

Mjerenje zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama

Dorić, Tomislav

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:171207>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet Ekonomije i Turizma Dr. Mijo Mirković

TOMISLAV DORIĆ

MJERENJE ZRELOSTI PROJEKTOG MENADŽMENTA U ORGANIZACIJAMA

Diplomski rad

Pula, listopad, 2017. godine.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet Ekonomije i Turizma Dr. Mijo Mirković

TOMISLAV DORIĆ

MJERENJE ZRELOSTI PROJEKTOG MENADŽMENTA U ORGANIZACIJAMA

Diplomski rad

JMBAG: 0303004861, izvanredni student

Studijski smjer: Managament i poduzetništvo

Kolegij: Projektni menadžment

Mentor: doc. dr. sc. Sabina Lacmanović

Pula, listopad, 2017. godine.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Tomislav Dorić, kandidat za magistra menadžmenta i poduzetništva ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, 31. listopada, 2017 godine

IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Tomislav Dorić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Mjerenje zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama može koristiti na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu sa Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

Student

U Puli, 31. listopada, 2017 godine

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Mjerenje zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama	2
2.1. Modeli mjerenja zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama	3
2.1.1. Model zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama (OPM3).....	4
2.1.2. Integracija modela kapaciteta/zrelosti (CMMI)	7
2.1.3. Povećanje zrelosti u kontroliranim okolinama (MINCE)	9
2.1.4. Projektni, programski i portfolio model zrelosti menadžmenta (P3M3)	10
2.1.5. Kerznerov model zrelosti projektnog menadžmenta (K-PMMM).....	13
2.2. Vrijednost modela zrelosti projektnog menadžmenta.....	15
2.2.1. Strateška vrijednost.....	15
2.2.2. Benchmarking.....	16
3. Model zrelosti organizacijskog projektnog menadžmenta (OPM3)	18
3.1. Aktivnosti, rezultati i pokazatelji kvalitete djelatnosti.....	19
3.2. Korištenje modela OPM3	20
3.2.1. Prvi korak: Priprema za procjenu	20
3.2.2. Drugi korak: Izvršenje procjene	20
3.2.3. Treći korak: Plan za poboljšanja	23
3.2.4. Četvrti korak: Provedite poboljšanja	24
3.2.5. Peti korak: Ponavljanje postupka	25
3.3 Hipotetski primjer.....	26
4. Integracija modela kapaciteta/zrelosti (CMMI)	30
5. Projektni, programski i portfolio model zrelosti menadžmenta (P3M3).....	34
6. Povećanje zrelosti u kontroliranim okolinama (MINCE).....	38
6.1 Prednosti MINCE modela.....	39
6.2 Razvoj MINCE-a	40
7. Usporedba modela	41

8.	Primjer	43
9.	Zaključak	47
	Sažetak	48
	Summary	49
	Literatura	50
	Popis tablica i slika.....	52

1. Uvod

Poslovni projekt može se definirati kao jedinstveni napor koji se provodi iz razloga da se ostvare ciljevi koji za ishod imaju ostvarenje određenog rezultata, koristi ili neke druge pogodnosti u korist osobe/organizacije koja ga plasira. Svaki projekt je privremen, odnosno ima početak i kraj, određen je rokom. Razlika između projektnog menadžmenta i projekta je u tome što je projektni menadžment primjena procesa, metoda, usvojenih znanja, vještina i iskustava usmjerenih na projektne aktivnosti kako bi se zadovoljili zahtjevi projekta.

U današnje vrijeme projekti igraju sve veću ulogu za organizacije jer im pružaju konkurentske prednosti i način da se uzdignu iznad konkurencije. Projekti čine organizacije liderima u svojem području poslovanja. Organizacije teže tome da projekte provode učinkovito i uspješno, upravo zbog toga je projektni menadžment postao dominantan način na koji organizacije danas posluju. Mjerenje zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama omogućuje organizacijama da identificiraju načine na koje mogu poboljšati vlastito projektno poslovanje.

U ovom radu proučit ćemo nekoliko modela mjerenja zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama. U prvom djelu proučit ćemo što je mjerenje zrelosti te nabrojati najčešće korištene metode koje se koriste za mjerenje zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama. U poglavljima koja slijede posvetit ćemo više pažnje svakom od modela pojedinačno, počevši sa OPM3 modelom, nakon njega razmotrit ćemo CMMI, P3M3 te MINCE. Nakon razmatranja svakog modela pojedinačno, usporedit ćemo ih međusobno te u konačnici prikazati mjerenje zrelosti projektnog menadžmenta na primjeru jedne organizacije.

Tijekom izrade diplomskog rada korištena je stručna i znanstvena literatura te izvori preuzeti s interneta. U radu su korištene metode analize, deskriptivne metode, komparativne metode i metode uspoređivanja i kompilacije.

2. Mjerenje zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama

Mjerenje zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama postaje sve popularnije te ga sve više organizacija provodi. Ono nam pomaže pri identifikaciji koraka koje moramo poduzeti, koje odluke i promjene moramo donijeti te nam pomaže u shvaćanju smislenog redosljeda realizacije tih odluka i promjena. ¹Modeli zrelosti omogućuju organizacijama da poboljšaju svoje poslovanje, te da bolje i učinkovitije provode i izvode poslovne projekte, te optimiziraju poslovne procese kako bi bile učinkovitije i poslovale što uspješnije. Model mjerenja zrelosti, ako je uspješan, pruža organizacijama uvid u načine kako sustavno poboljšati učinkovitost projekata i to nekoliko puta. Model mjerenja zrelosti uključuje strukturirane komponente za prilagodbu i implementaciju u organizaciji, a njegove komponente uključuju razine zrelosti, najbolje prakse upravljanja projektima, primjene modela za praktično upravljanje projektima i planove poboljšanja poslovnih procesa.

Tipičan pristup mjerenju zrelosti projektnog menadžmenta započinje mjerenjem i procjenom postojećeg stanja upravljanja projektom. Sljedeći korak uključuje usporedbu zrelosti s najboljim praksama standarda zrelosti upravljanja projektom. To omogućuje benchmarking koji pruža usporedbu mogućnosti upravljanja projektima. Konačno, vještine upravljanja projektima poboljšavaju se na višoj razini zrelosti. ²

¹ Kerzner Harold, Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 8.

² Muhammad M., Measuring Project Management Maturity - A framework for better and efficient Projects delivery, CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Sweden 2015, str. 8

2.1. Modeli mjerenja zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama

Postoji više različitih modela mjerenja zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama.

Kako bi odabrali model mjerenja zrelosti koristimo, između ostalog, sljedeće komponente:

1. Usklađenost modela zrelosti organizacije s metodologijom upravljanja organizacijskim projektom
2. Prikupljanje podataka pomoću alata za upravljanje projektima
3. Jasno i pravodobno prikupljanje podataka te jasna komunikacija prilikom prikupljanja i izmjene podataka
4. Neovisnost modela od tipa organizacije
5. Jednostavnost impliciranja modela
6. Godine postojanja.³

Neki od modela mjerenja zrelosti projektnog menadžmenta su:

1. Model zrelosti organizacijskog projektnog menadžmenta (OPM3)
2. Integracija modela kapaciteta/zrelosti (CMMI)
3. Povećanje zrelosti u kontroliranim okolinama (MINCE)
4. Projektni, programski i portfolio model zrelosti menadžmenta (P3M3)
5. Kerznerov model zrelosti projektnog menadžmenta (K-PMMM).⁴

³ Project Management Institute, Practical approach to project management metrics, <https://www.pmi.org/learning/library/practical-approach-project-management-metrics-5882>

⁴ Muhammad M., op.cit. str. 10

2.1.1. Model zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama (OPM3)

Model zrelosti organizacijskog projektnog menadžmenta ili OPM3 prvi je definirao Institut za projektni menadžment ili PMI (Project Management Institute) 1998. godine. Od 1998. OPM3 se razvio tijekom vremena. Organizacijsko upravljanje projektima pruža okvir koji integrira projekt, program i upravljanjem portfeljem organizacije najbolje prakse. Definirano organizacijsko upravljanje projektima uključuje:

- Znanje – o portfelju, programu i procesima
- Organizacijsku strategiju – misiju, viziju, ciljeve
- Ljude – odgovarajuće resurse
- Procese – i primjeni postupaka za njihovo poboljšanje ⁵

Organizacije mogu imati visoku razinu zrelosti za prakse upravljanja projektima, ali ne moraju poslovanjem otići u samu srž kao što je upravljanje portfeljem ili programom. Zrelost portfelja i programa se mjeri u skladu s praksom upravljanja projektom. OPM3 pruža fleksibilnost u smislu veličine i vrste organizacije, veličine i složenosti projekata i geografske lokacije projekta.

Upitnik za samovrednovanje OPM3 sadrži 151 pitanje. Organizacija se može koristiti za procjenu trenutne razine upravljanja projektima kako bi se usporedila s najboljim standardima OPM3. Model pruža visoku razinu procjene zrelosti projektnog menadžmenta.

Upitnik o samovrednovanju može se vrednovati na dvije različite metode:

1. Binarno bodovanje - Uključuje binarne brojeve za procjenu. Broj 1 je dodan ishod ako je u potpunosti u organizaciji, inače je dodijeljena znamenka 0 ako ishod nije pronađen. Osim što je jednostavan način ocjenjivanja, ona također ima nedostatak, ne uzima u obzir prakse koje postoje samo parcijalno

⁵ Grow up already!--An OPM3® primer, Project Management Institute <https://www.pmi.org/learning/library/grow-up-already-opm3-primer-8108>

2. Varijabilna mjera - mjeri postojanje najboljih postupaka pomoću pitanja poput kolika je i kako često se pojavljuje primjena najbolje prakse u poslovanju. Varijabilna metoda mjerenja također uzima u obzir one prakse koje imaju djelomično postojanje. Aktivnosti se boduju u skladu sa viđenim. Bodovanje je prikazano u tablici 1.

Tablica 1. Objašnjenje bodova kod varijabilnog mjerenja

BODOVI	OPIS
0	Nije implementirano za ishod najbolje prakse
1	Djelomično se provodi za ishod najbolje prakse
2	Potpuno se provodi, ne dosljedno, za ishod najboljih praksa upravljanja menadžmenta
3	Potpuno se provodi, dosljedno, za ishode najboljih praksa upravljanja menadžmenta

Izvor: Project Managment Institute (PMI), OPM3, 2013.

OPM3 je definirao pet razina zrelosti za izvršavanje kolektivnih ili pojedinačnih procjena zrelosti projekta, programa ili upravljanja portfeljem. Upotreba procjene zrelosti nije obvezna u sva tri područja kako bi se pronašle mogućnosti za poboljšanje.

Razine zrelosti su:

Razina 1: Ne – zrelost projektnog menadžmenta je niska ili nepostojeća

Razina 2: Standardizacija - standardizirani proces za projektiranje dokumentiran je komunikacijom unutar organizacije.

Razina 3: Mjera - standardizirani proces koristi sve projekte unutar organizacijskih postupaka za procjenu učinkovitosti organizacije.

Razina 4: Kontrola - mjereni proces se korigira zbog slabe primjene standardiziranih praksa upravljanja menadžmenta. Uspostava gornje i donje granice te analiza procesa.

Razina 5: Poboljšanje - kontinuirano poboljšanje procesa postaje praksa upravljanja menadžmenta za najbolju standardnu praksu.⁶

Za razumijevanje funkcioniranja OPM3 modela potrebno je objasniti korake procjene koji su predstavljeni u tablici 2.

Tablica 2. Okvirni ciklus modela i koraci za mjerenje zrelosti

KORAK	OPIS
Stjecanje znanja	ova komponenta ciklusa OPM3 zahtijeva pripremu za vrednovanje zrelosti upravljanja projektom; prije donošenja procjene važno je dobro razumijevanje sadržaja i usvajanje znanja
Izrada procjene	uključuje prikupljanje svih podataka potrebnih za mjerenje procjene dospijeća; rezultati podataka formulirani su u obliku vizualnog pokazatelja koji prikazuje razinu zrelosti organizacije za upravljanje projektima, programom i portfeljem
Upravljanje poboljšanjima	rezultati iz faze ocjenjivanja uspoređuju se s najboljim praksama upravljanja menadžmentom standarda, projekta, programa i upravljanja portfeljem; praksa upravljanja menadžmenta projektima može varirati od organizacije do organizacije, PMI (2013) definira skup najboljih praksi za usporedbu i poboljšanje; najbolji ishod usporedbe postojećih praksi i najbolje prakse dopušta okvir za poboljšanje ; inicijativa i provedba preporuka uključuje strategije upravljanja promjenama

Izvor: Izvor: Project Management Institute (PMI), OPM3, 2013.

