

ИЗВЕШТАЈ
О УЧЕШЋУ НА XII МЕЂУНАРОДНОМ СИМПОЗИЈУМУ ИЗ ПРОЈЕКТНОГ МЕНАЏМЕНТА
YURMA 2008: "КОМПЕТЕНТНОСТ ПРОЈЕКТНИХ МЕНАЏЕРА"
ЗЛАТИБОР, 14-16.05.2008.

Тродневни симпозијум одржан је у студентском одмаралишту "Ратко Митровић" на Златибору, уз учешће око 80 стручњака из 6 земаља (Србија, Црна Гора, Словенија, БиХ, Румунија и Кина). Организатор скупа је Удружење за управљање пројектима Србије (YURMA). Симпозијум се одвијао у 14 сесија на којима је било предвиђено 100 радова, са 148 аутора, али је изложено око 30%, у складу са степеном присутности аутора. Већина аутора и присутних на симпозијуму (преко 80%) били су са високих и виших школа (највише са Факултета Организационих наука – ФОН, Београд), око 15% из јавних предузећа и државних институција (Министарство економије и регионалног развоја, ПКС, ПТТ Србија, ПТТ Црне Горе, НИС Петрол Нови Сад, ЈП Градско стамбено Београд), а свега око 5% из привредних организација (Колубара метал, РБ Колубара, Институт за аутомобиле Крагујевац, ВИП мобиле, Deloitte Београд, Центропројект, Енергопројект).

Релативно мала присутност аутора на овом скупу последица је чињенице да су се паралелно одржавала још два скупа - Менаџеријада у Будви и годишњица Економског факултета у Суботици, који је по традицији присутан са већим бројем радова. Из тих разлога, један од закључака симпозијума био је да организатор симпозијума убудуће боље координира активности како би се ова врста преклапања избегла и обезбедили нормални услови за одвијање скупа.

Сесије су се бавиле следећим тематским целинама:

Тема сесије	Број радова	Број аутора
Уводни реферати	3	5
Припрема и оцена инвестиционих пројеката	7	12
Финансије и управљање пројектима	7	7
Стратешки менаџмент и управљање пројектима	6	10
Организациони аспекти управљања пројектима	5	9
Управљање људским ресурсима у пројекту	12	13
Управљање ризиком и квалитетом пројекта	6	11
Управљање пројектима и информационе технологије	6	8
Посебни аспекти управљања пројектима	11	16
Маркетинг и управљање пројектима	6	9
Студентски радови	3	8
Управљање пројектима у грађевинарству	4	7
Специфична подручја примене управљања пројектима	13	24
Примена концепта управљања пројектима	11	18

Из наслова сесија може се видети да су обухваћени сви аспекти управљања пројектима као и научне дисциплине које су повезане са овом облашћу. С обзиром на релативно мали број изложених радова, о њиховом садржају и значају тешко се може говорити пре детаљнијег прегледа зборника радова.

На сесији, "Управљање људским ресурсима на пројекту" изложио сам рад под насловом "Шта (не) треба да ради руководилац пројекта?". Сам рад и излагање изазвали су велико интересовање, судећи по коментарима након излагања и у паузи, након завршетка сесије, јер је у потпуности био у складу са главном темом симпозијума..

На крају симпозијума одржан је округли сто на тему „Компетентност пројектних менаџера”. У дискусији је истакнуто да у свету пројектни менаџер све више постаје посебна професија и да се тај тренд постепено појављује и код нас, судећи по анализи оглашених радних места у последњих неколико година. Указано је на постојање многих институција које се, мање или више компетентно, баве образовањем пројектних менаџера, али је мали број њих повезан у систем међународне сертификације попут удружења YUPMA, које је део међународног удружења пројектних менаџера IPMA.

Чињеница да је највећи број аутора и присутних на симпозијуму из универзитетских средина указује да у овој области код нас још увек доминирају теоријски аспекти, али је охрабрујуће што се појављују радови који сведоче и о практичној примени теоријских поставки. На том плану у односу на прошлу годину осећа се позитиван помак, али он ни у ком случају не одговара реалним потребама. Наиме, методолошка оспособљеност руководиоца пројеката за рад на пројектима и даље остаје кључни проблем у нашим условима, који ће се превазилазити у складу са степеном присутности иностраних компанија на нашем тржишту и сарадњом са институцијама Европске уније. Искуство из Словеније указује да је приступ било ком облику финансирања пројеката из средстава ЕУ најдиректније повезано са пријавом која мора бити припремљена у потпуности у складу са принципима управљања пројектима.

ПРИЛОГ:

Рад под насловом

“Шта (не) треба да ради руководиоца пројекта”

Шеф службе QMS



Др Радослав Раковић, дипл.инж.

Београд, 19/05/2008

ŠTA (NE) TREBA DA RADI RUKOVODILAC PROJEKTA? WHAT ARE (NOT) THE ROLES OF A PROJECT MANAGER

Dr Radoslav Raković
Energoprojekt-Entel a.d. Beograd

Sadržaj: U radu su razmotrene osnovne uloge koje rukovodilac projekta ima kao i glavna nerazumevanja njegove uloge koja se mogu susresti u praksi. Ova pogrešna shvatanja mogu se susresti na svim nivoima u organizacijama, pa i kod samih rukovodilaca projekata. Od načina na koji se organizacije izbore sa tim zabudama značajno zavisi uspešnost u realizaciji projekata koji se u njima odvijaju

Ključna reči: Upravljanje projektima, rukovodilac projekta, sistem menadžmenta kvalitetom

Abstract: In this paper, basic roles of a project manager as well as main misunderstandings of these roles in practice are considered. These misunderstandings can be found at all levels within an organization, also among project managers. The way of overwhelming of this problem is the most important for successful implementation of the projects which are going on in this organization.

