

## POGLAVLJE

# 2

# Sinteza projekta i izrada povelje

---

**U OVOJ GLAVI SU OBRAĐENI SLEDEĆI  
COMPTIA ISPITNI CILJEVI:**

- ✓ 1.1 U uslovima nejasnih ili slabo definisanih zahteva naručioca, preduzmite odgovarajuće mere kako biste:
  - Izradili i dodatno ispravili preliminarni projektni koncept
  - Neformalno odredili poslovne potrebe i izvodljivost projekta
  - Identifikovali sponzore koji će pomoći u pribavljanju resursa
  - Dobili formalni pristanak sponzora
  - Obezbedili podršku upravnog sistema
- ✓ 1.2 Kreirajte projektnu povelju, pod uslovom da postoje kriterijumi za minimalni sadržaj povelje, zajedno sa ulaznim elementima koji su vezani za zainteresovane strane.
- ✓ 1.3 Uočite i objasnite potrebu za dobijanjem formalnog pristanka (potpisa) sponzora; obezbedite podršku ostalih relevantnih delova upravnog sistema za utrošak resursa tokom dalje razrade i proširenja projektne povelje.



**D**o sada ste, znači, bili angažovani na vođenju nekoliko manjih tehničkih projekata, zar ne? I sigurno biste voleli da detaljnije uđete u formalna pitanja rukovođenja projektima, kako bi to radio profesionalni rukovodilac. Takav stav je siguran znak da ste na pravom putu ka potpunom razumevanju procesa upravljanja projektima i sticanju odgovarajućeg sertifikata.

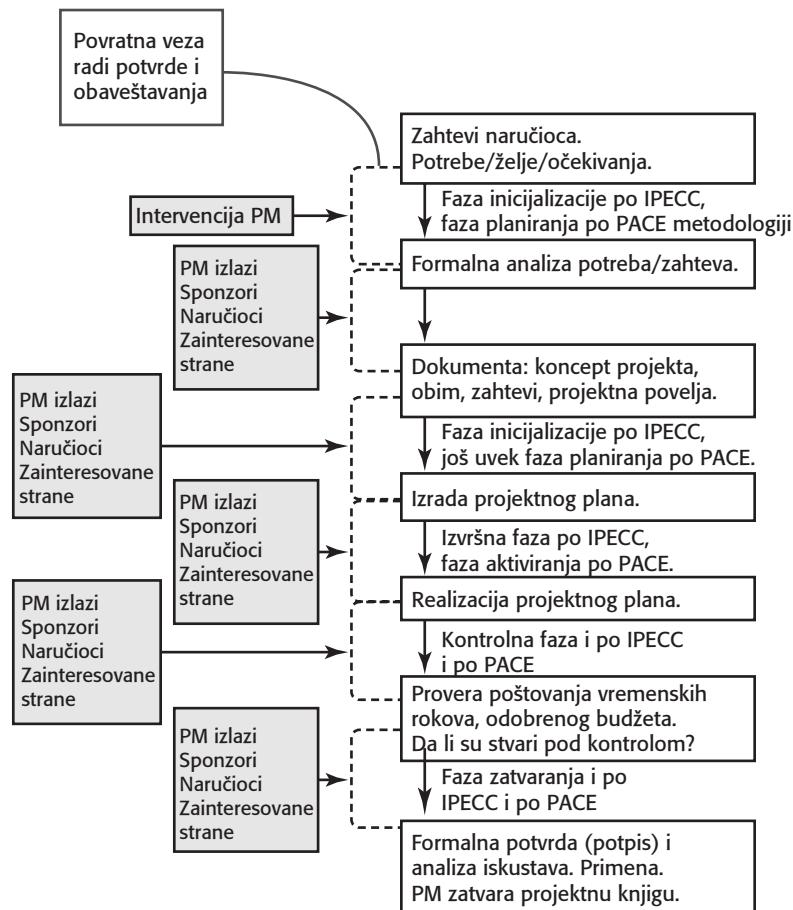
Sa porastom i usložnjavanjem neke firme, ona postaje *sve teža* za potpuno razumevanje. Istovremeno, raste ugled i cena onih pojedinaca koji imaju dovoljno hrabrosti i znanja da se uhvate u koštač sa cel okupnim procesom koji se odvija u firmi, kao i onih koji poseduju dovoljno stručnosti da i u takvim uslovima uspešno realizuju nove projekte. Mada je ova knjiga prvenstveno namenjena pripremi za polaganje ComptIA IT Project+ ispita, ona predstavlja i više od toga. Deklarisani ciljevi koji stoje iza ovog ispita obrađuju sve veštine i znanja koja su potrebna za uspešnog rukovodioca projektima.

Kao što smo već videli u prvoj glavi, "Osnove upravljanja projektom", industrijski standardi u ovoj oblasti jasno definišu šta jeste projekat, a samim tim i šta nije projekat. U ovoj glavi ćemo proširiti definiciju projekta i napraviti kratku skicu osnovnih karakteristika dobrog rukovodioca projektima. Nakon toga ćemo razmotriti prvi korak koji rukovodilac mora preuzeti na početku nekog projekta, analizu potreba i zahteva.

Govorićemo i o izradi izuzetno važnog dokumenta, projektne povelje, kao i o dobijanju zvaničnog odobrenja za početak realizacije projekta. Tada ćemo u igru uvesti i naš primer, Prestige Hotels, i konačno ga pokrenuti.

## Definicija projekta i njegovih aktera

Pостоји више начина да се испита неки пројекат: корак по корак кроз све његове фазе, појединачном анализом низа докумената који у њему настaju, или идентификацијом разних актера који сеjavljaju tokom реализације. Све ово smo pokušali da организујемо на неки начин на слици 2.1. Приказани диграм тока pokušava да objedini veliki broj raznorodnih podataka, tako da nemojte očajavati ukoliko još uvek ne možete da sagledate celinu.



**SLIKA 2.1** Proces upravljanja projektom

Osnovni tok projekta ide od vrha (zahtevi naručioca) ka dnu (početak primene konačnog proizvoda). Rukovodilac projekta se pojavljuje na početku sa analizom zahteva, kojom utvrđuje njihovo pravo značenje i posledice. Postepeni razvoj projekta se dokumentuje u aktima koja su pomenuta na kraju prve glave - obim projekta, plan, itd.

U svakoj fazi rukovodilac projekta traži dodatne podatke i stavove od sponzora, naručioca i ostalih zainteresovanih strana. Njihovi stavovi se kombinuju sa stavkom "PM izlazi" - to mogu biti dokumenta u čijoj izradi učestvuje PM, ili jednostavno aktivnosti koje on sprovodi kako bi čitav projekat održao na pravom kursu - na putu koji vodi u sledeću fazu.

Sa ovim dijagramom ćemo se susretati sve do kraja, pri čemu ćemo ga upotpunjavati detaljima o tome ko je šta uradio u kojoj fazi.

Pre nego što nastavimo, definisacemo neke osnovne pojmove, pre svih nejasni termin projekat.

## Šta je to projekat?

Industrija definiše *projekat* kao privremeni poduhvat, koji se preduzima radi stvaranja jedinstvenog proizvoda ili usluge. Projekat se može prepoznati po sledećim identifikacionim karakteristikama:

- On je potpuno različit u odnosu na bilo koji drugi projekat ili radni proces.
  - On je privremen - može trajati nekoliko meseci ili čak i godina, ali jednom svakako mora biti okončan.
- Svaki projekat ima jasno definisan početak i kraj.

Projekti poseduju i dodatne karakteristike: realizuju ih ljudi, ograničeni su resursima koji takođe nisu neiscrpni, projekti se planiraju, izvršavaju i kontrolišu.

Osnovna razlika između projekta i poslovnog procesa leži u činjenici da su poslovni procesi tekuće prirode. Oni nemaju završetak; njihova osnovna uloga jeste neprekidno održavanje poslovnih aktivnosti, iz dana u dan. Grupa administratora koja održava servere i otklanja kvarove na njima jednostavno sprovodi obične poslovne aktivnosti. Sa druge strane, administrator koji instalira novi server elektronske pošte učestvuje u projektu.

Projekti su privremenog karaktera, tako da će se u nekoj tački vremena sigurno završiti. U tabeli 2.1 navedene su neke tipične aktivnosti u svetu IT koje se mogu okarakterisati kao projekti, zajedno sa onima koje pripadaju grupi uobičajenih tekućih poslova.

**Tabela 2.1: Tipični IT projekti i tekući poslovi**

Projekti	Tekući poslovi (procesi)
Prelazak sa Exchange 5.5 na Exchange 2000	Dodavanje novog "poštanskog sandučeta" na Exchange server
Zamena 10Base-T habova za 1000Base-T (gigabit) svičere	Ažuriranje firmera haba
Izrada novog grafičkog interfejsa za korisničke sesije na miniračunaru	Konfigurisanje 3270 emulacionog programa za komunikaciju sa miniračunarom
Instaliranje i konfiguracija novog programa za upravljanje sistemom, poput Tivoli, CA Unicenter, Microsoft System Management Server ili Novell ZENWorks	Održavanje popisnog mehanizma u okviru programa za upravljanje sistemom
Postavljanje novog antivirusnog programa na sve računare	Ažuriranje antivirusnog programa najnovijim paketom otkrivenih virusa
Instalacija novog telefonskog sistema	Dodavanje novog korisnika u telefonsku bazu podataka
Zamena T1 sa OC-3 vezom	Nadgledanje performansi T1 kola

## Šta je to rukovodilac projekta?

Nakon definicije projekta, jasno je da rukovodilac projekta (PM) nije svako ko nadgleda posao; najveći deo poslova se može svrstati u tekuće, uobičajene ili ad hoc (ne planiraju se posebno niti kontrolišu). Pa koje karakteristike onda definišu PM? Njegova *uloga* proizlazi iz same definicije projekta: to je lice koje je odgovorno za vođenje projekta, onaj koji obezbeđuje da projekat bude planiran, realizovan u skladu sa planom i kontrolisan. Međutim, znanja i veštine kojima PM mora

raspolagati nisu potpuno jasno ograničene. Osnovne karakteristike dobrog rukovodioca projektnima su:

**Mogućnost održavanja ravnoteže i predviđanja** PM mora znati kako najbolje da upotrebi raspoloživa znanja, alate i tehnike u realizaciji projektnih aktivnosti kako bi postigao ciljeve i udovoljio zahtevima.