⁶ Op.cit.

Okvirni ciklus OPM3 može se koristiti na tri različita načina za izvršavanje procjena zrelosti projektnog menadžmenta. Ta tri načina su:

1. Usporedni model - Usporedni model najbolje se koristi kod organizacija za procjenu koje već provode organizacijsko upravljanje projektima u cijelosti ili djelomično prema njihovim potrebama. Ovaj model slijedi pristup ocjenjivanju i uspoređivanje s najboljom praksom OPM3. Svrha usporedbe je procjena opsega standarda upravljanja projektima u prvom koraku, tj. stjecanju znanja. Na temelju usporedbi, organizacije odlučuju nastaviti za daljnje korake u OPM3 i odrediti korake provedbe.
2. Model dizajna – Model dizajna namijenjen je organizacijama koje su u procesu izrade prakse projektnog menadžmenta ili kasnije oblikovanim modelima implementacije. Model dizajna omogućuje organizacijski pristup dizajnu i provedbu upravljanja projektom koristeći najbolju praksu.
3. Poboljšanje modela - U ovom modelu organizacije koriste standardnu najbolju praksu kako bi utvrdile koje prakse su nužne za izvršavanje strategije organizacije.⁷

2.1.2. Integracija modela kapaciteta/zrelosti (CMMI)

Prva verzija ovog modela ili CMM uvedena je od strane programsko-inženjerskog odjela Sveučilišta Carnegie Mellon godine 1991. u softverskim organizacijama. Taj model ne objašnjava korake za poboljšavanje već služi za otkrivanje i analizu trenutnog stupnja zrelosti procesa što identificira uzroke i probleme koje treba savladati kako bi se postigla zrelost. Identificirani uzroci su tada korišteni kako bi navodili softversku organizaciju u koracima poboljšanja strategije.⁸

⁷ OPM3® Organizational Project Management Maturity Model, Project Management Institute, http://www.knowledgecentury.com/download/opm3_050607_hkcs.pdf

⁸ What Is Capability Maturity Model Integration (CMMI), CMMI Institute, <http://cmmiinstitute.com/capability-maturity-model-integration>

CMM okvir daje dva različita pristupa za poboljšanje projektnog menadžmenta i njegovih procesa. Ta dva pristupa se nazivaju modelnim zastupanjima. Sastoje se od kontinuiranog praćenja organizacijskih procesa, te predstavlja okvir za procjenu i unapređenje poslovnih procesa što omogućuje poboljšavanje svakog pojedinog procesa.

Napredak se mjeri prema razinama mogućnosti ili sposobnostima koje su rangirane na sljedeći način:

- 1 - Predstavlja početnu razinu – organizacije uspijevaju završiti posao, ali uz česte odgode krajnjeg roka i premašivanje budžeta
- 2 - Predstavlja upravljaju razinu – projekti se planiraju, izvode, mjere i kontroliraju
- 3 - Predstavlja definiranu razinu – uvode se organizacijski standardi koji služe kao vodilje na svim projektima i programima organizacije
- 4 - Predstavlja kvantitativno upravljaju razinu – organizacija se vodi kvantitativnim mjerenjima kako bi poboljšala vlastite performanse i postavila ciljeve koji su predvidivi te u skladu sa unutarnjim i vanjskim dionicima
- 5 - Predstavlja optimiziranu razinu – organizacija je fokusirana na kontinuirano poboljšanje te se brzo prilagođava promjenama. Organizacijska stabilnost pruža platformu za fleksibilno i inovativno poslovanje ⁹

Kako organizacija unapređuje svoje sposobnosti, može očekivati postizanje višeg stupnja zrelosti prepoznavanjem područja u kojima su potrebna poboljšanja, radom na ispravljanju tih područja i integracijom rješenja na razinu cijele organizacije.

Komunicirajući s dionicima o napredovanju kroz razine zrelosti, organizacija naglašava vlastitu poslovnu sposobnost i predanost izvrsnosti.

Osim okvira CMMI-a koji je u početku bio usredotočen na razvoj proizvoda i usluga, CMMI je također primjenjiv u drugim disciplinama i organizacijskim tipovima.

⁹ Ibidem

2.1.3. Povećanje zrelosti u kontroliranim okolinama (MINCE)

Temelj MINCE-ovog modela zrelosti usmjeren je ka sposobnosti organizacije prilagoditi se promjenama na području okoliša i tržišta. Upotreba modela MINCE omogućuje uvid u:

1. Zrelost organizacije
2. Razinu sposobnosti osoblja organizacije
3. Učinkovitost organizacijskih projekata
4. Sposobnost prilagodbe promjeni
5. Kako organizacija koristi prethodno usvojena znanja ¹⁰

Okvir MINCE koristi šest temeljnih točaka za mjerenje organizacijske zrelosti (MINCE Foundation, 2007):

1. Ljudi - u fokusu su ljudi i način na koji ljudi uklanjaju praznine i nedostatke koji prirodno postoje u organizaciji
2. Metode i tehnike - pružaju strukturu koja je potrebna kako bi se fokusirali organizacijski procesi u cilju postizanja optimalnih rezultata.
3. Kupci - utjecaj na izvedbu organizacije
4. Realizacija - mjeri koliko učinkovito dolazi do rezultata i kako se prevladavaju teškoće kako bi se postigli rezultati
5. Znanje - mjeri opseg stvarnog znanja dostupnim ljudima koji rade u organizaciji
6. Usluge podrške - mjeri kako organizacija podržava svoje ljude i usmjerenost organizacije na postizanje izvrsnosti projekata

Prema MINCE Foundation (2007.), svaka točka ima pet stupnjeva zrelosti:

- Razina 1 – Aktivnosti – svi naporno rade ali nedostaje konzistentnosti
- Razina 2 – Procesni – procesi su prepoznatljivi i dijeljeni
- Razina 3 – Sustavi – sustavi i procesi su usklađeni
- Razina 4 – Lanac nabave – postoji prepoznatljivi lanac nabave
- Razina 5 – Kvaliteta – organizacijske promjene su dobro prihvaćene¹¹

¹⁰ Muhammad M. Op. Cit., Str. 19

¹¹ Ibidem

2.1.4. Projektni, programski i portfolio model zrelosti menadžmenta (P3M3)

Prvi je puta predstavljen 2006. godine od strane OGC-a (Open Geospatial Consortium¹²) 2006. godine. Razine zrelosti P3M3 izvedene su iz CMMI modela. P3M3 sastoji se od tri modela/podvrsta. Ti modeli zrelosti su:

1. Upravljanje portfeljem (PfM3)
2. Upravljanje programom (PgM3)
3. Upravljanje projektima (PjM3)¹³

Ta se tri modela mogu koristiti zasebno ili kolektivno za pristup odnosima između projekta organizacije, programa i zrelosti upravljanja portfeljem (OGC, 2011). P3M3 mjeri učinkovitost organizacije za svaki od svojih modela podsvrstavanja preko sljedećih sedam ključnih područja:

1. organizacijsko upravljanje
2. kontrola menadžmenta
3. upravljanje pogodnostima
4. upravljanje rizicima
5. upravljanje dionicima
6. financijski menadžment
7. menadžment resursa¹⁴

Razine opisane u P3M3 pokazuju kako se ključna područja mogu strukturirati hijerarhijski kako bi pružila prijelazne faze za organizaciju koja želi postaviti realne i razumne ciljeve za poboljšanje. Napredovanje kroz razine omogućuje projektnom menadžmentu organizacije da postigne veće sposobnosti upravljanja kvalitetom i problematikom projekta.

¹² Međunarodni konzorcij industrije od preko 520 tvrtki, vladinih agencija i sveučilišta članova koji sudjeluju u procesu konsenzusa za razvoj javno dostupnih standarda sučelja.

¹³ Muhammad M.:Op.Cit., str. 17

¹⁴ Ibidem, str. 18.

Organizacija koja je postigla nisku razinu zrelosti projektnog menadžmenta može rješavati pojedinačne programe i projekte koji ponekad donose odlične rezultate. Međutim, menadžeri imaju veću vjerojatnost da rade u reaktivnom načinu rada, tj. fokusiraju se na rješavanje neposrednih problema.

Ako se nametnu rokovi, kvaliteta programa i isporuke projekta vjerojatno će biti ugrožena u skladu s rasporedom. Na primjer, aktivnosti provjere valjanosti, uključujući recenzije, mogu se preuzeti ili odbaciti ako program i projekti zaostaju za rasporedom. Zrela organizacija ima programe i projekte organizacijskog upravljanja temeljem standardnog, definiranog procesa upravljanja programom i projektom. Ti se procesi mogu prilagoditi potrebama organizacije za specifičnim potrebama. Programski i projektni pristupi komuniciraju s programima i članovima projektnog tima i dionicima, aktivnosti se provode u skladu s planovima i definiranim procesima.¹⁵

Organizacija osigurava da se definirani procesi ažuriraju po potrebi, a poboljšanja se razvijaju i provode u skladu sa poslovnim slučajem i razvojnim planom. (OGC – Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model (P3M3)).

Model za zrelost portfelja, programa i projektnog menadžmenta (P3M3) može poslužiti kao osnova za poboljšanje portfelja, programa i procesa upravljanja projektima. Strukturiran je s pet razina zrelosti, koji su:

- Razina 1 - početni proces
- Razina 2 - ponovljiv postupak
- Razina 3 - definirani proces
- Razina 4 - upravljani proces
- Razina 5 - optimizirani proces¹⁶

¹⁵ What is P3M3®, Axelos Global best practice, <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3/what-is-p3m3>

¹⁶ Muhammad M.:Op.Cit, str. 18-19

Tablica 3. 5 razina strukturnih komponenata koje sačinjavaju P3M3, a odnose se na projektni menadžment;

ZRELOST	PROJEKT
RAZINA 1 – POČETNI PROCES	Organizacija prepoznaje projekte i implicira ih drugačije od trenutnog poslovanja.
RAZINA 2 – PONOVLJIV POSTUPAK	Organizacija osigurava da je svaki projekt baziran na vlastitim procesima i procedurama prema minimalnim standardnim zahtjevima
RAZINA 3 – DEFINIRANI PROCES	Organizacija ima vlastite centralno kontrolirane projektne procese i može primijeniti vlastite projekte unutar tih procesa kako bi bili podobni za određeni projekt
RAZINA 4 – UPRAVLJANI PROCES	Organizacija može zadržati i provoditi određena mjerenja performansi projektnog menadžmenta organizacije kako bi predvidjela buduće performanse
RAZINA 5 – OPTIMIZIRANI PROCES	Organizacija kontinuirano provodi poboljšanje procesa s proaktivnom problematikom i upravljanjem tehnologijom projekata u cilju poboljšanja istih tijekom vremena i optimizacije procesa

Izvor: OGC – Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model (P3M3)

Unutar svake razine zrelosti P3M3 opisuje aktivnosti programa i projekata u okviru različitih ključnih procesnih područja. Svako procesno područje ima dosljednu strukturu, koja je i deskriptivna i usmjerena na ishode. To su:

- 1) ciljevi funkcionalnog postignuća / procesa
- 2) pristup
- 3) implementacija
- 4) pregled
- 5) percepcija
- 6) mjere učinka. ¹⁷

2.1.5. Kerznerov model zrelosti projektnog menadžmenta (K-PMMM)

Kerznerov model zrelosti upravljanja projektom (K-PMMM) razlikuje pet razina zrelosti, koje su:

- Razina 1: Zajednički jezik,
- Razina 2: Zajednički procesi,
- Razina 3: Jedinstvena metodologija,
- Razina 4: Benchmarking
- Razina 5: Kontinuirano poboljšanje. ¹⁸

Razine su objašnjene detaljnije u tablici koja slijedi (Kerzner. 2001.)

