

Mario Protulipac
WYG savjetovanje d.o.o.
mario.protulipac@wyg-c.eu

Jelena Kljaić Šebrek
WYG savjetovanje d.o.o.
jelena.kljajcsebrek@wyg-c.eu

Dražen Šimić
HEP ODS d.o.o.
drazen.simic@hep.hr

KOMUNIKACIJA KAO KRITIČNI FAKTOR U MULTIPROJEKTNOM OKRUŽENJU

SAŽETAK

Komunikacija je jedan od ključnih preuvjeta uspješnosti svakog projekta. Dobra komunikacija osigurava kvalitetnu podlogu za planiranje i provedbu projekata. Procesi komunikacije su uključeni u sve faze životnog ciklusa projekta, od inicijacije preko planiranja i provedbe do kontrole i zatvaranja projekta. Kao kritični faktor uspješnosti, važnost komunikacije je posebno izražena u multi-projektom okruženju, tj. u organizacijama koje istovremeno provode više projekata koji doprinose organizacijskoj strategiji, a u čijoj se provedbi često koriste i dijele isti resursi. Rad analizira čimbenike potrebne za kvalitetno upravljanje komunikacijom u multi-projektom okruženju navodeći primjere potrebnih kompetencija te alata i tehnika primjenjivih na projekte u području distribucije električne energije.

Ključne riječi: Projekt, komunikacija, portfelj, komunikacijska strategija

COMMUNICATION AS A CRITICAL FACTOR IN A MULTIPROJECT ENVIRONMENT

SUMMARY

Communication is one of the critical prerequisites for the success of any project. Good communication provides a quality basis for project planning and implementation. Communication processes are involved in all phases of the project life cycle, from initiation through planning and implementation to project control and closure. As a critical success factor, the importance of communication is particularly pronounced in a multi-project environment, i.e. in organizations that simultaneously implement several projects that contribute to the organizational strategy and in the implementation of which the same resources are often used and shared. The paper analyzes the factors necessary for quality communication management in a multi-project environment, citing examples of essential competencies and tools and techniques applicable to projects in electricity distribution.

Key words: Project, communication, portfolio, communication strategy

1. UVOD

Komunikacija se u upravljanju projektima smatra jednom od temeljnih horizontalnih aktivnosti koja ima značajan utjecaj na povećanje učinkovitosti, smanjenje rizika i projektni uspjeh, općenito. Upravo se iz tog razloga komunikaciji pridaje značajna pažnja u svim fazama životnog ciklusa projekta. U organizacijama koje simultano provode više projekata i gdje se resursi često dijele između projekata, postoji dodatna potreba za kvalitetnim upravljanjem komunikacijom. Loša komunikacija unutar i između projektnih timova može rezultirati ne samo neuspjehom pojedinog projekta, već se loši rezultati mogu odraziti na neuspjeh programa ili portfelja, a time i na strateške ciljeve organizacije. Ustaljene metode i alati komunikacije u projektima u posljednje se vrijeme mijenjaju pod utjecajem različitih okolnosti – sve izraženije projektifikacije društva, tj. povećanja broja i kompleksnosti projekata u svim segmentima društvenog i gospodarskog razvoja, multikulturalnosti, utjecaja pandemije, kao i brojnih novih komunikacijskih i kolaboracijskih aplikacija, umjetne inteligencije odnosno razvoja tehnologije, općenito. Svrha rada je pružiti pregled aktualnih metoda, tehnika i alata koji mogu poboljšati komunikaciju unutar i između projektnih timova i postati orijentir voditeljima projekata i koordinatorima ureda za upravljanje projektima u upravljanju komunikacijom i razviju komunikacijskih kompetencija primjenjivih u projektima, programima i portfeljima. Drugim riječima naglasak je na multiprojektom okruženju s izravnom primjenom na sektor distribucije električne energije u kojem se uskoro očekuju značajna projektna ulaganja u mrežnu infrastrukturu, financirana iz vanjskih izvora, konkretno kroz Europski plan oporavka, odnosno Nacionalni plan oporavka i otpornosti Republike Hrvatske.