**Istovremeno čvrst i fleksibilan** Dobar PM poseduje više lica: distributer informacija, prikupljač informacija, organizator, komunikator, rukovodilac, lider, regulator, i više od toga.

**Sposobnost da otkrije i angažuje prave članove tima** Rukovodilac projektom bi trebalo da bude tehnički ekspert, mada to nije neophodno. U suštini, tehnički eksperti bi morali da se nalaze u timu, kako bi projekat dobio na snazi i kvalitetu.

**Mogućnost efikasne komunikacije pripremom odgovarajućih podataka za različite ljude u svakoj fazi projekta** Od rukovodioca projekta se očekuje da bude vešt u nabavci, sklapanju ugovora, da poznaje praksu i teoriju rukovođenja, marketing, upravljanje ljudskim resursima, rad sa finansijama, da se nalazi u politici i - kao najvažnije - da poseduje natprosečne komunikativne sposobnosti.

Ova knjiga govori o upravljanju projektnima uopšte, sa posebnim osvrtom na one u svetu informacionih tehnologija. U njoj primenjujemo najpoznatije i najbolje dokumentovane ideologije i tehnike, uz stalnu blagu usmerenost ka IT projektnima.

Nakon definisanja ovih osnovnih pojmoveva, vreme je da počnemo da razlažemo složenu strukturu projekta i upravljanja projektnima na sastavne delove, i to od samog početka: analize onoga šta je potrebno.

### Slučaj konfliktnih časova

U ulozi ste rukovodioca projekta firme Amalgamated Shoelaces Inc., kompanije sa 14.000 zaposlenih na 10 različitih lokacija širom Severne Amerike. Amalgamated želi da postavi sistem evidencije dolazaka na posao na osnovama intraneta, tako da se korisnik može prijaviti sa bilo koje lokacije pomoću običnog pretraživača, overiti svoju karticu za taj dan, evidentirati izlaznice, izmeniti svoj 401(k), pročitati razna obaveštenja i uraditi druge poslove koji su ranije bili papirnog karaktera.

Izradili ste koncept projekta i nalazite se u fazi izrade projektne povelje. Dve različite firme, potencijalni izvodači, procenile su da se čitav posao može završiti za 1.200 radnih časova. Međutim, IT odeljenje je podnело dokument u kome navodi da čitav posao može uraditi bez pomoći sa strane. Pored toga, njihova procena kaže da za čitav posao nije potrebno više od 300 sati.

Očigledno je da ovde nešto nije u redu. Pre nego što nastavite sa izradom projektne povelje, morate potpuno izučiti prirodu posla koji treba obaviti, a zatim, što je moguće preciznije, proceniti koliko je vremena potrebno za to. Naklonjeni ste angažovanju jedne od firmi ponuđača, pošto kompanija već ima pozitivno iskustvo sa njima. Pored toga, morate otkriti zašto se IT odeljenje protivi angažovanju firmi sa strane.

## Šta su to zainteresovane strane?

Projektna povelja sadrži i takve podatke koje ne može uneti rukovodilac projekta sam. Do takvih podataka se dolazi na osnovu kontakta sa zainteresovanim stranama (*stakeholders*), onim ljudima ili organizacijama kojima projekat može doneti dobit ili gubitak. Svi podaci koji potiču od zainteresovanih strana moraju biti dokumentovani. U zainteresovane strane u nekom IT projektu obično spadaju:

- Sponzori projekta
- Rukovodilac projekta (Vi)
- Naručiocи radova (engl. customers)
- Poslovne jedinice u okviru organizacija
- Spoljni saradnici (engl. contractors)

Svako zanemarivanje potreba bilo koje od zainteresovanih strana predstavlja rizik za projekat, a ponekad i osnovni uzrok njegovog neuspela. Da bi se kreirala kvalitetna povelja koja uvrštava takve potrebe i zahteve, mora se obaviti razgovor sa svim zainteresovanim stranama, kako bi se saznale njihove ideje, mišljenja i interesi.



Prvi i osnovni aksiom upravljanja projektima glasi: uspešan je onaj projekat koji zadovoljava ili premašuje očekivanja svih zainteresovanih strana.



### Primer iz Stvarnog Sveta

#### Potrebna je pomoć stručnjaka za rutiranje

Rukovodilac ste projekta za implementaciju velikog softverskog sistema za rutiranje poziva. Upotrebljeni softver će biti u neprekidnoj vezi sa lokalnom centralom (PBX) Vaše kompanije. Softver će prepoznati dolazni poziv, prekontrolisati redove čekanja poziva u pet centara širom Amerike, odrediti najkraći red i preusmeriti poziv u njega. Pored toga, softver može odrediti jezik koji strana koja poziva želi da koristi, kako bi poziv preusmerio na jedan od dva centara koji imaju operatore za opsluživanje poziva na drugim jezicima.

Dobitak koji ovaj projekat donosi ima svoju materijalnu, ali i onu drugu, nematerijalnu stranu. Ova druga se ogleda u boljoj podršci eventualnih mušterija, što će verovatno dovesti i do povećanja njihovog broja. Materijalna (opipljiva) prednost se ogleda u bržem reagovanju na pozive, tako da je moguće smanjiti resurse angažovane u telefonskoj službi. Na osnovu teorije, šansa da potrošač ostane vezan za Vašu firmu (ne ode kod konkurenциje) raste sa skraćivanjem vremena uspostavljanja kontakta sa nekim iz službe za podršku. Konkurenca na ovom polju je tako jaka da je svaki napredak dobrodošao.

Sistem sačinjava nekoliko posvećenih servera, koji poseduju sopstvena T1 kola povezana sa centralom u telefonskoj službi. Primenjeni softver je namenski i veoma skup. Ugovorili ste detaljnu obuku svih tehničara angažovanih u procesu. Pored toga, obezbedili ste dovoljno novca za konsultantske usluge koje će omogućiti uspešno funkcionisanje sistema.

Intenzivno radite sa stručnjacima iz oblasti telefonije, kao i sa operatorima na serverima. Međutim, kada je projekat došao na polovinu svog životnog veka, a hardver je spreman za ugradnju, na površinu je izbila stvar o kojoj niste vodili računa: u projekat morate uključiti i stručnjake za rutere, zato što čitav sistem koristi posebnu šemu TCP/IP adresiranja.

Na žalost, oni nisu bili uključeni u preliminarne razgovore, tako da ih morate dodatno ubrzati kako bi pristigli ostale članove tima. Ni oni sami nisu srećni zbog toga, jer su već zatrpani zahtevima vezanim za WAN infrastrukturu. Primorani ste da ponovo posetite sponzore i kažete im da će ih Vaš previd koštati dve sedmice kašnjenja.

Osnovna greška leži u činjenici da WAN tim niste tretirali kao zainteresovanu stranu u projektu.

## Analiza početnih potreba i zahteva

**S**vaki projekat počinje formulacijom potreba i dokumentovanjem analize zahteva. Dobra analiza potreba i zahteva je posebno značajna za IT projekte. Intervju predstavlja osnovni način prikupljanja potreba i zahteva naručioca. Na taj način se može tačno doći do onoga što naručilac očekuje od proizvoda ili usluge zbog kojih se projekat i pokreće. Posebno je bitna sposobnost razlikovanja onoga što je "neophodno" (zahtevi) od onoga što "bi bilo lepo da postoji" (elementi koji su opcioni u odnosu na željenu funkcionalnost, proizvod ili uslugu).

U cilju pravilnog definisanja potreba i zahteva obično se angažuje poslovni analitičar (engl. *business analyst*), lice koje poseduje iskustvo u predmetnoj poslovnoj oblasti. Poslovni analitičar je veoma koristan u IT svetu i predstavlja ličnost koje se može tretirati bar kao privremeni član projektnog tima. Ne može se očekivati da rukovodilac projekta, niti bilo koji drugi IT profesionalac zna sve detalje oko poslovanja kompanije. Teško je istovremeno biti odličan računovoda, stručnjak za marketing i genije za proces proizvodnje. Projektni zahtevi obično dolaze iz proizvodnog dela organizacije, tako da rukovodilac projekta mora pravilno da protumači sve ono što naručilac navodi u IT dijalogu, kako bi krajnji proizvod potpuno odgovarao željama. Ukoliko su zahtevi definisani jezikom oblasti u kojoj rukovodilac projekta nije dovoljno stručan, pomoć poslovnog analitičara, koji predstavlja neku vrstu interfejsa, postaje neprocenljiva.

