

ИЗВЕШТАЈ
О УЧЕШЋУ НА XIX МЕЂУНАРОДНОМ СИМПОЗИЈУМУ ИЗ ПРОЈЕКТНОГ МЕНАЏМЕНТА
YUPMA 2015: “ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ У СРБИЈИ – НОВИ ИЗАЗОВИ”,
ЗЛАТИБОР, 12-13. јун 2015.

Дводневни симпозијум одржан је на Златибору, у студентском одмаралишту „Ратко Митровић“, у организацији Факултета за иновациони и пројектни менаџмент (ФАПИМ), Београд, Универзитета EDUCONS и Удружења за управљање пројектима Србије (YUPMA). Симпозијум се одвијао у 8 сесија са 65 радова и 109 аутора (изложено је мање радова, у складу са степеном присутности аутора). Већина аутора и присутних на симпозијуму (око 93%) били су са факултета, високих школа и института (највише са Факултета Организационих наука – ФОН, Београд, и ФАПМ, Београд), око 5% из државних институција и невладног сектора, а свега око 2 % из привредних организација.

Сесије су се бавиле следећим тематским целинама:

Тема сесије		Број радова
Уводни реферати	I дан (пре подне)	4
Припрема оцена и финансирање пројеката	I дан (по подне)	12
Организациони аспекти управљања пројектима		10
Управљање иновацијама, променама и знањем		3
Управљање пројектима и информационе технологије	II дан (пре подне)	8
Посебни аспекти управљања пројектима		14
Управљање ризиком и квалитетом пројекта		8
Примена концепта управљања пројектима	II дан (по подне)	6

Из наслова сесија може се видети да су обухваћени готово сви аспекти управљања пројектима као и научне дисциплине које су повезане са овом облашћу. Програм скупа дат је у Прилогу 1 овог извештаја.

За разлику од претходних скупова, који су сваки симпозијум посвећивали повезаности пројектног менаџмента са неком од специјализованих научних дисциплина, ове године разматрана је глобална тема везана за стање пројектног менаџмента у Србији и новим изазовима. У уводним излагањима истакнуто је да се упркос дугој традицији развоја пројектног менаџмента у Србији, пројектни менаџмент и менаџмент у целини још увек налазе на маргинама друштва, а помињани су најчешће у негативном контексту, уз испољавање великог незнања и неразумевања тих области, уз истовремено избегавање да се о ефикасности реализације пројеката суштински разговара. У околностима у којима је најважније да се пројекат уопште заврши, не говори се о утрошку ресурса, о закашњењима и о коришћењу стечених искустава на будућим пројектима, уз потпуно игнорисање чињенице да се пројектима мора управљати да би се они ефикасно завршили, у предвиђеним роковима и у оквирима планираног буџета. Потребна за пројектним менаџментом углавном се не препознаје, а за најзначајније пројекте ангажују се странци уместо домаћих институција које поседују и знање и искуство за обављање тих послова. Зато су кључни изазови објашњавање потребе и подстицање примене пројектног менаџмента, као и обука и едукација пројектних менаџера који би управљали пројектима као што су инвестициони, информатички, бизнис и друштвени пројекти и ЕУ пројекти. У том смислу, најдаље се стигло у инвестиционим пројектима, код информатичких је то у самом зачетку, код бизнис и друштвених пројеката потреба за управљањем готово да се и не препознаје док се код ЕУ пројеката, под стриктним надзором европских институција, пројектни менаџмент примењује у задовољавајућој мери, јер је управљање предуслов за одобравање средстава.

На сесији „Примена концепта управљања пројектима“ одржаној другог дана по подне, изложио сам рад под насловом **“Искуства у примени концепта пројектног менаџмента у Србији”**, у коме је као Case Study приказано место тематике управљања пројектима у оквиру ИМС ЕНТЕЛ-а, као позитиван пример примене пројектног менаџмента. На сесијама одржаним другог дана био сам председавајући.

Чињеница да је највећи број аутора и присутних на симпозијуму још увек из универзитетских средина указује да у овој области код нас још присутни претежно теоријски аспекти, али је охрабрујуће што се све више појављују радови који сведоче и о практичној примени теоријских поставки. На том плану из године у годину осећа се позитиван помак, али то још увек не одговара реалним потребама. Методолошка оспособљеност оних који воде пројекте и даље остаје кључни проблем у нашим условима.