2. PREGLED LITERATURE

Stručna i znanstvena literatura u području projektnog menadžmenta posvećuje veliku pažnju području komunikacije, ističući važnost u svim fazama životnog ciklusa projekta. Iako postoji veći broj različitih definicija komunikacije u projektnom menadžmentu, najveći broj autora se slaže da je projektna komunikacija „proces razmjene, ideja, znanja i vještina (Zulch 2014, Shad i dr. 2019). Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (PMBOK® Vodič) definira upravljanje projektnom komunikacijom kao „procesne potrebne da se osigura pravovremeno i odgovarajuće stvaranje, prikupljanje, širenje, pohranjivanje i konačno raspolaganje projektnim informacijama (PMBOK®, 2008). Priručnik za osobne kompetencije članova projektnih timova Međunarodnog udruženja za projektni menadžment (IPMA) komunikaciju navodi u više elemenata kompetencija poput 4.4.2 osobna komunikacija koja uključuje razmjenu odgovarajućih podataka koji su točno i dosljedno dostavljeni svim interesnim stranama, u elementu 4.4.6. Timski rad navodi se kako su komunikacija i odnosi u timu među najvažnijim elementima timskog rada (IPMA ICB 4)

Voditelj projekta mora voditi računa o tome da informacije u odgovarajućim količinama dolaze do onih koji "trebaju znati" i do onih koji misle da moraju znati (Hollingsworth, S. 1987). Učinkovito upravljanje komunikacijom u projektu može biti važan alat u upravljanju projektnim dionicima na svim razinama i ispunjenju očekivanja dionika kao jednom od ključnih čimbenika uspješnosti projekta (Rajhans 2018, Burnside-Lawry 2011, Young, 2006).

Komunikacijski kanali unutar projekta mogu biti različiti i ovise o specifičnim potrebama projekta te o broju i vrsti uključenih dionika (Rajhans 2018, Zulch 2014). Upravljanje komunikacijom postaje teže i kompleksnije u multiprojektom kruženju te u situacijama dislociranosti pojedinih članova projektnog tima.

Prema Zulch (2014) voditelj projekta i projektni ured u središtu su projektnog sustava informiranja. Jedna od odgovornosti voditelja projekta je uspostava komunikacijske strukture projekta i razvoj komunikacijskog plana. U skladu s tim, Zulch (2014), predlaže i sljedeći sadržaj komunikacijskog plana:

- pošiljatelji i primatelji, odgovornost i vlasništvo
- vremenski plan
- obuhvat i format komunikacije
- povratna informacija potvrda primitka i razumijevanja poruke, upravljanje komunikacijskom dokumentacijom)
- arhiviranje (pohrana i sigurnosne kopije)
- komunikacijski kanali (e-mail, telefon, sastanak, prezentacija)

Projektna komunikacija odvija se na različitim razinama i u različitim smjerovima. Prema Dow i Taylor (2008) komunikacija u okviru projekta se može podijeliti na internu i vanjsku komunikaciju, ovisno o dionicima koji sudjeluju u procesu komunikacije. Smit i Cronje (2002) projektну komunikaciju dijele na formalnu i neformalnu što primarno ovisi o izvoru i sadržaju komunikacije. Gronstedt (2000) povezuje vanjsku i formalnu komunikaciju te internu i neformalnu.

Prema Tubbs i Moss (2008) komunikacija u okviru projekta se odvija u četiri smjera: odozgo prema dolje (pružajući informacije o ciljevima i strategiji, odozdo prema gore pružajući selektirane informacije nadređenima, horizontalna između sudionika iste razine sa svrhom koordinacije projektnih aktivnosti i dijagonalna koja povezuje sudionike na različitim razinama koji sudjeluju u nekim specifičnim projektnim aktivnostima.

Spora i ograničena projekta komunikacija može dovesti do poteškoća u suradnji projektnih dionika, konflikata, kašnjenja u provedbi aktivnosti i u konačnici do neučinkovite i neuspješne provedbe projekta (Pryke 2012).

3. ANALIZA RECENTNOG PODRUČJA ZNANJA U UPRAVLJANJU PROJEKTNOM KOMUNIKACIJOM

Svrha analitičkog dijela referata je identificirati na koji način recentna literatura koja spada u „*State of the art*“ upravljanja projektima identificira alate i tehnike upravljanja komunikacijom u projektima i multi projektnom okruženju. Analitički dio daje presjek literature s naglaskom na praktičarske, stručne alate, za razliku od znanstvenog pristupa i znanstvenih dosegа opisanih u presjeku literature. Iako u području upravljanja komunikacijom postoje brojni relevantni izvori, cilj je bio zadržati se na publikacijama koje godinama predstavljaju „benchmark“ i postavljaju standarde u razvoju područja znanja o upravljanju projektima. S obzirom na činjenicu da se recentna praksa promatra iz pozicije projekata koji će biti financirani iz EU fondova, dodani su pristupi komunikaciji pokriveni Upravljanjem projektnim ciklusom (UPC) i PM² metodologijama upravljanja projektima.

