan ispravan način provođenja promjena, no pojedinac mora predvidjeti promjenu.

Mjere

- identificira strategije za društvene, organizacijske i osobne promjene i transformacije, tako što su prepoznati inovatori, osobe koje brzo shvaćaju, one prosječne i one koje zaostaju
- surađuje s drugima kako bi bila provedena strategija
- dokumentira strategije u sveobuhvatan plan promjena
- po potrebi razvija postupan pristup
- redovito prilagođuje plan promjena i transformacija kako bi naučene lekcije i promjene bile uključene u sredinu ili društvo programa
- redovito prilagođuje strategiju jer je promjena uspjela i koristi su ostvarene

4.5.13.4. Provođenje strategije za upravljanje promjenom ili transformacijom

Opis

Na osnovi strategije za upravljanje promjenom planirane su moguće intervencije. One mogu uključivati radionice, obuku, obavijesne sastanke, pilot-projekte, ozbiljne igre te vizualizacije, no sigurno će biti potrebne i intervencije koje se tiču moći i utjecaja te rješavanja otpora. Jednom kad je promjena provedena, pojedinac treba poduzeti mjere kako bi ona bila održana te kako bi pomogao organizaciji i pojedincima da ne slijede stare obrasce ponašanja.

Kod programa društvenih promjena treba razmotriti intervencije u masovnim medijima i na društvenim mrežama. Te se intervencije provode i vrednuju kako bi bilo vidljivo jesu li ostvarile uspjeh. Ako je potrebno, razvijaju se i provode alternativne metode.

Mjere

- osmišljava dosljedan plan intervencija
- provodi odabrane intervencije
- vodi ili organizira radionice i obuke
- bavi se otporom prema promjenama
- organizira i provodi intervencije u masovnim medijima
- služi se tehnikama osnaživanja kako bi osigurao održivost novog načina ponašanja

4.5.14 Odabir i ravnoteža

Definicija

Element kompetencije Odabir i ravnoteža se usredotočuje na procjenu, odabir i praćenje učinaka sastavnica unutar opsega programa te na održavanje ravnoteže unutar programa, tj. omogućavanje da program 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 programa. Održavanje ravnoteže, dosljednosti i učinka je ključno za ostvarivanje rezultata i ishoda.

Opis

Odabir mogućih sastavnica je kontinuiran i iterativan proces tijekom kojega se programu pridružuju nove, ali i postojeće sastavnice, a uklanjaju one koje su dovršene. Neke sastavnice mogu biti otkazane ili stavljene na čekanje te, iako su još uvijek dio programa vidljiv na mapi puta, nemaju aktivan status. 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 koristima programa. 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.

Postizanje ravnoteže programa je proces koji omogućuje da program zaista provodi promjenu, isporučuje očekivane koristi, ostvaruje planirane promjene na pravi način i u skladu s pravim prioritetima. Taj proces uključuje praćenje napretka sastavnica i utjecaja koji sastavnice imaju na očekivane koristi. Na osnovi praćenja se predviđaju i budući rezultati. Promjene u programu 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 programa. 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:
- mjehuričaste 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 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. 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 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. Procjena i određivanje prioriteta sastavnica je usredotočeno na osiguravanje usklađenosti sastavnica s potrebama i prioritetima programa. Sastavnice se uspoređuju te im se određuje prioritet.

Mjere

- prikuplja podatke o preklapanjima sastavnica, nepredviđenim rizicima, zahtjevima za resurse i troškove te poslovnim koristima i njihovom tempiranju
- mapira međuovisnosti sastavnica
- određuje prioritet sastavnica na osnovi komparativne analize

4.5.14.2. Određivanje prioritetnosti sastavnica na osnovi prioriteta programa

Opis

Program 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

programa, promjena na tržištu ili u strateškim ciljevima.

Mjere

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

4.5.14.3. Analiziranje i predviđanje budućeg izvršenja programa

Opis

Pri upravljanju programom od pojedinca se traži da analizira i predvidi njegov budući učinak.

Kao dio upravljanja učinkom programa 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 programa 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

4.5.14.4. Priprema i potpora donošenju odluka u programima

Opis

Pojedinaac određuje i dokumentira metode koje će se primjenjivati pri odabiru sastavnica, uzimajući u obzir željenu programsku kombinaciju. Ta se kombinacija može zasnivati na rizičnosti, tehničkoj domeni i/ili na nekom drugom kriteriju. Moguće je da neke sastavnice ne dobiju odobrenje ili budu odbijene. Postojeće sastavnice se mogu otkazati ili privremeno obustaviti.

Preporuke o uključivanju sastavnica u program se proslijeđuju nadležnom tijelu na odobrenje, u skladu s organizacijom i upravom programa. Nakon prihvatanja, sastavnicama se dodjeljuju financijska sredstva i resursi. Radi dobre informiranosti i jasnoće, odluke nadležnog tijela za odobrenje se pripućuju 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 standardu Temeljne individualne kompetencije (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 prioritetnih 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 ohrabriranjem drugih da izraze svoja mišljenja i nedoumice (Perspektiva 5: Kultura i vrijednosti)
2.15. Etika	Ljudi 2: Osobni integritet i pouzdanost: KPK 1 razumijevanje etičkih vrijednosti i njihova primjena na sve odluke i djelovanja Perspektiva 3: Standardi i propisi: KPK 3 identifikacija svih relevantnih kodeksa ponašanja i pravila struke i osiguravanje usklađenosti projekta (Ljudi 2: 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, <i>benchmarking</i> 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						
	Odabir i ravnoteža						

[illegible]

International Project Management Association

Temeljne individualne kompetencije za upravljanje programima

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 programa. Temeljne individualne kompetencije za upravljanje programima je druga 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 2