

SADRŽAJ

PREDGOVOR ČETVRTOM IZDANJU	XXII
I. DIO – SMJERNICE ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA	1
PRVO POGLAVLJE – UVOD	3
1.1. Svrha <i>Vodiča kroz PMBOK®</i>	4
1.2. Što je projekt?	5
1.3. Što je upravljanje projektima?	6
1.4. Odnos između upravljanja projektom, upravljanja programom i upravljanja portfeljem	7
1.4.1. Upravljanje portfeljem	8
1.4.2. Upravljanje programom	9
1.4.3. Projekti i strateško planiranje	10
1.4.4. Ured za upravljanje projektima	11
1.5. Upravljanje projektima i upravljanje operacijama	12
1.6. Uloga voditelja projekta	13
1.7. Znanje o upravljanju projektima	13
1.8. Faktori okruženja poduzeća	14
DRUGO POGLAVLJE – ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA I ORGANIZACIJA	15
2.1. Životni ciklus projekta – pregled	15
2.1.1. Karakteristike životnog ciklusa projekta	16
2.1.2. Odnosi između životnih ciklusa projekta i proizvoda	18
2.1.3. Faze projekta	18
2.2. Projekti i operativni rad	22
2.3. Zainteresirane strane	23
2.4. Organizacijski utjecaji na upravljanje projektima	27
2.4.1. Organizacijske kulture i stilovi	27
2.4.2. Organizacijska struktura	28
2.4.3. Organizacijska procesna sredstva	32



II. DIO – STANDARD ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA	35
TREĆE POGLAVLJE – PROCESI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA	37
3.1. Uobičajeno međudjelovanje procesa upravljanja projektom	39
3.2. Procesne grupe upravljanja projektima	41
3.3. Procesna grupa Pokretanje	44
3.3.1. Izrada povelje projekta	45
3.3.2. Identificiranje zainteresiranih strana	46
3.4. Procesna grupa Planiranje	46
3.4.1. Izrada plana upravljanja projektom.....	48
3.4.2. Prikupljanje zahtjeva	49
3.4.3. Definiranje opsega.....	49
3.4.4. Izrada WBS-a.....	49
3.4.5. Definiranje aktivnosti	50
3.4.6. Određivanje slijeda aktivnosti	50
3.4.7. Procjenjivanje resursa aktivnosti.....	50
3.4.8. Procjenjivanje trajanja aktivnosti.....	51
3.4.9. Izrada vremenskog rasporeda.....	51
3.4.10. Procjenjivanje troškova	52
3.4.11. Određivanje budžeta.....	52
3.4.12. Planiranje kvalitete	52
3.4.13. Izrada plana ljudskih resursa	53
3.4.14. Planiranje komunikacija.....	53
3.4.15. Planiranje upravljanja rizicima	53
3.4.16. Identificiranje rizika	54
3.4.17. Kvalitativna analiza rizika	54
3.4.18. Kvantitativna analiza rizika	54
3.4.19. Planiranje odgovora na rizike.....	55
3.4.20. Planiranje nabave	55
3.5. Procesna grupa Izvršavanje	55
3.5.1. Usmjeravanje i upravljanje izvršenjem projekta.....	57
3.5.2. Osiguravanje kvalitete.....	57
3.5.3. Formiranje projektnog tima	57





3.5.4. Razvoj projektnog tima	58
3.5.5. Upravljanje projektnim timom	58
3.5.6. Distribucija informacija	58
3.5.7. Upravljanje očekivanjima zainteresiranih strana.....	59
3.5.8. Provođenje nabave.....	59
3.6. Procesna grupa Nadzor i kontrola	59
3.6.1. Nadzor i kontrola projektnog rada	61
3.6.2. Integrirana kontrola izmjena.....	61
3.6.3. Potvrđivanje opsega.....	61
3.6.4. Kontrola opsega	62
3.6.5. Kontrola vremenskog rasporeda	62
3.6.6. Kontrola troškova	62
3.6.7. Kontrola kvalitete.....	63
3.6.8. Izvješćivanje o učinkovitosti	63
3.6.9. Nadzor i kontrola rizika	63
3.6.10. Administriranje nabave	64
3.7. Procesna grupa Zatvaranje.....	64
3.7.1. Zatvaranje projekta ili faze.....	65
3.7.2. Zatvaranje nabave	65
III. DIO – PODRUČJA ZNANJA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA	67
Uvod u III. dio	69
Dijagrami toka podataka	69
ČETVRTO POGLAVLJE – UPRAVLJANJE INTEGRACIJOM PROJEKTA	71
4.1. Izrada povelje projekta	73
4.1.1. Izrada povelje projekta: ulazi.....	75
4.1.2. Izrada povelje projekta: alati i tehnike	77
4.1.3. Izrada povelje projekta: izlazi	77
4.2. Izrada plana upravljanja projektom.....	78
4.2.1. Izrada plana upravljanja projektom: ulazi	78
4.2.2. Izrada plana upravljanja projektom: alati i tehnike.....	81
4.2.3. Izrada plana upravljanja projektom: izlazi	81