3.1. Komunikacija i Project Management Body of Knowledge©

Analizu započinjemo najpoznatijim priručnikom iz Upravljanja projektima koji je od prvog izdanja 1996. godine značajno unaprijedio praksu i standarde u upravljanju projektima. Sedmo izdanje Project Management Body of Knowledge© Instituta za projektni menadžment (PMI) u dijelu domene izvedbe planiranja govori o sastavu i strukturi projektnih timova, a unutar ovog segmenta obrađeno je i područje komunikacije. U poglavlju „2.4.4. Komunikacija“ navodi se kako se planiranje komunikacije preklapa s identifikacijom dionika, analizom, prioritizacijom i uključivanjem, tj. kako je komunikacija esencijalni čimbenik u učinkovitom uključivanju dionika. Planiranje komunikacije uključuje sljedeća pitanja:

- Kome je informacija potrebna?
- Koje informacije treba pojedini dionik?
- Zašto bi informacije trebale biti podijeljene među dionicima?
- Koji je najbolji način za osiguravanje informacija?
- Kada i koliko često je potrebna informacija?
- Tko posjeduje traženu informaciju?

Sedmo izdanje Vodiča kroz znanje o upravljanju projektima prepoznaje različite tipove komunikacije koji su prikazani u Tablici 1.

Tablica 1. Vrste komunikacije u upravljanju projektima

Vrsta	Formalna	Neformalna
Verbalna	<ul style="list-style-type: none"> • Presentacije • Pregledi statusa projekta • Brifinzi • Demonstracije proizvoda • Oluja mozgova 	<ul style="list-style-type: none"> • Konverzacija • Ad hoc rasprave
Pisana	<ul style="list-style-type: none"> • Izvješća o napretku • Projektni dokumenti • Poslovni slučaj 	<ul style="list-style-type: none"> • Kratke bilješke • Elektronička pošta • „brze“ poruke putem komunikacijskih aplikacija • Društveni mediji

Izvor: Project Management Body of Knowledge, 7. izdanje

PMBOK® također nudi i nekoliko konkretnih savjeta za situacije u kojima su projektne aktivnosti, ali i projektni tim dislocirani, tj. ne nalaze se fizički u istom prostoru. Savjeti uključuju osiguravanje prostora za kolaboraciju projektnih timova i dostupnost svih relevantnih informacija o projektu i projektnom timu, korištenje audio i video tehnologije za održavanje sastanaka, korištenje tehnologije za tekuću komunikaciju poput kratkih tekstualnih poruka, dovoljno vremena posvećenog upoznavanju svih članova tima, posebno ukoliko je dio članova na udaljenim lokacijama i organizirati minimalno jedan sastanak „uživo“ s ciljem uspostave veza. PMBOK ističe Plan upravljanja projektnim komunikacijama ishodišnom točkom za upravljanje komunikacijama u svim smjerovima tj. unutar projektnog tima, s javnošću, ciljnom skupinom, dobavljačima. Ovaj je plan sastavni dio plana upravljanja projektom, programom ili portfeljem i prikazuje kada, kako i s čije strane će se distribuirati informacije o projektu. Novost u pristupu je sve veći naglasak na agilne metode upravljanja projektima te primjenu novih komunikacijskih tehnologija i pomoćnih alata za organizaciju upravljanja projektima koji su već postali neminovnost.

3.2. Projektna komunikacija i IPMA-in kompetencijski okvir

International Project Management Association (IPMA) vodeća je svjetska organizacija u projektnom menadžmentu koja definira individualni kompetencijski okvir za članove projektnih timova. Kompetencijski okvir se mijenja, dopunjuje i ažurira sukladno recentnim potrebama koje utječu na prilagodbe vještina, znanja i sposobnosti, a obuhvaća ne samo projektno, nego i programsko okruženje te okruženje upravljanja portfeljima projekata. IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) u svom četvrtom izdanju prepoznaje komunikaciju u sva tri područja razvoja kompetencija, ali s izrazitim naglaskom na područje „ljudi“ i „prakse“. S obzirom na orijentaciju na multiprojektno okruženje, dajemo kratki presjek komunikacijskih kompetencija povezanih s upravljanjem portfeljima.