Ukoliko ponovo pogledate sliku 2.1, videćete da zahtevi naručioca dolaze u obliku želja, potreba i očekivanja. "Ovaj ekran bi morao da radi ovo", "Očekujem da će, po završetku projekta, osoblje za unos podataka moći da radi na novom sistemu". Naručilac će objasniti šta želi od predloženog sistema koristeći najpogodniji jezik koji može naći. Rukovodilac projekta ima zadatak da analizira potrebe o kojima naručilac priča i pretvoriti ih u konačni proizvod, koji predstavlja krajnji rezultat projekta. PM je taj koji će odrediti konkretan proizvod (uslugu) koja će realizovati svaki pojedinačni zahtev naručioca. Pretpostavimo, na primer, da želite da dizajnirate novi model automobila. Konačni proizvod čitavog projekta je automobil. Jedan od zahteva govori da auto mora biti plav, a drugi traži pogon na sva četiri točka. Svaki zahtev predstavlja konkretnu specifikaciju konačnog proizvoda.

Na osnovu konačnog proizvoda i zahteva vezanih za njega, PM može odrediti koliko dugo će projekat trajati i definisati njegov obim, koji konkretnizuje sve elemente angažovane u projektu.

Nakon definisanja obima, konačnog proizvoda i zahteva, može se preći na izradu projektnog plana. Realizacija tog plana, zajedno sa njenom kontrolom, doveće do kreiranja konačnog proizvoda, potvrde njegove realizacije (prijema radova) i zatvaranja projekta.

## Definisanje projektnog koncepta

Mada je teško poverovati, ali svaki projekat počinje - na početku. Čitava stvar počinje prijemom zahteva naručioca (to može biti kranji korisnik, neki od rukovodilaca ili čak spoljni poslovni saradnik koji želi da se poveže sa dotičnom organizacijom), u kome se traži dodavanje novih mogućnosti i funkcionalnosti postojećem sistemu, ili izrada potpuno novog proizvoda. Zahtev pokreće inicijalizacionu fazu projekta.

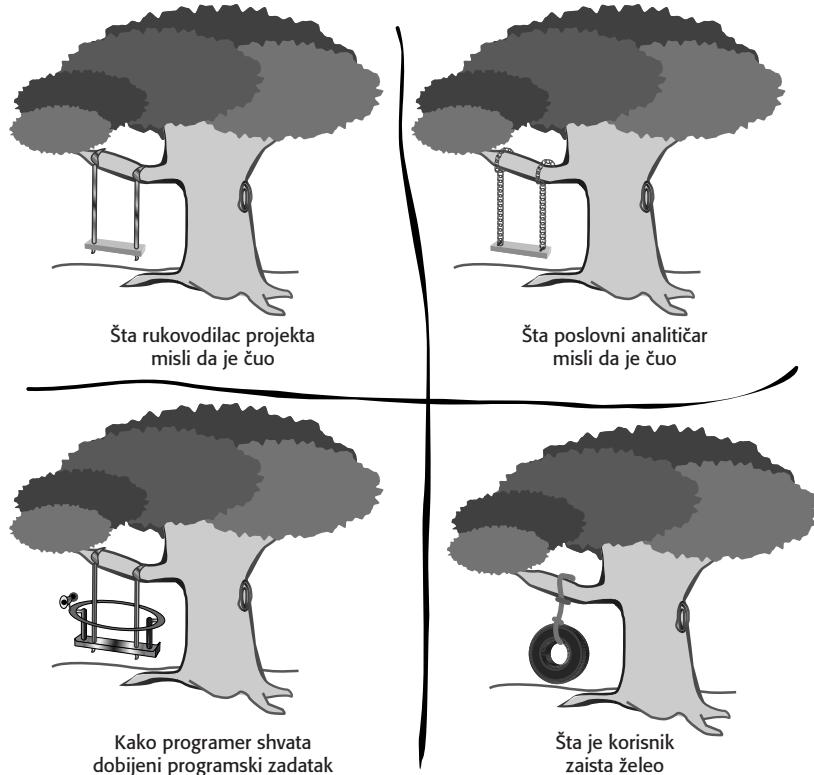
Zahtev naručioca može biti prilično nejasan ili slabo opisan. Rukovodilac projekta mora primiti takav zahtev, otkriti šta zaista стоји iza njega, a zatim ga pretočiti u konceptualni dokument projekta. To "otkrivanje" obuhvata dva dela: proučavanje zahteva naručioca sa jedne, i načina na koji PM tumači te zahteve, sa druge strane. Koncept predstavlja dokumenat koji izražava početno tumačenje projekta i može zahtevati dodatne kontakte sa ljudima koji su ga pokrenuli, kako bi tačno ustanovali šta se traži.



Naravno, današnja e-ekonomija znači da će ljudi obično tražiti da se postojeći program prilagodi radu sa web čitačem, ili sa novim programima tipa "thin-client" rešenja.

Ponekad će naručilac uz zahteve nuditi i rešenja. Ukoliko je na neki način već upoznat sa tehnologijom, može zahtevati rešenje problema upotreboru određenog proizvoda konkretnog nabavljača. Za rukovodilca projekta je veoma bitno da prvo otkrije stvarne potrebe naručioca, a tek kasnije da izabere najbolje tehnološko rešenje za zadovoljenje tih potreba. U radu se često nailazi na naručioce koji se donekle razumeju u tehnološke probleme, tako da PM ima problema u izboru najboljih rešenja, umesto onih za koje je naručilac čuo i na kojima insistira.

Verovatno smatrate da je utvrđivanje zahteva obična stvar, ali ćete se iznenaditi kada sazname da se često dešava da IT profesionalci isporuče robu koja nije ni blizu onoga što je naručilac tražio, i pored definisanja zahteva. Slika 2.2 jasno prikazuje kako se zahtevi korisnika mogu veoma lako pogrešno shvatiti. Vidi se da je korisnik želeo običnu lJuljašku od stare automobilske gume koja se može okačiti na drvo. Međutim, zahvaljujući pratevnosnom tehničkom i dizajnerskom osoblju, konačna lJuljaška se pretvorila u nešto sasvim drugo.



SLIKA 2.2 Drvo (ne)razumevanja



Ovaj tehničko/dizajnerski zahvat sam video na posteru pre nekoliko godina i od tada ga često koristim. Svaki put kada razgovaram o dizajnu sa naručiocem, razmišljam o posteru, kako bih tačno utvrdio šta on zaista hoće. Poster me je nebrojeno puta spasao zamki preterane revnosti u dizajnu i inženjerskom delu posla.

Prilikom formulisanja koncepta projekta, PM će ponovo prečistiti i opisati potrebe naručioca. Neposredan rad sa naručiocem garantuje da će PM tačno razumeti šta oni zahtevaju. U zavisnosti od složenosti njihovih zahteva, PM može zahtevati ekspertizu od stručnjaka iz određenog domena (engl. *subject matter expert, SME*), odnosno od poslovnog analitičara, koji svakako doprinosi razumevanju egzaktnih kriterijuma zahteva.

Pošto se konačno shvate zahtevi naručioca, potrebno je oformiti *projektni koncept i zahtevati njegovu potvrdu od naručioca*. Takva overa garantuje da ono što je napisano odgovara ciljevima koje naručilac želi da ostvari.

## Definisanje poslovnih potreba i izvodljivosti projekta

Često se dešava da se ono što naručilac zahteva ne podudara sa ciljevima kompanije, trenutnim uslovima ili sa opštim usmerenjima. Primera radi, naručilac može tražiti sistem koji po njegovom mišljenju zadovoljava potrebe njegove radne jedinice, bez razmatranja da li IT odeljenje tako nešto može podržati. Može se desiti da kompanija ne želi da zahtevane funkcije učini dostupnim korisnicima na određenom nivou ili u određenom odeljku. Pored toga, zahtevana rešenja mogu odudarati i od *stvarnosti*: ponekad će se desiti da ona nisu izvodljiva ni za izgradnju ni za kupovinu - ili čak uopšte nisu dostupna!

PM se često može naći na prilično klizavom terenu kada mora istovremeno uvažiti poslovne potrebe sopstvene kompanije i odrediti odgovarajuću tehnologiju koju potencijalni projekat zahteva. Od njega se očekuje da odgovori da li je projekat vredan truda, kao i da identificuje tehnologiju koja bi se koristila za rešavanje definisanog problema. Da li je uopšte isplativo uči u projekat? Da li raspolažemo odgovarajućom tehnologijom, budžetom i neophodnim nivoom opšte kulture koji će doprineti realizaciji projekta u planiranom vremenu? Drugim rečima, upravo je PM osoba koja mora proceniti ukupnu snagu projekta.

*Izvodljivost projekta*, u gore navedenom smislu, znači "da li se projekat može realizovati ili ne?"

Da bi se to uradilo, potrebno je izvršiti poslovnu analizu (*business case*) projekta. Poslovna analiza predstavlja sredstvo za procenu ukupne vrednosti projekta. Tokom pripreme neophodne dokumentacije za pokretanje projekta, PM će analizirati nekoliko različitih komponenti projekta. Dokumenta se više puta podnose na uvid naručiocima radi redefinisanja, ili, u krajnjoj liniji, radi konačnog odustajanja od projekta. Lica koja žele projekat, koja ga zagovaraju i na kraju odobravaju, predstavljaju grupu tzv. *sponzora projekta* (za razliku od lica koja imaju neke druge interese u njemu, koji pripadaju grupi zainteresovanih strana - *stakeholders*). Sponzori projekta mogu istovremeno pripadati i zainteresovanim stranama. Iznećemo nekoliko pitanja koja je potrebno razmotriti prilikom poslovne analize projekta. U takvoj analizi moramo odgovoriti na sledeća pitanja:

- Koliko će projekat koštati?
- Koliko je vremena potrebno za povraćaj uloženog?
- Šta se dobija realizacijom projekta?