4.3. Usmjeravanje i upravljanje izvršenjem projekta.....	83
4.3.1. Usmjeravanje i upravljanje izvršenjem projekta: ulazi.....	85
4.3.2. Usmjeravanje i upravljanje izvršenjem projekta: alati i tehnike.....	86
4.3.3. Usmjeravanje i upravljanje izvršenjem projekta: izlazi	87
4.4. Nadzor i kontrola projektnog rada	89
4.4.1. Nadzor i kontrola projektnog rada: ulazi	90
4.4.2. Nadzor i kontrola projektnog rada: alati i tehnike	92
4.4.3. Nadzor i kontrola projektnog rada: izlazi	92
4.5. Integrirana kontrola izmjena.....	93
4.5.1. Integrirana kontrola izmjena: ulazi.....	97
4.5.2. Integrirana kontrola izmjena: alati i tehnike.....	98
4.5.3. Integrirana kontrola izmjena: izlazi	98
4.6. Zatvaranje projekta ili faze.....	99
4.6.1. Zatvaranje projekta ili faze: ulazi.....	101
4.6.2. Zatvaranje projekta ili faze: alati i tehnike.....	101
4.6.3. Zatvaranje projekta ili faze: izlazi	101
PETO POGLAVLJE – UPRAVLJANJE OPSEGOM PROJEKTA.....	103
5.1. Prikupljanje zahtjeva	105
5.1.1. Prikupljanje zahtjeva: ulazi.....	106
5.1.2. Prikupljanje zahtjeva: alati i tehnike	107
5.1.3. Prikupljanje zahtjeva: izlazi	109
5.2. Definiranje opsega.....	112
5.2.1. Definiranje opsega: ulazi	113
5.2.2. Definiranje opsega: alati i tehnike.....	114
5.2.3. Definiranje opsega: izlazi	115
5.3. Izrada WBS-a.....	116
5.3.1. Izrada WBS-a: ulazi.....	117
5.3.2. Izrada WBS-a: alati i tehnike.....	118
5.3.3. Izrada WBS-a: izlazi	121
5.4. Potvrđivanje opsega	123
5.4.1. Potvrđivanje opsega: ulazi	124
5.4.2. Potvrđivanje opsega: alati i tehnike.....	124
5.4.3. Potvrđivanje opsega: izlazi.....	125





5.5. Kontrola opsega	125
5.5.1. Kontrola opsega: ulazi	126
5.5.2. Kontrola opsega: alati i tehnike	127
5.5.3. Kontrola opsega: izlazi.....	128
ŠESTO POGLAVLJE – UPRAVLJANJE VREMENOM NA PROJEKTU	129
6.1. Definiranje aktivnosti	133
6.1.1. Definiranje aktivnosti: ulazi	134
6.1.2. Definiranje aktivnosti: alati i tehnike	134
6.1.3. Definiranje aktivnosti: izlazi.....	135
6.2. Određivanje slijeda aktivnosti	136
6.2.1. Određivanje slijeda aktivnosti: ulazi	137
6.2.2. Određivanje slijeda aktivnosti: alati i tehnike	138
6.2.3. Određivanje slijeda aktivnosti: izlazi	141
6.3. Procjenjivanje resursa aktivnosti.....	141
6.3.1. Procjenjivanje resursa aktivnosti: ulazi	143
6.3.2. Procjenjivanje resursa aktivnosti: alati i tehnike.....	144
6.3.3. Procjenjivanje resursa aktivnosti: izlazi.....	145
6.4. Procjenjivanje trajanja aktivnosti.....	146
6.4.1. Procjenjivanje trajanja aktivnosti: ulazi.....	147
6.4.2. Procjenjivanje trajanja aktivnosti: alati i tehnike.....	149
6.4.3. Procjenjivanje trajanja aktivnosti: izlazi	151
6.5. Izrada vremenskog rasporeda.....	152
6.5.1. Izrada vremenskog rasporeda: ulazi.....	153
6.5.2. Izrada vremenskog rasporeda: alati i tehnike.....	154
6.5.3. Izrada vremenskog rasporeda: izlazi	157
6.6. Kontrola vremenskog rasporeda	160
6.6.1. Kontrola vremenskog rasporeda: ulazi	161
6.6.2. Kontrola vremenskog rasporeda: alati i tehnike	162
6.6.3. Kontrola vremenskog rasporeda: izlazi.....	163
SEDMO POGLAVLJE – UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA PROJEKTA.....	165
7.1. Procjenjivanje troškova	168
7.1.1. Procjenjivanje troškova: ulazi	169