ПРИЛОГ:

- Програм скупа

- Рад под насловом

“Искуства у примени концепта пројектног менаџмента у Србији”

Руководилац службе ИМС



Др Радослав Раковић, дипл.инж.

Београд, 15.06.2015.

UVODNI REFERATI

Petar Jovanović

Projektni menadžment u Srbiji – Novi izazovi

Dejan Petrović

Izazovi u upravljanju projektima reforme zdravstvenog sistema u Srbiji

Marko Mihić

Perspektive razvoja projektnog menadžmenta u Srbiji

Vladimir Obradović

Novi javni projektni menadžment – model i tendencije

Skupština

(13⁰⁰) Koktel

PRIPREMA, OCENA I FINANSIRANJE PROJEKATA

1. Rada Lečić, Vesna Buha, Đorđe Lajšić

Dizajn projektnog finansiranja

2. Jovo Jednak, Dejan Jednak

Ekonomski kapital i kreditni rizik var

3. Sandra Jednak, Dragana Kragulj

Ekonomski i finansijski instrumenti za održivi razvoj

4. Vladimir Obradović, Dejan Petrović, Marko Mihić

Indikatori performansi novčanog toka u funkciji ocene investicionih projekata

5. Tijana Obradović, Milica Latinović, Nemanja Milanović

Modeli predviđanja neuspeha zasnovani na indikatorima finansijskih performansi

6. Marija Todorović, Danijela Toljaga – Nikolić, Zorica Mitrović

Uticaj formalne moći u organizaciji na upravljanje projektima

7. Miloš Gašić, Tatjana Jurenčić, Nebojša Fotirić

Model procene investicionih troškova projekata u idejnoj fazi

8. Radule Tošović

Ekonomska ocena rezervi i industrijske smernice razvoja mineralne ekonomije

10. Milica Latinović, Tijana Obradović, Nemanja Milanović

Strateške realne opcije

11. Mišel Vuksan, Aleksandra Mitrović, Jana Cvijić

Strategijski okvir primene pro forma finansijskih izveštaja

12. Marija Đekić

Finansiranje projekata u Srbiji uz pomoć EU: šanse i izazovi

ORGANIZACIONI ASPEKTI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

1. Vesna Damjanović, Ana Čejović, Nataša Đurđević

Upravljanje projektom šoper marketinga

2. Vojislav Đorđević, Miroslav Bjegović, Milan Tomić

Projektno dizajniranje preduzeća

3. Ljiljana Berezljjev, Ljiljana Miletić, Ljiljana Maksimović Rubežanović

Projektovanje organizacionih promena u funkciji razvoja poslovnog sistema

4. Danijela Toljaga - Nikolić, Marija Todorović, Dragan Bjelica

Uloga mekih menadžerskih veština projektnog menadžera u vođenju virtuelnog projektnog tima

5. Zorica Mitrović, Dragan Bjelica, Danijela Toljaga - Nikolić

Integracija projektnog marketinga i projektnog menadžmenta

6. Đorđe Nikolić, Jelena Spasić, Živan Živković

SWOT – AHP model za prioritizaciju strategija razvoja turističke destinacije stara planina

7. Jelena Krstović

Okvir projekta za izgradnju korporativnog brenda

8. Vladimir Jovanović

Savremeni menadžer – pokretač razvoja

9. Dragana Todorović, Jelena Cvijović

Krizni odnosi s javnošću u kozmetičkoj industriji

10. Tijana Jugović

Kvantitativni pokazatelji u upravljanju odnosima sa kupcima

UPRAVLJANJE INOVACIJAMA, PROMENAMA I ZNANJEM

1. Radenko Milojević, Marija Radosavljević

Inovativnost zasnovana na upravljanju kvalitetom

2. Vesna Buha, Rada Lečić, Ljiljana Miletić

Tehnološke inovacije i ljudski resursi

3. Dejana Pavlović

Savremeni izazovi u primeni inovativne aktivnosti u sektoru malih i srednjih preduzeća u Srbiji