¹⁷ Ibidem, str. 18

¹⁸ Ibidem, str. 16.

Tablica 4. Kerznerov model zrelosti projektnog menadžmenta po razinama

RAZINA 1	organizacija prepoznaje važnost upravljanja projektima i potrebu za osnovnim jezikom upravljanja projektom i njenom terminologijom.
RAZINA 2	organizacija priznaje da se zajednički projektni procesi moraju definirati na način da se dobri rezultati u jednom projektu mogu ponoviti u drugim projektima, postoji priznanje primjene i podrške načelima upravljanja projektima i njihova prenosivost na druge metodologije koje se koriste u tvrtki.
RAZINA 3	organizacija je svjesna sinergijskog učinka različitih metoda kada se kombiniraju s jedinstvenom metodologijom u kojoj voditelj projekta ima središnje mjesto
RAZINA 4	tvrtka prepoznaje potrebu za poboljšanjem procesa za održavanje konkurentne prednosti Benchmarking mora biti učinjen na neprekidnoj osnovi i stoga tvrtka mora odrediti koga i što mjeriti.
RAZINA 5	organizacija procjenjuje podatke dobivene iz benchmarkinga i odlučuje hoće li te informacije proširiti jedinstvenu metodologiju koja je u uporabi ili ne

Izvor: Kerzner Harold, Project Management - Best Practices: Achieving Global Excellence, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str.193 -194

2.2. Vrijednost modela zrelosti projektnog menadžmenta

Dosadašnja istraživanja pokazala su važnost projektnog menadžmenta u upravljanju rezultatima organizacije, no iako je model zrelosti bio naširoko korišten, vrijednost modela zrelosti u projektnom menadžmentu još nije istražen. No logično je da povećanje zrelosti donosi niz pogodnosti za organizaciju. Vrijednost modela možemo prikazati u strateškoj vrijednosti za organizacije i u benchmarkingu.¹⁹

2.2.1. Strateška vrijednost

Jedan pogled na zrelost menadžmenta projekta zagovara da, budući da kroz projekte kojima organizacija provodi strategiju, sposobnosti da se dosljedno isporučuju projekti dobiveni povećanjem zrelosti u upravljanju projektima, su strateški za organizaciju.²⁰

Ovo gledište vodilo je razvoj nekih modela, što je još važnije OPM3 modela. Budući da je taj model integrirao sve najbolje prakse za upravljanje projektom, programima i portfeljom, organizacija koja će usvojiti model može uspješno implementirati definirane strategije, stječući ključnu konkurentsku prednost.

Prema Kerzneru, predanost poboljšanju zrelosti menadžmenta projekta s modelom zrelosti mora se tretirati kao strateška prednost, jer se planira na duži period, a i utječe na način na koji organizacija provodi svoju poslovnu strategiju. Kerzner, u svojem modelu, definira koncept strateškog planiranja za upravljanje projektima kao razvoj metodologije za povećanje performansi projekta, korištenjem modela zrelosti upravljanja projektom. U tom smislu, visoke razine zrelosti upravljanja projektima mogu se tumačiti kao pružatelji agilnosti organizaciji,

¹⁹ Kerzner Harold, Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey

²⁰ Tahria H., Drissi-Kaitounib O.: New design for calculating Project Management Maturity (PMM), Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2015., str. 172

omogućujući joj da brzo provede strategiju, putem projekata - brzo prilagođavajući se promjenama u okolišu i prilikama kako se pojavljuju.²¹

2.2.2. Benchmarking

Benchmarking je proces istraživanja novih metoda, prakse i procesa koje prihvataju druge organizacije, iz iste ili različite industrije.

Vrste benchmarkinga:

- Procesni benchmarking
- Metrični benchmarking
- Financijski benchmarking
- Benchmarking iz perspektive investitora
- Benchmarking performansi
- Benchmarking proizvoda
- Strategijski benchmarking
- Funkcionalni benchmarking
- Najbolji u klasi benchmarking
- Kompetitivni benchmarking
- Generički benchmarking²²

²¹ Tobal Berssanetia F., Monteiro de Carvalhob M., Namur Muscatc A. R.: Impact of reference model for project management and project management maturity models on performance: an exploratory study in information technology projects, USP 2012., str. 423-424

²² Kerzner Harold, Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 40

Svrha benchmarkinga je usporedba izvedbe i prakse vlastite organizacije s onima iz tvrtki s najboljom izvedbom. S rezultatima usporedbe, organizacija može planirati provedbu i prilagodbu te prakse. Proces usporedne analize može se provoditi u jednoj organizaciji koja izravno cilja druge organizacije, prikupljajući podatke i provodi analizu praznina ili alternativno model zrelosti može se koristiti kao instrument benchmarkinga, budući da se sastoji od praksi koje se uobičajeno koriste uspješne organizacije. Mnogi autori koriste pojam benchmarking za procjenu zrelosti organizacije i na temelju rezultata definiranje koraka za poboljšanje. U modelu zrelosti kojeg je razvio Kerzner, aktivnost benchmarkinga najboljih praksi upravljanja projektima od drugih organizacija je uvjet za jednu od razina zrelosti.²³

²³ Project management maturity an industry benchmark, Project Management Institute
<https://www.pmi.org/learning/library/project-management-maturity-industry-benchmark-2526>

3. Model zrelosti organizacijskog projektnog menadžmenta (OPM3)

OPM3 je akronim za Model zrelosti organizacijskog projektnog menadžmenta - standard razvijen pod upravom Project Management Instituta. Svrha je ovog standarda pružiti način organizacijama za razumijevanje organizacijskog upravljanja projektima i mjerenje zrelosti prema sveobuhvatnom i širokom skupu najboljih praksi upravljanja organizacijskim projektom. OPM3 također pomaže organizacijama koje žele povećati svoju zrelost organizacijskog upravljanja projektima kako bi planirale poboljšanje. Ako organizacija želi raditi na poboljšanju svoje zrelosti, OPM3 pruža smjernice za podršku tim naporima.

Opseg OPM3 je globalan. Razvijen je kroz sudjelovanje i konsenzus raznolike skupine pojedinaca u profesiji upravljanja projektom, koji predstavlja presjek organizacija iz 35 zemalja. Prekida granice organizacijske veličine i tipa, primjenjuje se u kulturama širom svijeta, te u gotovo svakoj industriji, od inženjeringa i graditeljstva do informacijske tehnologije, financijskih usluga, vlade i ostalog.

Svijet u kojem djeluju organizacije danas postaje složeniji nego ikada prije. Veliki pomak u tehnologiji i u poslovnom i gospodarskom okruženju predstavlja brojne mogućnosti, ali i mnoge izazove, za organizacije koje nastoje upravljati i napredovati usred velikih promjena.

3.1. Aktivnosti, rezultati i pokazatelji kvalitete djelatnosti

Mogućnost je specifična kompetencija koja mora postojati u organizaciji kako bi izvršila procese upravljanja projektima i pružala usluge i proizvode za upravljanje projektima. Sposobnosti su inkrementalni koraci, što dovodi do jedne ili više najboljih praksi.

Postojanje sposobnosti dokazano je postojanjem jednog ili više odgovarajućih ishoda. Ishodi su opipljivi ili nematerijalni rezultati primjene sposobnosti. U OPM3 okviru, sposobnost može imati više ishoda.²⁴

Ključni pokazatelj uspješnosti (KPI) je kriterij kojim organizacija može kvantitativno ili kvalitativno utvrditi postoji li ishod povezan s mogućnošću ili stupanj do kojeg može dovesti. Ključni pokazatelj uspješnosti može biti izravno mjerenje ili stručna procjena. Kada je ključni pokazatelj uspješnosti kvantitativan, a uključuje izravno mjerenje, potreban je određen oblik mjerenja. Metrika je mjerenje nekih stvari. Nešto konkretno, kao što je broj pogrešaka, može se mjeriti izravno i objektivno. Nešto neopipljivo, kao što je zadovoljstvo kupaca, prvo mora biti opipljivo - na primjer, putem ankete koja će rezultirati ocjenama na skali - prije nego što se može izmjeriti. Mjerni podatak može biti binarni (nešto postoji ili ne postoji), može biti složenija (poput skalirane ocjene) ili može biti monetarna (kao što je financijski povrat).²⁵

²⁴ OPM3® Organizational Project Management Maturity Model, Op. Cit.

²⁵ Ibidem

3.2. Korištenje modela OPM3

3.2.1. Prvi korak: Priprema za procjenu

Kako bi učinkovito primijenili OPM3, korisnici moraju temeljito razumjeti koncepte iza modela. Oni koji su uključeni u primjenu standarda u ime organizacije trebaju se upoznati s upravljanjem organizacijskim projektom i s radom OPM3. Iako su osnovni pojmovi jednostavni, potrebno je neko vrijeme apsorbirati predstavljeni materijal i vidjeti najbolji način primjene modela unutar određene organizacije.

Priprema za primjenu OPM3-posebno planiranja za kritične procjene korake-uključuje korištenje literature. Rezultat će biti razina udobnosti s cjelokupnim konceptima upravljanja organizacijskim projektom i značenjem zrelosti u tom kontekstu. Upoznavanje s direktorijima vodi do shvaćanja prirode i opsega najboljih praksi povezanih s organizacijskim upravljanjem zrelosti projekta. Slično tome, direktori će pojasniti kako se sposobnosti obično agregiraju kako bi zaradili svaku najbolju praksu, temeljenu na različitim međusobno zavisnim procesima.²⁶

3.2.2. Drugi korak: Izvršenje procjene

Procjena uključuje usporedbu karakteristika trenutne zrelosti organizacije s onima opisanim u modelu. Procjena koju je postavio OPM3 odvija se u dvije faze. Prva faza je pregled najboljih praksi u standardu. Alat za samoprocjenu u OPM3 je jedan od načina da to postignete. Alternativni pristupi procesu procjene, koji se temelje na OPM3, organizacije mogu u budućnosti razvijati. Jednom kad korisnik zna koristiti samoprocjenom te odrediti koje najbolje analize trebaju dalje ispitivati, detaljan podatak o svakoj utvrđenoj najboljoj praksi, uključujući ime i opis, može se pronaći pomoću jedinstvenog identifikatora u imeniku Best Practices koji je dio OPM3 standarda.²⁷

²⁶ OPM3® Organizational Project Management Maturity Model, OPM3® Organizational Project Management Maturity Model <http://faculty.kfupm.edu.sa/MGM/bubshait/project%20management/PDF/opm3KF.pdf>, str. 36

²⁷ Ibidem, str. 37

Pretpostavljajući da popis najboljih praksi koje su rezultirale iz alata za samoprocjenu može biti prevelik za cjelokupni rad - organizacija mora odlučiti na koje se trebaju usredotočiti prije prelaska na novu fazu procesa procjene. Preporučeni način donošenja ove odluke jest organiziranje i analiziranje popisa prema dva čimbenika koji se najviše odnose na povećanje stupnja zrelosti i poboljšanja procesa. Grafika koju stvara samoprocjena donijet će opću sliku snage i slabosti unutar tih kategorija. Analiza pojedinačnih najboljih praksi trebala bi potvrditi ovu sliku i osigurati specifičnu prioritetnu shemu, čime je sljedeći dio ove faze lakše upravljiv. OPM3 dopušta organizaciji da filtrira svoj popis ciljanih najboljih praksi, generiranih alatom za samoprocjenu, grupirajući najbolje prakse tih čimbenika. To, na primjer, omogućuje izradu popisa svih nepristupačnih najboljih postupaka vezanih uz upravljanje programom (PPP) i mjerenjima (SMCI) ili nekoj drugoj kombinaciji faze poboljšanja domene i procesa. Organizacija treba najprije razmotriti koja domene adresirati, na temelju svojih trenutačnih potreba i budućih planova. Domene organizacije i upravljanje projektom osiguravaju put napredovanja do zrelosti. Najlogičnije mjesto za početak je područje upravljanja projektima, kasnije područja upravljanja programom i portfeljem. Međutim, postoje interakcije između domena, kao što su tokovi informacija ili razvoj pravila koji zahtijevaju sposobnosti u domeni koji nisu onakve na kakve se organizacija možda želi usredotočiti. Te se interakcije identificiraju kroz međuzavisnosti.²⁸

