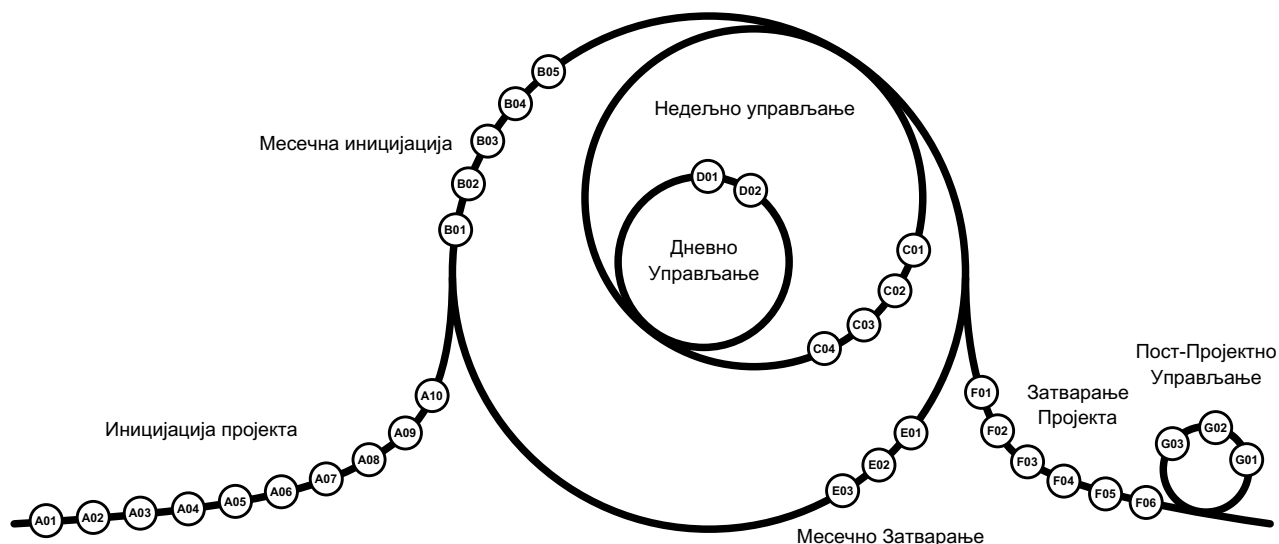


P3.express

минималистички систем за управљање пројектима



Ово је download верзија онлине упутства (<https://omimo.org/sr-cyrl/>), генерисана на датум 2026-07-02. Молим проверите веб сите за новије верзије.

Ово упутство се може користити и дистрибуирати бесплатно, под лиценцом Creative Commons Attribution 4.0 International

Co-funded by the
European Union



ОММО је суфинансиран од стране Европске уније. Међутим, изнети ставови и мишљења су искључиво ставови организације ОММО и не одражавају нужно ставове Европске уније или ЕПОС ВЗВ. Ни Европска унија ни орган који је доделио средства не могу се сматрати одговорним за њих.

Предео [Владимир Мајсторовић](#)

Листа активности

Списак активности управљања:

- Иницијација пројекта
 - [A01 – Одредити спонзора](#)
 - [A02 – Одредити пројектног менаџера](#)
 - [A03 – Одредити чланове кључног тима](#)
 - [A04 – Описати пројекат](#)
 - [A05 – Идентификовати и планирати предмете испорука](#)
 - [A06 – Идентификовати ризике и планирати одговоре](#)
 - [A07 – Урадите стручну проверу иницијације пројекта](#)
 - [A08 – донети go/no-go одлуку](#)
 - [A09 – започети пројекат почетним састанком](#)
 - [A10 – Спровести фокусирану комуникацију](#)

- Месечна иницијација
 - [B01 – Ревидирати и разрадити планове](#)
 - [B02 – Стручно проверити месечни циклус](#)
 - [B03 – Донети go/no-go одлуку](#)
 - [B04 – Започети месечни циклус почетним састанком](#)
 - [B05 – Спровести фокусирану комуникацију](#)

- Недељно управљање
 - [C01 – Измерити и рапортирати перформансе](#)
 - [C02 – Планирати одговоре на одступања](#)
 - [C03 – Започети недељни циклус почетним састанком](#)
 - [C04 – Спровести фокусирану комуникацију](#)

- Дневно Управљање
 - [D01 – Управљати ризицима, проблемима и захтевима за промене](#)
 - [D02 – Прихватити довршене предмете испорука](#)

- Месечно Затварање
 - [E01 – Вредновати задовољство заинтересованих страна на пројекту](#)
 - [E02 – Документовати лекције и планирати унапређења](#)
 - [E03 – Спровести фокусирану комуникацију](#)

- Затварање Пројекта
 - [F01 – Извршити примопредају производа](#)
 - [F02 – Вредновати задовољство заинтересованих страна на пројекту](#)
 - [F03 – Стручно проверити групу активности затварања](#)
 - [F04 – Архивирати пројектне документе](#)
 - [F05 – Прославити!](#)
 - [F06 – Спровести фокусирану комуникацију](#)

- Пост-Пројектно Управљање
 - [G01 – Вредновати бенефите](#)
 - [G02 – Генерисати нове идеје](#)
 - [G03 – Спровести фокусирану комуникацију](#)

Увод

P3.express користи једноставан процес приказан на горњем дијаграму. Овај процес састоји се из 33 управљачке активности подељених у 7 група. Кликните на било коју активност у дијаграму да видите опис или просто почните са првом активношћу, [A01](#).

Принципи

Рад у P3.express пројекту треба да следи [Скоро Универзалне Принципе Пројеката \(NUPP\)](#). P3.express је сам по себи дизајниран тако да је сагласан са NUPP.

Организација

Постоји **управљачки тим** одговоран за активности пројектног управљања, са једним или више чланова тима зависно од величине и комплексности пројекта. **Пројектни менаџер** води овај тим и има виши ниво одговорност за активности пројектног управљања. Ова особа одговара спољном **пројектном менаџеру клијента** (ако постоји) као и унутрашњем **спонзору**, који је као виши менаџер одговоран за коначан исход пројекта, за ресурсе, финансирање, итд у пројекту. Сваки унутрашњи производни тим (са члановима из сопствене организације) предводи **вођа тима**, који рапортира њиховом функционалном менаџеру (ако постоји) као и пројектном менаџеру. Сваки спољни производни тим (добављачи) предводи **пројектни менаџер добављача** који рапортира њиховим унутрашњим менаџерима као и пројектном менаџеру.

Документација

У P3.express дефинисана је следећа документација:

- Опис Пројекта ([образак](#))
- Мапа Предмета Испорука
- Регистар за Праћење ([образак](#))
- Здравствени регистар ([образак](#))

Обрасци се користе као готови, или се прилагођавају по потреби.

Важно је имати централно место за пројектну документацију са обезбеђеним редовним прављењем резервних копија, даљинским приступом, системом овлашћења и одобрења приступа. Ако организација нема такву платформу могу се користити следеће платформе отвореног кода са регулисаном заштитом приватности:

- [nextcloud](#)
- [Cryptpad](#)

Ако се тим не налази физички на истој локацији, потребна је и платформа за тимску комуникацију. Ово су неке опције отвореног кода са регулисаном заштитом приватности:

- [element](#)
- [rocket.chat](#)

Важно је благовремено евидентирати ризике, проблеме, и захтеве за променом у Регистру за Праћење. Имајући ово у виду потребно је поставити систем тако да омогућава једноставан приступ

регистру, укључујући и приступ са мобилних уређаја. Ако то није могуће, користити лични дневник за евидентирање, а потом благовремено пренети у регистар. Ово су неке опције отвореног кода са регулисаном заштитом приватности:

- [Joplin](#)
- [Standard Notes](#)
- [Turtl](#)

Кројење

P3.express се може прилагођавати тако да боље одговара окружењу. При томе, пазити да се не наруше унутрашња конзистентност и једноставност система. Најбоље је почети са изворним обликом P3.express, и прилагодити га постепено потребама.

Перспектива

Ако не постоје спољни клијенти и добављачи, пројекат има само једну перспективу; у свим осталим случајевима свака организација укључена у пројекат имаће своју сопствену перспективу пројекта. Све у P3.express треба сагледати из **сопствене перспективе** пројекта; на пример, ако се описује оправдање пројекта у Опису Пројекта, треба описати оправдање из перспективе сопствене организације, а не из перспективе спољног клијента. P3.express није систем који користи свака страна укључена у пројекат, већ систем који се користи за управљање пројектом у оквирима сопствених ограничења.

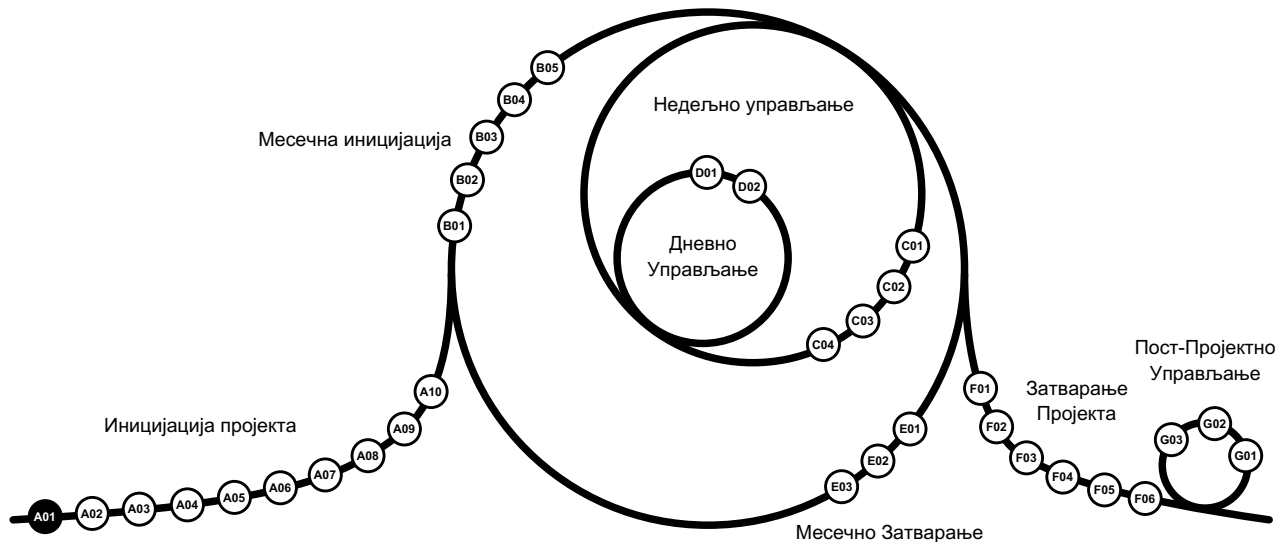
Осим документације, перспектива се сагледава и када се размишља о улогама. Може се бити “пројектни менаџер” из сопствене перспективе, а из перспективе клијента то ће бити “пројектни менаџер добављача”, а из перспективе добављача “пројектни менаџер клијента”.

Историја

[Прва верзија P3.express](#) објављена је у Јуну 2016, након чега су уследиле две мање ревизије 2018. и 2020. Нацрт друге верзије P3.express објављен је Марта 2021. и након прикупљања доприноса коначна верзија објављена је у Мају 2021.

A01

Одредити спонзора



Прва група активности пројектног управљања је да организација одреди старијег менаџера (пожељно члан борда организације) као **спонзора**. Спонзор је највиша улога у пројекту и **пројектни менаџер** рапортира њему.

Спонзор је

- одговоран за оправданост и последице пројекта,
- задужен за доношење одлука на највишем нивоу пројекта, и
- задужен за обезбеђење финансијских средстава и ресурса.

Сврха

Улога спонзора је неопходна јер

- пројектни менаџери треба да су фокусирани на свакодневни рад и исходе у пројекту, без трошења времена и менталне енергије за управљање вишим аспектима пројекта;
- пројектни менаџери можда немају довољно организационе моћи да би прибавили ресурсе за пројекат, или довољно стратешких информација да би обезбедили усаглашеност пројекта са другим тежњама организације.

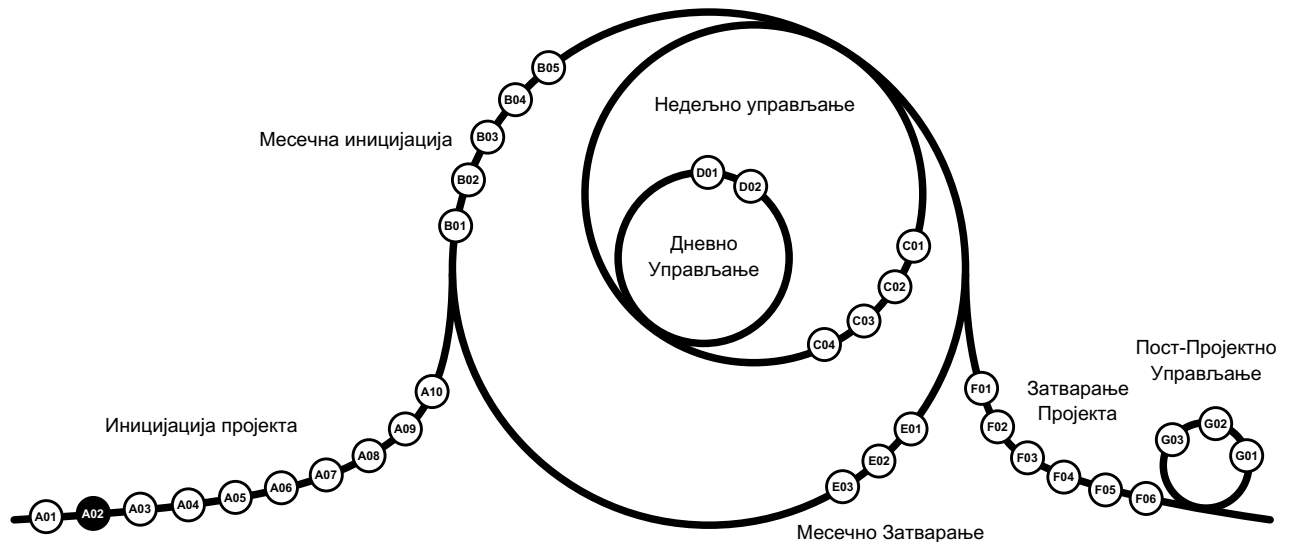
Честе замке

При одлучивању о спонзору следеће треба имати на уму:

- Спонзори обично не проводе пуно времена на пројекту, са друге стране треба да буду укључени у исти и посвете му одређен део времена.
- Спонзори се морају осећати власником пројекта и спремним да га штите према споља, не устручавајући се да га обуставе ако изгуби оправданост.

- Ако је могуће избећи да иста особа буде спонзор свих пројеката јер све константе имају тенденцију да избледе и изгубе смисао.
- Не треба одредити исту особу за спонзора и пројектног менаџера за исти пројекат (осим ако није пројекат једне особе) јер ће бити превише одвучена конкретним одговорностима пројектног менаџера и заборавити на релативно апстрактне дужности спонзора.
- Пројектни менаџери и спонзори не треба да буду “микро-менаџери”.

Одредити пројектног менаџера



У овом тренутку, спонзор дискутује пројекат са потенцијалним **пројектним менаџерима**, и постиже договор. Важно је имати пројектног менаџера који верује у циљеве и мете пројекта.