UPRAVLJANJE PROJEKTIMA I INFORMACIONE TEHNOLOGIJE

1. Jelena Končar, Ljiljana Stanojević, Sonja Leković

Kreiranje on-line strategija na glavnom elektronskom tržištu

2. Dragan Bjelica, Zorica Mitrović, Marija Todorović

Zrelost i kompetencije u upravljanju IT projektima

3. Nebojša Denić, Vesna Stevanović, Boban Spasic

Studiozna analiza upravljanja ICT projektima

4. Nebojša Denić, Mališa Stevanović, Momir Milić

Mogući aspekti upravljanja ICT projektima

5. Gordana Prlinčević, Danilo Oklobdžija, Sonja Oklobdžija

Poslovno informatičko usklađivanje i specijalizacija notacije poslovnih procesa

6. Marton Sakal, Lazar Raković, Pere Tumbas

Upravljanje korisničkim razvojem aplikacija u cilju kreiranja održivih IT rešenja

7. Vesna Šobajić, Goran Kilibarda, Ivana Berić

Projektovanje i razvoj softvera: pogled iz ugla IT menadžera

8. Vladislav Milosavljević, Milenko Radonić, Đorđe Stepanić

Sistemi automatizacije i izgradnje inteligentnih kuća

POSEBNI ASPEKTI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

1. Samed Karović, Vojislav Đorđević, Hajradin Radončić

Krizni projekat – osnova razrešenja krize

2. Evica Petrović, Jelena Stanković

Uticaj neočekivanih događaja na upravljanje projektom

3. Hajradin Radončić, Branko Mićanović, Marinko Divković

Projektovanje multinacionalnih operacija

4. Miroslav Terzić, Saša Stojanović, Branko Šipka

Kontraobaveštajna zaštita timočke operativno geografske celine – koncept projekta