7.1.2. Procenjivanje troškova: alati i tehnike	171
7.1.3. Procenjivanje troškova: izlazi.....	174
7.2. Određivanje budžeta	174
7.2.1. Određivanje budžeta: ulazi	175
7.2.2. Određivanje budžeta: alati i tehnike	177
7.2.3. Određivanje budžeta: izlazi.....	178
7.3. Kontrola troškova	179
7.3.1. Kontrola troškova: ulazi.....	181
7.3.2. Kontrola troškova: alati i tehnike	181
7.3.3. Kontrola troškova: izlazi	187
OSMO POGLAVLJE – UPRAVLJANJE KVALITETOM PROJEKTA.....	189
8.1. Planiranje kvalitete	192
8.1.1. Planiranje kvalitete: ulazi	193
8.1.2. Planiranje kvalitete: alati i tehnike	195
8.1.3. Planiranje kvalitete: izlazi	200
8.2. Osiguravanje kvalitete.....	201
8.2.1. Osiguravanje kvalitete: ulazi	203
8.2.2. Osiguravanje kvalitete: alati i tehnike.....	204
8.2.3. Osiguravanje kvalitete: izlazi.....	205
8.3. Kontrola kvalitete.....	206
8.3.1. Kontrola kvalitete: ulazi	207
8.3.2. Kontrola kvalitete: alati i tehnike.....	208
8.3.3. Kontrola kvalitete: izlazi.....	213
DEVETO POGLAVLJE – UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA PROJEKTA	215
9.1. Izrada plana ljudskih resursa	218
9.1.1. Izrada plana ljudskih resursa: ulazi	219
9.1.2. Izrada plana ljudskih resursa: alati i tehnike	220
9.1.3. Izrada plana ljudskih resursa: izlazi.....	222
9.2. Formiranje projektnog tima	225
9.2.1. Formiranje projektnog tima: ulazi	226
9.2.2. Formiranje projektnog tima: alati i tehnike	227
9.2.3. Formiranje projektnog tima: izlazi	229





9.3. Razvoj projektnog tima	229
9.3.1. Razvoj projektnog tima: ulazi	231
9.3.2. Razvoj projektnog tima: alati i tehnike	232
9.3.3. Razvoj projektnog tima: izlazi	235
9.4. Upravljanje projektnim timom	236
9.4.1. Upravljanje projektnim timom: ulazi	237
9.4.2. Upravljanje projektnim timom: alati i tehnike	238
9.4.3. Upravljanje projektnim timom: izlazi	241
DESETO POGLAVLJE – UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJAMA NA PROJEKTU	243
10.1. Identificiranje zainteresiranih strana	246
10.1.1. Identificiranje zainteresiranih strana: ulazi	247
10.1.2. Identificiranje zainteresiranih strana: alati i tehnike	248
10.1.3. Identificiranje zainteresiranih strana: izlazi	250
10.2. Planiranje komunikacija	251
10.2.1. Planiranje komunikacija: ulazi	253
10.2.2. Planiranje komunikacija: alati i tehnike	253
10.2.3. Planiranje komunikacija: izlazi	256
10.3. Distribucija informacija	258
10.3.1. Distribucija informacija: ulazi	259
10.3.2. Distribucija informacija: alati i tehnike	260
10.3.3. Distribucija informacija: izlazi	260
10.4. Upravljanje očekivanjima zainteresiranih strana	261
10.4.1. Upravljanje očekivanjima zainteresiranih strana: ulazi	263
10.4.2. Upravljanje očekivanjima zainteresiranih strana: alati i tehnike	264
10.4.3. Upravljanje očekivanjima zainteresiranih strana: izlazi	265
10.5. Izvješćivanje o učinkovitosti	266
10.5.1. Izvješćivanje o učinkovitosti: ulazi	267
10.5.2. Izvješćivanje o učinkovitosti: alati i tehnike	268
10.5.3. Izvješćivanje o učinkovitosti: izlazi	270
JEDANAESTO POGLAVLJE – UPRAVLJANJE PROJEKTNIM RIZICIMA	273
11.1. Planiranje upravljanja rizicima	276
11.1.1. Planiranje upravljanja rizicima: ulazi	278