У случају интерних пројеката (они без екстерних клијената), пројектни менаџер треба да буде из дела бизниса/менаџмента организације, пре него из техничког дела. Менаџери из техничког дела организације су **вође тимова** у Р3.express.

Осим остварења пројектних циљева и мета, пројектни менаџер је одговоран за здравље и безбедност пројектног тима, и стварање пријатног радног окружења у коме чланови тима професионално напредују.

Сврха

Док је за мање тимове могуће да имају децентрализован систем пројектног управљања, за веће пројекте практичнија и продуктивнија је централизована координација, а пројектни менаџер је глава овог централизованог система. На тај начин технички експерти се растерећују управљачких одговорности и фокусирају се на техничке аспекте пројекта.

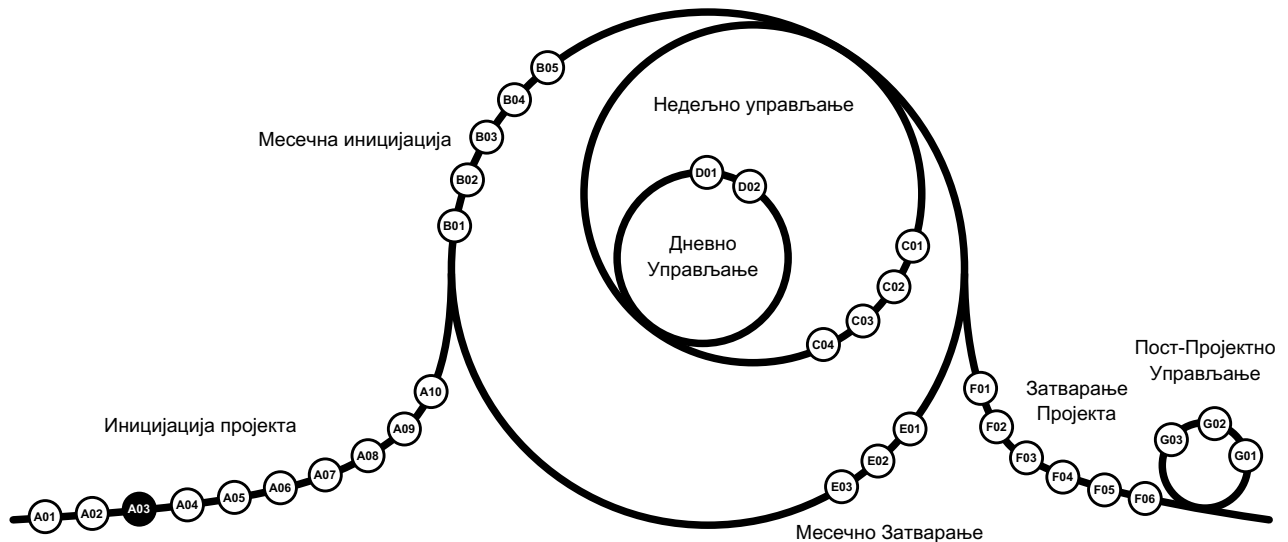
Честе замке

Имати у виду неке од честих ситуација у овој области:

- Пројектни менаџер не треба да сматра себе “шефом” осталим члановима тима, већ подршком, модератором, координатором и решаваоцем проблема.
- Пројектни менаџери и спонзора не треба да су “микро-менаџери”.
- Често се дешава да се виши технички експерт унапреди у пројектног менаџера, што није добра идеја. Пројектни менаџмент је управљачка позиција а не техничка; сходно томе потребна нам је особа са управљачким способностима и знањем за ову улогу. Постати пројектни менаџер не треба да буде унапређење техничког експерта, већ промена каријере.

- Пројектни менаџери не треба да се укључују у техничке аспекте пројекта, јер их то одвраћа од своје улоге у пројекту, а већ постоје технички експерти који управљају овим аспектима.

Одредити чланове кључног тима



У овом моменту, пројектни менаџер почиња са формирањем пројектног тима. Све док се пројекат не одобри и не почне са извршењем, потребни су чланови кључног тима да би комплетирали групу активности пројектне иницијације. Ова постављења нису привремена, од истих људи се очекује да буду чланови кључног тима и када почен извршење пројекта.

Чланови кључног тима који ће у овом моменту вероватно бити потребни су:

- Чланови управљачког тима
- Вође тимова (за унутрашње производне тимове)
- Пројектни менаџери добављача (за спољне производне тимове)
- Неки чланови тимова техничке производње

Сврха

Једна од сврха групе активности пројектне иницијације јесте евалуација оправданости пројекта, која ће послужити за одлуку да ли (ни)је добра идеја инвестирати у пројекат. Ова информација се заснива на плану вишег нивоа, а правилно планирање изискује сарадњу шире групе експерата. Ако се не уради добро, може се десити да исплативи пројекти буду одбијени а неки неисплативи да буду одобрени.

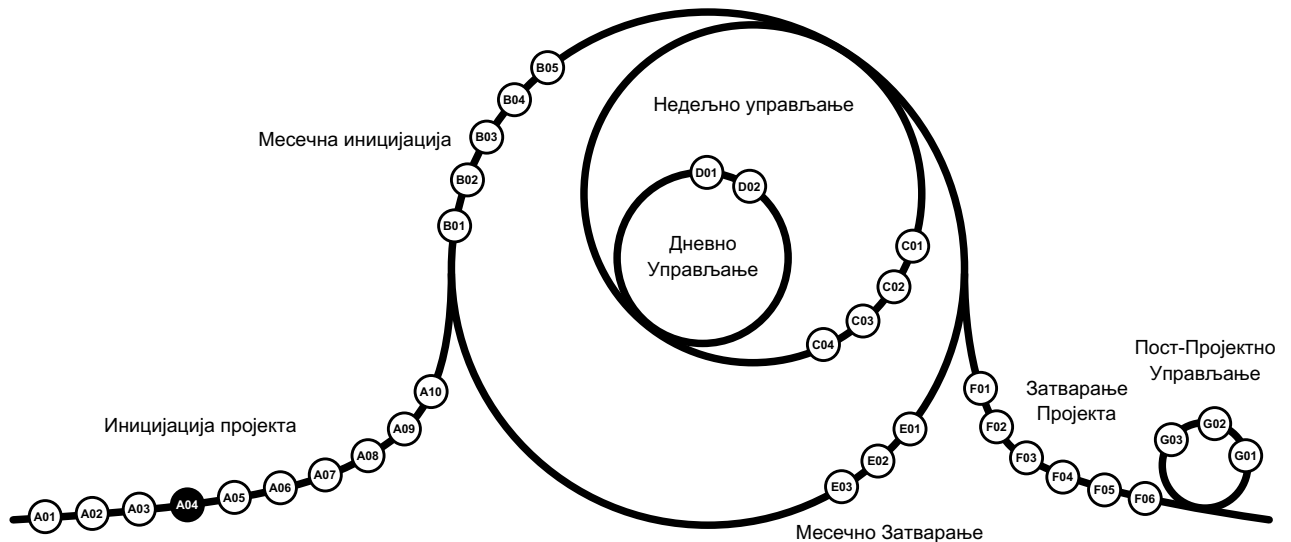
Честе замке

Неко ће помислити да је радити на пројекту који можда неће бити извршен, чисто губљење времена. Пројектни менаџер треба да се постара да свако разуме ово као важну инвестицију за организацију јер омогућава селекцију најбољих пројеката за инвестирање. Чак и ако се не одлучи да се изврши неки пројекат, то инвестирано време није изгубљено јер спречава инвестирање ресурса организације у много већем обиму, на неисплатив пројекат.

Када дође до постављења постојећих људи у пројекат, или ангажовања нови људи, систем управљања у организацији има главну улогу. Одговорност је на спонзору да омогући пројектном

менаџеру утицај приступ процесу селекције.

Описати пројекат



Спровести радионице за прикупљање информација и припреми **Опис пројекта** који садржи следеће информације:

- Сврха и очекивани бенефити
- Очекиван трошак и трајање
- Захтеви и очекивања у погледу квалитета
- Резиме шта спада а шта не спада у обим пројекта
- Списак заинтересованих страна на пројекту

Неке информације потребне за опис пројекта не постоје у овом моменту – фокусирајте се само на постојеће информације и додајте остале касније. Независно од тога, овај документ ће се ревидирати и прерађивати током пројекта.

Ако је сличан пројекат већ рађен раније, проверите његову архиву и искористите ту информацију.

[Образац описа Пројекта](#)

Сврха

Овај документ помаже нам да останемо усаглашени са вишим циљевима пројекта током извршења. Такође је одличан ресурс за нове чланове тима, виши менаџмент, и све оне ван тима који желе да разумеју о чему се ради у пројекту.

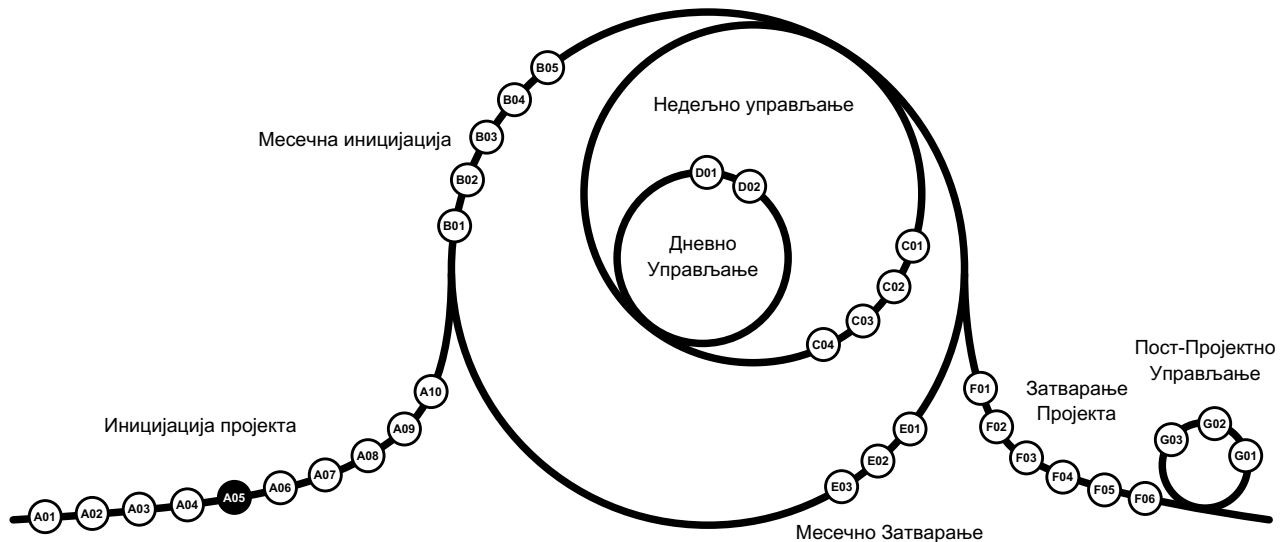
Честе замке

Постоји оптимални ниво детаља и прецизности за овај документ, које практичари често потцењују или прецењују. Битно је направити документ који служи сврси а не само зато да задовољи форму “правилног” пројектног менаџмента.

Описујте јасно и концизно. Избегавајте окоштале корпоративне фразе иза којих не стоји никакво

значење

Идентификовати и планирати предмете испорука



Спроведите радионице за креирање хијерархијске структуре саставних елемената производа: предмете испорука. Тамо где је неопходно, додајте кратке описе предметима испорука да би објаснили њихов обим, квалитет, и друге важне факторе. Ову информацију сачувајте у **Мапи Предмета Испорука**, која може бити у разним форматима, на пример “мапе ума”.

Мапа предмета испорука може се елаборирати укључењем зависности између својих саставних елемената. Ако има пуно међузависности, елементи се могу распоредити сходно сходно тим зависностима и процењеним трајањима, а ако нема пуно међузависности, елементи се могу приоритизирати одређеним скупом критеријума и бирати за извршење сходно тим приоритетима и импровизацији пре него на на распореду. За пуно пројеката је прави избор приступ заснован на међузависности за више нивое, а приступ заснован на приоритетима за ниже нивое хијерархије.

Ако је сличан пројекат рађен раније, проверите његову архиву и искористите ту информацију за побољшање Мапе Предмета Испорука.

Зависно од развоја Мапа Предмета Испорука, можда ћете морати да коригујете и Опис Пројекта.

[Образац Описа Пројекта](#)

Сврха

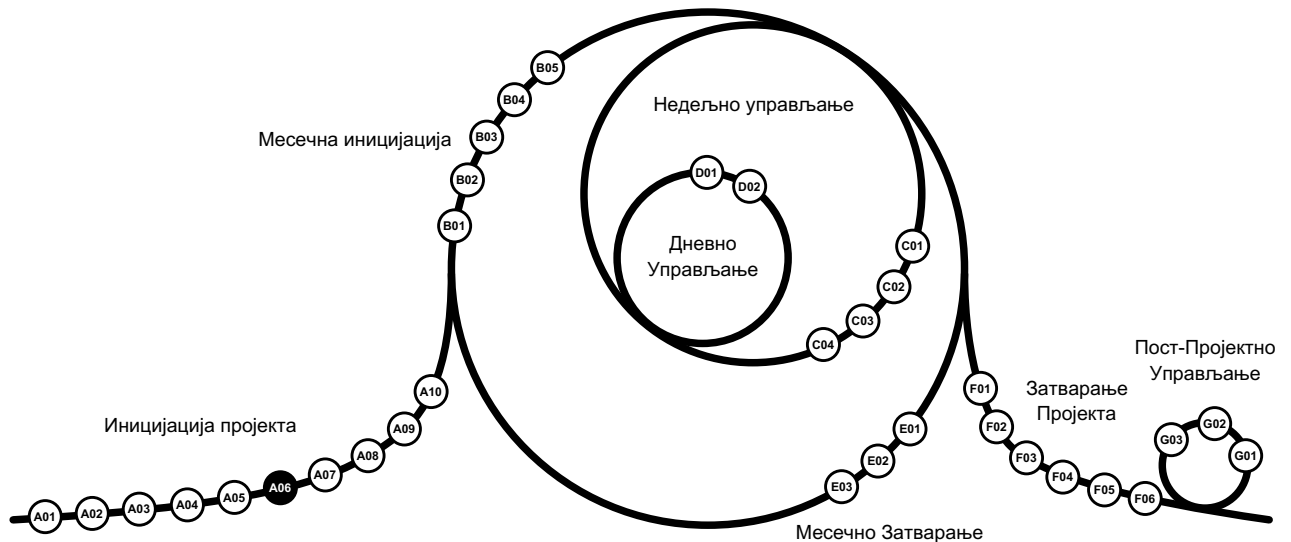
Док је Опис Пројекта од суштинске важности и сва документација мора бити усаглашена са њим, он је апстрактан и непримењив за свакодневни рад. Мапа Предмета Испорука премощава овај јаз, креирајући прилично конкретан ресурс који разјашњава обим пројекта. Она је уједно и срж онога што касније добија форму распореда пројекта, што нам омогућава да одлучимо шта се ради пре а шта касније и да меримо напредак пројекта.

Честе грешке

Практичари често мисле о “активностима” тј. о “раду” а не о “предмету испоруке” када креирају Мапу Предмета Испорука. Треба да водите радионице тако тако да помогнете сваком да се усредсреди на предмете испорука тј. излазе из активности, независно од тога који рад стоји иза тога. У том смислу

треба користити именице а не глаголе за именовање предмета испорука. Понекад помаже и мапа ума јер визуализује хијерархију саставних елемената.