U većim projektima obično postoji sponsor (ili sponzori) i izvršni sponsor (engl. executive sponsor). Izvršni sponsor je lice koje odobrava projekat, kao i utrošak resursa u cilju njegove realizacije i dobijanja konačnog proizvoda. U manjim projektima jedno lice obavlja istovremeno ulogu sponzora i izvršnog sponzora.

**Troškovi** Lica koja odobravaju projekte obično gledaju procenu troškova (i odgovarajući budžet) mnogo detaljnije u odnosu na ostale elemente. Sponzor će svakako hteti da sagleda potpuno razrađene troškove za svaku stavku koju je PM uvrstio u projekat. Jedan od najvećih problema koji utiče na tačnost procene troškova jeste vremenska razlika između tih proračuna i konačnog odobrenja, odnosno početka same realizacije projekta.

Pretpostavimo, na primer, da ste tokom razrade projekta ustanovili da je za njegovu realizaciju potrebna nabavka dva nova servera, na kojima će se vrteti željeni softver. Na Vaš zahtev, dobavljač je dostavio ponudu sa cenom koja važi 90 dana. Međutim, projekat je odobren tek nakon 180 dana, tako da morate tražiti novu ponudu sa odgovarajućim cenama. Ukoliko nove cene budu veće, moraćete ponovo konsultovati sponzora da li pristaje na dodatne troškove, što će izazvati nova kašnjenja u realizaciji.

**Period vraćanja uloženog** Sponzori uvek žele da znaju za koji period će se projekat otplatiti. Za nove servere, kao i za softver za rad sa bazama podataka i rad programera ste uložili, na primer, 100.000 dolara. Čitav sistem će pomoći zaposlenima da imaju tačnu evidenciju kupaca, a time i važne demografske podatke koji mogu preciznije usmeriti plasman kataloga i ponuda preko Interneta. Ukoliko implementacija sistema doprinese povećanju broja kupaca u ciljnim područjima - drugim rečima, ukoliko dođe do povećanja prodaje - za koje vreme će se početna ulaganja otplatiti? Koliko je vremena potrebno - devet meseci, godina ili pet godina? Sponzor će uvek očekivati odgovor na ovo pitanje i zahtevaće preciznu procenu vremena nakon koga će početi da zarađuje.

Prepostavimo da realizacija nekog projekta zahteva utrošak od 1.250.000 dolara. Procene govore da se nakon njegove realizacije očekuje dobitak od 250.000 dolara kvartalno, počevši već od prve godine. To znači da će se projekat otplatiti već za 15 meseci, zato što prva godina (četiri kvartala) donosi 1.000.000 dolara, a prvi kvartal naredne godine donosi konačnih 250.000 dolara. Može se reći da je vreme povraćaja uloženog kapitala (payback period) 15 meseci.



**Vreme povraćaja uloženog kapitala** može biti odlučujući faktor prilikom izbora projekta. Ukoliko projekat A, na primer, vraća uloženi novac nakon 15 meseci, a projekat B već nakon 6, pri čemu oba projekta koštaju isto, svako će se odlučiti za ovaj drugi, pod uslovom da su i ostali faktori, poput potreba i izvodljivosti, isti.

**Korist koju projekat donosi** Sponzori uvek porede troškove koje neki projekat donosi sa odgovorom na uobičajeno pitanje "šta mi time dobijamo?" Da li realizacija projekta dovodi do povećanja produktivnosti (nematerijalnu dobit koju je teško meriti i dokazati)? Ukoliko je to tačno, na koji način će produktivnost biti povećana? Da li će poboljšati sistem zaštite? Ubrzati transakcije? Povećati dnevni broj posetilaca na web strani? Da li će kupci (ili građani, ukoliko se radi o vladinim organizacijama) biti zadovoljniji? Rukovodilac projekta je onaj koji tačno mora pobrojati dobitke koje projekat donosi, zajedno sa razrađenim metodama za njihovu verifikaciju.

Neodgovarajuća poslovna analiza može dovesti do gubitka sponzorstva, samo zato što sponzori nisu dobro shvatili namenu i vrednost projekta. Od rukovodioca projekta se očekuje da jasno prikaže sve ono što projekat čini vrednim, kao i troškove, prednosti i vreme povratka uloženih sredstava, i to koristeći termine koje će sponzori dobro razumeti. Tek nakon toga može se očekivati adekvatna odluka sponzora o daljoj realizaciji projekta.



Mora se napomenuti da se zeleno svetlo od sponzora ne dobija uvek, čak ni kada su svi parametri dobro opisani, a projekat izgleda čarobno na papiru. Moguće je da postoje i drugi, slični predlozi, koji ne zahtevaju veće troškove. Takve situacije mogu dovesti do personalnih, ili čak političkih razmirica i problema. Može se desiti da se vrednost projekta praktično i ne razmatra; ukoliko je iza njega neka odredena ličnost, projekat neće nikada biti odobren.

## Identifikovanje sponzora projekta

Sponzori projekta su Vaši prijatelji. To su osobe koje su zaista zainteresovane za realizaciju projekta, verovatno zato što na taj način nešto dobijaju. To su ljudi kojima čete odneti koncept projekta, i uz odgovarajuću prezentaciju tražiti potrebne resurse za dalji rad. Da biste sve to postigli, morate znati ko su sponzori projekta, kakve informacije traže, kakav je nivo njihovih tehničkih znanja, kao i osetljive tačke (koje je potrebno, ali i one koje se *ne smeju* dirati). Koncept i odgovarajuća prezentacija moraju biti jasno formulisani, logički izneseni i usmereni ka samom problemu.

Sponzor projekta je ona osoba koja je ovlašćena za odobravanje projekta, koja dodeljuje ili pomaže u obezbeđivanju resursa i, što je najvažnije, rešava eventualne konflikte. Oni su zaduženi za sva neophodna usmeravanja i donošenje odluka. Sponzor mora jasno razumeti namenu, vrednost i obim čitavog projekta.

Idejni vođa projekta (*project champion*) je osoba koje će projekat držati u centru pažnje u kompaniji, ispred ostalih poslova. On će podsećati sve zainteresovane na projekat, održavati entuzijazam, kao i usmerenost i motivaciju ljudi radi ostvarenja projektnog cilja. Idejni vođa i sponzor ne moraju biti ista osoba, pogotovo ako je reč o velikim projektima, poput izgradnje brana ili višespratnica, ali je u IT svetu to obično jedna osoba. Idejni vođa i rukovodilac projekta su najčešće različiti ljudi.



Sponzor i naručilac projekta takođe obično nisu ista osoba, mada je i takva kombinacija moguća.

## Dobijanje zvaničnog pristanka sponzora

Do ovog momenta smo prevalili popriličan put u razvoju jednog projekta. Naručilac je izneo projektne zahteve, koje ste Vi marljivo proučili kroz detaljnu poslovnu analizu, na osnovu čega ste definisali koncept projekta, koji definiše prirodu predstojećeg posla. Koncept ste podneli na uvid sponzorima, zajedno sa prezentacijom koja ih je oborila sa nogu. Na osnovu izvršene analize, sponzori su odobrili dalji rad na projektu.



Sponzor se ponekad javlja i u obliku grupe ljudi, koja se naziva "savetodavni komitet projekta". Sa naše tačke gledišta, uvek je bolje da je sponzor jedna osoba (izvršni sponzor). Komiteti se obično zaglibe u raznim prepucavanjima i neslaganjima, čime gube moć donošenja odluke, a time i čitav projekat postaje pasivan. Dešava se čak i da pojedini nezadovoljni članovi komiteta jednostavno sabotiraju rad. Ukoliko je to moguće, prilikom formulisanja projekta insistirajte na tome da sponzor budeoličen u jednoj osobi.

Ovo je trenutak kada od sponzora morate dobiti zvanično odobrenje za nastavak rada na projektu. Potrebno je izraditi dokumenat koji je sličan konceptu projekta, ali koji mnogo detaljnije obrazlaže sve korake koje treba preduzeti radi postizanja krajnjih ciljeva. Projektni plan još uvek nije izrađen, ali ovaj dokumenat definiše ukupan obim projekta, kao i resurse neophodne za njegovu realizaciju. Taj dokumenat se naziva projektna povelja (engl. *project charter*), a o njemu ćemo više govoriti u narednom odeljku ove glave.

Poželjno je da projektne povelje, bez obzira na oblast koju pokrivaju, eksplicitno sadrže i potpis sponzora, kao zvanični pristanak na pokretanje projekta.

## Obezbeđenje podrške upravljačkih struktura

Ukoliko imate imalo iskustva u poslovnom svetu, sigurno ste već uočili da u njemu postoje i ljudi koji imaju različite poslovne i političke stavove u odnosu na druge. Jedna grupa, na primer, može smatrati da je projekat izuzetno vredan i da ga treba pokrenuti bez obzira na troškove, dok druga misli da je cena previsoka, da nema mogućnosti za realizaciju tehničke ekspertize, koja je neophodna za uspešan završetak projekta, ili da postoji mali milion drugih razloga koji koče dalji razvoj projekta. Ponekad će se desiti da pojedinci žele da zaustave projekat samo zato što je ideja potekla iz druge grupacije u okviru kompanije.

Praksa nalaže izbegavanje jedne još ozbiljnije situacije: pokretanja projekta sa kojim nisu upoznati svi rukovodeći organi. Pretpostavimo da ste imali kontakt sa naručiocem koji je, po Vašoj proceni, na visokom mestu u hijerarhiji korporacije. Naručilac je istakao da postoji potreba za realizacijom jednog projekta, pobrojao šta treba uraditi i dao Vam početne elemente za formulaciju koncepta projekta.