11.1.2. Planiranje upravljanja rizicima: alati i tehnike	279
11.1.3. Planiranje upravljanja rizicima: izlazi.....	279
11.2. Identificiranje rizika	282
11.2.1. Identificiranje rizika: ulazi	284
11.2.2. Identificiranje rizika: alati i tehnike	286
11.2.3. Identificiranje rizika: izlazi.....	288
11.3. Kvalitativna analiza rizika	289
11.3.1. Kvalitativna analiza rizika: ulazi	290
11.3.2. Kvalitativna analiza rizika: alati i tehnike.....	291
11.3.3. Kvalitativna analiza rizika: izlazi.....	293
11.4. Kvantitativna analiza rizika	294
11.4.1. Kvantitativna analiza rizika: ulazi	295
11.4.2. Kvantitativna analiza rizika: alati i tehnike	296
11.4.3. Kvantitativna analiza rizika: izlazi	300
11.5. Planiranje odgovora na rizike.....	301
11.5.1. Planiranje odgovora na rizike: ulazi.....	302
11.5.2. Planiranje odgovora na rizike: alati i tehnike	303
11.5.3. Planiranje odgovora na rizike: izlazi	305
11.6. Nadzor i kontrola rizika	308
11.6.1. Nadzor i kontrola rizika: ulazi	309
11.6.2. Nadzor i kontrola rizika: alati i tehnike	310
11.6.3. Nadzor i kontrola rizika: izlazi.....	311
DVANAESTO POGLAVLJE – UPRAVLJANJE NABAVOM ZA POTREBE PROJEKTA	313
12.1. Planiranje nabave	316
12.1.1. Planiranje nabave: ulazi	319
12.1.2. Planiranje nabave: alati i tehnike	321
12.1.3. Planiranje nabave: izlazi	324
12.2. Provođenje nabave.....	328
12.2.1. Provođenje nabave: ulazi.....	330
12.2.2. Provođenje nabave: alati i tehnike.....	331
12.2.3. Provođenje nabave: izlazi.....	333
12.3. Administriranje nabave	335
12.3.1. Administriranje nabave: ulazi	337





12.3.2. Administriranje nabave: alati i tehnike	338
12.3.3. Administriranje nabave: izlazi	340
12.4. Zatvaranje nabave	341
12.4.1. Zatvaranje nabave: ulazi	343
12.4.2. Zatvaranje nabave: alati i tehnike	343
12.4.3. Zatvaranje nabave: izlazi.....	344
IZVORI.....	345
IV. DIO – DODACI I POJMOVNIK.....	347
DODATAK A – IZMJENE U ČETVRTOM IZDANJU	349
A.1. Dosljednost i jasnoća.....	349
A.1.1. Dosljednost.....	349
A.1.2. Jasnoća.....	350
A.2. Izmjene procesa.....	352
A.3. Četvrto poglavlje – izmjene u upravljanju integracijom projekta.....	352
A.4. Peto poglavlje – izmjene u upravljanju opsegom projekta.....	353
A.5. Šesto poglavlje – izmjene u upravljanju vremenom na projektu	353
A.6. Sedmo poglavlje – izmjene u upravljanju troškovima projekta	354
A.7. Osmo poglavlje – izmjene u upravljanju kvalitetom projekta.....	354
A.8. Deveto poglavlje – izmjene u upravljanju ljudskim resursima projekta.....	355
A.9. Deseto poglavlje – izmjene u upravljanju komunikacijama na projektu	355
A.10. Jedanaesto poglavlje – izmjene u upravljanju projektnim rizicima	356
A.11. Dvanaesto poglavlje – izmjene u upravljanju nabavom za potrebe projekta	356
A.12. Dodaci	357
A.13. Pojmovnik.....	357
DODATAK B – EVOLUCIJA VODIČA KROZ ZNANJE	
O UPRAVLJANJU PROJEKTIMA PMI-ja	359
B.1. Početni razvoj	359
B.2. Ažuriranje 1986. – 1987.	360
B.3. Ažuriranje iz 1996.	361
Odbor za standarde	365
Suradnici	365