Идентификовати ризике и планирати одговоре



Спроведите радионице са члановима кључног тима да бисте, прво, идентификовали ризике, а потом планирали одговоре на њих. Похраните информације у **Регистар за Праћење**.

На бази идентификованих ризика и планираних одговора, можда ћете морати да ажурирате **Опис Пројекта** као и **Мапу Предмета Испорука**.

Ако је сличан пројекат рађен раније, проверите архиву да научите више о ризицима у вашем пројекту.

[Регистар за Праћење - образац](#)

[Опис Пројекта - образац](#)

Сврха

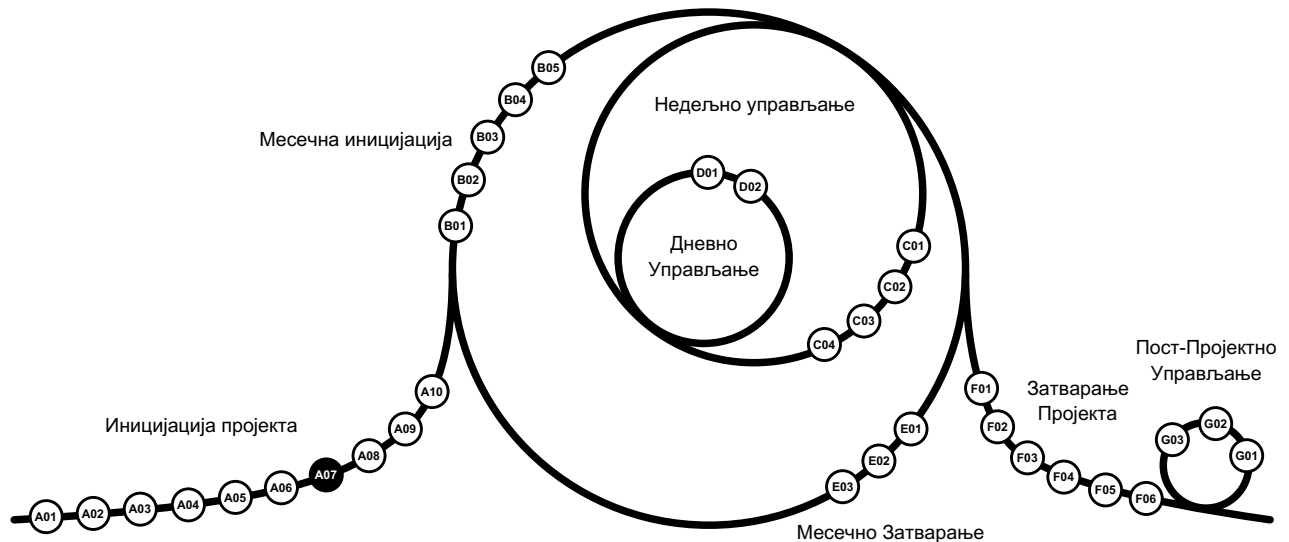
Главни разлог за идентификацију ризика је да се проактивно испланирају одговори на њих, јер је лакше и јевтиније управљати ризицима пре него што се материјализују, него касније.

Честе замке

Следеће треба да помогне да се избегну неке о најчешћих замки у управљању ризицима :

- Не похрањујте уопштене и нејасне ставке као ризике.
- Не похрањујте уопштене и нејасне ставке као одговоре на ризике – креирајте само делотворне одговоре који се могу имплементирати и евалуирати.
- Не похрањујте потенцијалне утицаје неизвесних догађаја као ризике – Треба евалуирати неизвесне догађаје, и то је оно што називамо ризицима.
- Одредите задужену особу одговорну за праћење активности везаних за сваки ризик. Најбоље је расподелити одговорност на што више чланова тима а не само на неколицину.

Урадите стручну проверу иницијације пројекта



У овом моменту, иницијација је скоро завршена, и време је да замолите неког другог пројектног менаџера из организације да Вам помогне стручном провером управљачких активности. Резултате стручне провере додати у **Здравствени Регистар**.

Ако је резултат лош, можда ћете морати да проведете више времена на претходним управљачким активностима пре него пређете на наредне, али још важније је да пронађете узроке да бисте избегли лоше резултате у будуће.

[Здравствени Регистар - образац](#)

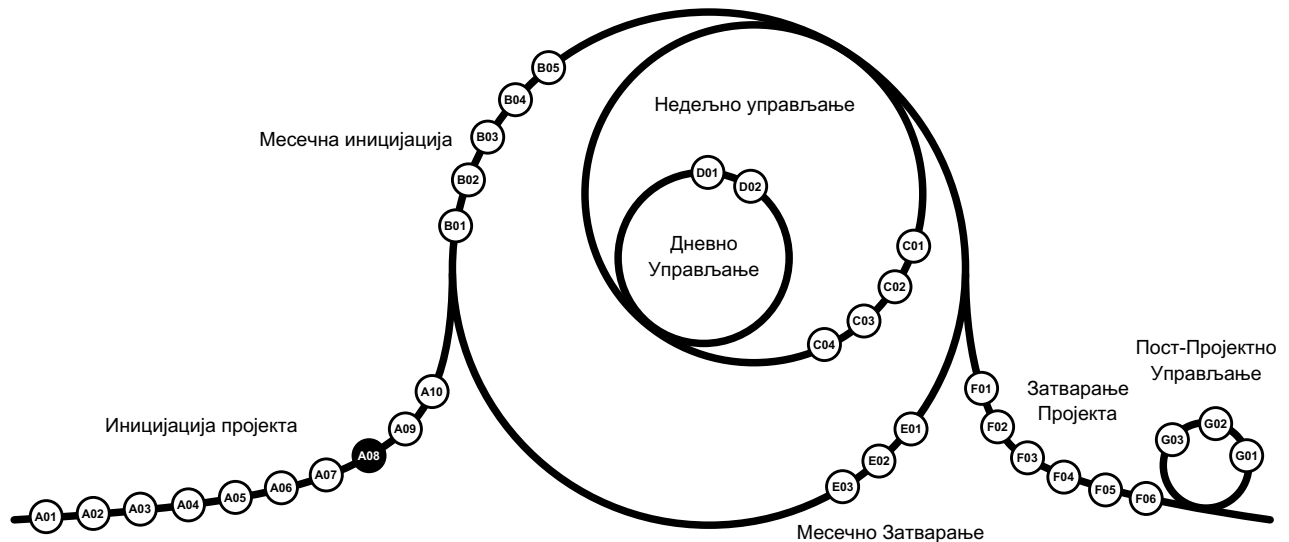
Сврха

Главна сврха је да се направи пауза и провери да ли су управљачке активности у реду. Од користи је ангажовати спољну особу да провери рад пројектног менаџера јер он нема неопходну дистанцу да би уочио неке проблеме. Штавише, Ово је прилика за особе које управљају различитим пројектима у организацији да виде рад других колега и науче више кроз процес.

Честе замке

Чест ризик је да се особа која ради ревизију рада пројектног менаџера устручава да укаже на проблеме, плашећи се да се то не схвати лично. На пројектног менаџера је да креира однос који омогућава искреност и опуштеност.

донети go/no-go одлуку



У овом моменту, пројектни менаџер шаље пројектне документе спонзору, а спонзор доноси go/no-go одлуку. Да би донео одлуку, спонзор ће можда морати да продискутује пројекат са другим доносиоцима одлука у организацији, као што је слој управљања портфолиом – али спонзор треба да брине о томе а не пројектни менаџер.

Ако имате спољног клијента и одговарате на захтев за понуду, осим доношења go/no-go одлуке интерно, треба послати понуду клијенту и сачекати да изабере добављача и дају коначну go/no-go одлуку. Ова управљачка активност је готова потписивањем уговора, или ако постоји други правно обавезујући елемент.

Ако ћете имати спољне добављаче а неки међу њима су изабрани у [A05](#), можда ћете хтети да са њима у овом моменту потпишете уговор. Остали спољни добављачи можда ће бити изабрани касније, и уговори потписани ад хоц.

Сврха

Пројекти који имају спољне клијенте, увек имају јасне go/no-go одлуке, док интерним пројектима понекад недостаје овај корак и просто почну да се одвијају без јасне одлуке. Важно је да се направи јасан улазак у пројекат, добијањем потребних потписа и сагласности пре него што се настави.

Са друге стране неке компаније просто инвестирају у неки пројекат док год имају расположиве ресурсе. Ова управљачка активност налази се на крају ланца активности које имају за циљ информисану одлуку засновану на оправданости пројекта.

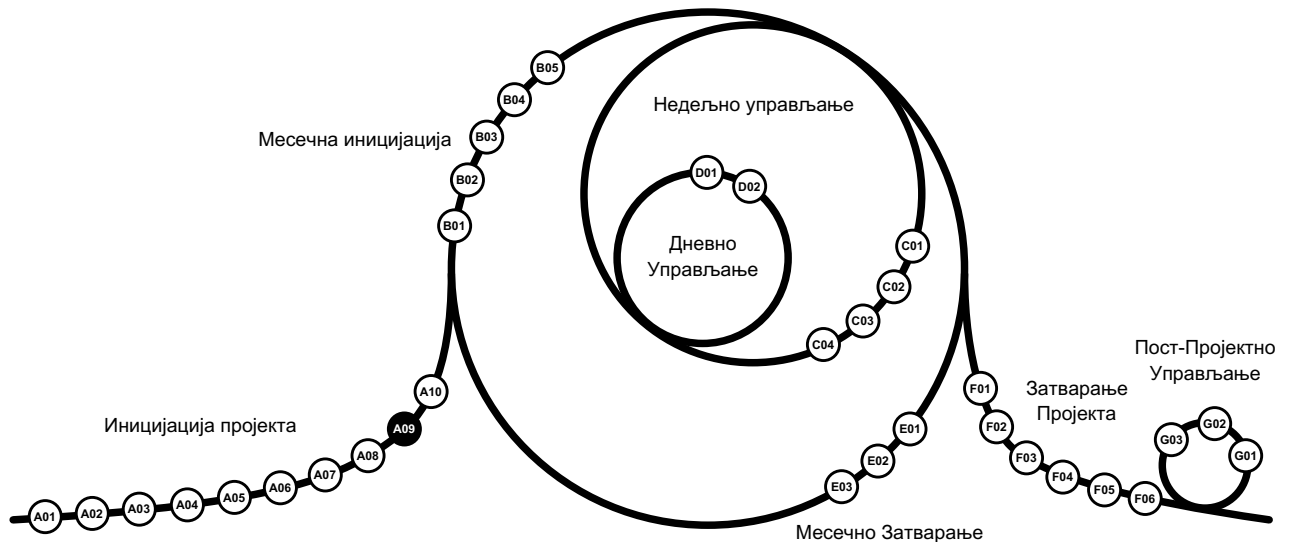
Честе замке

Свака организација која ради са пројектима треба да има систем управљања портфолиом који евалуира и бира пројекте на холистички начин који је балансиран и сагласан са стратегијама организације. Многи од проблема који се приписују системима за пројектно управљања заправо вуку корене из управљања портфолиом; на пример, превише паралелних пројеката.

Важно је да постоји свест да “но-го” одлука није неуспех; напротив, то је знак да постоји успешан

систем који разуме шта није исплативо за организацију. а ово не не би било могуће без напора чланова кључног тима у групи активности пројектне иницијације.

започети пројекат почетним састанком



Ако је пројекат одобрен у [A08](#), време је да се заинтересован стране клијента и добављача на пројекту састану и отпочну пројекат почетним састанком.

Најбоље је посветити цео дан овом догађају, по могућству негде изван организације. Пројектни менаџер и остатак управљачког тима (ако их има) треба да модерирају овај догађај и постарају се да то буде пријатно искуство за све учеснике.

Сврха

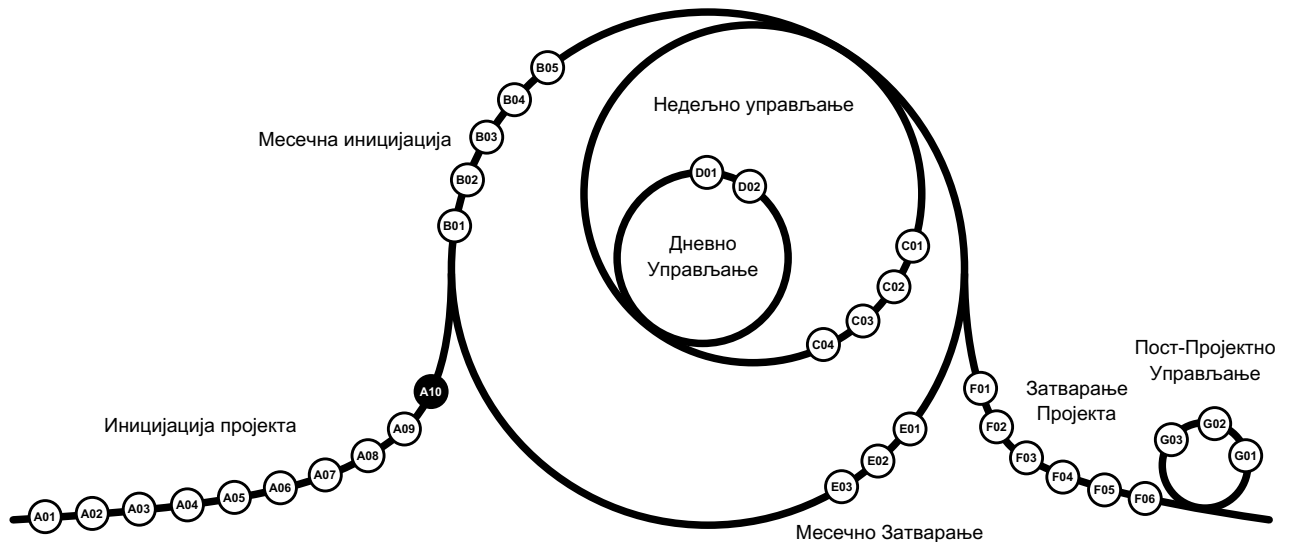
Главна сврха овог састанка је следећа:

- Прогласити пројекат званичним
- Омогућити интерним и екстерним заинтересованим странама на пројекту да се упознају и успоставе контакт.
- Комуницирање основне информације о пројекту

Честе замке

Побрините се да почетни састанак не буде сувопаран, досадан догађај који само пролази кроз детаље пројекта, већ да то буде пријатно искуство са циљем грађења тимског духа.

Спровести фокусирану комуникацију



Огласите на одговарајући начин почетак пројекта у организацији (виртуално или физички), и пошаљите електронску поруку свима са објашњењем зашто је организација одлучила да предузме пројекат, и који су бенефити.