Jednom kada je odabrana organizacijska domena upravljanja projektom kao polazište, sljedeće organizacija treba razmotriti faze poboljšanja procesa. Postoji prirodno napredovanje zrelosti od standardizacije, do mjerenja, kontrole i kontinuiranog poboljšanja. Dakle, logična početna točka za drugi dio procesa procjene, unutar bilo koje domene je započeti s kategorijom procesne standardizacije. Kada samoprocjena pokaže da organizacija ima prilično visoku razinu zrelosti u procesu standardizacije, možda će i dalje htjeti pregledati preostale nedostupne najbolje prakse koje su usmjerene prema standardizacijskoj kategoriji. Međutim, u svim ostalim slučajevima, organizacija bi trebala započeti s pregledom svih najboljih praksi vezanih uz standardizaciju, kao dio sveobuhvatne procjene. Po završetku samoprocjene (ili alternativnog pristupa ocjenjivanju organizacije prema najboljim praksama opisanim u standardu) i utvrđivanja najboljih praksi za prvo ispitivanje, organizacija bi trebala nastaviti prikupljati dodatne informacije na detaljnoj razini. Korisnik određuje koje od identificiranih sposobnosti već postoje u organizaciji. Ovaj korak uključuje proučavanje svake sposobnosti i utvrđivanje

²⁸ Ibidem

postoje li ish²⁹odi koji su povezani ili nisu, a koji su vidljivi u organizaciji kao pokazatelj sposobnosti. Ova procjena vrši se korištenjem imenika sposobnosti, koji prikazuje potrebne ishode za svaku sposobnost. Općenito, može se reći da postoji sposobnost kada su uočeni svi navedeni ishodi. Slično tome, može se reći da postoji najbolja praksa kada postoje sve navedene mogućnosti.

Ovaj korak treba biti dovršen prije razmatranja poboljšanja. Organizacija treba razumjeti:

1. sve sposobnosti koje već ima,
2. sve sposobnosti koje nema, i
3. relativnu važnost svake sposobnosti za organizaciju. ³⁰

Jednom kad organizacija identificira te prioritete, može procijeniti prednosti i nedostatke provođenja različitih putova do poboljšanja, na temelju rezultata dviju faza procjene. U ovom trenutku, na temelju trenutnih rezultata procesa procjene, organizacija može odlučiti da neće nastaviti s planom poboljšanja. To bi moglo biti slučaj ako se osjeća zadovoljnim trenutnom stanju zrelosti u organizacijskom upravljanju projektima, ili ako odluči da trenutačno nema sredstva za nastavak potrebnih poboljšanja. Ako je takva odluka donesena, organizacija se obvezuje redovito vraćati na korake procjene kako bi utvrdio jesu li kasniji događaji utjecali na ukupnu zrelost u upravljanju organizacijskim projektima i treba li se poboljšanja ponovno razmotriti. Čak i ako organizacija planira izvršiti poboljšanja može postojati korist od ponavljanja samoprocjene. Organizacije koje ponavljaju korak procjene nakon rada na poboljšanjima mogu odlučiti izaći iz OPM3 ciklusa, ovisno o rezultatima ili planovima za dodatna poboljšanja.

²⁹ Ibidem str. 37

³⁰ Ibidem, str. 38

3.2.3. Treći korak: Plan za poboljšanja

Većina organizacija vjerojatno ne može istodobno postići sve željene ciljeve. Neke mogućnosti mogu se graditi na drugima, organizacija se ne može obvezati da ih sve istovremeno postigne. Rezultati dviju faza procjene pružaju potencijalnu osnovu za plan poboljšanja organizacije. Dokumentacija dopušta rangiranje ishoda i sposobnosti unutar svake najbolje prakse prema njihovom prioritetu za organizaciju.³¹

Za svaku najbolju praksu rang može biti identičan redoslijedu ili putu prikazanom u imeniku za planiranje poboljšanja, izvedenom iz sklonosti između sposobnosti i najboljih praksi. Logika implicirana na ovom putu može pomoći organizaciji da donese mudre izbore u alociranju svojih ograničenih resursa za inicijative poboljšanja. Ostali čimbenici koji su potencijalno korisni u određivanju prioriteta planiranih poboljšanja za optimalno korištenje resursa mogu uključivati sljedeće:

1. Dostupnost - Organizacije možda žele potražiti sposobnosti koje je lako postići. Ovo razmatranje može pomoći organizaciji pokazati rani uspjeh i dobiti dragocjeni zamah za održavanje poboljšanja inicijative.
2. Strateški prioritet - Organizacije mogu imati jedinstvene strateške poslovne razloge da razviju određene sposobnosti prije drugih.
3. Korist - Neke sposobnosti mogu biti korisnije za organizaciju od drugih, a za kratkoročni plan poboljšanja mogu se dati veći prioriteti.
4. Trošak - Niže cijene, mogućnosti se mogu smatrati prioritetom i stoga bi se mogle uključiti u plan poboljšanja.³²

Gore navedene informacije potvrđuju da, ovisno o stvarnosti vlastite situacije, organizacija može ili ne mora odstupati od slijeda mogućnosti koje su dane za svaku najbolju praksu. Isto se može reći i za redoslijed postizanja ishoda za određenu sposobnost. Slično tome, organizacija može imati interne razloge za zamjenu uspjeha ili ishoda u slijedu s drugom OPM3 sposobnošću ili ishodom koji nije izvorno uključen u navedeni slijed. Organizacija može čak odlučiti stvoriti sasvim novu sposobnost ili rezultat u slijedu.

³¹ Ibidem, str. 39

³² Ibidem, str. 40

OPM3 identificira neke ovisnosti o sposobnostima koje mogu podržati najbolju praksu, ali ne mora biti apsolutni preduvjet za to. Na primjer, ako se organizacija obvezuje na razvoj standardiziranog procesa, može biti korisno da neki članovi sudjeluju u profesionalnoj organizaciji - kao što je asocijacija specifična za industriju - koja pruža standarde i podršku za standardizaciju. Međutim, to ne mora biti apsolutni uvjet za razvoj standardnog procesa unutar tvrtke.

3.2.4. Četvrti korak: Provedite poboljšanja

Nakon što se ustanovi plan poboljšanja, organizacija će morati provesti plan tijekom vremena, tj. Izvršiti potrebne aktivnosti organizacijske razvojne aktivnosti kako bi se postigle potrebne mogućnosti i unaprijedila put do najboljih postupaka koji predstavljaju zrelost organizacijskog upravljanja projektom.

Promjene koje organizacija čini sami su projekti. Slijedom toga, organizacija bi trebala pristupiti planiranju i provedbi željenih promjena kao projekata. Organizacije trebaju razmotriti procese opisane u PMBOK® vodiču kako bi svaki projekt vodio do uspješnog završetka. Područje planiranja i provođenja organizacijske promjene sama po sebi je ogromno i nije u opsegu OPM3, iako je jedna od svrha Standarda voditi organizaciju do točke da bude u mogućnosti identificirati svoje sadašnje stanje i sa sigurnošću planirati za provedbu potrebnih poboljšanja. Tijekom implementacije poboljšanja mogu utjecati mnogi čimbenici, uključujući organizacijsku strukturu, vodstvo, strategiju i poslovni model. Promjena bilo kojeg od ovih često mijenja prioritete organizacije i može imati druge neočekivane posljedice. Organizacije koje koriste OPM3 ne bi trebale oklijevati pratiti svoj napredak i revidirati svoje planove usred promjena, ako se prioriteti pomaknu i novi tok djelovanja postaje jasan.³³

³³ Ibidem, str. 41

3.2.5. Peti korak: Ponavljanje postupka

Nakon provedene aktivnosti poboljšanja, organizacija će učiniti jednu od dvije stvari:

1. preispitati gdje je trenutno na kontinuumu organizacijske zrelosti upravljanja projektom ponavljanja procjene (drugi korak) ili
2. vratiti se Planu za poboljšanja (treći korak) da bi se počelo raditi prema drugim najboljim postupcima identificiranim u ranijoj procjeni ³⁴

S obzirom na duljinu vremena koje organizacijske inicijative često uključuju, većina organizacija treba razmotriti opciju vraćanja na procjenu. Ponovna procjena omogućit će provjeru upravo implementiranih poboljšanja. Promjene u upravljanju, promjena proračunskih ograničenja, stjecanje novih kompetencija, metodologija ili tehnologija i provedba novih strateških ciljeva - bilo koji od ovih, zajedno s promjenama u konkurentnom krajoliku, može proizvesti znatno različite odgovore na pitanja procjene i, stoga drugačiji pogled na položaj organizacije na kontinuitet zrelosti organizacijskog upravljanja projektima.

Neke organizacije mogu imati kratki prvi ciklus poboljšanja, ili su tijekom ciklusa mogle imati malo manje značajnih promjena. Oni mogu odlučiti o opciji 2 i vratiti se izravno na treći korak: plan za poboljšanje, kako bi ispitali druge najbolje prakse koje zahtijevaju pažnju koja su identificirane u izvornoj procjeni.

Dok se održiva organizacijska poboljšanja mogu dogoditi kroz jednu inicijativu za poboljšanje, OPM3 može dodati značajnu vrijednost kada se primjenjuje u vezi s višestrukim ciklusima poboljšanja. Prvi ciklus poboljšanja može pripremiti temelje za puno više vrijednih poboljšanja u budućim ciklusima. Organizacije mogu nastaviti koristiti OPM3 kako bi se iskoristilo sve više i više punog potencijala. Na taj će način pomoći proširiti i precizirati moguće primjene ovog modela i ostvariti sve veću mjeru svojih prednosti.

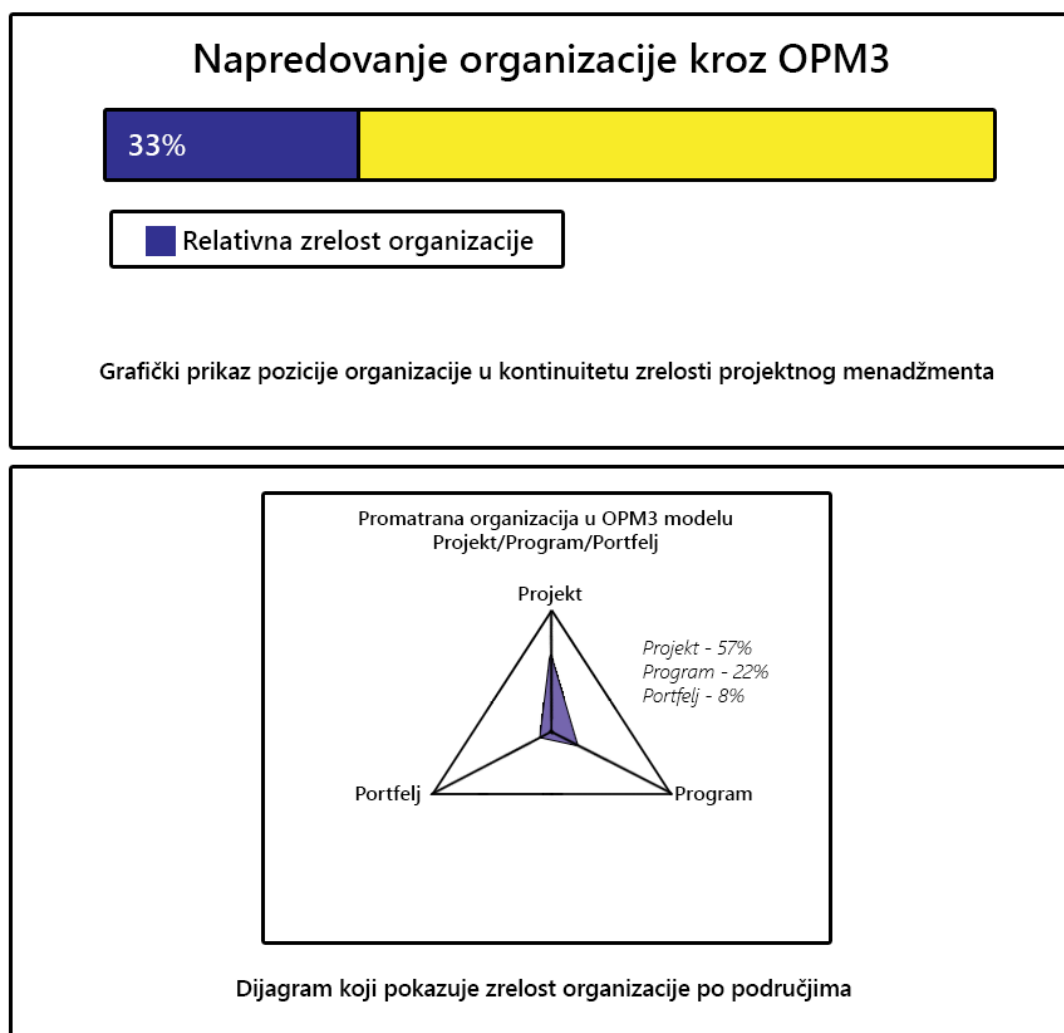
³⁴ Ibidem

3.3 Hipotetski primjer

Organizacija želi uvesti OPM3 u svoju organizacijsku strukturu. Proces kreće na sljedeći način:

1. Priprema za procjenu – članovi nadležnog tima moraju izučiti i usvojiti standarde OPM3 kako bi shvatili koncept upravljanja sistematskim postupcima upravljanja projektom i zrelosti te sadržajem koji on nosi.
2. Provođenje procjene – u ime organizacije nadležni tim provodi anketiranje i samoprocjenu stajališta organizacije, pregledavaju propise, ciljeve i standarde te mogućnosti u skladu sa dodacima koje nudi OPM3. Nakon završetka anketiranja dobivaju se rezultati. Program za OPM3 standarde izbacuje rješenja, grafikone sa rezultatima ankete i najbolje prakse na temelju dobivenih odgovora.

Slika 1. Prikaz zrelosti dobivene anketiranjem



Izvor: OPM3® Organizational Project Management Maturity Model, OPM3® Organizational Project Management Maturity Model

<http://faculty.kfupm.edu.sa/MGM/bubshait/project%20management/PDF/opm3KF.pdf>, str, 43

Ključ za čitanje slika je količina bijelog prostora, što je znak gdje se mogu poboljšati. U većini slučajeva, razina standardizacije nije mjesto na kojem bi organizacija htjela biti, na jednoj ili više domena. Odlučite gdje se usredotočiti. Grafikoni otkrivaju da organizacija, u cjelini, pada ispod oznake od 50% na kontinuumu zrelosti organizacijskog upravljanja projektom i ima područja koja trebaju poboljšanje u sve tri domene i sve četiri faze poboljšanja procesa. Tim odlučuje ispitati popis najboljih praksi koje nemaju. Odlučuje razvrstati popis, temeljen na mapiranju – prema domenama ispitivanja, kako bi vidjeli koliko se od tih najboljih praksi nalaze u temeljnoj domeni upravljanja projektima.

Sveobuhvatna procjena. - Tim gleda svoje najbolje pragove za planiranje poboljšanja. Ovo otkriva popis njegovih konstitutivnih sposobnosti (od kojih se neke mogu dijeliti s drugim najboljim praksama) kako bi se povećala ovisnost. Ispisuju stranice za svaku najbolju praksu kako bi se koristile kao kontrolni popis kada prepoznaju postojanje svake sposobnosti u organizaciji. Pored svake napomene na svakom radnom listu, rezultat treba provjeriti ako i kada su u mogućnosti pratiti ishode koji su povezani s tom sposobnošću.

Jedna od najboljih postupaka na popisu je broj 5240: "Uspostaviti zajedničke zajednice za upravljanje projektima". Tim je posebno zainteresiran za jednu od sposobnosti koje su navedene kao povezane s ovom najboljom praksom - "Razvijanje svijesti o aktivnostima upravljanja projektima". Opisivanje sposobnosti je "Organizacija prikuplja informacije o internim zajednicama za upravljanje projektima. Zajednicama se mogu dodijeliti zadaci poput inicijativa za poboljšanje upravljanja projektom. "

Tim smješta ovu sposobnost serijskim brojem u direktoriju sposobnosti i utvrdi da su potrebna dva ishoda: "Organizacija podržava i koristi lokalne inicijative" i "Organizacija ima inteligenciju o važnim pitanjima i aktivnostima u zajednici upravljanja projektima." Članovi tima se slažu da njihova tvrtka ne čini prvi od tih, ali pokazuje drugu. Oni to bilježe na svom radnom listu za ovu najbolju praksu.

Korištenjem imenika sposobnosti na taj način, tim procjenjuje koje od sposobnosti koje vode do svake najbolje prakse na svom popisu cilja trenutno postoje u organizaciji, odlučujući jesu li navedeni ishodi. Kad se slože da su primljeni rezultati za određenu sposobnost, stavljaju provjeru. Kad su prošli kroz ovaj proces za sve sposobnosti za svaku najbolju praksu na svom popisu ciljeva, oni imaju popis onih sposobnosti koje još nisu pokazali - oni koji su još uvijek trebali tražiti i koji je redoslijed možda najbolji za njihovo razvijanje.

Plan za poboljšanja - Plan za poboljšanja, tim planira kako nastaviti. Utvrđuju da se sedam od deset najboljih praksi najbolje mogu razviti slijedeći slijed prikazan za sposobnosti povezane s najboljim praksama u imeniku za planiranje poboljšanja. Utvrđuju da se preostale tri najbolje prakse moraju pristupiti drugačije. Dva od ta tri sadrže neke sposobnosti koje uključuju značajne troškove za organizaciju i druge sposobnosti koje zahtijevaju minimalne troškove. Slijedom toga, odluče početi s radom na ove dvije najbolje prakse počevši od one s nižim troškovima, kako bi mogli izgraditi zamah za inicijativu prije nego što zatraže dodatne resurse. Konačno, oni vjeruju da je jedna preostala najbolja praksa blisko povezana s ukupnim strateškim ciljevima organizacije. Tim daje ovaj prioritetni tretman s najboljom praksom i

planira razviti povezane kapljice u nizu koji se usklađuje s aktualnim inicijativama utemeljenim na strategiji.³⁵

Provođenje poboljšanja. Temeljem svog plana, tim radi s upravljanjem tvrtke, te s ljudskim resursima, izobrazbom, informatičkom tehnologijom i drugim odjelima kako bi svoj plan stavio u akciju. Oni stvaraju proračun i raspored za razvoj svake sposobnosti, dodjeljuju uloge i odgovornosti te uspostavljaju redovite sastanke i programe za unutarnju i vanjsku komunikaciju. Ukratko, oni tretiraju svaki planirani napredak kao projekt i prate sve procese koji se obično povezuju s procesom zrelosti tvrtke.

Ponavljanje postupka. Nakon dovršetka inicijativa za poboljšanje, organizacija želi utvrditi koliko su uspješni u postizanju najboljih praksi koje su namjeravali postići. Opet, koriste se alatima za samoprocjenu kako bi dobili uvid u sliku o tome koja je od ciljanih najboljih praksi poboljšana i koja će i dalje biti dalje razvijena. Uspoređuju rezultate samoprocjene s prošlim rezultatima. Otkrili su da se šest od deset najboljih praksi preselilo s popisa onih koje organizacija nije pokazala na popis onih koji se demonstriraju. Ostala četiri su još uvijek označena kao područja koja trebaju razvoj. Da bi došli do razine detaljnije, ponovno vode korak sveobuhvatne procjene na svih deset najboljih praksa. Ovaj proces potvrđuje njihovu uspješnu realizaciju šest najboljih praksi i pokazuje koje specifične sposobnosti zahtijevaju dodatni rad. Organizacija koristi ove informacije kako bi stvorila ažurirani plan poboljšanja koji vodi do uspješnog postizanja svih najboljih praksi na njihovom popisu.

³⁵ Kerzner Harold, Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey

4. Integracija modela kapaciteta/zrelosti (CMMI)

CMM – Capability Maturity Model nastao je pod patronatom Instituta softverskog inženjerstva (Software Engineering Institut – SEI) 1987. godine u SAD – a i danas se smatra međunarodno prihvaćenim modelom za ocjenu zrelosti softverskih, ali i sveukupnih poslovnih procesa i identifikaciju ključnih koraka neophodnih za poboljšanje kvalitete ovih procesa u nekoj organizaciji. Cilj razvitka modela bio je prosuđivanje kvalitete razvoja, odnosno transformacija softverskih procesa od kaotičnih ad hoc aktivnosti u zrele i disciplinirane softverske procese. Tako je stvoren model koji predstavlja sustavan i iscrpan opis zrelosti softverskog procesa, te je kao takav od neprocjenjive vrijednosti i pomoći za sve organizacije koje su dostigle razinu svijesti da trebaju unaprijediti svoj proces razvoja i održavanja softvera. CMM bismo mogli okarakterizirati i kao sustav smjernica poboljšanja koji se preporučuje softverskim organizacijama koje žele povećati sposobnost softverskog procesa.

Postoji nekoliko u praksi najčešćih područja primjene CMM – a kao što su:

- projektni timovi koristit će CMM za utvrđivanje prednosti i slabosti organizacije,
- projektni timovi koristit će CMM za identifikaciju rizika odabira različitih ugovornih stranaka, za nagrađivanje posla i nadzor ugovora,
- management i informatičko osoblje koristit će CMM kako bi što bolje razumjeli aktivnosti koje su potrebne da bi se isplanirao i implementirao program poboljšanja softverskog procesa za organizaciju,
- grupe za unapređenje procesa koristit će CMM kao pomoć pri definiranju i unapređivanju softverskog procesa u organizaciji.³⁶

CMM (CMM v1.0) je razvijen od Software Engineering Institute i specificiran kao alat za određivanje zrelosti. Prvi put objavljen 1990., a nakon njegova usvajanja i uspješne primjenu u mnogim domenama, druge CMM inačice razvijeni su za druge discipline i funkcije, kao što su inženjerstvo sustava, ljudi, integrirani proizvod razvoja, nabavka softvera i drugih. Premda su mnoge organizacije korištenjem ovih modela ostvarivale korist, one su također borile s

³⁶ Cindrić Josip, ZRELOST ORGANIZACIJE (CMMI - Capability Maturity Model Integration), Sveučilište u Zadru, 2009., str. 182

problemima i sukobljenim zahtjevi između tih modela i revizija ISO 9001 ili drugih procesa poboljšanja programa.

Koncept ovog modela ujedinjuje sistemsko i softversko inženjerstvo, razvoj proizvoda i usluga, te poslovnih procesa i podršku korisnicima. Na osnovama tradicionalnog CMM koncepta procesnog i projektnog menadžmenta ovaj je model razvijen kako bi se koristio u interakciji s drugim CMM modelima, također se fokusirajući na ostvarenje zadatka određene razine zrelosti pri razvijanju ili vrednovanju određenih procesa.³⁷

Slika 2. CMM Model



Izvor: Cindrić Josip, ZRELOST ORGANIZACIJE (CMMI - Capability Maturity Model Integration), Sveučilište u Zadru, 2009., str. 18

³⁷ Ibidem

CMMI opisuje pet razina zrelosti:

1. Razina 1 (*početna*) predstavlja razinu zrelosti koju karakteriziraju nepredvidljivi rezultati i ad hoc pristupi. Uspjeh ovisi pretežito o vještinama tima.
2. Razina 2 (*upravljačka*) predstavlja proces zrelosti koji karakterizira ponavljajuću izvedbu projekta. Organizacija koristi temeljne discipline za upravljanje zahtjevima, projektiranje projekta, praćenje i kontrolu, sporazum upravljanja nabavom, proizvodno i procesno osiguranje kvalitete, upravljanje konfiguracijom i mjerenje i analiza. Za ovu razinu ključni proces je usmjeren na projektnu razinu aktivnosti i prakse.
3. Razina 3 (*definirana*) predstavlja proces zrelosti karakteriziran projektnim poboljšanjem performansi unutar organizacije. Kontinuirano poboljšavanje procesa uspostavljanjem potrebnih funkcija upravljanja procesima radi kontrole. Utvrđen je standardizirani proces razvoja u organizaciji koji se uz prilagodbu koristi u svakom projektu. Uvodi se kontrola rizicima radi njihovog lakšeg kontroliranja i upravljanja.