Recenzenti.....	366
Produkcija	367
B.4. Ažuriranje iz 2000.	367
Savjetodavna grupa članova za Program standarda PMI-ja.....	369
Suradnici	369
Recenzenti.....	370
Suradnici na prethodnim dokumentima	372
Produkcija	372
B.5. Ažuriranje trećeg izdanja	373
Strukturne izmjene	373
Izmjene naziva procesa.....	373
Uklanjanje odrednica pomoćnih i osnovnih procesa.....	374
Stilovi	374
1. poglavlje – izmjene u uvodu	374
2. poglavlje – izmjene u životnom ciklusu projekta i u organizaciji.....	375
3. poglavlje – izmjene u procesima za upravljanje projektima.....	375
4. poglavlje – izmjene u upravljanju integracijom projekta	375
5. poglavlje – izmjene u upravljanju opsegom projekta.....	376
6. poglavlje – izmjene u upravljanju vremenom na projektu	377
7. poglavlje – izmjene u upravljanju troškovima projekta	377
8. poglavlje – izmjene u upravljanju kvalitetom projekta.....	378
9. poglavlje – izmjene u upravljanju ljudskim resursima projekta.....	378
10. poglavlje – izmjene u upravljanju komunikacijama na projektu	379
11. poglavlje – izmjene u upravljanju projektnim rizicima	379
12. poglavlje – izmjene u upravljanju nabavom za potrebe projekta.....	380
Pojmovnik.....	380
Upravljački tim na projektu <i>Vodič kroz PMBOK®</i> – treće izdanje	381
Osnovni projektni tim za <i>Vodič kroz PMBOK®</i> – treće izdanje	381
Projektni podtimovi za <i>Vodič kroz PMBOK®</i> – treće izdanje.....	381
Značajni suradnici	382
Članovi projektnog tima za <i>Vodič kroz PMBOK®</i> – treće izdanje	382
Recenzenti konačne javne radne inačice i suradnici	386
Savjetodavna grupa članova (MAG) za standarde PMI-ja.....	388





Produkcija	388
DODATAK C – SURADNICI I RECENZENTI VODIČA KROZ PMBOK® –	
ČETVRTO IZDANJE	389
C.1. Osnovni projektni tim za <i>Vodič kroz PMBOK®</i> – četvrto izdanje	389
C.2. Projektni podtimovi za <i>Vodič kroz PMBOK®</i> iz 2004.	390
C.3. Značajni suradnici	390
C.4. Članovi operativnog tima za <i>Vodič kroz PMBOK®</i> – četvrto izdanje	390
C.5. Suradnici na sadržaju projekta za <i>Vodič kroz PMBOK®</i> – četvrto izdanje	391
C.6. Recenzenti na sadržaju projekta za <i>Vodič kroz PMBOK®</i> – četvrto izdanje	392
C.7. Članovi projektnog tima za <i>Vodič kroz PMBOK®</i> – četvrto izdanje	393
C.8. Recenzenti i suradnici na konačnoj javnoj radnoj inačici	395
C.9. Savjetodavna grupa članova (MAG) za standarde PMI-ja	401
C.10. Suradnici iz redova zaposlenika.....	401
DODATAK D – PROŠIRENJE PODRUČJA PRIMJENE	403
D.1. Potreba za proširenjem područja primjene	403
D.2. Kriteriji za proširenje područja primjene	404
D.3. Objavljivanje i format proširenja područja primjene	405
D.4. Proces za izradu i održavanje proširenja područja primjene	405
DODATAK E – DODATNI IZVORI INFORMACIJA O UPRAVLJANJU PROJEKTIMA	407
E.1. Profesionalne i tehničke organizacije	407
E.2. Komercijalni izdavači.....	409
E.3. Prodavatelji proizvoda i usluga	410
E.4. Obrazovne institucije.....	410
DODATAK F – SAŽETAK PODRUČJA ZNANJA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA	411
F.1. Upravljanje integracijom projekta	411
F.2. Upravljanje opsegom projekta	412
F.3. Upravljanje vremenom na projektu.....	412
F.4. Upravljanje troškovima projekta	413
F.5. Upravljanje kvalitetom projekta.....	413
F.6. Upravljanje ljudskim resursima projekta.....	413
F.7. Upravljanje komunikacijama na projektu	414
F.8. Upravljanje projektnim rizicima.....	414
F.9. Upravljanje nabavom za potrebe projekta.....	415





DODATAK G – MEĐULJUDSKE VJEŠTINE	417
G.1. Vodstvo	417
G.2. Izgradnja tima	418
G.3. Motivacija	418
G.4. Komunikacija	419
G.5. Utjecanje	419
G.6. Donošenje odluka	420
G.7. Politička i kulturna osviještenost	420
G.8. Pregovaranje	421
G.9. Izvori	421
POJMOVNIK	423
1. Pojmovi obuhvaćeni pojmovnikom ili isključeni iz njega	423
2. Najčešće skraćenice	424
3. Definicije	426
KAZALO	455