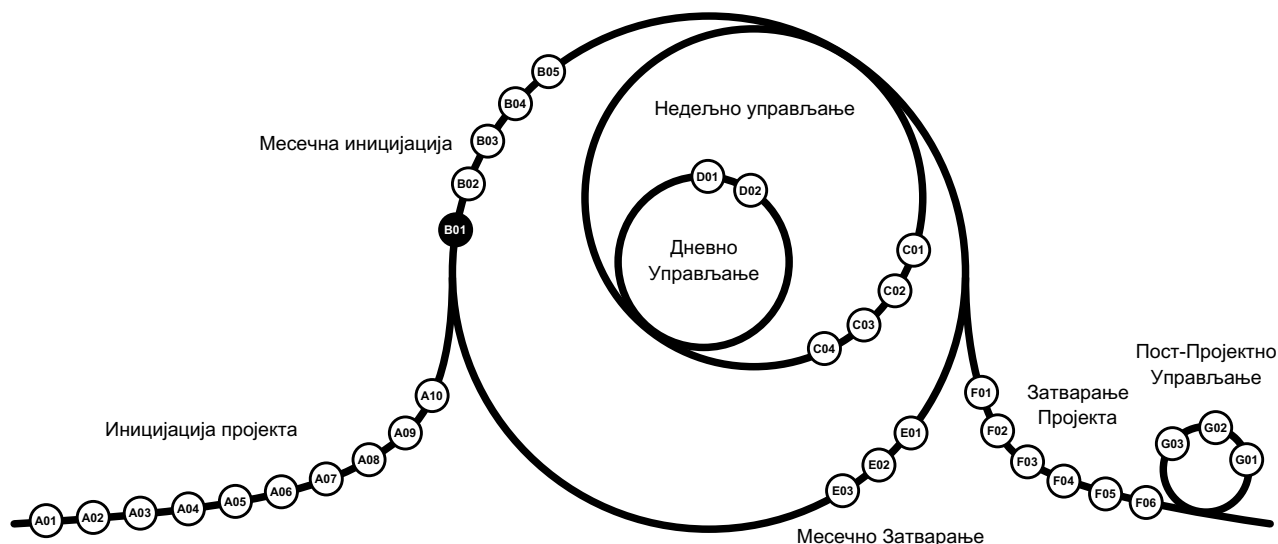
Сврха

У многим компанијама, пројекти почињу и завршавају се без јасне индикације, а већина запослених (чак и менаџери) не зна опсег пројеката који се тренутно одвијају у организацији. Ово са друге стране проузрокују да се свако фокусира на своје специјалистичке активности, без осећаја за пројекат као целину, и повезивања се циљевима што треба да мотивише сарадњу на пројекту. Фокусирана комуникација је прилика да се избегну неки од ових проблема стварањем посвећености и охрабрењем сарадње на пројекту.

Честе замке

Не можете дати све од себе ако нисте довољно мотивисани за пројекат, а ако јесте то ће се на неки начин прелити и на осећања других кроз комуникацију. Избежите сувопарну и досадну комуникацију.

Ревидирати и разрадити планове



Спровести радионице за ревизију виших аспеката целокупних планова, додати детаље, одредити задужене за предмете испорука у наступајућем месецу. Делта утиче на садржај докумената: **Опис Пројекта**, **Мапа Предмета Испорука**, и **Регистар за Праћење**.

Ако су слични пројекти рађени раније, проверити архиве и искористити ту информацију за ревизију и разраду планова како би се виши план спустио у реалност.

[Опис Пројекта - образац](#)

[Регистар за Праћење - образац](#)

Сврха

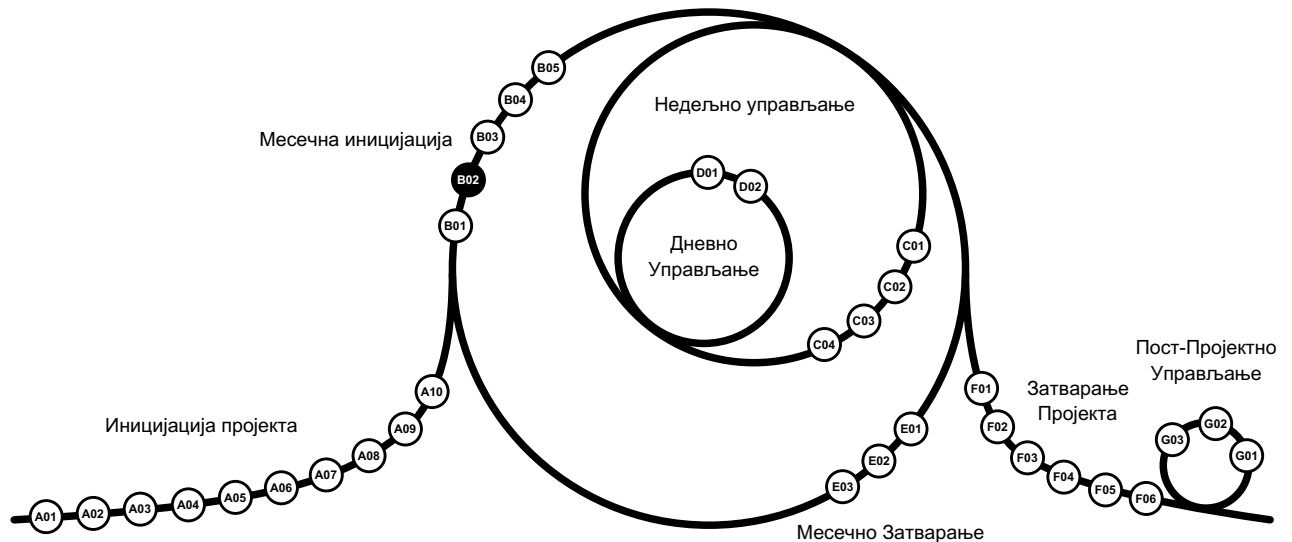
Планови креирани у групи активности пројектне иницијације су виши планови и недовољни за имплементацију. Требају се разрадити једном месечно у овој управљачкој активности. У сваком случају, сви планови треба непрекидно да се ревидирају како би били што ближи реалности.

Честе замке

Узети следеће у обзир како би се избегле најчешће замке у овој управљачкој активности:

- Користити технике модерације ради што успешније радионице за планирање.
- Не фокусирати се само на детаље наступајућег месеца, ажурирати и виши план целокупног пројекта.
- Не додавати превише детаља у план – укључити само онолико колико оправдава практичну примену.

Стручно проверити месечни циклус



Замолити другог пројектног менаџера или експерта за пројекто управљање у организацији да ревидира и бодује месечне управљачке активности, тако што ће их записати у **Здравствени Регистар**. Ако је резултат пренизак, вратити се назад и поновити неке од управљачких активности пре него што се настави пројекат.

[Здравствени Регистар - образац](#)

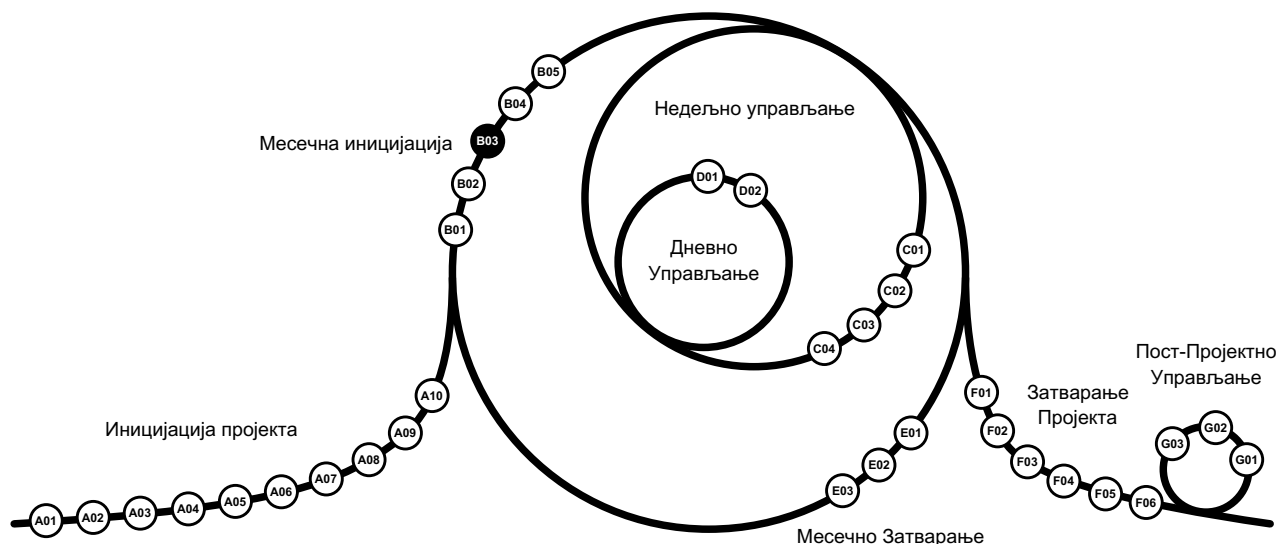
Сврха

Главна сврха је да се направи пауза и провери да ли су управљачке активности у реду. Од користи је ангажовати спољну особу да провери рад пројект менаџера јер он нема неопходну дистанцу да би уочио неке проблеме. Штавише, Ово је прилика за особе које управљају различитим пројектима у организацији да виде рад других колега и науче више кроз процес.

Цоммон питфаллс

Чест ризик је да се особа која ради ревизију рада пројект менаџера устручава да укаже на проблеме, плашећи се да се то не схвати лично. На пројект менаџеру је да креира однос који омогућава искреност и опуштеност.

Донети go/no-go одлуку



У овом моменту, спонзор треба да донесе нову go/no-go одлуку на основу ревидираних планова. Он сам доноси одлуку, или је приређује у сарадњи са другима, као на пример са управљачким тимом портфолија.

Ако се донесе одлука о заустављању пројекта, извршиће се активности затварања пројекта, а спонзор ће одлучити да ли ће се ући у пост-пројектни управљачки циклус.

Сврха

Циљ је да се осигура оправданост пројекта и се сви подсети да постоји пројектни циљ, већи од простог збира резултата појединачних специјалистичких активности.

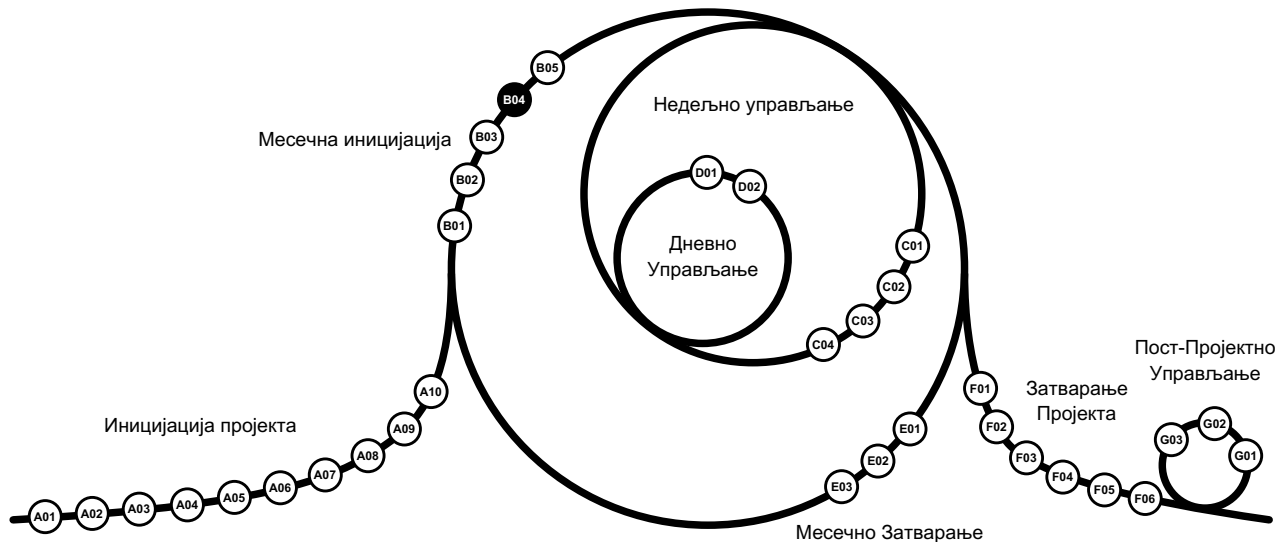
Честе замке

Спонзор треба да схвати ову управљачку активност озбиљно и не одобрава пројекат аутоматски без инспекције. Важно је да сви схвате да је обустављање пројектата знак доброг пројектног управљања.

Понекада се пројекат оправда када се вреднује у изолацији, а можда не би био када би имао да се упореди са другим могућим пројектима. Потребна је холистичка перспектива када се вреднује непрекидно оправдање пројекта, а то се најбоље ради ако постоји јединствен систем управљања портфолијом који надглед све пројекте организације.

B04

Започети месечни циклус почетним састанком



Када се добије одобрење у [B03](#), време је за почетни састанак месечног циклуса.

Сврха

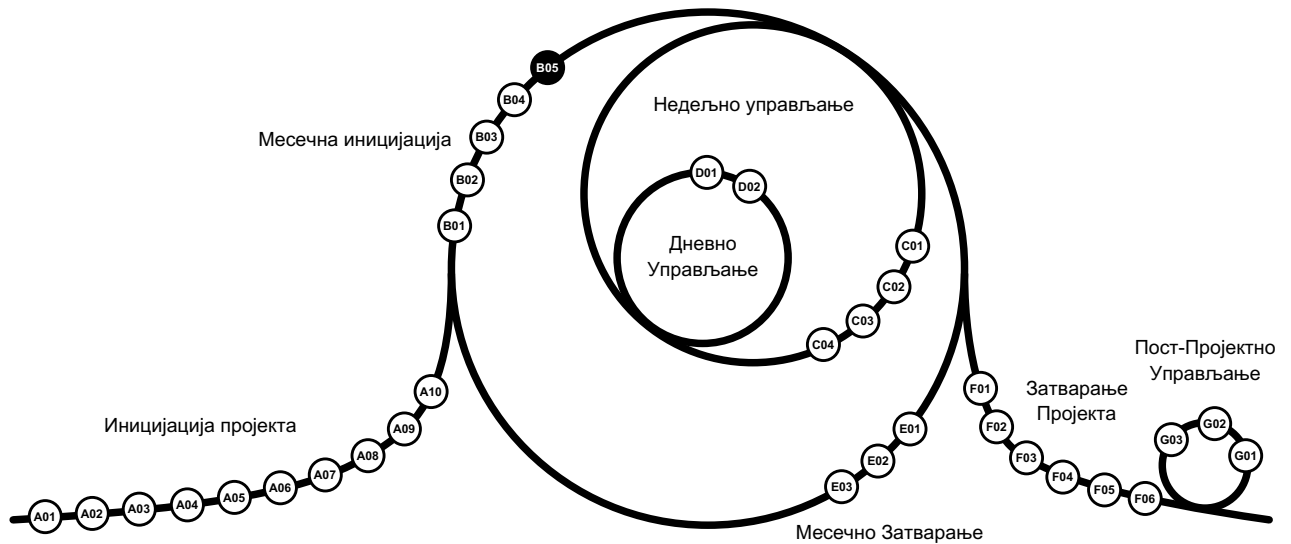
Ова управљачка активност има двојаку сврху:

- Грађење тима/тимског духа
- Информисање заинтересованих страна на пројекту о плану за долазећи месец

Честе замке

Не ограничавати почетни састанак на досадне, сувопарне говоре и ревизију долазећег месеца. Уместо тога направити пријатно искуство за све учеснике, пошто аспект грађења тима овде има приоритет. Можете окупити цео тим (и екстерне заинтересоване стране ако је могуће) ићи на пешачење у природу, пикник, итд... Модерација је неопходна да би се обезбедила двојака сврха.