Napisali ste koncept, sastali se sa sponzorom i dobili njegovu formalnu podršku. Kada je narudžbina hardvera došla u odeljenje za nabavku, kontrolni organ korporacije Vas je pozvao kako bi proverio šta to u stvari radite. Pored toga što on lično nije bio konsultovan, a time nije dao ni odobrenje, istakao je da ubuduće obavezno konsultujete i finansijsko odeljenje za svaki novi projekat, kako biste dobili zvanično odobrenje ili zabranu za nabavku svih potrebnih stvari. I, usput, u ovoj fiskalnoj godini neće biti konsultantskih usluga koje su već plaćene, dodaо je.

Ponovo ste otisli do osobe koja je pokrenula čitavu stvar i obavestili je o svim neprijatnostima. Naručilac je, besan, rekao da će srediti situaciju, ali nakon toga o projektu više niste ništa čuli.

Da li je to kraj? Svi oni koji na neki način udahnuju život projektu moraju i zvanično potvrditi njegovu validnost (da li do njega uopšte treba da dođe), ozvaničiti definisani obim projekta i potvrditi raspoloživost novčanih sredstava za njegovu realizaciju. Sve to je obaveza sponzora projekta, a ujedno i još jedan dobar razlog za zvaničnu potvrdu svake faze projekta (potpisom), uključujući i koncept projekta i njegovu povelju.

## Definisanje projektne povelje

**P**rojektna povelja je zvaničan dokumenat koji pokreće projekat. Ona se razlikuje od projektnog koncepta u tome što predstavlja zvaničan dokumenat, koji detaljno određuje resurse angažovane u realizaciji projekta. U projektnom konceptu se može naći rečenica poput: "U čitavoj ovoj stvari jasno se prepoznaju obrisi projekta i, na osnovu onoga sa čim raspoložem, evo o čemu se u njemu radi." Nakon izrade projektnog koncepta i formulacije zahteva, raspolažemo sa dovoljno podataka za izradu projektne povelje.



Po PACE (planning, activating, controlling, ending) metodologiji, o kojoj je bilo reči u prethodnoj glavi, koncept, zahtevi i povelja su spojeni u jedan dokumenat, koji, nakon ovore od strane sponzora, ozvaničava početak realizacije i utroška resursa. Nakon izrade tog dokumenta, pristupa se izradi projektnog plana, a zatim se pokreće i projektni tim, koji ostaje na okupu sve do njegovog završetka.

Projektna povelja je veoma važan dokumenat, koji uključuje sledeće komponente (ne mora biti ograničena samo na njih):

- Odobrenje za početak realizacije projekta
- Nimenovanje rukovodioca projekta
- Kratko opravdanje projekta u poslovnom smislu
- Neophodne kriterijume za praćenje troškova

Projektnu povelju obično izrađuje rukovodilac projekta, ali ga zvanično objavljuje osoba koja odobrava njegov početak i obezbeđuje sredstva.

Ispitni cilj 1.2 kaže "koji označavaju minimalne *zahteve* neke firme za projektну povelju". To znači da u firmi postoji zvanični obrazac koji se koristi kao osnova projektne povelje - sa minimumom podataka koje neki predlog projekta mora imati. Ukoliko takav obrazac postoji, izrada povelje će, naravno, biti jednostavnija. Međutim, ukoliko takav "startni" dokumenat ne postoji, moraćete sami izraditi povelju. Naveli smo komponente koje dobra povelja mora sadržati. Razmotrimo svaku od njih nešto detaljnije.

**Autorizacija** Projektna povelja zvanično odobrava početak projekta. Dokumenat se naziva povelja (engl. charter) upravo zato što predstavlja formalnu deklaraciju da projekat postoji i da je postignuta saglasnost svih nadležnih za njegovu realizaciju.

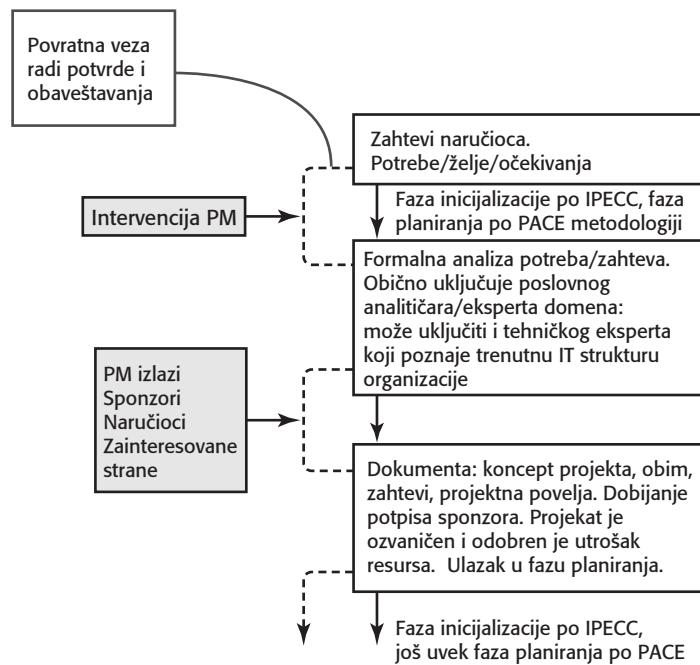
**Namenovanje** Projektna povelja poimenično navodi pojedinca(e) koji su odgovorni za njegovu realizaciju. Ukoliko PM napusti projekat i na to mesto bude određeno novo lice, nije potrebno raditi novu povelju - dovoljno je na njoj predviđeti rubrike i za takve promene. Način izmene projektne povelje varira i zavisi od zvanične politike i smernica konkretnе organizacije. Obično se te promene realizuju na način koji je jasno propisan u svakoj pojedinačnoj firmi.

**Poslovno opravdanje projekta** U ovom delu projektne povelje se opisuje, poslovnim rečnikom, razlog pokretanja projekta - na koji način će poslovanje firme biti unapređeno realizacijom projekta. Primera radi, u njemu može stajati nešto poput: "Uvođenje savršenijeg sistema rutiranja telefonskih poziva unapređuje podršku mušterija, putem smanjenja vremena čekanja na odgovor službe za podršku."

**Praćenje troškova** Na kraju krajeva, sve se radi zbog novca. To nemojte *nikada* zaboraviti. Sve se vrti oko novca. Sve dok postoje materijalni interesi u rešavanju poslovnih problema, postojaće i one osobe koje predstavljaju dobre čuvare fondova firme, koji žele da se uvere da se kasa neće isprazniti radi podrške projektu koji ne donosi nikakvu dobit. Povelja će praktično oformiti poseban račun, na koji će se slivati i sa koga će se trošiti sredstva radi realizacije projekta, kao i metode za praćenje ukupnih troškova.

**Kontrola** Mada projektnu povelju obično piše rukovodilac projekta, njeno objavljivanje je u nadležnosti izvršnog sponzora. Onaj koji odobrava rad i objavljuje povelju obično i finansira sam projekat.

Zvaničan potpis projektnog(ih) sponzora konačno pokreće projekt. Potpis praktično znači: "Slažem se sa obimom ovog projekta i dozvoljavam utrošak ne samo finansijskih, već i organizacionih resursa, radi uspešne realizacije." Povelja odražava krajnje ciljeve projekta, saglasnost sistema upravljanja po pitanju projektnih zahteva, kao i polazne osnove (input) zainteresovanih strana. U ovom trenutku možemo dodati nove detalje dijagramu procesa upravljanja projektima. Slika 2.3 predstavlja gornji deo slike 2.1, i prikazuje sve ono što je do sada rečeno. Prikazan je čitav proces zaključno sa izradom povelje.



**SLIKA 2.3** Inicijalna faza projekta po metodologiji IPECC

## Inicijalizacija projekta

**U** ovom trenutku smo završili dva dokumenta, koncept i projektnu povelju. Povelja definiše osnovne ciljeve projekta, kao i njegovog rukovodioca i sponzore. Povelja navodi i zainteresovane strane, osnovne polazne elemente (inputs) koji se od njih dobijaju, kao i elemente projekta koji su za njih interesantni. Dobro smo zagazili u fazu inicijalizacije projekta, gledano po IPECC metodologiji.

Ukoliko morate izmeniti ili dopuniti povelju, potrebno je ponovo obezbediti potpis sponzora. Ako dođe do izmene ili proširenja projekta, mora se izmeniti ili proširiti i njegova povelja. Podešavanja, korekcije, brisanja ili dodaci zahtevaju ponovni pregled povelje od strane lica koja su je potpisala, pri čemu će se još jednom utvrditi opravdanost projekta, što se overava potpisom. O svakoj izmeni povelje potrebno je upoznati rukovodeće osoblje, naročito o tome kako će izmene uticati na sam projekat i na osoblje koje je u njemu angažovano.

Sa ovim polako prelazimo iz prve faze projekta - definicije/izrade koncepta, u fazu definicije obima projekta. Definisanje obima obično podrazumeva da su u projektnoj povelji urađene sve neophodne izmene, koje zahtevaju ponovno potpisivanje.



Ukoliko se projekat realizuje pod ugovorom, moguće je potpisani ugovor koristiti kao projektnu povelju. Bitno je uočiti da delovi ugovora moraju biti ponovo napisani ukoliko dođe do promene obima projekta.

Konačno smo ovladali suštinom projektnog koncepta i povelje. Vreme je da predemo u narednu fazu razvoja projektnog plana.

Vratimo se lancu Prestige Hotels, i razmotrimo potrebe i zahteve u našem malom primeru projekta.