5. Vojislav Đorđević, Miloš Gajić, Dragoljub Raduški

Projektni pristup poslovanju preduzeća

6. Adam Sofronijević, Vesna milićević, Dejan Petrović

Relevantnost Evropskih projekata vezanih za umrežavanje nauke i umetnosti

7. Nemanja Backović, Vesna Milićević, Bojan Ilić

Implikacije strategije Evropske unije za Dunavski region na projektni menadžment

8. Nenad Milijić, Ivan Jovanović, Ivan Mihajlović

Okvir za unapređenje bezbednosti radnika na investicionim projektima

9. Radule Tošović

Ekspertna ekonomska ocena u mineralnim projektima i odlučivanju

10. Nemanja Milanović, Tijana Obradović, Milica Latinović

Modeli saradnje univerziteta i biznis sektora – savremene tendencije

11. Lazar Živković, Đura Kutlača, Dijana Štrbac

Upravljanje projektima kao prepreka međunarodnoj IR saradnji

12. Miodrag Vuković, Miroslav Bjegović, Svetlana Mitrović

Metode odlučivanja o projektima energetske efikasnosti

13. Đorđe Stanimirović, Jelena Cvijović

Komparacija produkt plejsmenta u odnosu na konvencionalno oglašavanje

UPRAVLJANJE RIZIKOM I KVALITETOM PROJEKTA

1. Dejan Petrović, Marko Mihić, Vladimir Obradović

Merenje i analiza uspešnosti upravljanja projektnim rizikom

2. Vesko Lukovac, Dragan Pamučar, Snežana Pejčić Tarle

Evaluacija kvaliteta sistema za procenu performansi zaposlenih

3. Aca Jovanović, Ivana berić, Nenad Milijić

Upravljanje rizikom pri realizaciji jedne faze investicionog projekta

4. Ivan Jovanović, Nenad Milijić, Aca Jovanović

Koncept upravljanja rizikom na primeru investicionog projekta

5. Ivan Rakonjac, Nebojša Fotirić, Ivana Rakonjac

Kvantitativna analiza projektnih rizika

6. Miroslav Bjegović, Svetlana Mitrović, Vesna Buha

Menadžment rizika na radu u funkciji bezbednosti i zdravlja zaposlenih

7. Vlade Satarić

Upravljanje rizicima u organizacijama civilnog društva u Srbiji

8. Nikolina Vrcelj, Aleksandra Živaljević, Dragana Trifunović

Definisanje kvaliteta procesa upravljanja projektima

PRIMENA KONCEPTA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

1. *Radoslav Raković*

Iskustva u primeni koncepta projektnog menadžmenta u Srbiji

2. *Erika Malešević*

Importanr role of facility management in maintenance of buildings

3. *Rade Slavković, Saša stojanović, Branko Šipka*

Planiranje i kontrola kao procesne funkcije projekta operacije

4. *Ljiljana Miletić, Ljiljana Berezljjev, Milica Ničić*

Upravljanje projektima u okviru klastera

5. *Ljubiša Tančić, Vojislav Đorđević, Vasilije Mišković*

Projekat optimizacije parametara složenog tehničkog sistema

6. *Ljubiša Tančić, Miloš Gajić, Ljiljana Berezljjev*

Projekat upravljanja savremenim tehnologijama u visoko školskoj nastavi

5. *Ivana Berić, Aca Jovanović, Petar Jovanović*

Analiza primene koncepta upravljanja portfolijom projekata u Srbiji

6. *Igor Milošević, Predrag Petronijević, Dragan Arizanović*

Određivanje rezidualne vrednosti građevinskih mašina



UDRUŽENJE ZA UPRAVLJANJE
PROJEKTIMA SRBIJE

Beograd, Bože Jankovića 14

Tel/fax: 011/39 12 484

E-mail: info@yupma.org.rs

<http://www.yupma.rs>

XIX INTERNACIONALNI SIMPOZIJUM
IZ PROJEKTOG MENADŽMENTA

PROJEKTN MENADŽMENT U SRBIJI – NOVI IZAZOVI

Beograd, 12-14. jun 2015.
Fakultet za projektni i inovacioni
menadžment, Bože Jankovića 14

YUPMA 2015

PLAN RADA

ISKUSTVA U PRIMENI KONCEPTA PROJEKTOG MENADŽMENTA U SRBIJI

EXPERIENCES IN APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT CONCEPT IN SERBIA

Dr Radoslav Raković
Energoprojekt Entel a.d. Beograd

Sadržaj: *Koncept projektnog menadžmenta, koji je široko prihvaćen u svetu, nije u dovoljnoj meri primenjen u praksi organizacija u Srbiji. U ovom radu dat je kratak osvrt na razloge zbog kojih je to tako. Na sreću, postoje organizacije u kojima je taj koncept uspešno primenjen, a u radu je prezentovan jedan takav primer.*

Ključne reči: *Upravljanje projektima, Integrirani sistem menadžmenta*

Abstract: *Concept of project management widely accepted all over the world is not applied sufficiently in practice of companies in Serbia. This paper gives short comments related to causes of this phenomenon. Fortunately, there are organizations in which project management concept was applied successfully, and paper presents such an example.*

Key words: *Project management, Integrated Management System*

1. UVOD

Koncept projektnog menadžmenta (upravljanja projektima) u svetu je široko prihvaćen i primenjen u praksi. Sama definicija projekta kao „privremenog poduhvata koji se preduzima kako bi se stvorio jedinstven proizvod, usluga ili rezultat“ i projektnog menadžmenta kao „primene znanja, veština alata i postupaka na projektne aktivnosti da bi se zadovoljili projektni zahtevi“ [1], stvaraju dovoljno širok okvir koji je omogućio primenu kako u poslovnim sferama, tako i u aktivnostima u privatnom životu. Na žalost, u organizacijama u Srbiji ovaj koncept nije prihvaćen u dovoljnoj meri. Razlozi za to nisu do sada dovoljno istraženi, jer većina autora izbegava tu temu, nadajući se da će se tom osetljivom temom pozabaviti neko drugi. U knjigama i na kursovima koji se bave upravljanjem projektima uglavnom se govori o tome kako bi trebalo da bude, veoma malo o tome kako je to u stvarnosti. To se delimično može razumeti, jer je malo onih koji su u prilici i u stanju da steknu i teorijska i praktična saznanja o temi (što nije slučaj samo sa oblašću projektnog menadžmenta), praksa im se ne čini kao nešto što je na dovoljno „naučnom“ nivou, razmatranje razloga povezano je sa mnogo kompleksnijim temama društvenih (i neminovno političkih) opredeljenja vezanih za izgradnju privrednog ambijenta, školski sistem, sistem vrednosti, itd. Zato je u radu dat jedan kratak osvrt na zablude i predrasude koje u praksi postoje o projektnom menadžmentu i moguće razloge nedovoljne primene tog koncepta. Akcenat je stavljen na primer organizacije u kojoj je koncept veoma uspešno primenjen.

2. UPRAVLJANJE PROJEKTIMA U REALNOM SEKTORU U SRBIJI

Može se slobodno reći da je glavni dokaz nedovoljne primene projektnog menadžmenta u organizacijama u Srbiji sveukupno stanje ekonomije u zemlji. U tabeli 1 dat je sažeti pregled tipičnih zabluda i predrasuda o projektnom menadžmentu po pojedinim fazama projekta, koje je autor pokušao da sistematizuje na osnovu višedecenijskog rada i iskustva ([2],[3]), jer je njihov pravi autor sam život.