Organizacijski procesi uključuju:

- Razvojni zahtjevi: multiplicirani zahtjevi evaluacije.
- Tehničko rješenje: razvojno inženjerstvo dizajna i kvalitete.
- Proizvod integracije: kontinuirana integracija, upravljačko sučelje, upravljanje promjenama.
- Verifikacija: tehnike ocjenjivanja kako bi se osiguralo da je proizvod izgrađen ispravno.
- Procjenjivanje: tehnike ocjenjivanje kako bi se osiguralo da je pravi proizvod izgrađen.
- Upravljanje rizikom: otkrivanje prioriteta i relevantnih pitanja i preuzete obveze.
- Organizacijska obuka: uspostavljanje mehanizama za razvoj stručnog osoblja.
- Usmjerenost na procese organizacije: utvrditi organizacijski okvir za proces definicije projekta.
- Odluke analize i rezolucija: sustavnu alternativu procjena.
- Integrirano upravljanje projektima: Metode ujedinjenja timova i interesa u projektu.

4. Razina 4 (*kvantitativno upravljana*) predstavlja proces zrelosti karakteriziran poboljšavanjem organizacijske učinkovitost. Rezultati Razina 3 projekt se može iskoristiti kako bi se djelatnost unaprijedila, s predvidivim rezultatima, među konkurentnim dimenzijama poslovnih performansi (cijena, kvaliteta, pravovremenost).

Razina 4 uključuje:

- Organizacijski proces izvedbe: postavljanje normi i mjerila za uspješnost procesa.
- Kvantitativno upravljanje projektom: izvršavanje projekata na temelju statističke metode kontrole kvalitete.

5. Razina 5 (*optimizirana*) predstavlja proces zrelosti karakteriziran ubrzanom rekonfiguracijom organizacijskih performansi, kao kvantitativno kontinuirani proces poboljšanja.

Razina 5 uključuju:

- Kauzalne analiza i rezolucije: aktivno izbjegavanja pogrešaka i učvršćivanje najboljeg iz praksu.
- Organizacijske inovacije i implementaciju: uspostavljanje učeće organizacije koja se organski prilagođava i poboljšava.³⁸

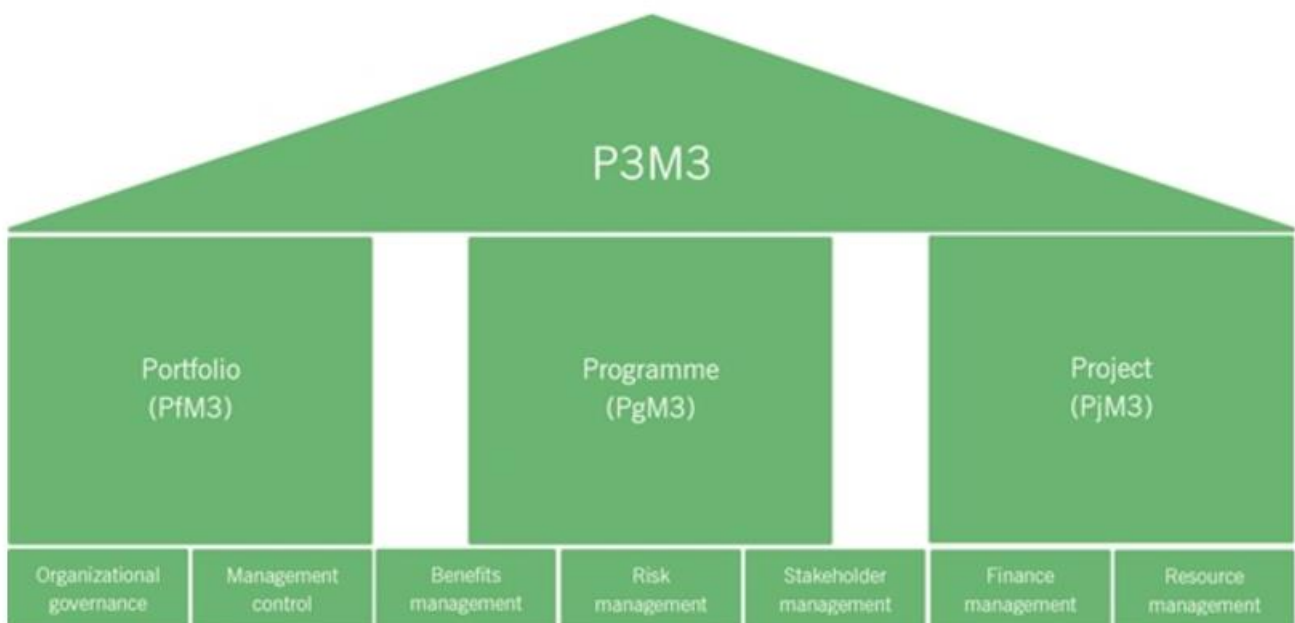
³⁸ Ibidem, str.189.

5. Projektni, programski i portfolio model zrelosti menadžmenta (P3M3)

P3M3 je sveobuhvatni model koji sadrži tri pojedinačna modela:

1. Model Zrelosti upravljanja portfeljem (PfM3)
2. Model upravljanja programom (PgM3)
3. Model upravljanja zalihama projekta (PjM3) ³⁹

Slika 3. P3M3 Model



Izvor: Muhammad M., Measuring Project Management Maturity - A framework for better and efficient Projects delivery, CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Sweden 2015

³⁹ What is P3M3®?, Op.Cit.

Iako su povezani, ti modeli nisu međuovisni, što omogućuje neovisnu procjenu u bilo kojoj od specifičnih disciplina. Na primjer, sposobnosti organizacije za upravljanje programom mogu biti više razvijene od njegovih mogućnosti upravljanja projektom, tako da se model upravljanja projektom može koristiti kao samostalan alat kada se želi unaprijediti to područje.

P3M3 koristi okvir za zrelost od pet razina i pet razina zrelosti jesu:

1. Razina 1 - svijest o procesu
2. Razina 2 - ponovljivi proces
3. Razina 3 - definirani proces
4. Razina 4 - upravljani proces
5. Razina 5 - optimizirani proces ⁴⁰

Te razine uključuju strukturne komponente P3M3. Oni su u skladu s izvornim modelom P3M3 i njegovim prethodnikom, Modelom zrelosti upravljanja projektom. P3M3 se usredotočuje na sljedećih sedam perspektiva procesa, koje postoje u sva tri modela i mogu se procijeniti na svih pet razina zrelosti.

- Kontrola upravljanja
- Upravljanje koristima
- Financijsko upravljanje
- Upravljanje dionicima
- Upravljanje rizikom
- Organizacijsko upravljanje
- Upravljanje resursima ⁴¹

Fleksibilnost P3M3 omogućuje organizacijama da svih sedam perspektiva procesa provode u sva tri modela - portfolio, program i upravljanje projektima - ali oni također mogu pregledati samo jedan (ili više) procesnih perspektiva, bilo u sva tri modela ili preko samo jednog ili njih dvoje. To može biti korisno za bolje razumijevanje ukupne učinkovitosti organizacije, na primjer, upravljanje rizikom ili upravljanje resursima. Specifični atributi, koji su ugrađeni

⁴⁰ Ibidem

⁴¹ Muhammad M., Op. Cit. 18

unutar procesnih perspektiva, odnose se samo na određenu perspektivu procesa. Generički atributi su zajednički svim procesnim perspektivama na određenoj razini zrelosti, a uključuju planiranje, upravljanje informacijama i osposobljavanje i razvoj. Većina organizacija ima prednosti u nekim područjima, ali ne i u drugima. P3M3 je dizajniran da prizna ove snage kao i istaknuvši slabosti.

Važno je da organizacije razumiju optimalnu razinu izvedbe u njihovoj potrazi za maksimiziranjem vrijednosti za novac od ulaganja i da imaju realan prikaz onoga što mogu postići. Neke organizacije neće moći dosegnuti najvišu razinu, a za mnoge srednje razine mogu biti prikladne za zadovoljavanje njihovih poslovnih potreba i težnji. Da bi se postigla maksimalna korist od korištenja P3M3, poboljšanje performansi treba promatrati kao dugoročni proces, iako je moguće postići kratkoročni učinak korištenjem P3M3 kako bi se utvrdili i ispravili slabosti u radu.

Postoji niz razloga zašto organizacije mogu odabrati korištenje modela zrelosti za procjenu njihovog trenutnog učinka, kao što su:

- opravdanje ulaganja u portfelj,
- poboljšanje upravljanja programom ili projektom
- priznavanje kvalitete usluge
- bolje razumijevanje njihovih snaga i slabosti kako bi se omogućilo poboljšanje ⁴²

P3M3 nudi holistički pregled izvedbe organizacije, koristeći raznolikost atributa. Pomaže organizacijama da se bave osnovnim aspektima upravljanja portfeljem, programom i projektom. Poboljšava vjerojatnost kvalitetnih rezultata i uspješnih ishoda, smanjuje vjerojatnost štetnih utjecaja od rizika i time smanjuje šanse neuspjeha. P3M3 pruža skup zajedničkih standarda, dostupan je za sve organizacije. Neke od organizacijskih prednosti korištenja P3M3 za razliku od drugih modela zrelosti su sljedeće.

- Djeluje kao zdravstveni pregled snaga i slabosti koje se ocjenjuju prema objektivnom standardu, a ne samo naspram drugih organizacija

⁴² Introduction to P3M3®, Axelos Global best practice, <https://www.apm.org.uk/sites/default/files/introduction%20to%20p3m3,%2019th%20jan%20bolton.pdf>

- Pomaže organizacijama da utvrde na kojoj razini sposobnosti izvedbe se nalaze te kako da postignu razinu koja bi im omogućila da zadovolje svoje poslovne potrebe
- Usredotočuje se na zrelost organizacije, a ne na konkretne inicijative (dobri rezultati su mogući čak i sa niskom razinom zrelosti, pa nisu sami po sebi pouzdani pokazatelj)
- Opravdava ulaganja u infrastrukturu za upravljanje portfeljem, programom i projektom Pruža plan za kontinuirano napredovanje i poboljšanje ⁴³

Ostale, opipljive, prednosti uključuju:

- povećanu produktivnost s kraćim vremenskim ciklusima
- veću predvidljivost vremena i troškova
- manja nedostataka, što dovodi do kvalitetnijih ishoda i niže cijene kvalitete
- poboljšanje zadovoljstva kupaca
- poboljšani moral zaposlenika ⁴⁴

⁴³ ibidem

⁴⁴ Ibidem

6. Povećanje zrelosti u kontroliranim okolinama (MINCE)

MINCE je akronim za Maturity INcrements in Controlled Environments, a to je metoda za poboljšanje i mjerenje zrelosti projektnog menadžmenta. Može se upotrijebiti u cijelosti ili u dijelovima, ovisno o veličini poduzeća. MINCE model omogućuje organizaciji da prati promjene u okruženju te promjene koje nastaju na tržištu. MINCE model se zasniva na učenju na vlastitim pogreškama koje poduzeće učini.

Projektno orijentirane organizacije većinom ostvaruju svoje planove i strategije prema unaprijed postavljenim ciljevima te ograničenjima u pogledu budžeta i kvalitete. Za razliku od projektno orijentiranih organizacija postoje organizacije koje ne postavljaju unaprijed planove i ograničenja kao što to čine projektno orijentirane organizacije već posluju „iz dana u dan“ i rješavaju probleme kako se s njima susreću. Iz tog razloga će projektno orijentirane organizacije brže i učinkovitije učiti na vlastitim greškama jer se svaka greška očituje na konačnom rezultatu i pomiče postavljene rokove. Organizacija se može pravilno razviti i sazrijeti samo ako je sposobna efikasno i brzo uvesti promjene. A upravo to je vrlina projektno orijentirane organizacije koja promjene uvodi metodično i efikasno. Na taj način projektno orijentirane organizacije sazrijevaju brže i učinkovitije od organskih organizacija.