### Prestige Hotels: formulacija projektnih zahteva

U prvom poglavlju smo rekli da su projektni zahtevi inicirani u grupi hotela Reno/Las Vegas (skraćeno RLV), koji sadrži četiri hotela: Texas (kaubojske teme), Bangkok (Daleki Istok), Cajun Blues (Luzijana) i Sidewinder (trke). Izvršni direktor RLV grupe želi da napravi web lokaciju za potencijalne putnike, koja će podsticati posetioce da rezervišu sobu u nekom od hotela grupe. Web lokacija mora imati sledeće sadržaje:

- Početna stranica će nuditi posetiocima elektronsku slot mašinu. Pritisom na dugme "Okreni bubanj", posetilac će moći da pokrene grafiku koja potpuno odražava ponašanje slot mašina u kockarnicama.
- Svako okretanje slot maštine na početnoj stranici mora voditi do "dobitka" - kombinacije koja će obezbeđivati neki vid popusta ili proizvoda koju posetilac dobija ukoliko rezerviše sobu u hotelu.
- Postojaće i jedan veliki dobitak: kombinacija tri kaubojska šešira, koja dobitniku donosi besplatan boravak u Texas Hotelu.
- Web lokacija mora prikazati izgled soba u hotelima.
- Mogućnost rezervacije sobe u hotelu. Od posetioca će se tražiti da unese broj svoje kreditne kartice.
- Mogućnost rezervacije avionske karte. Od posetioca će se tražiti da plati kartu pre nego što ona bude izdata. Ova opcija traži ovezivanje sa avioprevoznikom qLines, sa kojim Prestige ima porazum o popustu za putnike koji odsedaju u Prestige hotelima.
- Mogućnost štampanja kupona pomoću kojih posetilac dobija popust za obroke i vanpansionske sadržaje.
- Postojanje linkova ka ostalim hotelima lanca Prestige.
- Web lokacija mora biti završena u roku od 180 dana, na vreme za sezonu konferenciјa u Las Vegasu.

RLV trenutno nije predstavljen na Internetu, niti ima ugovor sa nekim od provajdera (ISP).

Čitav posao počinje razgovorom sa izvršnim direktorom RLV grupe, čovekom sa imenom Rolf, kao i sa osobom za koju Rolf smatra da će biti od velike pomoći tokom realizacije projekta, inteligentnom i komunikativnom ženskom osobom pod imenom Britani.

Osnovni cilj ovih razgovora jeste precizno definisanje zahteva, koji moraju jasno prikazati šta naručiocи žele. Dokument sa zahtevima će navesti svaki pojedinačni proizvod (uslugu) koju naručiocи traže (podsetimo se da je zahtev praktično specifikacija proizvoda - proizvod je automobil, a zahtev je želja naručioca da on bude plave boje). Stavke koje su pobrojane iznad, predstavljaju zahteve, dok je konačni proizvod jedan - web lokacija. Naravno, lista koju ste dobili prilično je detaljna, tako da predstavlja dobru polaznu osnovu; međutim, ponovo ćete se videti sa Rolfom i Britani kako biste kroz razgovor bolje razumeli neke od navedenih zahteva.

Tokom razgovora ste naglasili da pojedini zahtevi traže dosta vremena, dok neki resursi trenutno nisu na raspolaganju, kao i to da je rok prilično tesan. Posebno Vas brine zahtev za rezervaciju avionskih karata preko avioprevoznika qLines, zato što nemate punu kontrolu nad nekim od resursa, i pored ugovora koji RLV ima sa qLines. Smatrate da je rok od 180 dana previše kratak za realizaciju ovog zahteva.

Rolf je na sve to rekao: "Razumem Vašu brigu oko qLines, kao i onu vezanu za rok. Najveći problem Vam je saradnja sa qLines oko dobijanja karata, ali oni su rekli da su tako nešto već radili."

Pomenuli ste i probleme oko upotrebe slot mašina preko Interneta od strane maloletnika. Britani je odgovorila: "Mislimo da to možete rešiti kao i kod bilo koje druge transakcije kod koje morate proveriti starost osobe. Možete koristiti bilo koje provereno rešenje za takve web lokacije, kako biste sprečili pristup maloletnicima."

Ukoliko neko dobije tri kaubojska šešira i osvoji nagradu, jednostavno ćemo proveriti njegovu starost pre nego što ozvaničimo nagradu. Ako neko rezerviše sobu pomoću kreditne kartice, pa, svako sa kreditnom karticom može to uraditi, čak i ako ima manje od 21 godine, tako da smo zakonski pokriveni."

Pošto ste rešili kritične elemente navedenih zahteva, zakazali ste još jedan sastanak sa Rolfom i Britani, ovoga puta na njihovom terenu. Otputovali ste do direkcije RLV i proveli čitav dan u raspravama oko izgleda web lokacije, kao i u dodatnom objašnjenju pojedinih detalja, gde su Vam neophodna njihova mišljenja. Mada će kreirane zabeleške biti od velike koristi tokom procesa prikupljanja zahteva, čitav proces je još uvek u ranim fazama, tako da je isuviše rano za konkretnu implementaciju zahteva, pa ćemo ih za sada ostaviti po strani.

## Zaključak

**P**oslovni projekat poseduje dve osnovne karakteristike: jedinstven je i privremenog karaktera (poseduje jasno definisan početak i kraj). IT projekti počinju zahtevom naručioca, koji je zainteresovan za projekat. Projektni zahtev može biti sasvim jednostavan, poput: "Znate, bilo bi lepo kada bismo raspolažali time", ili potpuno formalizovan u obliku dokumenta koji detaljno definiše šta naručilac želi - kao i sve ono između. Zadatak rukovodioca projekta (PM) je da objedini sve ono što je naručilac izneo u razumljiv projektni koncept, koji odražava suštinu onoga što naručilac želi. Ova aktivnost zahteva razumevanje poslovnih procesa, kao i procenu relativne izvodljivosti čitavog posla, u odnosu na potrebe.

Potrebno je identifikovati i sponzora (ili sponzore) projekta - osobe koje odobravaju utrošak sredstava radi realizacije projekta i koje konačno overavaju njegovu uspešnost. Uvek bi trebalo identifikovati izvršnog sponzora, koji ima moć da kaže "da/ne" i koji će biti vodeći sponzor projekta. Morate obezbediti i podršku ostalog dela upravljačkog mehanizma firme. Pored toga, morate znati ko su sve zainteresovane strane - oni koji imaju neke interes u realizaciji projekta. Da bi projekat bio uspešan, morate obezbediti ne samo da zainteresovane strane podržavaju Vaše napore, već i da potpuno razumeju projektne zahteve i ciljeve.

Da bi se sva ova podrška obezbedila, kreirajte projektni koncept i podnesite ga na uvid naručiocima i sponzorima. Time ćete dobiti zvaničnu potvrdu da i naručilac i sponzor govore o istom projektu. Tokom definicije projekta, otklonite sve nejasnoće oko toga što naručilac stvarno želi.

Većina formalizovanih projekata zahteva zvaničan potpis na konceptualnom dokumentu. Kod manjih projekata je dovoljna saglasnost, bez potrebe za zvaničnom dokumentacijom i potpisivanjem. Međutim, sa usmenom saglasnošću treba biti oprezan - verovatno ste već iskusili situaciju u kojoj ono što ste rekli nije isto sa onim što su drugi čuli. Upamtite da projektni koncept definiše dobit, troškove i vreme vraćanja uloženog.

Nakon svega ovoga, sledi izrada projektne povelje. Laičkim jezikom rečeno, povelja iskazuje šta se postiže projektom. Ona uključuje i ime i prezime rukovodioca projekta (ili više njih) i sponzora(e), a pored toga definiše i poseban račun kako bi se obezbedilo praćenje utroška sredstava. Povelju obično izrađuje rukovodilac projekta, a u njenoj izradi se može koristiti i standardizovani obrazac firme, razvijen za bilo koju vrstu projekta. Projektna povelja se mora i zvanično potpisati od strane izvršnog sponzora, a može se uvrstiti i potpis naručioca.

Ukoliko se ukaže potreba za izmenom obima projekta, mora doći i do izmene povelje. Izmene zahtevaju ponovno potpisivanje sponzora, a sa njima je potrebno upoznati i sve zainteresovane strane.

## Šta se traži na ispitu?

**Definisanje projekta** Polazeći od zahteva naručioca, definišite šta on stvarno želi da postigne projektom.

**Neformalno određivanje poslovnih potreba i izvodljivosti projekta** Komunikacija predstavlja najvažniju stvar u upravljanju projektima. Ukoliko je projekat bezvredan, to treba istaći glasno i jasno. Ukoliko ne postoji mogućnost njegove realizacije, i to treba izneti na površinu.

**Identifikacija sponzora projekta i idejnog vođe koji će pomoći u obezbeđenju resursa.** Resursi - novac, vreme i ljudi - jesu stvari koje obezbeđuju realizaciju projekta. Bez pomoći sponzora oko njihovog obezbeđenja, projekat je osuđen na neuspeh.

**Obezbedite formalno odobrenje od sponzora.** Poželjno je da je sponzor jedna ličnost. Zvanično odobrenje je neophodno.

**Obezbedite podršku organa upravljanja.** Komunikacija sa drugim organima upravljanja, koji imaju bilo kakav interes u samom projektu (mada nisu zvanični sponzori), od vitalnog je značaja. Nikada nemojte zanemarivati rukovodioce.

**Izradite projektnu povelju.** Morate poznavati sastavne delove projektne povelje i njihovu ulogu. Obezbedite zvaničan potpis na povelji.