Tabela 1: Zablude i predrasude o projektnom menadžmentu

Faza	Opis
Nuđenje i ugovaranje	Mi znamo bolje od korisnika šta njemu treba?!
	Važno je dobiti posao, onda ćemo se već sa njim izboriti?!
Planiranje	Projekat je suviše kratak, ne treba da se planira?!
	Projekat je sličan prethodnom, ne treba da se planira?!
	Hajde da radimo, nemamo vremena za te formalnosti?!
	Rešavaćemo problem kada se pojavi, a ne unapred?!
Realizacija	Projekat kasni, radićemo prekovremeno?!
	Projekat kasni, uključićemo nove ljude?!
	Projekat kasni, ali ćemo to nadomestiti kvalitetom?!
Praćenje/ Izveštavanje	Kontrola radnog vremena je maltretiranje zaposlenih?!
Zatvaranje projekta	Kasnije ćemo srediti dokumentaciju o završenom poslu?!
Zajedničko za sve faze	Dovoljno znamo, dokle ćemo više da učimo?!
	Šta će nam projektni menadžer, mi smo stručni za posao?!

Šta bi mogli da budu glavni razlozi zbog kojih se projektni menadžment nedovoljno primenjuje u organizacijama u Srbiji? Navešćemo osnovne:

- Upravljanje projektima nosi u sebi o ideju uređenju poslovnih procesa sa ciljem da organizacija, odnosno projekat uspešno funkcionišu. U suštini, kroz ovu ideju uvodi se „rad, red i disciplina“, a to mnogima, iz raznih razloga, ne odgovara
- Menadžeri na raznim nivoima u organizacijama nisu u punoj meri (ili uopšte) svesni potrebe za projektnim menadžmentom jer su uglavnom završavali fakultete tehničkih usmerenja, pa akcenat stavljaju na stručne, a ne na organizacione aspekte projekta, jer na mnogim od tih fakulteta nisu stekli ni minimalna znanja o menadžmentu
- Stalna edukacija zaposlenih u toku njihove profesionalne karijere više je stvar individualnog nego proizvod sistematičnog pristupa. Mnogi smatraju da su sve što treba da znaju u svojoj profesiji naučili završetkom formalnog obrazovanja u školi. U savremenom svetu gde je ciklus promene znanja u nekim oblastima čak i 2-3 godine, takav stav je neshvatljiv i poguban
- Na tenderima u Srbiji za projektnog menadžera uglavnom se zahteva da poseduje 10-15 godina iskustva u struci ili na rukovodećim mestima, bez jasnih zahteva za osposobljenošću za upravljanje projektima (sertifikati PMP, IPMA, Prince 2 i sl)
- Znanje i sposobnosti nisu (uvek) glavni kriterijumi da bi neko bio postavljen za menadžera ili projektnog menadžera, ne retko su važniji politički uticaji, nepotizam i sl. pa se složeni i skupi projekti poveravaju onima koji nemaju ni elementarne sposobnosti da ih uspešno realizuju.

3. CASE STUDY: ENERGOPROJEKT ENTEL a.d.

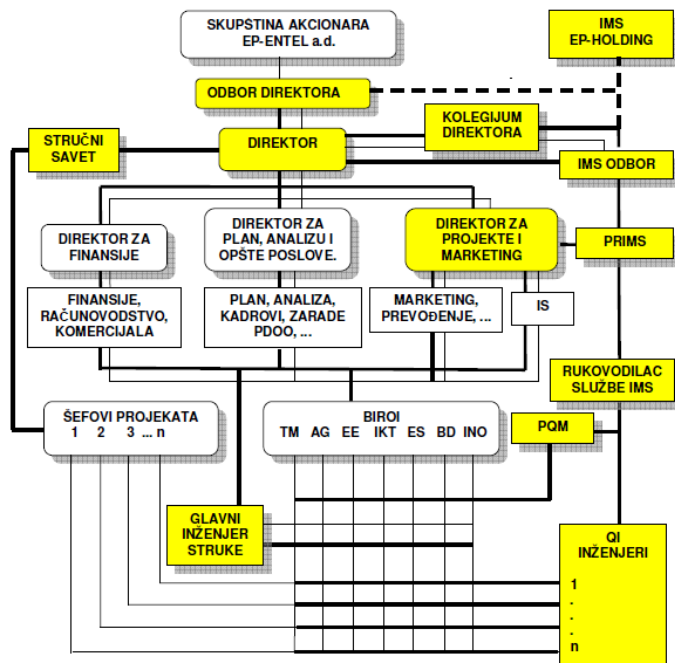
Razmatranja stanja projektnog menadžmenta u organizacijama u Srbiji u prethodnom delu ovog rada, na sreću, ima svoje izuzetke. U Srbiji postoje organizacije koje uspešno primenjuju koncept upravljanja projektima dugi niz godina. Jedna od takvih organizacija je i preduzeće Energoprojekt Entel a.d. iz Beograda (u daljem tekstu: ENTEL).