MINCE model sazrijevanja organizacije se bazira na projektno orijentiranim organizacijama kako bi se potrebne promjene mogle uvoditi i provoditi učinkovito. Promjene unutar organizacija se mogu implementirati na nekoliko načina, a MINCE preporuča da se promjene implementiraju koristeći više različitih programa od kojih svaki program kontrolira jedan ili više projekata koje je potrebno provesti kako bi se uvele promjene.⁴⁵

⁴⁵ Muhammad M., Op. Cit. 19

6.1 Prednosti MINCE modela

Čim organizacija započne sa implementacijom MINCE alata, menadžment dobiva uvid u:

- Zrelost organizacije
- Vještine zaposlenika
- Učinkovitost organizacijskih projekata
- Načine na koje organizacija uči na prijašnjim pogreškama
- Sposobnost za prihvatanje promjena ⁴⁶

Na temelju tih uvida i saznanja organizaciji se pruža mogućnost za:

- Brzo prilagođavanje okolini i tržištu
- Pružanje zaposlenicima mogućnosti za trening koji je potreban da se izoštre njihove vještine i ojača entuzijazam
- Identifikaciju poteškoća sa klijentima i mogućnost za poduzeti nešto u vezi toga
- Poboljšavanje načina na koji se uvode promjene kako bi u budućnosti bile učinkovitije
- Osiguravanje da se greške rade samo jedanput te da se iz njih nauči
- Razvijanje fleksibilne organizacije koja je spremna nositi se s promjenama ⁴⁷

⁴⁶ Meisner R.: MINCE® - A Framework for Organizational Maturity, [https://books.google.hr/books?id=IHJeAgAAQBAJ&pg=PT14&lpq=PT14&dq=Maturity+Increments+IN+Controlled+Environments+\(MINCE\)&source=bl&ots=3-5aBDpZRn&sig=IHUqxYZnd4BIelg9jpOg_zYVwDo&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjf99yR58XWAhXKfRoKHddqCWUQ6AEIOjAD#v=onepage&q=Maturity%20Increments%20IN%20Controlled%20Environments%20\(MINCE\)&f=false](https://books.google.hr/books?id=IHJeAgAAQBAJ&pg=PT14&lpq=PT14&dq=Maturity+Increments+IN+Controlled+Environments+(MINCE)&source=bl&ots=3-5aBDpZRn&sig=IHUqxYZnd4BIelg9jpOg_zYVwDo&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjf99yR58XWAhXKfRoKHddqCWUQ6AEIOjAD#v=onepage&q=Maturity%20Increments%20IN%20Controlled%20Environments%20(MINCE)&f=false)

⁴⁷ Ibidem

6.2 Razvoj MINCE-a

MINCE je nastao kao rezultat višegodišnjeg istraživanja koje je započelo s ciljem određivanja zajedničkog načina za mjerenje zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama. U razvoju ove metode najviše u doprinijeli menadžeri iz područja projektnog menadžmenta koji su svojim iskustvom pomogli u određivanju ključnih elemenata koji po njihovom mišljenju definiraju i najbolje prikazuju zrelost organizacije.

Postignut je dogovor oko nekoliko ključnih elemenata. Zrelost projektnog menadžmenta u organizacijama određena je fleksibilnošću koju organizacija posjeduje prilikom prilagođavanja promjenama u okolini. Kako bi lakše odredili sposobnost prilagođavanja promjenama u organizacijama, projektni menadžeri su postavili nekoliko kriterija:

1. Da se projekti u organizacijama provode unutar unaprijed postavljenog vremenskog periodu
2. Da se projekti provode sa unaprijed postavljenim ciljevima
3. Da se projekti provode sa unaprijed postavljenim zahtjevima kvalitete
4. Da se koristi budžet koji je stavljen na raspolaganje za određeni projekt
5. Da se koristi privremena organizacija koja postoji samo za vrijeme trajanja projekta

48

Prilikom razvoja MINCE modela uzeti su u obzir svi postojeći modeli kao što su CMM, EFQM i PMMM.

Saznanja do kojih su došli vodila su do zaključka da postojeći modeli nisu dovoljno dobro prilagođeni postavljenim ciljevima. Nadalje, bilo je potrebno jako puno vremena i, što se činilo kao beskrajno mnogo rasprava, oko definiranja osnove za MINCE model. Autori modela smatraju kako te rasprave nikada neće uistinu i prestati, što ima i pozitivne posljedice jer omogućuje MINCE modelu da dodatno ojača vlastite temelje. ⁴⁹

⁴⁸ Ibidem

⁴⁹ Ibidem

7. Usporedba modela

Modeli mjerenja zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama kao svoju svrhu i cilj imaju poboljšanje projektnih procesa te lakše i učinkovitije provođenje projekata. Međutim odabrati jednog od njih može biti prilično zahtjevno i komplicirano. Iz tog razloga je osmišljeno čak 27 kriterija po kojima se uspoređuju modeli. Kriteriji su vidljivi u tablici 5.

Tablica 5. Usporedba modela

Kriterij	OPM3	CMM	K-PMMM	P3M3	MINCE
Izdavač	PMI	SEI	ILL	OGC	Van Haren
Djelokrug	PM	Software	PM	PM	PM
Razine zrelosti	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5
Diskretan i kontinuiran	Kontinuiran	Oboje	Diskretan	Diskretan	Diskretan
Detaljnost	Ekstremno visoka	Visoka	Visoka	Visoka	Srednja
Datum izdavanja	2007 (treće izdanje)	1922	2006		2007
Vodi se po standardu	PMBOK	-	PMBOK	MSP	-
Definicija zrelosti					
Postupak upravljanja strateškim projektima organizacije	Da	Da	Da	Da	Da
Postupak upravljanja programom	Da	Da	Ne	Da	Ne
Postupak upravljanja portfeljem	Da	Ne	Ne	Da	Ne
Procjena pokrivenosti					
Procjena kompleksnosti	Niska kompleksnost	Visoka kompleksnost	Niska kompleksnost	Visoka kompleksnost	Nepoznato
Procjena troškova	Niski	Visoki	Niski	Visoki	Nepoznato
Kvantitativni rezultati	Da	Nepoznato	Da	Ne	Nepoznato
Opipljivi rezultati	Da	Da	Da	Nepoznato	Nepoznato

Identificiranje snaga i slabosti	Da	Da	Da	Nepoznato	Nepoznato
Kontinuirana procjena	Da	Da	Da	Nepoznato	Nepoznato
Težina treninga	Niska	Visoka	Srednja	Nepoznato	Nepoznato
Predanost kontinuiranom poboljšavanju	Da	Da	Da	Da	Da
Preporuka alternative za poboljšanje	Da	Da	Da	Da	Nepoznato
Prioritet poboljšanja	Srednji	Srednji	Srednji	Niski	Nepoznato
Podrška izdavača	Visoka	Visoka	Visoka	Visoka	Visoka
Novo izdanje	Da	Da	Da	Da	Nepoznato
Lakoća provedbe	Da	Da	Da	Da	Nepoznato
Jednostavno i razumljivo	Da	Srednje	Da	Srednje	Srednje

Izvor: Muhammad Mateen, Measuring Project Management Maturity - A framework for better and efficient Projects delivery, Department of Civil and Environmental Engineering Division of Construction Management CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY Göteborg, Sweden 2015, str24

Iz navedenih kriterija možemo vidjeti da je OPM3 standard najbolji od 5 navedenih. Gledajući tablicu vidljivo je da OPM3 standard ispunjava najviše od svih 27 kriterija te se na temelju toga može zaključiti da je najbolji i najsveobuhvatniji.

8. Primjer

Studija slučaja - Symcor

Zajednički pothvat tri najveće kanadske financijske institucije, Toronto Dominion Banke, Kraljevska Banka Kanade i Banka Montreala, jedan je od kanadskih vodećih pružatelja usluga financijske obrade, koji zapošljava više od 2.500 ljudi i pruža usluge više od 100 organizacija u financijskim uslugama, maloprodajnim i telekomunikacijskim sektorima diljem Kanade. Nakon određenog perioda loše realizacije projekata, slabog zadovoljstva kupaca i neučinkovitosti unutar svojih poslovnih procesa i upravljanja projektima, Upravni odbor Symcor-a smanjio je povjerenje u sposobnost organizacije da izvrši projekte koji su spriječili rast i ulaganja u nove proizvode i usluga. Symcor je poduzeo potrebne i važne korake ka uspostavi kulture koja je prepoznala vrijednost upravljanja projektom kao strateške temeljne kompetencije, koja je uključivala usklađivanje projekata sa strateškim ciljevima organizacije. Symcorova provedba fokusiranog pristupa upravljanju ostvarivanjem prednosti rezultirala je kulturalnim pomakom koji dramatično poboljšava način poslovanja i naveo je organizaciju, uključujući i sve rukovoditelje, da razmišljaju o projektima i prioritetima na različite načine. Kroz svoja nastojanja i sveobuhvatnu predanost disciplini i odgovornosti, u samo tri godine, Symcor je ostvario značajne mjerljive prednosti, otkazavši više od 80 projekata koji su imali loše rezultate bez povrata ulaganja (ROI) te uštedjeli više od 70 milijuna dolara. Jednako važno, otkazivanja projekata više se ne gleda kao nedostatak u poslovanju Symcor-a nego kao izvršenje uspješnog procesa koji je organizaciji omogućio rast i razvoj⁵⁰.

2011. godine Symcor se proširio u Sjedinjene Američke Države i uspostavio reputaciju kao alat za outsourcing poslovnih procesa za bankarske usluge. Međutim, nedostatak discipline i odgovornosti vezano uz upravljanje projektima rezultiralo je neučinkovitostima u poslovanju.

⁵⁰ Project Management Institute, Embracing Benefits Realization Management - An Essential Element in Achieving Project Management and Business Success, str 1

„Imali smo pristup i proces u upravljanju projektima, ali nisu bili standardizirani niti integrirani u organizaciju. Koristili smo voditelje projekata, od kojih su većina bili vanjski suradnici, ali nismo strateški gledali vođenje projekata, a naši projekti nisu uvijek bili usklađeni s poslovnim ciljevima organizacije“ izjavio je 2015. godine Chameli Naraine, direktor Symcor-a.⁵¹

Postalo je jasno da je potrebna značajna promjena poslovanja organizacije kako bi se promijenila kultura i poboljšala sposobnost izvršavanja projekata. A promjena je upravo ono što je Symcor učinio. Promjena transformacijske kulture za realizaciju Symcor-a je središnja komponenta upravljanja projektima i programima. To je sredstvo za određivanje organizacija sa dobrim povratom investicija (ROI – Return on Investment). Nadalje, pomaže u prepoznavanju mnogih nematerijalnih prednosti koje organizacija donosi, uključujući smanjenje rizika i zadovoljstvo kupaca. Symcor je priznao da je potrebna organizacijska promjena s ciljem boljeg razumijevanja vrijednosti upravljanja projektima i pravilnog usklađivanja prednosti određenih projekata s strateškim ciljevima organizacije. Symcorova promjena počela je usredotočenjem na transparentnost, odgovornost i predvidljivost te gledištem prema standardiziranju procesa upravljanja projektima i programima u svim poslovnim jedinicama tvrtke i usvajanje discipliniranog procesa upravljanja koristima bio bi katalizator koji bi povećavao vrijednost njihovih ulaganja.

Drugi ključni dio Symcorove kulturne promjene zahtijevao je drugačiji način rješavanja projekata koji više nisu usklađeni s strateškim ciljevima organizacije. Kao što je tipično u mnogim organizacijama, ideja otkazivanja projekta obično je negativno promatrana. Ključ za Symcorove kulturne promjene bio je veći naglasak na komunikaciji i obrazovanju kako bi se osiguralo da svi rukovoditelji u tvrtki prepoznaju stratešku vrijednost upravljanja projektom kao sredstvo za vođenje projekta i poslovnog uspjeha.