Спровести фокусирану комуникацију



Послати поруку свима о очекиваним постигнућима у долазећем месецу и очекиваним ризицима. Важно је да свако зна своју улогу у тим постигнућима.

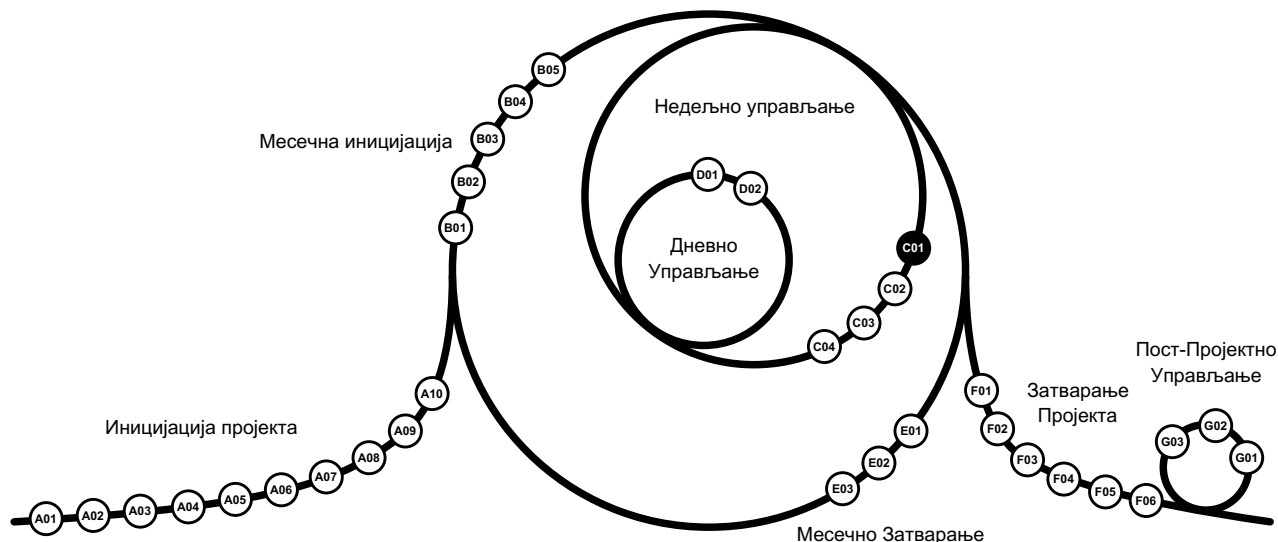
Сврха

Главни циљ је да се обезбеди да људи укључени у пројекат остану усаглашени са свеукупним, вишим циљевима, а не само да се ограничи на допринос специјалистичким активностима.

Честе замке

Порука треба бити кратка и јасна, фокус је на очекиваним постигнућима, а не на планираним задацима-активностима.

Измерити и рапортирати перформансе



Измерити перформансе пројекта у односу на циљеве, и припремити реалистичне прогнозе (нпр. време и трошак). Припремити један или више извештаја са фокусом на прогнозе, послати их разним заинтересованим странама на пројекту, и проверити са њима да ли су примили и разумели извештај.

Проверити листу заинтересованих страна у **Опису Пројекта** како би били сигурни да је свако добио одговарајући извештај. Ако се схвати да је важећи формат извештаја неодговарајућ за неку заинтересовану страну, ревидирати формат или креирати потпуно нови извештај, и додати ову информацију у листу заинтересованих страна.

Сврха

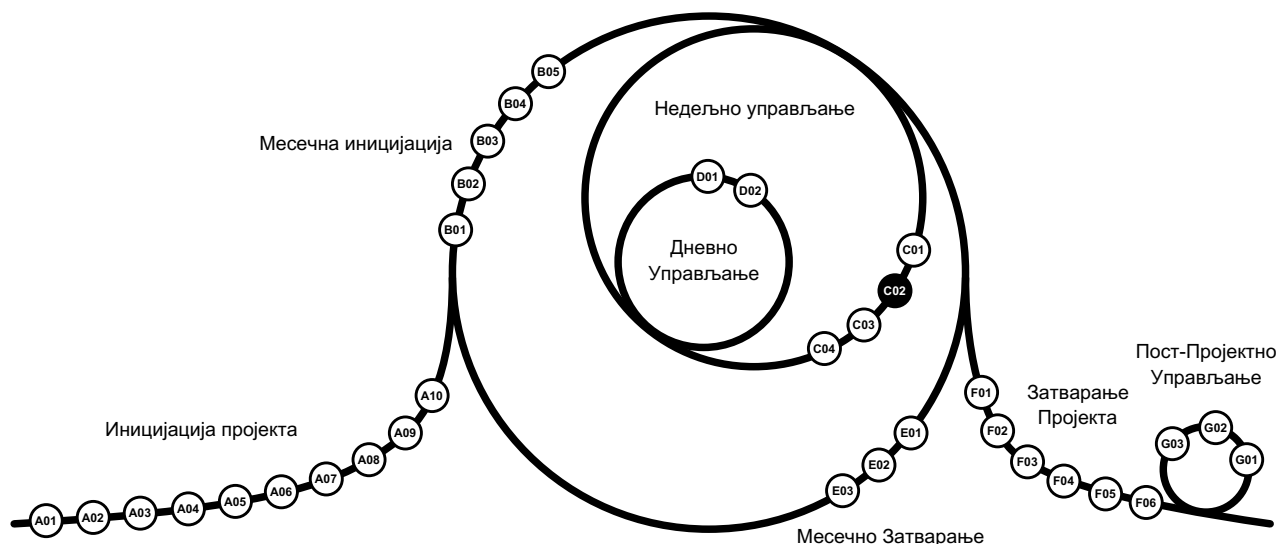
Главна сврха је да се схвати где пројекат стоји у поређењу са циљевима и метама, што треба да се искористи да се пројекат опорави од одступања што је пре могуће. Друга сврха је да се информишу релевантне заинтересоване стране о статус пројекта, што са друге стране одржава поверење и потенцијал за даљу сарадњу.

Честе замке

Имати у виду следеће да би се избегле најчешће замке у овој управљачкој активности:

- Не покушавати да се буде претерано тачан у мерењима – наћи оптималан ниво тачности и детаља који оправдава сврху.
- Пазити на то шта се мери: сва мерења морају да буду што директније повезана са метама и циљевима, а не мерити нпр. количину утрошених ресурса.
- Извештаји треба да су кратки, једноставни, јасни, и усмерени на делотворно мерење напретка пројекта. Ако пошаљете детаљан извештај неким заинтересованим странама, обавезно нека га прати и скраћена верзија на једној страни.

Планирати одговоре на одступања



Ако постоје одступања од мета, нађених мерењем перформанси у [C01](#), њима треба овладати и покушати да се пројекат врати у планске оквире.

У компликованим случајевима, може се направити радионица и потражити помоћ од свих или појединих чланова тима, да би се направио план опоравка од одступања. У критичним или осетљивим случајевима, информисати спонзора, питати их за савет и одобрење за план опоравка.

Ако није могућ опоравак од девијација, потребно је потражити одобрење од спонзора да се ревидирају мете и циљеви, и након тога, одобре. Обезбедити да је нова информација документована у **Опису Пројекта**. Ако постоји реална претња да узрок одступања понови исти проблем у будућности, документовати га у **Регистру за Праћење** као ризик, и планирати адекватан одговор на тај ризик.

[Опис Пројекта - образац](#)

[Регистар за Праћење - образац](#)

Сврха

Да би остварили циљеве пројекта, потребан је опоравак од одступања што пре, пре него се кумулирају временом. Што је још важније, ако се покушај опоравак од одступања резултује неуспехом, а приметан је алармирајући тренд у пројекту, знаће се да су пројектни циљеви са постојећим метама недостижни, што значи да мете морају да се ревидирају. Након што се ревидирају, постоји могућност да пројекат више неће бити оправдан, па ће бити обустављен како би се избегли већи губици у будућности.

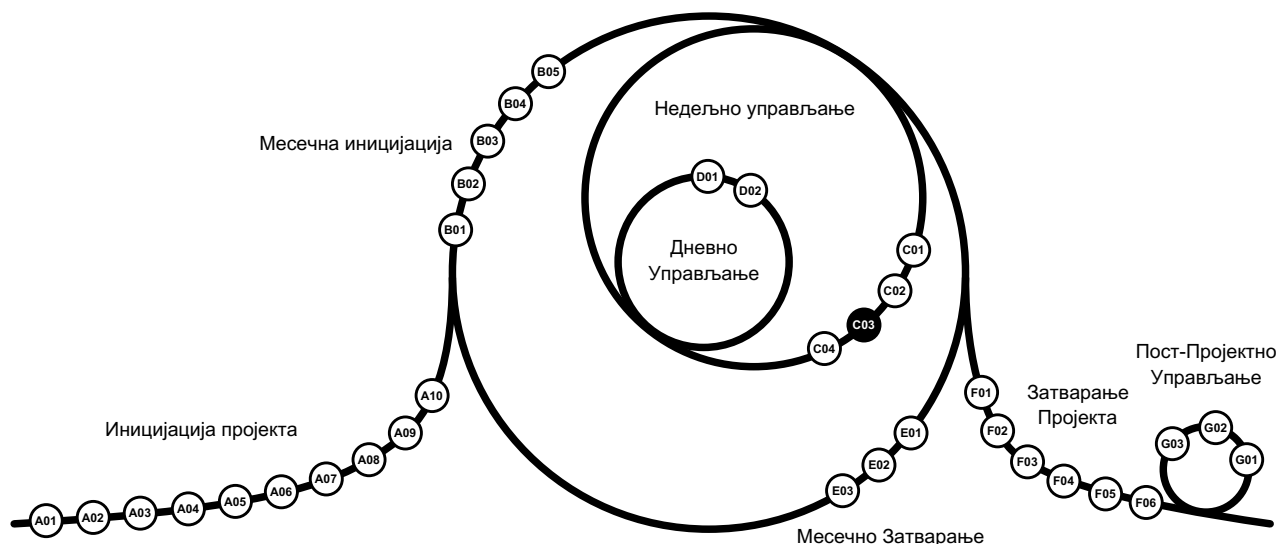
Честе Замке

Запамтити да су генералне, неодређене изјаве које више подсећају на жеље, као “Морамо радити 15% брже од сада” не представљају план опоравка. Планови опоравка морају бити реалистични и укључити конкретне активности које могу да се имплементирају и вреднују.

Ако се мора изабрати између опоравка од одступања и решавања узрока одступања које могу да узрокују сличне проблеме у будућности, приоритет се даје овом другом. У супротном случају, бићемо

стално у позицији “ватрогасца” на пројекту.

Започети недељни циклус почетним састанком



У мањим пројектима, прикупити све чланове тима; у већим пројектима све вође тимова, пројектне менаџере добављача, чланове управљачког тима, и ако је потребно и друге кључне заинтересоване стране, да би се прошле следеће теме:

- Ревидирати шта ће бити рађено у долазећој недељи.
- Ревидирати ризике који се очекују у долазећој недељи и постојеће проблеме који се могу прелити у долазећу недељу, записати их у **Регистар за Праћење**.
- Охрабрити тимове да се ограниче на текући рад и да га што пре доврше.

[Регистар за Праћење - образац](#)

Сврха

Главна сврха је обезбедити да се сви усагласе и да се избегну конфликти у приоритетима радних активности различитих тимова и индивидуа.

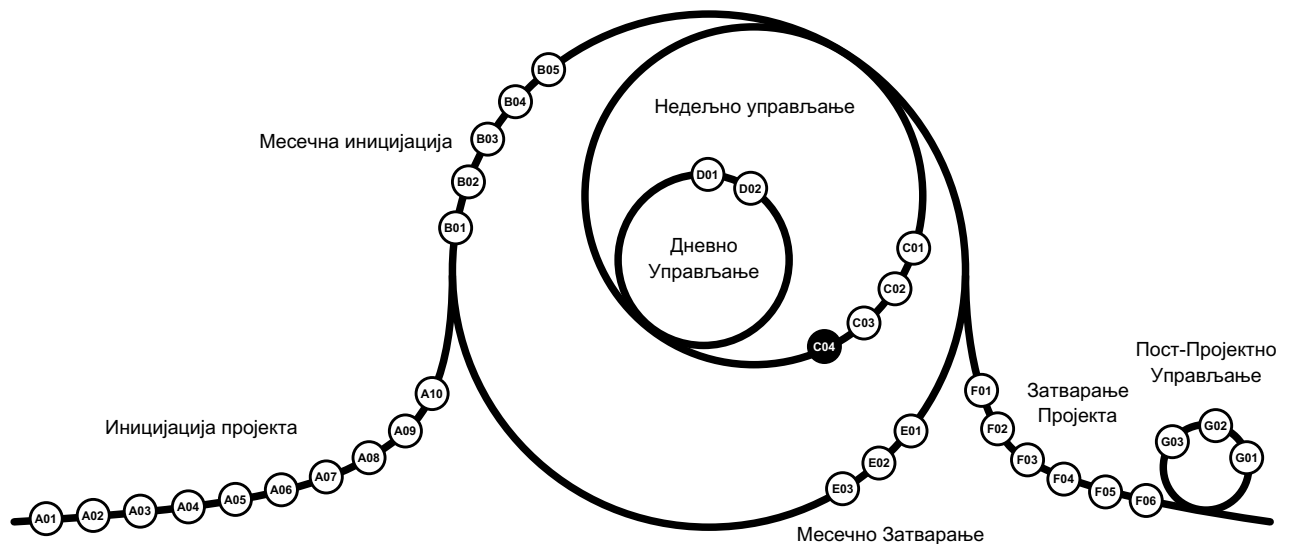
Честе замке

Следећа разматрања могу помоћи да се избегну честе замке у овој управљачкој активности:

- Не користити овај састанак за проверу перформанси (Ово се ради у [C01](#)).
- Не користити овај састанак за креирање одговора на ризике и проблеме (Ово се ради у [D02](#)).
- Модерирати састанак тако да не узме превише времена, али да је свакој теми посвећено довољно времена.

C04

Спровести фокусирану комуникацију



Послати кратку поруку свима укљученима у пројекат, информисати шта ће се радити следеће недеље, као и о ризицима који могу ескалирати и плановима за одговор на ризике.