Osnovnu delatnost ENTEL-a, koji predstavlja jedno od preduzeća u okviru sistema Energoprojekt, predstavlja projektovanje, konsalting i inženjering u oblastima energije, vodoprivrede, telekomunikacija i zaštite životne sredine. Svoje poslovne aktivnosti ENTEL ostvaruje kako u Srbiji i okolnim zemljama, tako i u regionu Persijskog zaliva (Katar, Oman, Dubai, Abu Dabi, Jordan i Bahrein). U stalnom sastavu ENTEL ima oko 180 zaposlenih, sa 65% zaposlenih sa visoko stručnom spremom, od kojih su 4 doktori, a 6 magistri nauka, dok preko 70 zaposlenih ima licencu Inženjerske komore Srbije. Za svoje rezultate, ENTEL je dobio Nacionalnu nagradu za poslovnu izvrsnost „Oskar kvaliteta“ 2005 godine u kategoriji malih i srednjih preduzeća, kao i nagradu „Najbolje iz Srbije“ 2013. godine u kategoriji konsultantskih usluga.

U poslednjih petnaestak godina ENTEL je uspostavio Integrisani sistem menadžmenta (IMS) koji se sastoji od pet menadžment sistema sertifikovanih prema međunarodnim standardima ([4],[5]) – kvalitet (ISO 9001:2008), zaštita životne sredine (ISO 14001:2004), bezbednost i zdravlje na radu (BS 18001:2007), energetske menadžment (ISO 50001:2011) i bezbednost informacija (ISO 27001:2013).

Koncept upravljanja projektima ugrađen je u IMS kroz osnovni poslovni proces, a zasnovan je na sopstvenom Sistemu za upravljanje projektima (SUPR) koji je razvijen u sistemu Energoprojekt krajem osamdesetih godina XX veka [6] na bazi višedecenijskih iskustava sa projekata realizovanih u inostranstvu kao i projekata iz oblasti nuklearnih tehnologija. Osnovni elementi primene koncepta su sledeći:

- Sastavni deo IMS-a je osnovna procedura za upravljanje projektima (EN-09P-10) koja definiše proces od osnivanja projekta do njegovog okončanja
- Svaki ugovor implementira se osnivanjem posebnog poslovnog poduhvata - projekta. Za svaki od projekata imenuje se projektni menadžer – šef projekta, a projektni tim formira se iz tehnoloških organizacionih jedinica – biroa, slika 1. U najvećem broju slučajeva primenjuje se matična organizacija upravljanja projektom, sem u posebnim slučajevima velikih projekata, kada se primenjuje čisto projektna organizacija
- Projekat se osniva na bazi ugovora, pisma o namerama ili narudžbenice ili na bazi posebne odluke Poslovnog odbora. Donosi se posebno rešenje o osnivanju projekta koje određuje lice za pripremu osnovnog planskog dokumenta i daje osnovne okvire za realizaciju projekta
- Zaduženo lice priprema osnovni planski dokument – TEP (Tehno ekonomski program za realizaciju projekta) koji definiše aktivnosti koje treba obaviti, dinamiku realizacije, ljudske i materijalne resurse, eventualno angažovanje spoljne saradnje, posebne troškove, predmet isporuke korisniku, matricu odgovornosti i način realizacije projekta i obezbeđenja kvaliteta na projektu. Tek nakon odobravanja TEP-a zaduženo lice zvanično postaje projektni menadžer (šef projekta)