U segmentu „prakse“, komunikacija je prepoznata na razini kompetencije „osobna komunikacija“, gdje se navodi kako ona uključuje razmjenu odgovarajućih informacija koji se precizno i dosljedno isporučuju svim relevantnim strankama. U kategoriji vještina i sposobnosti prepoznata je važnost korištenja različitih načina komunikacije i različitih komunikacijskih stilova za učinkovitu komunikaciju, aktivno slušanje, tehnike postavljanja pitanja, empatiju, prezentacijske i moderacijske tehnike kao i učinkovito korištenje govora tijela. Među ključnim pokazateljima kompetencija navedeni su sljedeći pokazatelji:

- Omogućiti jasnu i strukturiranu informaciju i potvrditi njeno razumijevanje
- Facilitirati i promicati otvorenu komunikaciju
- Odabrati komunikacijske stilove i kanale prema stvarnim potrebama publike situaciji i razini upravljanja

- Učinkovito komunicirati s virtualnim timovima
- Ugraditi humor i smisao perspektive gdje je primjenjivo

Komunikacija je dijelom pokrivena i u segmentu kompetencije „timski rad“, gdje se ističe kako je svrha timskog rada okupljanje ljudi radi realizacije zajedničkog cilja. Ističe se i multidisciplinarnost tima koji upravljanje portfeljem, a svrha kompetencije je osigurati odgovarajuće članove tima, promovirati usmjerenost ka timskom radu i učinkovito upravljati timom. U ključne pokazatelje kompetencija ubrajaju se:

- Odabir i izgradnja tima,
- Promocija suradnje i umrežavanja između članova tima
- Podrška, facilitacija i pregled razvoja tima i članova tima
- Osnaživanje timova delegiranjem zadataka i odgovornosti
- Prepoznavanje grešaka s ciljem kreiranja naučenih lekcija

IPMA ICB® ne daje konkretne metode, alate i tehnike, ali je njegova vrijednost u presjeku kompetencija koje individualci unutar projektnog tima moraju razvijati kako bi optimizirali komunikaciju s ciljem postizanje svih projektnih ciljeva.

3.3. Projektna komunikacija i Europska komisija

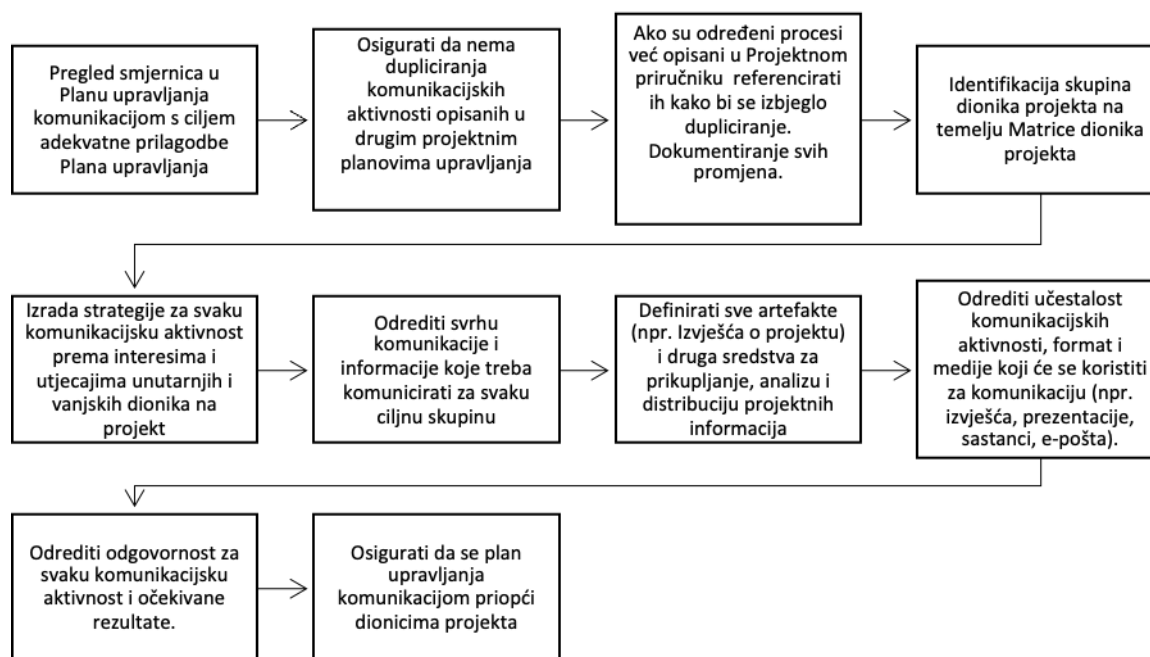
Prilikom izrade i provedbe projekata financiranih iz EU fondova, još od devedesetih godina prošlog stoljeća koristi se skup alata i tehnika pod nazivom Upravljanje projektnim ciklusom (UPC) koji se temelji na pristupu logičke matrice. Komunikacija se u upravljanju projektnim ciklusom u prvom redu ističe kao sredstvo za osiguravanje participativnog pristupa prilikom identifikacije projektnog prijedloga. Drugim riječima, navodi se važnost analize dionika i uključivanja dionika u svim fazama životnog ciklusa projekta, od programiranja preko identifikacije, formulacije, financiranja, provedbe i kontrole i evaluacije projekta. Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom navode kako je upravljanje projektnim ciklusom složen i kreativan proces - koliko umjetnost toliko i znanost - koji uključuje pregovore o odlukama prihvatljivim skupinama glavnih dionika. Timski rad, te pregovaračke i komunikacijske vještine osnova su za učinkovito upravljanje projektnim ciklusom, kao i shvaćanje političkog konteksta unutar kojeg se donose odluke. UPC ne pruža konkretne upute za upravljanje komunikacijom niti daje alate koji bi olakšali komunikaciju između projektnih timova, već komunikaciju koristi kao samo preduvjet uspješnoj realizaciji svih faza životnog ciklusa projekta.