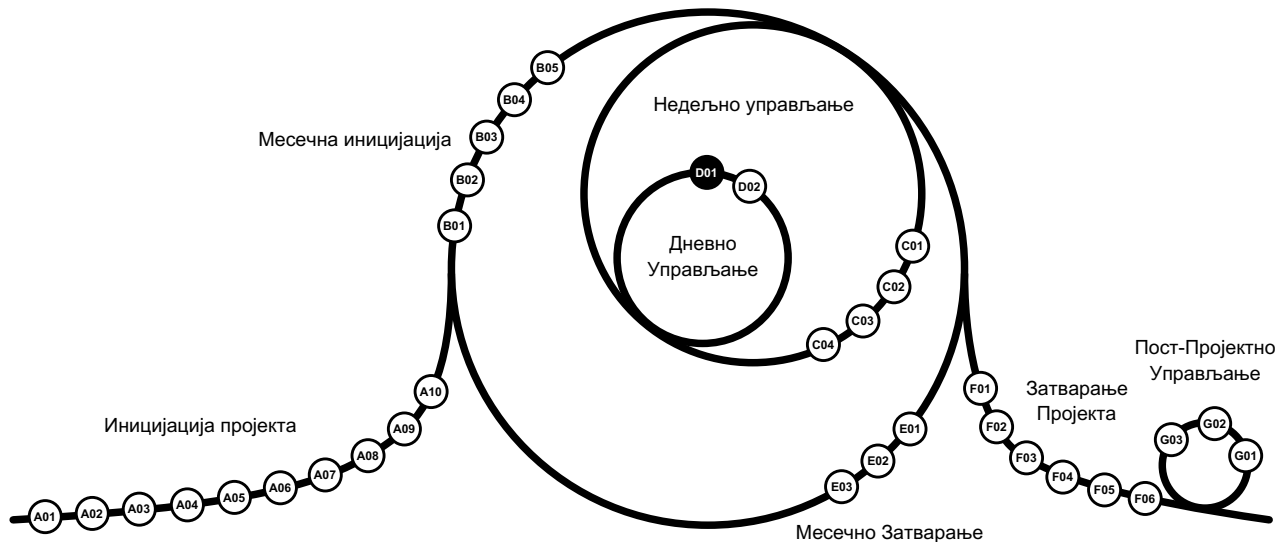
Сврха

Сврха је обезбедити да се свако усагласи укупним циљевима пројекта, и да не дође до конфликта радних приоритет између индивидуа, тимова и добављача.

Честе замке

Не ићи дубоко у детаље у овој поруци, треба да је једноставна и на вишем нивоу.

Управљати ризицима, проблемима и захтевима за промене



Треба проактивно управљати ризицима, проблемима и захтевима за промене. Када се идентификује нова ставка, треба је одмах записати у **Регистар за Праћење**. Након тога, одредити задужену особу за даље праћење ставке (неко од чланова тима) и почети са планирањем одговора на ставку. Мора се непрекидно бити у контакту са члановима тима и другим заинтересованим странама да би се идентификовали ризици и проблеми.

За одговор на ставке, може се потражити помоћ од других чланова тима или чак спољних заинтересованих страна. У компликованијим случајевима, може се окупити цео тим и модерирати радионица како би се посредовало у тражењу колективног одговора користећи [Мудрост гомиле](#). У критичним случајевима, треба укључити и спонзора и тражити њихово одобрење за планирани одговор.

[Регистар за Праћење - образац](#)

Сврха

Главни циљ је проактиван одговор на ризике, проблеме и захтеве за промене, пре него пуштати да се сами од себе разреше. Тиме стичемо контролу и могућност добијања најбољих резултата.

Ослањање на памћење или на неструктурисане белешке изискује превише менталне енергије и ствара ризик заборављања ставки. Због тога је најбоље имати једноставан регистар и самодисциплину за записивање ставки чим се идентификују.

Потребно је превише времена и енергије за управљање сваком ставком, зато је потребно расподелити на задужене особе. Осим расподеле у тиму, ово помаже да сви боље повежу са заједничким циљем.

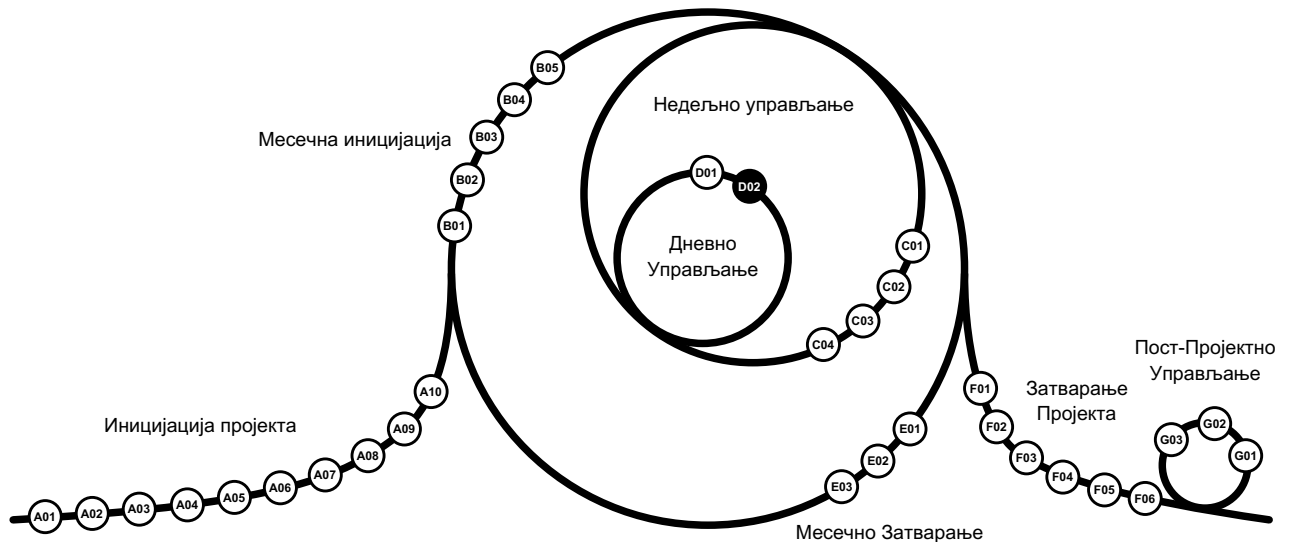
Честе замке

Размотрити следеће да би се избегли најчешћи проблеми у овом подручју:

- Не додавати превише детаља везано за процене у Регистар за Праћење.

- Да би се омогућило правилно затварање свих ставки, дефинисати прагове и обавезати себе и друге на затварање ставки унутар задатих прагова.
- Избећи генеричке, неспроводљиве/неделотворне одговоре. Одговори морају бити нешто што тим може да имплементира, а задужена особа да измери.
- Не трошити сво време на “гашење пожара” (управљање проблемима) без поклањања пажње ризицима, пошто су ризици којима се не управља велики велики извор будућих проблема.

Прихватити довршене предмете испорука



Предмети испорука додељени вођама тимова и пројектним менаџерима добављача, могу бити довршени било када, и то је време за брзу ревизију и одобрење пројектног менаџера. Одобрење у овој управљачкој активности је прелиминарно.

У случају великог или критичног предмета испоруке, ако је могуће тражи се одобрење спонзора и клијента.

Сврха

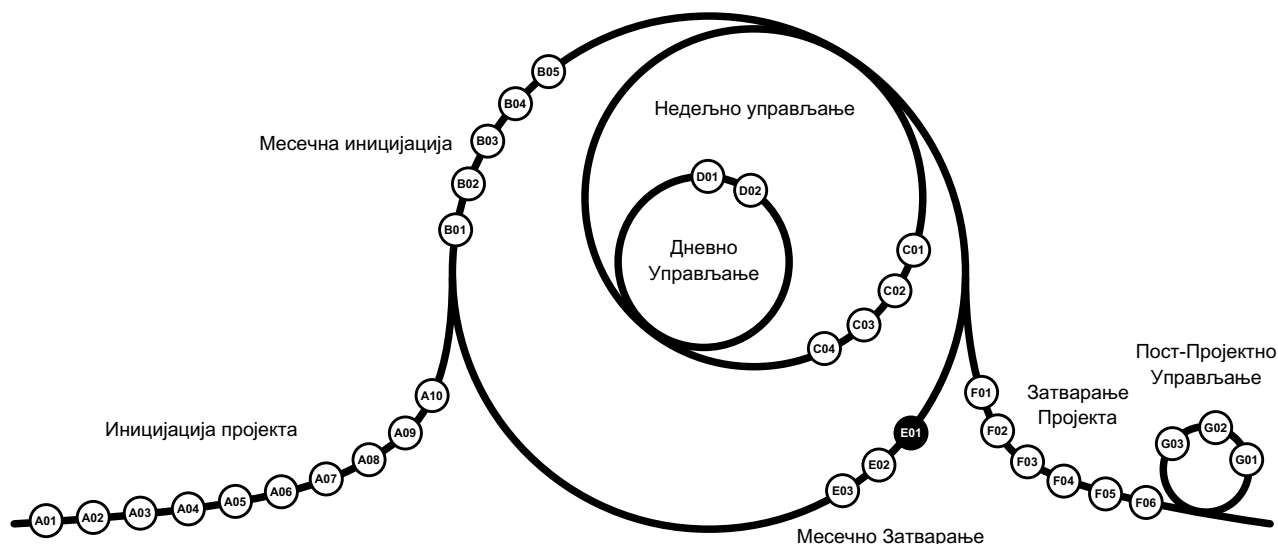
Паралелни рад на превише предмета испорука проузрокује проблеме – троши ресурсе, понекад резултира смањеним квалитетом, и компликује прогнозу пројекта. Кад год је могуће уместо истовременог рада на превише предмета испоруке, охрабрити тимове да раде једну по једну ставку.

Честе замке

Одобрење испоруке носи са собом одговорност, па неки пројектни менаџери радо одлажу одобрења како би избегли одговорност. Ово је контрапродуктивно и треба избећи. Не плашити се преузимања одговорности; неке од испорука могу направити проблеме у у будућности, али ни ти проблеми нису толико велики као када имате много превише испорука у пројекту на које се чека.

Многе испоруке брзо дођу до тога да су СКОРО довршене а онда дође до проблема због мањих потешкоћа. Може постојати искушење да се означе као довршене јер је већи део посла урађен, али не треба то радити – треба одобрити само испоруке које су стварно довршене.

Вредновати задовољство заинтересованих страна на пројекту



Послати упитнике на чланове тима као и клијента, добављаче, и спољне заинтересоване стране, да би вредновали своје задовољство пројектом на месечном нивоу. Записати резултате у **Здравственом Регистру**. Обезбедити да вредновање буде анонимно.

[Здравствени Регистар - образац](#)

Сврха

Од суштинског значаја је организовати честа вредновања задовољства у пројекту, како би се што пре сазнало за проблеме и правовремено решавало, радије него чекало на нежељене резултате у будућности. Ово вредновање не ограничавати само на клијента – обратити пажњу на чланове тима, јер и њихово задовољство снажно утиче на пројекат.

Важно је држати вредновање анонимним јер у супротном људи неће олако изражавати искрена мишљења и осећања у вези пројекта.

Честе замке

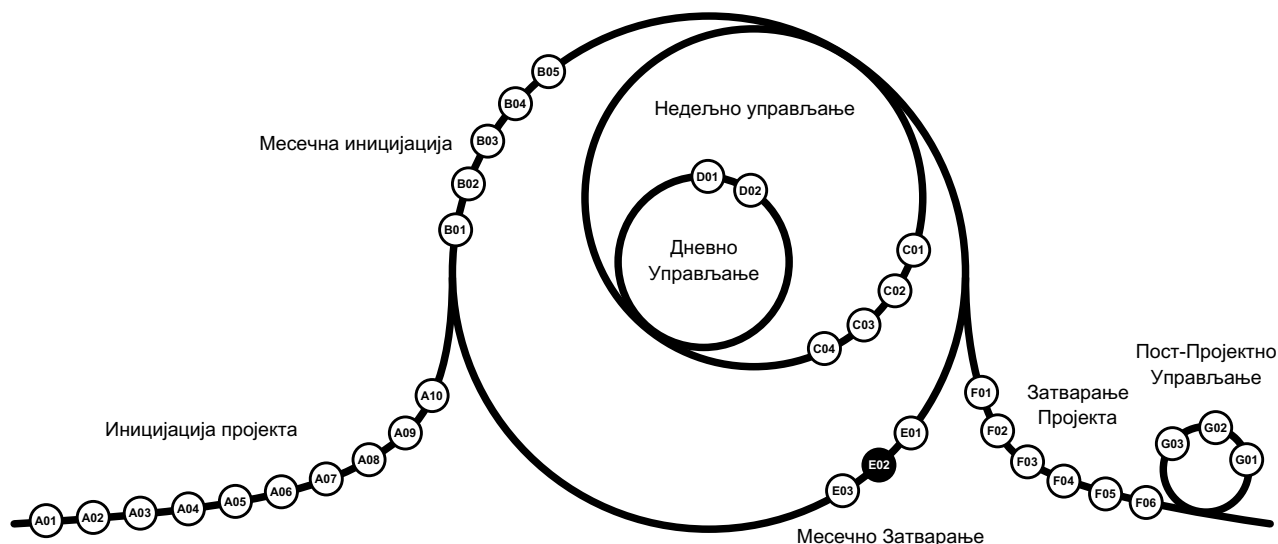
Не ограничавати вредновање задовољства клијента на неколико представника – треба вредновати све утицајне особе.

Не додавати превише питања у упитник, да би се олакшао одговор заинтересованим странама на пројекту.

Чак и уз уложен труд око анонимности упитника, ако има свега неколико учесника, неки од њихових одговора могу их идентификовати. Ако се ово деси, игнорисати ставке које доприносе идентификацији, и никад их не користити у будућности. У супротном може доћи до нарушавања поверења у анонимност вредновања.

Да би се додатно обезбедиле ставке које указују на идентитет у случају да постоје, фокусирати се на збирну информацију а не на индивидуалне одговоре.

Документовати лекције и планирати унапређења



Након прикупљања одговора на вредновање задовољства, позвати све чланове тима и модерирати радионицу за планирање унапређења, на основу резултата вредновања задовољства, и поделити лекције научене током месеца. Записати све ставке у **Регистар за Праћење** и доделити задужене за сваку ставку да прате повезане активности.

[Регистар за Праћење - образац](#)

Сврха

Ова радионица има двојакку сврху: креирање делотворних планова унапређења и грађење тима.

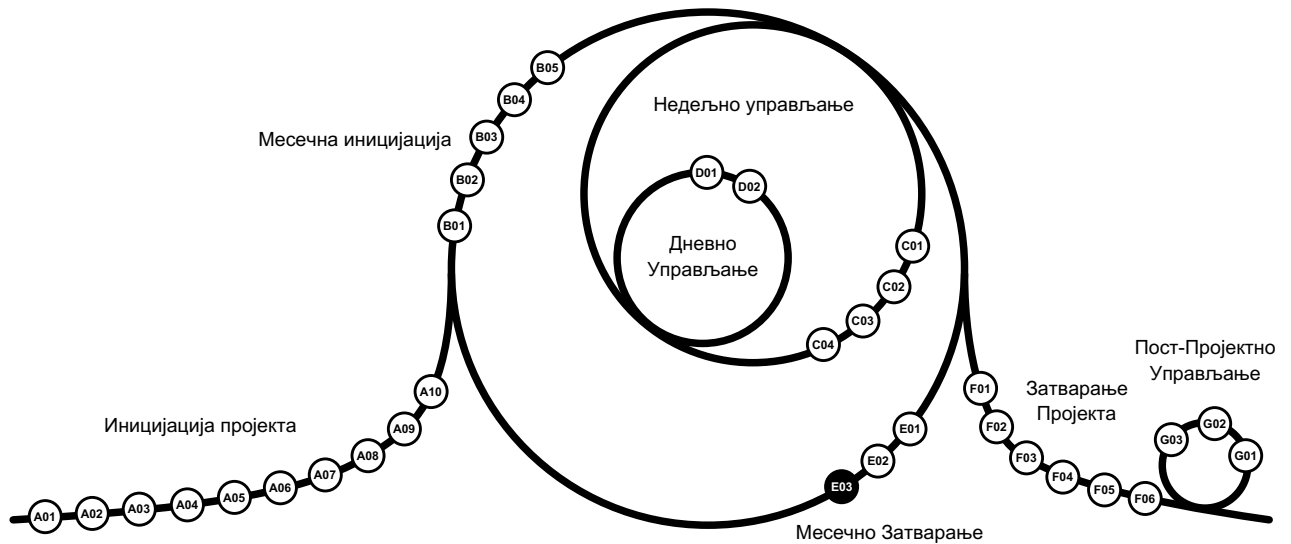
Од помоћи је коришћење радионице за планирање унапређења уместо планирати све сам, јер [Мудрост Гомиле](#) може да помогне да се креирају бољи планови, а осим тога тиме се придобијају чланови тима за пројекат.