**Izmene obima projekta regulišite preko projektne povelje.** Sa izmenom projekta, mora doći i do promena u povelji.

## **Osnovni pojmovi**

**U**pravljanje projektima, poput bilo kog drugog poslovnog procesa ili tehnologije, poseduje sopstvenu terminologiju. Postarajte se da zapamtite sledeće pojmove:

poslovni analitičar (business analyst)	projektna povelja (project charter)
poslovna potreba (business case)	izvodljivost projekta (project feasibility)
izvršni sponzor (executive sponsor)	sponzor projekta
projekat	zainteresovana strana (stakeholder)
idejni vođa (project champion)	ekspert iz domena (subject matter expert - SME)

## Kontrolna pitanja

1. Frederiko, direktor marketinga, Vam je predložio pokretanje jednog projekta. Koji je Vaš sledeći korak?
  - A. Analiza poslovnih potreba
  - B. Izrada koncepta projekta
  - C. Izrada projektne povelje
  - D. Definisanje zainteresovanih strana
2. Frederiko, direktor marketinga, Vam je predložio pokretanje jednog projekta. Istovremeno je izvestio i Umberta, zamenika direktora prodaje, koji je obavestio Marlin, svoga prepostavljenog. Ona je podnela izveštaj Rosu, izvršnom direktoru. Urađen je koncept projekta i zaključeno je da je on potreban i značajan za poslovanje firme. Frederikova ovlašćenja dostižu do utroška maksimalno \$100K, Umbertova do \$200K, a Marlinina do \$300K. Ukoliko su procenjeni troškovi projekta \$195K, i da se ta suma već nalazi u Frederikovom budžetu, koga bi trebalo imenovati za izvršnog sponzora projekta?
  - A. Frederika
  - B. Umberta
  - C. Marlin
  - D. Rosa
3. Frederiko, direktor marketinga, Vam je predložio pokretanje projekta koji će marketingu olakšati praćenje vodećih sajmova. Istovremeno je izvestio i Umbreta, zamenika direktora prodaje, koji je obavestio Marlin, svoga prepostavljenog. Ona je podnela izveštaj Rosu, izvršnom direktoru. Frederiko poseduje široka ovlašćenja po pitanju utroška sredstava. Urađen je koncept projekta i zaključeno je da je projekat koristan i značajan. Ko su osnovne zainteresovane strane?  
(Zaokružite sve tačne odgovore)

- A. Frederiko
  - B. Umberto
  - C. Marlin
  - D. Ros
  - E. Vi
4. Pripremili ste povelju za jedan potpuno nov projekat. Ko će potpisom zvanično overiti povelju?
- A. Naručilac
  - B. Izvršni sponzor
  - C. Zainteresovane strane
  - D. Sponzor i zainteresovane strane zajedno
  - E. Sponzor, zainteresovane strane i naručilac zajedno
5. Naručilac Vam je nametnuo ideju o jednom projektu. Nakon preliminarnih analiza poslovnih potreba, izradili ste koncept projekta i podneli ga naručiocu na pregled. Naručilac je zahtevao neke minimalne izmene u načinu na koji ste analizirali projekat. Gde je potrebno učiniti izmene?
- A. U reviziji koncepta projekta
  - B. U prvom nacrtu projektne povelje
  - C. U izmeni obima projekta kroz projektnu povelju
  - D. Promene nije potrebno evidentirati
6. U kojoj fazi se angažuje izvršni sponzor projekta?
- A. Prilikom kontakta naručioca sa rukovodiocem projekta
  - B. Tokom razvoja koncepta projekta
  - C. Tokom izrade projektne povelje
  - D. Pri reviziji povelje
  - E. Oko odobrenja projektne povelje

7. Rukovodilac pravne službe zahteva od Vas da formulišete plan projekta za razvoj intraneta, koji će omogućiti osoblju pristup zakonskim aktima pomoću standardnog web čitača. Uradili ste početne analize poslovnih potreba vezane za ovaj zahtev i ustanovili da je projekat preširok, prvenstveno zbog dodatnog opterećenja postojeće mreže. Razvojni tim zadužen za web i sve Internet/intranet poslove je odvojen od serverskog administracionog tima, dok ekipa za međumrežno povezivanje predstavlja posebnu tehničku celinu. Na čelu svakog od ova tri tehnička tima se nalazi poseban rukovodilac. Rukovodilac pravne službe je izvestio finansijskog direktora, a obojica su obavestila i potpredsednika uredavnog odbora zaduženog za operativne poslove. Ko će biti izvršni sponzor(i)?
  - A. Rukovodilac pravne službe
  - B. Finansijski direktor
  - C. Rukovodioci tehničkih timova
  - D. Tehnički direktor
  - E. Potpredsednik upravnog odbora
8. U nekoliko narednih pitanja ćemo koristiti sledeći scenario. Ekipa mrežnih administratora je predložila projekat koji, na početku, deluje lako izvodljiv, ali nakon pažljivijeg razmatranja postaje jasno da se radi o velikom projektu. Oni žele da promene alijase (adrese korisnika) koje korisnici koriste za elektronsku poštu na Internetu iz sadašnjeg oblika - prvih pet slova prezimena i početno slovo imena (`anderb@company.com`), u novi oblik - početno slovo imena.prezime `b.anderson@company.com`. Izmene su potrebne jer postojeće adrese odgovaraju imenima koja se koriste prilikom prijavljivanja na mrežu, što predstavlja potencijalni propust u sigurnosnom sistemu. Ukoliko bi neki haker saznao da je e-mail adresa ista kao i korisničko ime na mreži, moglo bi doći do neovlašćenih upada u sistem, što administratori mreže žele da izbegnu. Međutim, problem leži u tome što 15.000 korisnika mora izmeniti svoje naloge! Da stvar bude još gora, dosta njih je odštampalo vizit-karte sa starom e-mail adresom, tako da se neće baš veseliti ovoj izmeni.

Ovu promenu je lako izvesti, bar sa računarske tačke gledišta; odgovarajući program se može relativno brzo napisati u obliku skripta. Mrežni administratori su rekli da oni mogu da *dodaju* novu e-mail adresu svakom korisniku i da je proglose primarnom, tako da bi i stara ostala važeća za neki određeni period. Na taj način bi svi imali vremena da izvrše sve potrebne izmene, računajući tu i promene na vizit-kartama.

Od Vas traže da se postavite u ulogu rukovodioca projekta, kako bi projekat i formalno bio priznat od strane rukovodećih organa, pre nego što ekipa administratora nastavi sa radom. Ekipa je izvestila svog izvršnog rukovodioca, a ovaj finansijskog potpredsednika. Ona je o svemu upoznala izvršnog direktora, a ovaj je izvestio bord direktora.

Koji je Vaš prvi korak?

- A. Izvršiti analizu poslovnih potreba
  - B. Identifikovati sponzore projekta
  - C. Identifikovati zainteresovane strane
  - D. Pripremiti projektnu povelju
9. Ko su zainteresovane strane u scenariju iz prethodnog pitanja?  
(Zaokružite sve tačne odgovore)
- A. Ekipa mrežnih administratora
  - B. Vlasnici vizit-kartica
  - C. Vi
  - D. Lica koja primaju elektronsku poštu preko Interneta
  - E. Internet provajder (ISP) kompanije
10. Ko će biti izvršni sponzor projekta po scenariju iz 8. pitanja?
- A. Izvršni rukovodilac ekipe mrežnih administratora
  - B. Finansijski potpredsednik
  - C. Izvršni direktor
  - D. Bord direktora

11. Ko je odgovoran za pribavljanje zvaničnog odobrenja projekta od strane sponzora?

  - A. Naručilac
  - B. Rukovodilac projekta
  - C. Predstavnici zainteresovanih strana
  - D. Svi nabrojani
12. Započeli ste projekt za koji ste dobili zvanično odobrenje sponzora. Tokom njegove realizacije je došlo do nekih nepredviđenih okolnosti, koje zahtevaju izmenu plana projekta. Ko je nadležan za odobrenje izmena? (Zaokružite sve tačne odgovore)

  - A. Naručilac
  - B. Sponzor
  - C. Zainteresovane strane
  - D. Ostali rukovodeći organi koji su angažovani u projektu
13. Ko je najviše izložen riziku gubitka resursa u nekom projektu?

  - A. Naručilac
  - B. Zainteresovane strane
  - C. Sponzor
  - D. Rukovodilac projekta
14. Ukoliko organizacija ne poseduje razrađene kriterijume za projektne povelje, koji su minimalni zahtevi koje je potrebno ubaciti u povelju? (Zaokružite sve tačne odgovore)

  - A. Predviđeni troškovi
  - B. Reperni datumi
  - C. Analize poslovnih potreba
  - D. Krajnji rok
  - E. Ime rukovodioca projekta

**15.** Kada je dokumenat koji sadrži koncept projekta neophodan?

(Zaokruži sve tačne odgovore)

- A. Uvek
- B. Uvek, ukoliko je to deo standarda upravljanja projektom u kompaniji
- C. Kod velikih projekata
- D. Za projekte koje će pregledati centralni komitet
- E. Nikada

**16.** Poredajte navedene korake u upravljanju projektom u ispravan vremenski niz.

Priprema plana projekta	1.
Dobijanje potpisa sponzora	2.
Dobijanje zahteva naručioца	3.
Analiza poslovnih potreba	4.
Priprema povelje	5.
Početak komunikacije sa zainteresovanim stranama	6.
Priprema koncepta projekta	7.