Europska komisija je u intenzivnoj fazi razvoja nove metodologije upravljanja projektima koja se naziva PM². Za razliku od UPC-a, PM² metodologija je razvijena kao metodologija za provedbu projekata unutar općih uprava Europske komisije, ali je njena primjena sve učestalija i u drugim javnim institucijama, a sve više i izvan javnog sektora. Razlog je iznimna prilagodljivost metodologije, alata i tehnika različitim poslovnim okruženjima. Komunikacija se u PM² metodologiji provlači kroz različita područja, faze i kompetencije, ali je najsveobuhvatnije obuhvaćena planom upravljanja komunikacijom. Plan upravljanja komunikacijom jedan je od šest ključnih planova za upravljanje projektima predviđenih ovom metodologijom.

Prema posljednjoj inačici priručnika za OPEN PM² metodologiju (verzija 3.0.1. iz 2021. godine) Plan upravljanja komunikacijama pomaže osigurati da svi dionici projekta imaju informacije potrebne za obavljanje svojih uloga tijekom cijelog projekta. Plan upravljanja komunikacijama definira i dokumentira komunikacijske aktivnosti, njihove ciljeve, sadržaj, format, učestalost i publiku. Također definira kako komunicirati status projekta i dodjeljivati aktivnosti različitim dionicima, definira komunikacijsku strategiju za svakog od ključnih dionika i to na temelju njihovih interesa, očekivanja i utjecaja u projektu.

Plan upravljanja komunikacijama razvija voditelj projekta uz ulazne podatke i podršku voditelja poslovanja, a koraci u razvoju i korištenju plana upravljanja komunikacijama su prikazani u sljedećem dijagramu:

Grafikon 1 - koraci u razvoju Plana upravljanja komunikacijom (Izvor: PM² Project Management Methodology, Guide 3.0.1, obrada autora)



Izvor: PM² Project Management Methodology, Guide 3.0.1, obrada autora)

Osim definiranih procesa, uloga i odgovornosti, PM² metodologija nudi i konkretan obrazac (artefakt) za izradu plana upravljanja komunikacijom. Kako je navedeno u dijagramu procesa, plan se prilagođava specifičnim potrebama korisnika i projekta, a može se izraditi i za više projekata koji se provode sinkronizirano. Plan sadrži uvodni dio s podacima o projektu, ciljeve komunikacije, popis dokumenata s ulaznim podacima potrebnim za izradu plana, komunikacijskim alatima (medijima), planom projektnih sastanaka i obrascima izvješća sa sastanaka, izvješćima o provedbi projekta, ostalim kanalima komunikacije i tablicom s popisom aktivnosti, ciljanim skupinama, ulogama i odgovornostima članova projektnog tima.

4. IMPLIKACIJE KOMUNIKACIJSKIH METODA I ALATA NA MULTIPROJEKTNO OKRUŽENJE

U sektoru distribucije električne energije postoji široko područje znanja i bogato iskustvo u provedbi investicijskih projekata u razvoju i modernizaciji mrežne infrastrukture. U kontekstu dekompozicije i sekvenciranja projektnih aktivnosti, tehnologija, sastava projektnih timova i identifikacije resursa i rizika, broj nepoznanica je zanemariv s obzirom na inherentne liste stečenih iskustava u provedenim sličnim projektima. S druge strane u realizaciji projekata financiranih iz EU fondova postoje i određeni izazovi:

- a) Činjenica da se radi o vanjskom izvoru financiranja uvjetuje posebna provedbena pravila koja je potrebno slijediti. U tom segmentu postoje određene specifičnosti u provedbi i praćenju postupaka javne nabave, postupcima izvještavanja i dokumentiranja projektnih isporuka, kao i činjenici o potrebi preciznog praćenja projektnih pokazatelja kojima se mjeri uspješnost ovog portfelja projekata. S obzirom na ugovornu obvezu postoji minimalna tolerancija na odstupanje od ugovorenih rokova, budžeta i pokazatelja, a u slučaju značajnijih izmjena potrebno je osigurati pristanak svih ugovornih strana. Uz navedeno projektni tim mora voditi računa i o primjeni DNSH načela („ne činiti značajniju štetu“, op.a.) kojim se doprinosi održivom razvoju.
- b) Izazov predstavlja potreba za sinkronizacijom većeg broja projekata na način da se optimizira alokacija resursa po projektima, tj. da se upravljačko, administrativno i tehničko osoblje u projektima ravnomjerno rasporedi po aktivnostima i da je fleksibilno u provedbama izmijenjenih planova upravljanja projektima. Primjerice kašnjenje realizacije javne nabave u jednom od projekata može dovesti do potrebe za žurnom realokacijom resursa između projekata kako bi se

s jedne strane izbjegla uska grla, a s druge strane izbjegao prazan hod. Upravo je kvalitetna dodjela resursa pojedinim voditeljima projekata jedan od ključnih izazova za uspješnu provedbu projekata.

- c) Kratkoća rokova za realizaciju pojedinih aktivnosti i brzina donošenja odluka uvijek je izazov u velikim organizacijama, posebno onima koje su pretežno i dalje u funkcijskoj organizacijskoj strukturi. S obzirom na dinamiku projekata, često postoji potreba da važne odluke o realizaciji projekta donose sami projektni timovi. Stvaranje agilne projektne kulture i promicanje principa timskog rada i zajedničkog donošenja odluka izazov je mnogim sredinama, a potreba raste s povećanjem broja projekata koje je potrebno pratiti unutar portfelja.

Na koji način komunikacija i upravljanje komunikacijom može utjecati da se tri navedena izazova ublaže i da se projektni ciljevi ostvare u potpunosti unutar zadanog vremena sa zadanim resursima?

Sukladno prethodnoj analitičkoj podlozi, uloga komunikacije u navedenim izazovima je značajna, pozitivna ili negativna, ovisno o njenoj realizaciji. Radi preglednosti, potencijalni utjecaj kvalitetnog upravljanja komunikacijom u projektu prikazan je tablično, za svaki od prepoznatih specifičnih izazova za projekte financirane iz EU sredstava.

Tablica 2 - Prikaz mogućeg utjecaja komunikacije na izazove u provedbi projekata unutar portfelja

IZAZOV I SPECIFIČNOSTI EU FINCIIRANIH PROJEKATA	PRIMJENA KOMPETENCIJA, METODA, ALATA I TEHNIKA IZ PODRUČJA UPRAVLJANJA KOMUNIKACIJOM
Praćenje pokazatelja, organizacija javne nabave, upravljanje dokumentima i izvještavanje, izmjene ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava	<p>PM² metodologija pruža kvalitetno razrađene korake u procesu upravljanja komunikacijom i nudi jasnu podjelu uloga u organizaciji komunikacije unutar projekta ali i multiprojektnom okruženju. Plan upravljanja komunikacijama u projektu identificira najbolje kanale komunikacije za pojedine procese kontrole i praćenja provedbe projekata. Na kvalitetu praćenja i komunikacije u značajnoj mjeri utječu komunikacijske kompetencije članova projektnog tima i to korištenje različitih stilova komuniciranja, tehnike postavljanja pitanja, prezentacijske vještine i druge važne kompetencije prepoznate u okviru ICB-a kompetencijskog okvira. PMBOK® u segmentu povezivanja komunikacije s praćenjem projekta ističe važnost uključenosti (engl. Engagement, op.a.), koje je konkretnije i interaktivnije od komunikacije prema načelu „povlačenja“ i „guranja“. Stoga uključenost daje bolje rezultate u koordinaciji i informiranju dionika o statusu projekta, ali i upravljanju promjenama.</p>
	<p>STRATEGIJA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izraditi plan upravljanja komunikacijom i registar dionika prema PM² artefaktima za pojedinačne projekte i za portfelj projekata, vodeći računa i o preporukama koje dolaze iz znanstveno istraživačkog područja (Zulch) • Uz redovne sastanke projektnih timova, jednom mjesečno organizirati međuprojektnu koordinaciju • Izraditi jednostavna izvješća o statusu projekata (1 stranica, ključni pokazatelji, rizici, podaci o izvršenju). Pojedinačna izvješća se objedinjuju u jednostavno zajedničko izvješće o provedbi portfelja (1 stranica) sa skupnim pokazateljima, izvršenjem cjelokupne investicije i referencom na ciljeve iz 10-godišnjeg investicijskog plana • U slučaju angažmana vanjske podrške u provedbi projekata, formirati zajedničku jedinicu za provedbu projekata nasuprot pojedinačnim ugovorima (i potencijalno različitim podizvoditeljima) za svaki od projekata • Informirati na zajedničkoj radionici članove svih projektnih timova o provedbenim pravilima i uvjetima Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava. Obavezno raditi na jačanju kapaciteta zaposlenika potpornih funkcija (financije, javna nabava, informiranje i odnosi s javnošću). • Uspostaviti unificirani sustav upravljanja, arhiviranja i razmjene dokumenata