Slika 1: Organizacija upravljanja projektima u ENTEL-u

- Nakon usvajanja TEP-a, pristupa se realizaciji projekta kroz operativne planove koji razrađuju osnovni plan (najčešće na mesečnom nivou, a nekada i na nedeljnom i dnevnom nivou) i kroz angažovanje planiranih resursa. U toku realizacije projekta angažuju se stručna lica koja prate realizaciju (vršioci unutrašnje kontrole) koje koordinira rukovodilac kvaliteta na projektu, kao što šef projekta koordinira članove tima angažovane na realizaciji projekta.
- Isporuku realizovanog proizvoda odobrava Stručni savet kao verifikaciono telo, kada se uveri da su ispunjene ugovorne obaveze i poštovani tehnički i drugi standardi i praksa za posmatranu vrstu objekta. Pored odobrenja za isporuku, Stručni savet je nadležan za odobravanje TEP-a kao i za usmeravanje rada na projektu ukoliko projektni menadžer proceni da će mu to pomoći da razreši neke probleme u realizaciji projekta
- Po završetku projekta (isporuci proizvoda i njegove validacije kod korisnika) projekat se zaključuje pripremanjem posebnog izveštaja o završenom poslu (u kome se sumiraju utrošeni resursi i iskustva u realizaciji tj. „naučene lekcije“) i naloga o okončanju, pri čemu se finalna verzija isporučene projektne dokumentacije arhivira na propisani način i formira odgovarajuća dokumentacija za službu marketinga.

Treba naglasiti da je generalni pristup ENTEL-a da ne angažuje projektne menadžere sa strane već da ih formira iz sopstvenih redova. To je svakako teži put, zahteva vreme, napor i strpljenje, ali dugoročno daje mnogo bolje rezultate. Taj proces odvija se u nekoliko koraka:

- Selekcija zaposlenih koji pokazuju sklonost ka vođenju poslova
- Formalna edukacija tih zaposlenih iz oblasti projektnog menadžmenta, kroz eksterne kurseve (PMI, IPMA) i internu edukaciju
- Razvoj kompetentnosti kroz realizaciju konkretnih projekata, od jednostavnijih ka složenijim.

Treba naglasiti da uređivanje procesa upravljanja projektima kroz procedure i uputstva IMS omogućuje da poštovanjem i sprovođenjem sistema u svakodnevnim aktivnostima gotovo svi zaposleni daju svoj doprinos realizaciji koncepta upravljanja projektima, čak i u slučajevima kada nemaju posebna znanja o tom konceptu.

4. ZAKLJUČAK

U radu su razmotrena iskustva u primeni koncepta projektnog menadžmenta (upravljanja projektima) u organizacijama realnog sektora u Srbiji. Ukazano je na neke od najčešćih zabluda i predrasuda koje se odnose na ovaj koncept i učinjen je pokušaj da se identifikuju neki osnovni razlozi zbog kojih se projektni menadžment nedovoljno primenjuje, uprkos svim naporima koje ulažu relevantne visokoškolske institucije (Fakultet organizacionih nauka u Beogradu, Visoka škola za projektni menadžment iz Beograda) i organizacije (YUPMA, ogranak PMI za Srbiju). Činjenica da postoje organizacije koje uspešno primenjuju koncept projektnog menadžmenta ilustrovana je primerom konkretne organizacije sa višedecenijskim iskustvom i rezultatima u toj oblasti. Na žalost, ili na sreću, ovo je oblast u kojoj se rezultati ne mogu postići brzo, preko noći. Potrebno je sistematično pristupiti problematici, potrebni su i vreme, i napor i strpljenje, ali ih rezultat koji se ostvari u punoj meri opravdava.

LITERATURA

- [1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBoK Guide*, 5th Edition, PMI, 2013
- [2] Raković R; "Koncept upravljanja projektima – zablude i predrasude u praksi" XV Međunarodni simpozijum YUPMA, 2011, Zlatibor, Jun 2011, str. 397-401
- [3] Raković R; "Project management in companies – aspects and experiences", SPMJ, Vol.4, Issue 2, December 2014, pp 3-12
- [4] Dokumenti IMS preduzeća Energoprojekt Entel, 2013
- [5] Raković R, *Integrirani sistem menadžmenta – teorija i praksa*, Stylos-Građevinska knjiga, 2014
- [6] *SUPR – Sistem upravljanja projektima – osnovni metod*, Energoprojekt, decembar 1992