Честе замке

Размотрити следеће како би се избегли неки од најчешћих проблема у овом подручју:

- Од радионице се могу добити очекивани резултати само ако се модерира на прави начин. За модерацију се могу користити технике као [Делфи](#).
- Ако је могуће, прикупити мишљења анонимно да би се обезбедило слободно мишљење и изражавање. Могу се користити разни софтвери за обезбеђење анонимности, као и за убрзање процеса.
- Избећи **“укотвљење”** људи везивањем за једну или више идеја, у ту сврху обезбедити неутралан оквир при обради проблема.

Спровести фокусирану комуникацију



Послати поруку свим члановима тима о пројектним достигнућима током месеца, захваљући им на доприносима.

Сврха

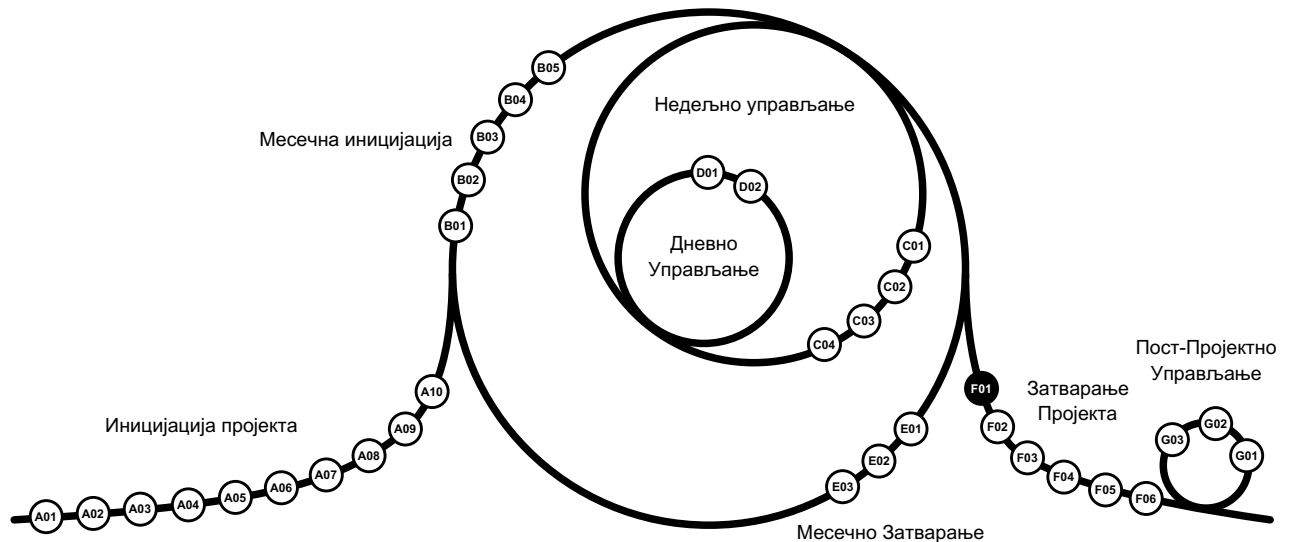
Подсетити сваког да остану фокусирани на циљеве а не на изоловане специјалистичке активности. Ако се ради на прави начин, уједињује тим.

Честе замке

Имати следеће у виду како би се избегле најчешће замке:

- Фокус на достигнућа а не на волумен рада.
- Јасноћа у изражавању, избежавати корпоративни речник.
- Краткоћа поруке – најбоље само пар реченица.

Извршити примопредају производа



Када је пројекат завршен, потребно је примити одобрење и извршити примопредају интерном или екстерном клијенту. У случајевима обустављања пројекта, ово може или не мора бити потребно.

Понекад клијент прихвати производе али се договори листа додатних задатака који треба да се обаве у одређеном року. У таквим случајевима, може се затворити пројекат а преостале активности предати тиму за подршку/одржавање.

Сврха

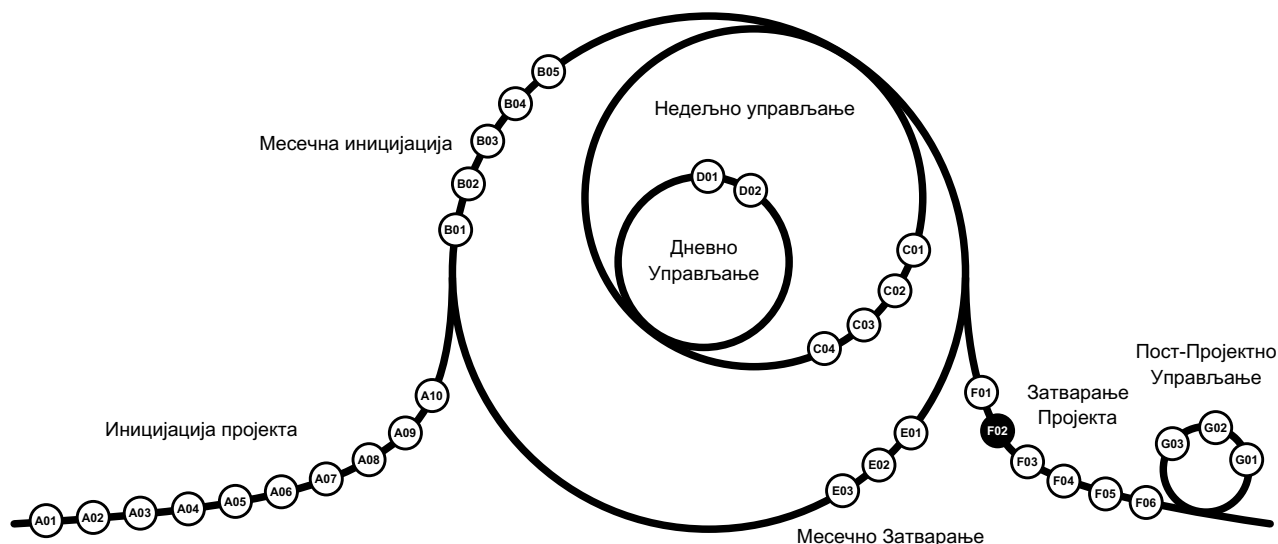
Циљ је званична примопредаја и одобрење за производ, што је и предуслов за потпуно затварање пројекта. Запамтити да су пројекти који су скоро довршени али се “заглаве” у својој задњој фази, по правилу расипање ресурса и компликују управљање портфолиом. Најбоље је затворити ствари и посветити се новим плановима.

Честе замке

Ова управљачка активност представља велико затварање у пројекту и може се искомпликовати и захтевати много времена, ако претходна затварања нису довољно озбиљно узета у обзир.

Ако је могуће тражити одобрење од спонзора и клијента за велике предмете испорука чим се заврше, а не на крају пројекта. Ово поједностављује коначно затварање.

Вредновати задовољство заинтересованих страна на пројекту



Послати коначни анонимни упитник о задовољству на пројекту интерним и спољним заинтересованим странама на пројекту, и записати резултате у **Здравственом Регистру**. Док се сваки месечни упитник о задовољству фокусира на један месец, ово коначно вредновање је за пројекат у целини.

[Здравствени Регистар - образац](#)

Сврха

У овом моменту не може се ништа посебно учинити за побољшање задовољства заинтересованих страна, и главна сврха вредновања је да се документује ради даље анализе пројекта и документовања научених лекција за будућу употребу.

Честе замке

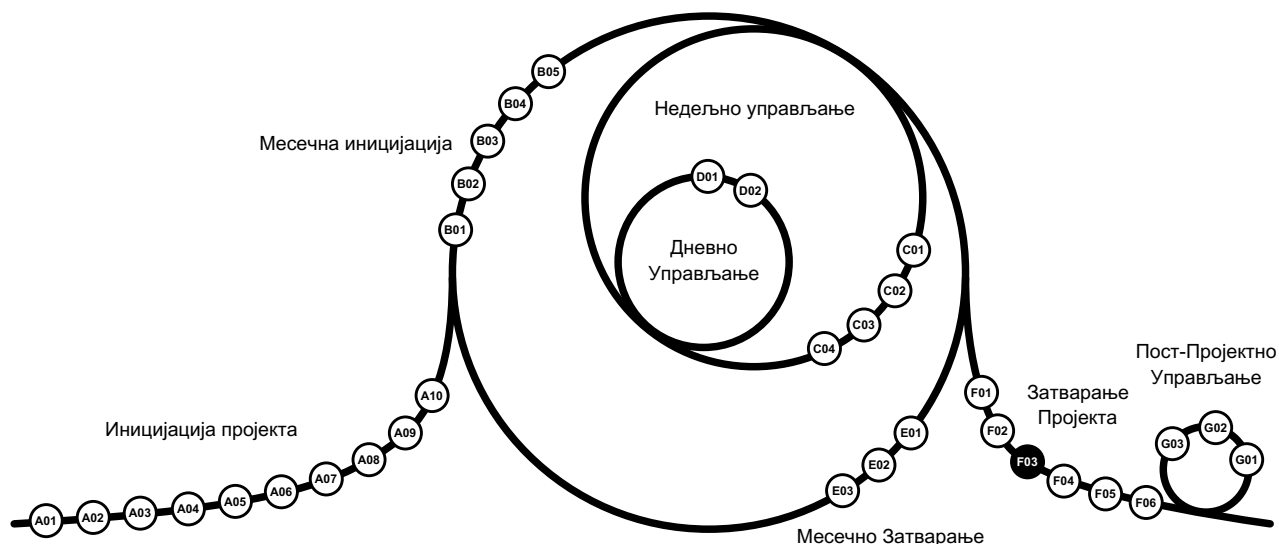
Не ограничавати вредновање задовољства клијента на неколико представника – треба вредновати све утицајне особе.

Не додавати превише питања у упитник, да би се олакшао одговор заинтересованим странама на пројекту.

Чак и уз уложен труд око анонимности упитника, ако има свега неколико учесника, неки од њихових одговора могу их идентификовати. Ако се ово деси, игнорисати ставке које доприносе идентификацији, и никад их не користити у будућности. У супротном може доћи до нарушавања поверења у анонимност вредновања.

Да би се додатно обезбедиле ставке које указују на идентитет у случају да постоје, фокусирати се на збирну информацију а не на индивидуалне одговоре.

Стручно проверити групу активности затварања



Питати другог пројектног менаџера или експерта за пројектно управљање у организацији, да уради ревизију управљачких активности и запише резултате у **Здравственом Регистру**. Ако је резултат пренизак, ревидирати неке управљачке активности па се вратити на ову.

Сврха

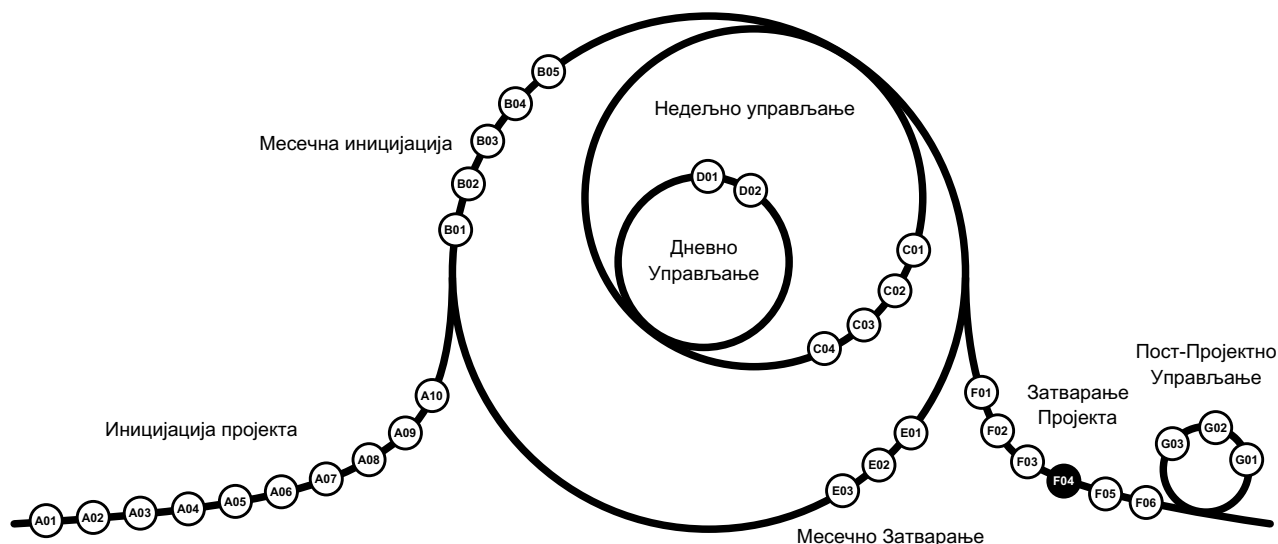
Ова стручна провера ради се из два разлога:

- Спремност да се заврши ова група активности и пројекат као целина.
- Генерисати информацију корисну за унапређење организационог система за управљање пројектима. Док је појединачни резултат пројекта важан, још је важнији тренд резултата у скупу пројеката организације.

Честе замке

Чест ризик је да се особа која ради ревизију рада пројектног менаџера устручава да укаже на проблеме, плашећи се да се то не схвати лично. На пројектног менаџера је да креира однос који омогућава искреност и опуштеност.

Архивирати пројектне документе



Како се приближава крај пројекта, време је да се архивирају сви пројектни документи.

Сврха

Архива треба да буде безбедна и на располагању овлашћеним особам у будућности, тако да увек могу да користе ове информације у својим пројекту уместо да “измишљају топлу воду”. Систем управљања портфолиом ће такође можда морати да проверава ове информације у будућности за детаљнију анализу протеклих пројеката.