	<ul style="list-style-type: none"> • Izraditi jedinstvene protokole za praćenje i upravljanje izmjenama ugovora uz korištenje PM² artefakta za Plan upravljanja promjenama • Redovito raditi na bilježenju „naučenih lekcija“ i njihovoj diseminaciji između projekata te raditi na zajedničkoj inherentnoj listi rizika
Sinkronizacija aktivnosti i resursa između projekata	<p>Planiranje resursa sastavni je dio plana upravljanja projektima. Na brzinu i fleksibilnost u realokacijama resursa značajno utječe komunikacija unutar projektnog tima, komunikacija prema donositeljima odluka, kao i prema podugovarateljima. U ovom segmentu značajan udio pružaju predložene tehnike komuniciranja koje prepoznaje i sugerira PMBOK® koji pruža različite varijacije pisane i nepisane, verbalne i neverbalne komunikacije, čime se utječe na dinamiku promjena. Također PMBOK® ističe važnost primjene novih komunikacijskih alata za sastanke na daljinu, kao i alata za praćenje provedbe na razini delegiranja i izvršenja zadataka. Ovi (Informacijsko komunikacijski) alati mogu sadržavati i funkcionalnosti kojima se može vrlo vjerno simulirati utilizacija resursa po projektima.</p> <p>STRATEGIJA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uz tjedne sastanke projektnih koordinacija uvesti obaveznu mjesečnu među-projektну suradnju uz korištenje različitih (novih) alata komunikacije • Uvesti korištenje nekog od IT alata za organizaciju zadataka/praćenje utilizacije resursa (poput Trello, Jira, Monday, Clockify, Asana, Wrike ili sl.) za operativne, dnevne, tjedne i mjesečne zadatke, odnosno koristiti složenije IT alate za upravljanje projektima i portfeljem u cjelini (MS Project, Project Online, Primavera ili jednakovrijedne). Korištenje ovih alata olakšava praćenje radnog opterećenja i utilizacije zaposlenika • Osigurati podršku sponzora projekta u dijelu planiranja i eventualnih izmjena u količini i kvaliteti dodijeljenih resursa • Jačati ulogu PMO-a (ureda za upravljanje projektima) u definiranju i provođenju internih metoda, tehnika i alata u provedbi projekata
Visoka razina formalizacije prilikom donošenja odluka	<p>Na razinu formalizacije najvećim dijelom utječu organizacijska kultura i interni organizacijski i upravljački procesi. PM² metodologija daje vrlo konkretne alate za definiranje uloga i odgovornosti unutar projektnog tima te sugerira način formiranja projektnih timova sastavljenih od internih i vanjskih struktura za optimalno upravljanje projektom. Svaka pozicija unutar projektnog tima putem RASCI matrice ima jasno definirane uloge i odgovornosti.</p> <p>PMBOK® s druge strane, veliki naglasak stavlja na razvoj agilne projektne kulture i potiče timski rad u kojem nema jasno formaliziranih procesa u donošenju odluka. Na brzinu donošenja odluka mogu utjecati i osobne kompetencije voditelja projekta i članova projektnog tima gdje je prema ICB-u pojedinac poznaje vertikalne i horizontalne linije komunikacije kao dio ukupnog koordinacijskog procesa unutar portfelja.</p> <p>STRATEGIJA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • U Planu upravljanja projektom i planu upravljanja komunikacijom izraditi detaljnu RASCI matricu s podjelom uloga i odgovornosti temeljenu na internoj Odluci o imenovanju članova projektnih timova. Uskladiti RASCI matrice između projekata i raditi na koordinaciji osoba s istim odgovornostima između projekata • Uvesti agilne metode, stimulirati timski rad i donošenje odluka bez hijerarhijske strukture na razini operativnih zadataka uz korištenje odgovarajućih alata i metoda (npr. SCRUM, kanban) • Graditi projektну organizacijsku kulturu • Raditi na razvoju osobnih kompetencija povezanih s komunikacijom, timskim