Uskoro je postala redovna praksa višeg menadžmenta u cijeloj organizaciji da se obrazuje o strateškoj važnosti projekata. Takva komunikacija i predanost višeg menadžmenta pomogli su organizaciji da prihvati procjenu strateških projekata i osigura usklađenost s poslovnim ciljevima tvrtke Symcor. Prednosti svakog projekta pregledane su svaki mjesec kako bi se osiguralo da usklađivanje s ključnim poslovnim ciljevima još uvijek postoji.

⁵¹ Ibidem, str 2

Simcorov inicijalni fokus bio je preobraziti kulturu organizacije u onu koja je razumjela vrijednost upravljanja projektom i time prepoznala važnost strateškog usklađivanja svojih projekata s poslovnim ciljevima tvrtke. Potpredsjednik ureda za projekte, sponzorirao je razvoj okvira za uspješno upravljanje poslovnim projektima koji će tvrtki omogućiti da pravilno mjeri kako su pokrenuti projekti i programi dodali istinsku vrijednost organizaciji.

Prvi korak koji je Symcor poduzeo bio je uspostaviti proces u svim poslovnim jedinicama organizacije koje su prioritizirale projekte na temelju postavljenih korporativnih ciljeva, koji su uključivali prihod, smanjenje troškova, učinkovitost i rast. Kao dio provedbe okvira za upravljanje ostvarenjem koristi, prije pokretanja projekta, sponzor mora identificirati potencijalne prednosti projekta i procijeniti troškove na visokoj razini. Jednom kada se identificiraju koristi, priprema se izjava o radu (SOW) koja pruža sveobuhvatniju analizu zahtjeva i procjena projekta, uključujući i zamišljene vremenske rokove. SOW mora odobriti viša grupa za upravljanje prije nego što se pokrenu neki projekti. Nakon odobrenja i pokretanja, projektni tim prima novac, koji se koristi za preciziranje i upravljanje zahtjevima. Ova analiza potom je uhvaćena u dokumentu nazvanom analiza poslovnih slučajeva (BCA), koja uključuje cjelovite izvještaje o dobiti i gubitku projekta, kao i prednosti projekta. To omogućuje tvrtki donošenje potpuno informirane odluke hoće li nastaviti. BCA se prati tijekom cijelog projekta i pregledava se i revidira kako se opseg, raspored i troškovi mijenjaju. Kada projekt završi, praćenje i dalje prati prednosti i osigurava usklađenost s poslovnim slučajem. Izvješća o projektu dostavljaju se Symcorovom operativnom odboru mjesečno tijekom cijelog životnog ciklusa BCA.

Simcorove identificirane koristi sada se prate mjesečno kako bi se osiguralo usklađivanje i kako bi se bavile eventualnim izmjenama koje su potrebne da bi odražavale promjenjive uvjete poslovanja. U bilo kojem trenutku, sponzor projekta može donijeti odluku o otkazivanju projekta ako se utvrdi da se prednosti projekta ne ostvaruju ili se više ne usklađuju s strateškim poslovnim ciljevima tvrtke.

Symcor je počeo redovito komunicirati sa svojim klijentima i dionicima, tijekom i nakon završetka projekta, kako bi se osiguralo da se identificirane koristi budu optimizirane. Nadalje, okvir za upravljanje poslovanjem tvrtke osigurao je:

- Prednosti su prebačene na i odobrene od dionika;
- Realizirane koristi su mjerene s odgovarajućim ključnim pokazateljima uspješnosti (KPIs);
- Prednosti su isporučene unutar vremenskog okvira projektnog plana;

Naučene lekcije, pozitivne i negativne, bile su zabilježene i priopćene kako bi omogućile poboljšanje na budućim projektima.

Rezultati koje je Symcor postigao zahvaljujući poduzetim mjerama su vidljivi u obliku 20% povećanja zadovoljstva klijenata kroz dvije godine, od toga 11% u 2012 godini i 9% u 2013 godini. To je također povećalo mogućnost predviđanja kada će projekti biti gotovi, koliko će koštati te koji su ciljevi istih. Zarada na temelju uložених novčanih sredstava je porasla sa -30% u 2011 godini na čak +27% u 2014 godini⁵². Troškovi cjelokupnog poslovanja su smanjeni za čak 72 miliona dolara kroz period od 3 godine i to na način da⁵³:

1. Prioritiziraju projekte (identificiraju i stopiraju projekte sa lošim povratom uložених sredstava)
2. Podešavaju raspon kontrole koju menadžment posjeduje
3. Zapošljavaju osoblje na temelju opsega posla
4. Nastoje povećati efikasnost procesa (5% godišnje ili više)

⁵² Project Management Institute, PMO of the Year Award 2015, str 13

⁵³ Ibidem

9. Zaključak

Cilj ovog rada bio je prikazati različite metode i modele mjerenja zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama i pojasniti načine na koje organizacija može poboljšati vlastito poslovanje. Mjerenje zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama nije nimalo jednostavno kao što se na prvi pogled čini. Postoji jako puno čimbenika koje treba uzeti u obzir prilikom mjerenja zrelosti. Svaki od navedenih modela, OPM3, CMMI, P3M3 i MINCE imaju različite pristupe u mjerenju zrelosti, što ne znači da postoji krivi način, već da svaka organizacija za sebe mora odabrati najbolji način za mjerenje zrelosti projektnog menadžmenta i kako može poboljšati vlastito poslovanje.

Ako ipak želimo usporediti modele i odrediti najbolji, to bi svakako bio OPM3. Iako svaki od modela može poboljšati način poslovanja organizacije, OPM3 model u svojoj analizi u obzir uzima gotove sve aspekte promatrane organizacije. To uključuje količinu znanja koju organizacija posjeduje, njezinu strategiju, ljudske potencijale i procese. OPM3 upitnik za samo procjenu je sastavljen od 151 pitanja koja procjenjuju trenutno stanje u organizaciji te na temelju bodovanja iz upitnika daje početnu poziciju u kojoj je organizacija trenutno i koja se nastoji poboljšati.

Kao što je već rečeno, mjerenje zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama nije nimalo jednostavno već zahtjeva kontinuirano učenje i rad na vlastitom poboljšanju. Kao rezultat tog rada, organizacija radi učinkovitije, brže i ostvaruje konkurentske prednosti naspram konkurencije što je u današnje vrijeme jako bitno, zato što svaki mali detalj može činiti razliku između uspješnog poslovanja koje rezultira izvrsnošću i poslovanja svake druge organizacije.

Sažetak

Projektni menadžment primjenjuje procese, znanja, vještine, metode i iskustva koja usmjerava na aktivnosti koje su potrebne kako bi se zadovoljili zahtjevi projekta. Uspješno zadovoljavanje zahtjeva projekata čini organizacije liderima u svojem području poslovanja. Svaka organizacija teži tome da projekte provodi učinkovito i uspješno, upravo zbog toga se sve više pažnje posvećuje upravo projektnom menadžmentu. Kako bi organizacije osigurale svoju konkurentnost na tržištu te utvrdile i ojačale vlastitu poziciju, potrebno je da konstantno rade na jačanju vlastitog projektnog menadžmenta. Tu nastupaju metode mjerenja zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama. One omogućuju organizacijama da identificiraju načine na koje mogu poboljšati vlastito poslovanje.

Metode koje organizacije koriste su OPM3, CMMI, P3M3 i MINCE. Svaka od tih metoda ima svoje prednosti i nedostatke. Iako je svaki model dobar jer omogućuje organizaciji da dobije uvid u vlastito poslovanje i primijeti nedostatke ili područja u kojima je moguće ili potrebno poboljšanje, najsveobuhvatniju sliku zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama nudi upravo OPM3 model.

Mjerenje zrelosti projektnog menadžmenta u organizacijama je dugotrajan i prilično kompliciran proces koji nikada zapravo ne prestaje jer je uvijek moguće pronaći nove, bolje i učinkovitije načine za razvoj i unapređenje vlastitog poslovanja.

Summary

Project management applies processes, knowledge, skills, methods and experiences that focus on the activities needed to meet project requirements. Succeedingly satisfying project requirements makes an organization a leader in their area of business. Every organization strives to implement projects efficiently and successfully, because of this, more and more attention is paid to project management. In order for organizations to secure their competitiveness in the market and to establish and strengthen their own position, it is necessary that they constantly work on strengthening their own project management. There are methods of measuring maturity of project management in organizations. They enable organizations to identify ways to improve their own business.

Methods that organizations use are OPM3, CMMI, P3M3 and MINCE. Each of these methods has its advantages and disadvantages. Although each model is good because it allows the organization to gain insight into its own business and to note the disadvantages or areas where it is possible or necessary to improve, the most comprehensive image of project management maturity in an organisation is shown in the OPM3 model.

Measuring the maturity of project management in organizations is a time consuming and rather complicated process that never stops because it is always possible to find new, better and more effective ways to develop and improve your business.

Literatura

Cindrić Josip, Zrelost Organizacije (CMMI - Capability Maturity Model Integration), Sveučilište u Zadru, 2009

Grow up already!--An OPM3® primer, Project Management Institute
<https://www.pmi.org/learning/library/grow-up-already-opm3-primer-8108>

Introduction to P3M3®, Axelos Global best practice,
<https://www.apm.org.uk/sites/default/files/introduction%20to%20p3m3,%2019th%20jan%20bolton.pdf>

Kerzner Harold, Advanced Project Management: Best Practices on Implementation, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey

Kerzner Harold, Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey

Kerzner Harold, Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey

Kerzner Harold, Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey

Kerzner Harold, Project Management - Best Practices: Achieving Global Excellence, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey

Kerzner Harold, Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey

Meisner R.: MINCE® - A Framework for Organizational Maturity,
[https://books.google.hr/books?id=IHJeAgAAQBAJ&pg=PT14&lpg=PT14&dq=Maturity+Increments+IN+Controlled+Environments+\(MINCE\)&source=bl&ots=3-5aBDpZRn&sig=lHUqxYZnd4BIelg9jpOg_zYVwDo&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjf99yR58XWAhXKfRoKHddqCWUQ6AEIOjAD#v=onepage&q=Maturity%20Increments%20IN%20Controlled%20Environments%20\(MINCE\)&f=false](https://books.google.hr/books?id=IHJeAgAAQBAJ&pg=PT14&lpg=PT14&dq=Maturity+Increments+IN+Controlled+Environments+(MINCE)&source=bl&ots=3-5aBDpZRn&sig=lHUqxYZnd4BIelg9jpOg_zYVwDo&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjf99yR58XWAhXKfRoKHddqCWUQ6AEIOjAD#v=onepage&q=Maturity%20Increments%20IN%20Controlled%20Environments%20(MINCE)&f=false)
Tahria H., Drissi-Kaitounib O.: New

design for calculating Project Management Maturity (PMM), Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2015.

OPM3® Organizational Project Management Maturity Model, Project Management Institute, http://www.knowledgecentury.com/download/opm3_050607_hkcs.pdf

OPM3® Organizational Project Management Maturity Model, OPM3® Organizational Project Management Maturity Model
<http://faculty.kfupm.edu.sa/MGM/bubshait/project%20management/PDF/opm3KF.pdf>,

Project Management Institute, PMO of the Year Award 2015,
<http://www.pmsolutions.com/articles/PMO-of-the-Year-2015.pdf>

Project Management Institute, Embracing Benefits Realization Management - An Essential Element in Achieving Project Management and Business Success, <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/case-study/embrace-benefits-realization.pdf>

What Is Capability Maturity Model Integration (CMMI), CMMI Institute,
<http://cmmiinstitute.com/capability-maturity-model-integration>

What is P3M3®, Axelos Global best practice, <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3/what-is-p3m3>

Popis tablica i slika

Tablica 1. Objašnjenje bodova kod varijabilnog mjerenja	5
Tablica 2. Okvirni ciklus modela i koraci za mjerenje zrelosti	6
Tablica 3. 5 razina strukturnih komponenata koje sačinjavaju P3M3, a odnose se na projektni menadžment	13
Tablica 4. Kerznerov model zrelosti projektnog menadžmenta po razinama	15
Tablica 5. Usporedba modela.....	40
Slika 1. Prikaz zrelosti dobivene anketiranjem	26
Slika 2. CMM Model	30
Slika 3. P3M3 Model	33