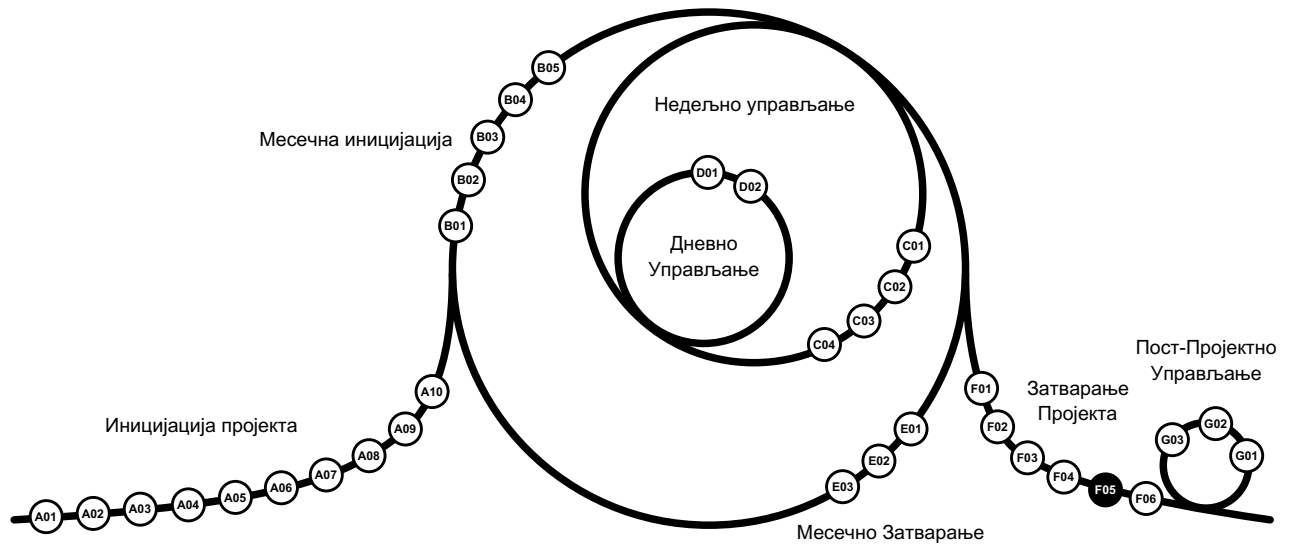
Честе замке

Имати на уму следеће ствари :

- Ако је могуће архива треба да буде на једном месту, а не расута.
- Архива треба да буде само за читање (тј. непромењива)
- Обезбедити одговарајући систем за сигурносне копије тако да се спречи губитак архиве.
- Обезбедити да је архива безбедна и да само овлашћене особе смеју да приступају.

Поред наведеног, чест проблем са документима је тај да текст није довољно јасан, и да само људи који су активно радили са документима могу да их разумеју, када су потребни, и у исправном контексту. Обезбедити да документи буду јасни и једноставни, тако да могу да их разумеју и они којима контекст пројекта није близак. Ова стратегија помаже нарочито код дугих пројеката, јер дешава се да и саме унутрашње заинтересоване стране на пројекту не могу понекад да разумеју сопствене документе после неколико месеци.

Прославити!



Дошло је време прославе за чланове тима, или за целу организацију. Након ове управљачке активности, пројектни тим се распушта.

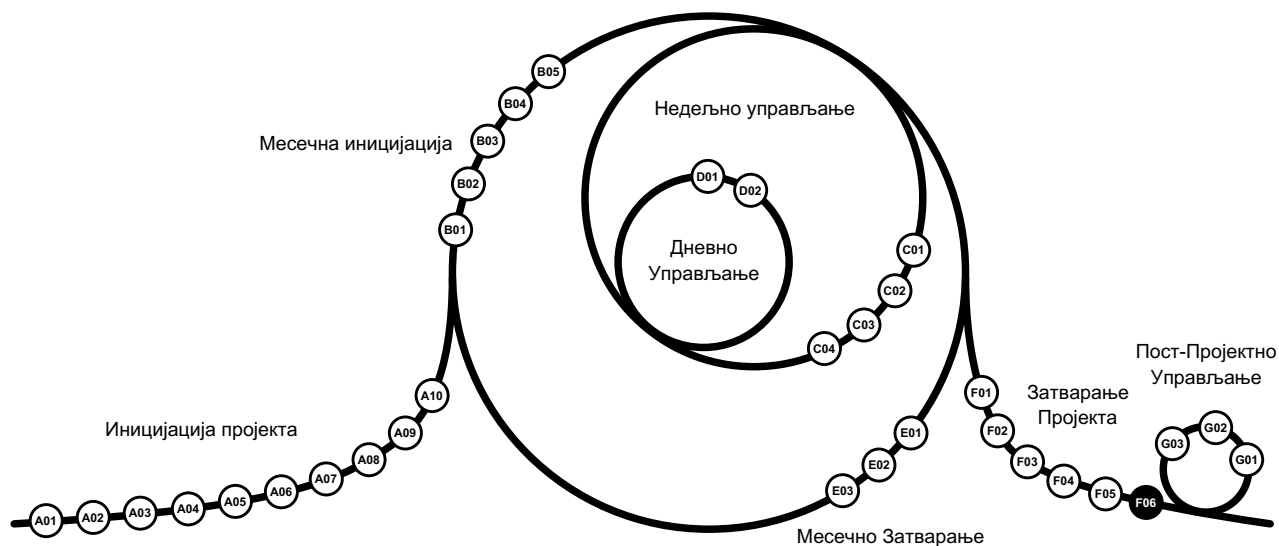
Сврха

Ово је инвестирање у будуће пројекте, јер подсећа људе да сви раде на истом циљу.

Честе замке

Побринуту се да то буде догађај за уживање и памћење, а не сувопаран корпоративни догађај са дугим говорима.

Спровести фокусирану комуникацију



У овом моменту, спонзор шаље поруку свима у организацији, најављујући затварање пројекта и захвалност свим члановима тима.

Сврха

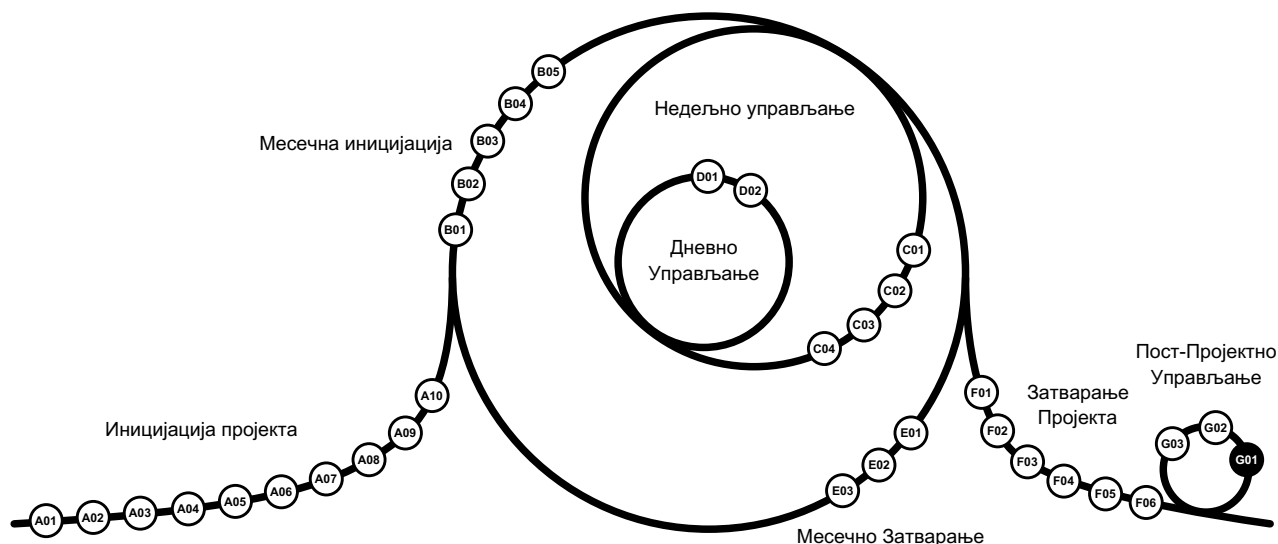
Сврха ове управљачке активности је двојака:

- Исказује се поштовање члановима тима, што их охрабрује за будуће пројекте.
- Помаже сваком да се информише о текућим пројектима у организацији, и помаже им да се поистовете са циљевима.

Ћесте замке

Порука треба да је јасна и кратка. Ако је пројекат обустављен или није био успешан, порука треба да буде позитивна и да охрабри људе да гледају напред у боље будуће пројекте.

Вредновати бенефите



Спонзор (или неко у његово име) треба да проведе пар сати у сваком пост-пројектном циклусу, ради мерења бенефита остварених од пројекта.

Осим **очекиваних бенефита**, спонзор треба активно да истражује и **неочекиване бенефите**, **потенцијалне бенефите**, и **дис-бенефите**.

Сврха

Треба вредновати пројектне бенефите из следећих разлога:

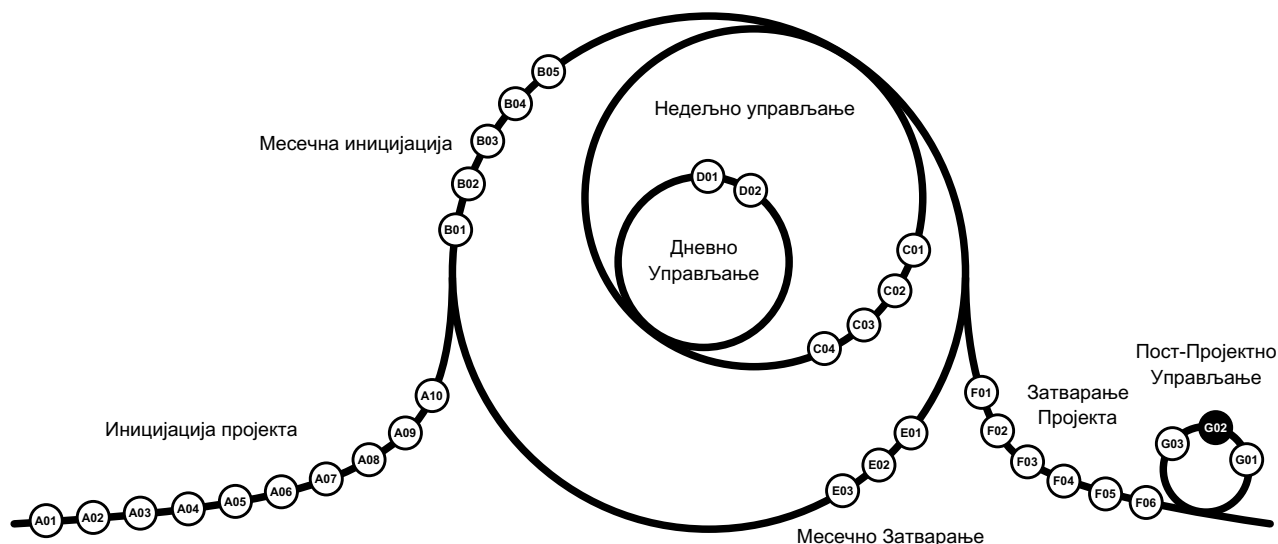
- То је подсетник за спонзоре и остале заинтересоване стране да се пројекти раде да би генерисали бенефите.
- Помаже да се разуме окружење и реалније сагледавају будући пројекти.
- Помаже да се пронађу начин за увећање бенефита ([G02](#)).

Честе замке

Неки од најчешћих проблема могу се избећи ако се има у виду следеће:

- Спонзор може ангажовати друге да вреднује бенефите, али мора да има супервизију над њима и схвати ову активности као важну управљачку активности која припада вишем слоју менаџмента.
- Нејасан опис бенефита не води никаквој сврси. Резултат може бити високог нивоа или пробабилистички, али мора остати смислен како би могао да се искористи за [G02](#).
- Запамтити да бенефити не морају бити само монетарни, већ могу бити и репутација, тржишни удео, прилике, освојено знање.

Генерисати нове идеје



Након вредновања бенефита ([G01](#)), спонзор треба да провери има ли начина да се увећају. Резултат могу бити мале активности додељене оперативним тимовима, или велике промене које могу постати нови пројекти у будућности.

Сврха

Главни рад на пројекту је завршен, и треба искористити његове бенефите. Међутим, неки потенцијални бенефити неће се реализовати сами по себи док се не предузму неке додатне активности након затварања пројекта, јер се такве прилике не пропуштају.

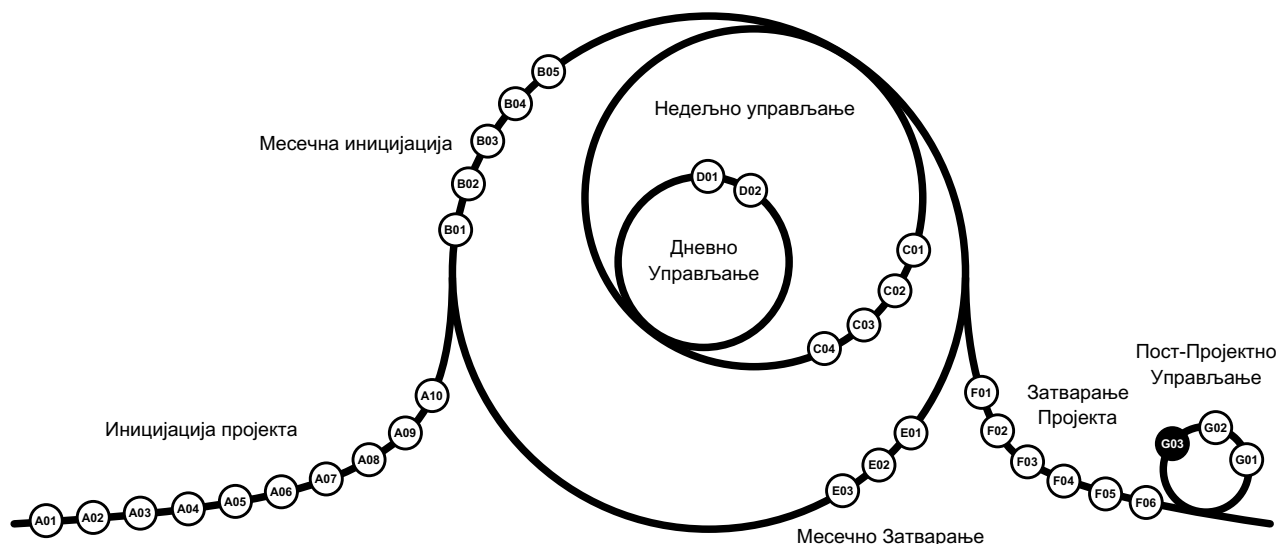
Са друге стране, вредновање бенефита из претходних пројеката је велики извор идеја за будуће пројекте, и најбоље се ради на структурисан начин.

Честе замке

Размотрити следеће како би се избегли најчешћи проблеми у овом подручју:

- Извећи недолотворне изјаве и фокусирати се на креирању стварних решења које могу да се имплементирају и вреднују.
- Ова управљачка активност се не ради самостално – треба позвати друге људе да се придруже и да се заједно одлучује.
- Не ограничавати се на вредновање бенефита за сваки пројекат посебно и изоловано – понекад је најбоље да се људи одговорни за различите пројекте сакупе и вреднују заједно бенефите различитих пројеката. Пазити на то да се бенефити сваког пројекта за који је неко одговоран вреднују на неки начин.

Спровести фокусирану комуникацију



Послати кратку поруку да би се објавили бенефити реализовани од пројекта и планове како их побољшати. Ова информација може се поделити са малом групом овлашћених особа у организацији (нпр. руководиоци и директори), или са свима. Кад год је могуће, поделити са свима.

Сврха

Ово је непрекидни подсетник за примаоце да је се пројекти раде за њихове бенефите, и да треба да ово имају у виду у својим садашњим и будућим пројектима.

Честе замке

Узети у обзир следеће да би се избегли најчешћи проблеми:

- Не третирајте све као поверљиво, већ поделите информацију са целом организацијом ако је могуће.
- Порука треба да је кратка и јасна.
- Одговорни за више мањих пројеката могу да комбинују извештаје у један, водећи рачуна да су сви пројекти обухваћени.