	<p>radom, pregovaranjem, upravljanjem konfliktima i donošenjem odluka</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prioritizirati donošenje odluka na način da postoji svijest o važnosti pravovremenog donošenja odluka vezanih uz provedbu projekta na svim razinama upravljanja
--	---

Tablica prikazuje izravnu primjenu dobrih praksi, metoda, alata i tehnika u upravljanju komunikacijom na smanjenje određenih izazova koji su karakteristični u projektima financiranim iz EU fondova. Tablica je primjenjiva kako na pojedinačne projekta, tako i na portfelje s više istovremenih projekata različite dinamike provedbe i razine kompleksnosti. Štoviše, s rastom broja projekata, predložene metode, alati i tehnike dobivaju na značaju jer se i projektni izazovi multipliciraju u okviru projektnog portfelja.

Projektni timovi u projektima koji će se provoditi unutar portfelja distribucije električne energije mogu strukturirano koristiti predložene materijale kako bi identificirali adekvatne metode, alate i tehnike za upravljanje komunikacijom. Uredi za upravljanje projektima mogu koristiti navedene prijedloge za sistematizaciju komunikacijskih procesa na razini čitavog portfelja organizacije te kako bi u suradnji s odjelima za ljudske resurse sustavno radili na izgradnji komunikacijskih kompetencija članova projektnih timova.

5. ZAKLJUČAK

Primjenom nekih od dobrih praksi u upravljanju komunikacijama relevantnih svjetskih udruženja za projektni menadžment, uvelike se mogu unaprijediti komunikacijski procesi u provedbi projekata financiranih iz EU fondova, s naglaskom na rad u multiprojektnom okruženju. Na razini portfelja, komunikacijski izazovi još su izraženiji nego u pojedinačnim projektima. Brzina promjena u projektnom području znanja prati brzinu i dinamiku društvenih promjena. Iz tog su razloga u rad uključena „state of the art“ znanja iz područja metoda, alata, tehnika i kompetencija Instituta za projektni menadžment (PMI), Međunarodnog udruženja za projektni menadžment (IPMA) i Europske komisije koja u posljednje vrijeme radi značajne korake prema sistematizaciji procesa planiranja i upravljanja projektima. Tradicionalni alati upravljanja projektima time ne gube na važnosti, ali je zadatak ureda za upravljanje projektima kao i voditelja projekata pratiti trendove u razvoju područja znanja u upravljanju projektima te primjenjive trendove implementirati u vlastitim projektima. Zadaci donositelja odluka su podržati ih u ovome procesu, jer o uspješnosti projektnih timova u multiprojektnom okruženju ovisi i uspješnost ostvarenja strateških ciljeva organizacije.

6. LITERATURA

- [1] Burnside-Lawry Judy, "The Dark Side of Stakeholder Communication: Stakeholder Perceptions of Ineffective Organisational Listening", *Australian Journal of Communication*, Vol. 38, No. 1, 2011, pp. 150-156.
- [2] Dow W, Taylor B. *Project Management Communications Bible*. Indiana: Wiley Publishing Inc; 2008.
- [3] European Commission, Centre of Excellence in Project Management (CoEPM²), *PM² Project Management Methodology*, verzija 3.0. Luxemburg, 2018
- [4] Gronstedt A. *The Customer Century: lessons from world-class companies in integrated marketing and communications*. New York: Routledge; 2000
- [5] Hollingsworth, S. *Communications management*. *PM Network*, 1(3), 1987 45–48.
- [6] International Project Management Association, *Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima*, 4. izdanje, Zagreb, 2018
- [7] Project Management Institute, *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)—Fourth edition*. Newtown Square, 2008
- [8] Project Management Institute, *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*, sedmo izdanje 2021.
- [9] Pryke, S. D. (2012). *Social network analysis in construction*. Oxford, England: Wiley Blackwell.
- [10] Rajhans, Kirti. "Effective communication management: A key to stakeholder relationship management in project-based organizations." *IUP Journal of Soft Skills* 12.4 (2018): 47-66.
- [11] Shad, Fazaila, et al. "Importance of communication in project management: A case study of communication & works department Peshawar." *Sarhad Journal of Management Sciences* 5.2 (2019): 267-280.
- [12] Smit PJ, Cronje GJ de J. *Management principles: a contemporary edition for Africa*. 3rd ed. Cape Town: Juta; 2002
- [13] Tubbs SL, Moss S. *Human communication: principles and contexts*. 11th ed. Boston, Mass.: McGraw-Hill; 2008
- [14] Young T L *Successful Project Management*, 2nd Edition, Kogan Page, UK. 2006
- [15] Zulch, B. G. *Communication: The foundation of project management*. *Procedia Technology*, 16, 2014, 1000-1009.