**17.** Vi ste rukovodilac projektima u manjoj firmi koja nema razrađene standarde u toj oblasti. Koji od navedenih projekata zahteva izradu projektne povelje? (Zaokružite sve tačne odgovore)

- A. Nadogradnja servera elektronske pošte
- B. Izbor antivirusnog softvera koji će se koristiti u čitavoj firmi
- C. Potpuna nadogradnja telefonskog sistema
- D. Razvoj web lokacije sa stranicama posvećenim elektronskom poslovanju
- E. Zamena kablova u mreži unutar zgrade

18. Koje su funkcije izvršnog sponzora projekta? (Zaokružite sve tačne odgovore)
- A. Potpis projektne povelje
  - B. Odobrenje projekta
  - C. Imenovanje rukovodioca projekta
  - D. Odobrenje upotrebe resursa za projekat
  - E. Izrada plana projekta
19. Rukovodite projektom čiji su troškovi procenjeni na \$2.500.000. Cenite da projekat može doneti \$500.000 tromesečno, počevši od drugog tromesečja nakon završetka projekta. Za koliko će se meseci projekat otplatiti?
- A. 15
  - B. 18
  - C. 21
  - D. 24
20. Koji broj izvršnih sponzora je poželjan za jedan projekat?
- A. 1
  - B. 2
  - C. Broj nije bitan
  - D. Koliko god je potrebno

## Odgovori

- 1.A Kao rukovodilac projekta, počinjete analizu poslovnih potreba, koja će Vam pomoći da procenite da li zahtevi naručioca zaslužuju pažnju i da li je projekat izvodljiv. U tome Vam mogu pomoći razne osobe - tehničko osoblje koje razume odgovarajuću tehnologiju, kao i ljudi iz poslovnog dela (marketinga, u ovom slučaju) koji dobro uočavaju sve željene nijanse sa poslovne tačke gledišta. Koncept projekta je poželjno oformiti čak i ako projekta nije izvodljiv, tako da svi znaju da je problem prouče da je doneta odgovarajuća odluka.
- 2.B U opštem slučaju, naručilac neće biti istovremeno i sponzor projekta. U ovom slučaju, i pored toga što Frederiko ima široka ovlašćenja po pitanju utroška sredstava (što podrazumeva da Umbreto veruje njegovim procenama), sigurno ćete za potpis povelje želeti osobu koja je na višem mestu u hijerarhiji. Projekat veoma lako može prevazići Frederikova ovlašćenja, tako da je poželjno imati izvršnog sponzora.
- 3.A,B,E Verovatno ste pomislili da su i Marlin i Ros zainteresovane strane, što oni indirektno i jesu. Međutim, imajući u vidu da ovaj projekat donosi neposrednu korist marketinškom odeljenju, što će se zauzvrat direktno odraziti na prodaju, zainteresovane strane su one koje su navedene. Rukovodilac projekta po prirodi stvari pripada zainteresovanim stranama.
- 4.B Izvršni sponzor je osoba koja odobrava projekat, kao i utrošak resursa neophodnih za njegovu realizaciju (naravno, na osnovu dobro definisanog projektnog plana).
- 5.A Pre izrade projektne povelje neophodno je u konceptu navesti rezultate analize poslovnih potreba. Pošto Vam je naručilac rekao: "Ovo je skoro potpuno u redu, ali ove stvari bih voleo da izmenim," vreme je da se koncept ažurira, pre nego što se pristupi izradi povelje. Povelja je dokumenat koji ne bi trebalo menjati, sem ako za to ne postoje jaki razlozi.

- 6.E Angažovanje izvršnog sponzora nije neophodno u ranim fazama poslovnih analiza i formulacije koncepta. Dobro napisan koncept projekta, u suštini, uverava sponzora u potrebu za njegovim postojanjem. Međutim, u vreme potpisivanja povelje, kao i u onim situacijama kada se povelja mora menjati, obavezno je angažovanje izvršnog sponzora.
- 7.E Potpredsednik mora biti izvršni sponzor u ovom slučaju. Projekat prelazi granice pojedinih organizacionih celina. Podsetimo se da je izvršni sponzor nadležan za a) odobravanje projekta i b) odobravanje utroška resursa koji su potrebni za realizaciju projekta.
- 8.A Ovaj projekat podseća na ledeni breg - na početku izgleda trivijalno, ali detaljna razmatranja ukazuju da se radi o velikom poslu - i zahteva detaljnu poslovnu analizu. Primera radi, tvrdnja da haker može doći do korisničkog imena na osnovu e-mail adrese jeste tačna, ali kolika je verovatnoća da će uspeti da prodre u mrežu samo na osnovu te informacije? Čak i ako haker dođe do korisničkog imena, pitanje je kolika su njegova ovlašćenja na mreži (prosečan korisnik nema privilegije administratora)? Ovo su bitna pitanja koja mogu negirati potrebu za realizacijom projekta. Vi ste taj koji mora dobiti prave odgovore na ova pitanja, i, na osnovu njih, izvršiti analizu poslovnih potreba koje će opravdati projekat.
- 9.A,C,D Projekat ima veoma mnogo zainteresovanih strana. Podsetimo se da su zainteresovane strane ona lica koja imaju neki interes u projektu. U suštini, svi korisnici mreže će biti pogoden izmenama, znali za njih ili ne. Vi takođe pripadate zainteresovanim stranama, zato što ste u ulozi rukovodioca projekta, pa čak i ako nemate e-mail adresu u okviru firme. ISP u krajnjoj liniji nije zainteresovan za adresu koja se dodeljuje korisniku u firmi.
- 10.A Ovo pitanje može da zavara. Mada će za realizaciju projekta biti angažovani određeni resursi vezani za ekipu mrežnih Administratora, same izmene se mogu regulisati jednostavnim programom u obliku skripta, tako da i nisu potrebni neki veliki resursi.

Međuljudska komunikacija predstavlja najosetljiviji deo ovog projekta, ali izvršni sponzor projekta nema ništa sa njom. Pođesimo se da je izvršni sponzor osoba koja će podsticati realizaciju projekta. U ovom slučaju, to je izvršni rukovodilac mrežnih administratora, zato što je najsvesniji potrebe za promenom, veruje u nju i verovatno predstavlja najpogodniju osobu koja može ubediti druge u neophodnost realizacije projekta.

- 11.B Rukovodilac projekta je odgovoran za formulisanje koncizne i dobro definisane projektne povelje, koja odražava suštinu naručenog projekta. Prezentaciji i (poželjno) potpisivanju projektne povelje mogu prisustvovati i naručilac i sve zainteresovane strane, ali je rukovodilac projekta taj koji će je doneti i prikazati.
- 12.B Sponzor projekta je taj koji mora potpisom overiti bilo kakve izmene povelje. Međutim, poželjno je upoznati sve zainteresovane o bilo kakvima izmenama. Najzainteresovaniji za promene su verovatno naručioc i zainteresovane strane.
- 13.C Sponzor je osoba koja odobrava projekat, kao i utrošak resursa za ostvarenje projektnih ciljeva. Što se tiče resursa, sponzor je taj koji može najviše izgubiti. Vi ćete u najgorem slučaju izgubiti posao ukoliko projekat krene naopako, naručilac neće dobiti ono što mu je potrebno, zainteresovane strane će biti razočarane, ali će sponzor morati da odgovara za gubitak vremena, novca i resursa. On je taj koji će se vrteti na užarenoj stolici kada ga prepostavljeni upitaju kako misli da nadoknadi gubitke.
- 14.C,E Povelja sadrži ime i prezime rukovodioca projekta, kao i analizu poslovnih potreba (sa imenom sponzora). Ostale stavke su deo projektnog plana - posebnog dokumenta.
- 15.B,C Ukoliko pravila kompanije ne predviđaju izradu projektnog koncepta, ne morate ga raditi. Međutim, koncept može biti veoma koristan kod velikih projekata, zato što on predstavlja pisani dijalog između rukovodioca projekta i naručioca, odnosno dokumenat koji se može ponovo razmotriti ukoliko projekat krene loše.

**16.**

1. Dobijanje zahteva naručioca
2. Priprema koncepta projekta
3. Analiza poslovnih potreba
4. Početak komunikacije sa zainteresovanim stranama
5. Priprema povelje
6. Dobijanje potpisa sponzora
7. Priprema plana projekta

Komunikacija sa zainteresovanim stranama počinje u bilo kom trenutku nakon analize poslovnih potreba, u kojoj ste utvrdili da je projekat izvodljiv i koristan, pa sve do pripreme projektnog plana. Zainteresovane strane mogu angažovati i konsultante - a sama povelja se može tretirati kao konsultantski ugovor - tako da će do ovih kontakta verovatno doći pre ranije nego kasnije. U vreme planiranja projekta, međutim, veoma je bitno da se tačno zna ko su zainteresovane strane.

17.A,C,D,E Standardizacija izbora antivirusnog softvera je svakako važna odluka, ali takva da ne zahteva formalnosti oko imenovanja sponzora projekta. Ostale stavke su znatno kompleksnije i određivanjem sponzora i izradom povelje mogu samo profitirati. Sve stavke predstavljaju diskretne operacije - tj. one operacije koje imaju tačno definisan početak i kraj.

18.A,D Izvršni sponzor je osoba koja će reći: "Neka projekat počne!" On ozvaničava projekat i troši novac i druge potrebne resurse. On će potpisati projektnu povelju, što predstavlja znak za njegov početak.

19.B U prvom kvartalu neće biti nikakvog dobitka, tako da je u startu potrebno dodati tri meseca vremenu otplate. Novac će se vratiti tokom sledećih petnaest meseci, tako da je ukupno vreme otplate projekta osamnaest meseci.

20.A U opštem slučaju, potreban je samo jedan izvršni sponzor projekta. Mogu postojati i druga lica koja imaju karakter sponzora, ali za potpis povelje je potreban samo jedan, kao i za ozvaničenje čitavog posla, odnosno za odobrenje utroška resursa.