Key words: Project management, Project manager, Quality Management System

1. UVOD

„Teško nogama pod mahnitom glavom!”

Pretpostavljam da nije potrebno posebno objašnjavati zašto je ova poslovice odabrana kao moto ovog rada. Iz raznih oblasti života znamo da je za sve što se dešava veoma važno ko se nalazi na čelu, bez obzira da li je reč o organizaciji, državi, fudbalskom klubu, muzičkoj grupi ili projektu. Često se može čuti da „još ni jedna firma nije propala zbog loših radnika, ali jeste zbog loših rukovodilaca”, da „riba smrdi od glave...” itd. To naravno ne znači da projekat zavisi samo i isključivo od rukovodioca projekta, ali je jasno da će od znanja, sposobnosti i osobina rukovodioca projekta, njegovog angažovanja i spremnosti da se posveti uspehu projekta, zavisiti da li će projekat biti uspešno okončan ili ne. Poštujući tu činjenicu, veoma je važno definisati osnovnu ulogu rukovodioca projekta kao i osobine koje treba da ima.

2. OSNOVNE ULOGE RUKOVODIOCA PROJEKTA

Oko uloge rukovodioca projekta ima dosta nerazumevanja i pogrešnih stavova [1]. Obično se smatra da on treba da bude osoba koja poznaje tehnički aspekt problema na koji se projekat odnosi. Naravno, rukovodiocu bi bilo veoma teško da vodi poduhvat ka uspešnom završetku, a da ne poznaje bar osnovne stvari iz oblasti na koju se projekat odnosi. Međutim, neki smatraju da on **mora** biti specijalista za tu oblast, pitajući se da li on uopšte može da vodi projekat ako to nije, a neki imaju dilemu da li je uopšte potreban tj. zastupaju stav da je „dovoljno je skupiti ljude, stvoriti im uslove i pustiti ih da rade”. Možete li mi navesti bilo koji primer projekta koji je na taj način uspešno realizovan?



Slika 1: Pet ključnih uloga rukovodioca projekta

Na slici 1 prikazano je pet ključnih uloga koje obavlja rukovodilac projekta [2]. On ima centralnu ulogu na projektu, sve se „vrti“ oko njega, on je **integrator** projekta, jer je njegov osnovni zadatak da ujedini napore svih učesnika na projektu i da ih usmeri ka ostvarivanju ciljeva projekta. Da bi svoj deo posla na projektu uspešno obavili, učesnici treba da raspolažu informacijama koje su tačne i ažurne. Koordinacija razmene informacija između učesnika daju rukovodiocu projekta ulogu **komunikatora**, jer se sve te informacije slivaju kod njega i od njega prosleđuju ostalima. Naravno, te informacije ne smeju se prenositi mehanički, moraju se analizirati, selektovati po značaju i učesnicima kojima su namenjene, a zatim blagovremeno uputiti onima kojima su potrebne u sažetoj i razumljivoj formi. Rukovodilac projekta je **vođa projektnog tima**. Njegova uloga u tom smislu svodi se na to da organizuje rad tima, daje zadatke njegovim članovima, usmerava njihov rad pojedinačno i usklađuje njihov rad međusobno, rešava probleme i konflikte između učesnika na projektu. Za uspešno ostvarivanje ciljeva projekta, veoma je važno da između *odgovornosti* rukovodioca projekta (koja podrazumeva njegovu obavezu da ostvari ciljeve projekta) i njegovih *ovlašćenja* (koja podrazumevaju pravo da odlučuje i deluje u smeru postizanja tih ciljeva) postoji ravnoteža. On je i **donosilac odluka**, jer je to glavni oblik njegovog delovanja, svakodnevno je u poziciji da donosi veliki broj odluka, koje se odnose na različite aspekte realizacije projekta, uključujući i odnose i eventualne konflikte između učesnika na projektu. Neke od tih odluka imaju veće, a neke manje posledice po realizaciju projekta, ali svaku od njih treba doneti u realnom vremenu i blagovremeno, kako ni jedna od aktivnosti ne bi trpela zbog toga što odluka nije doneta.

Uloge pomenute do sada bile su manje ili više vezane za stvaranje objektivnih uslova za ostvarivanje ciljeva projekta. Peta ključna uloga („peti element“) odnosi se na sferu **kreiranja atmosfere** među učesnicima na projektu kako bi se, kroz podsticanje zainteresovanosti i podrške, stvorili što povoljniji uslovi za realizaciju projekta. Svojim aktivnostima na usmeravanju i koordinaciji rada na projektu, rukovodilac projekta treba da deluje u smislu isticanja značaja rezultata projekta za sve učesnike, motivišući ih da daju sve od sebe da projekat uspe, jer od toga i oni sami mogu da imaju veliku korist. Nikakav pritisak i prinuda ne mogu dati takav pozitivan efekat kao dobra atmosfera za rad.

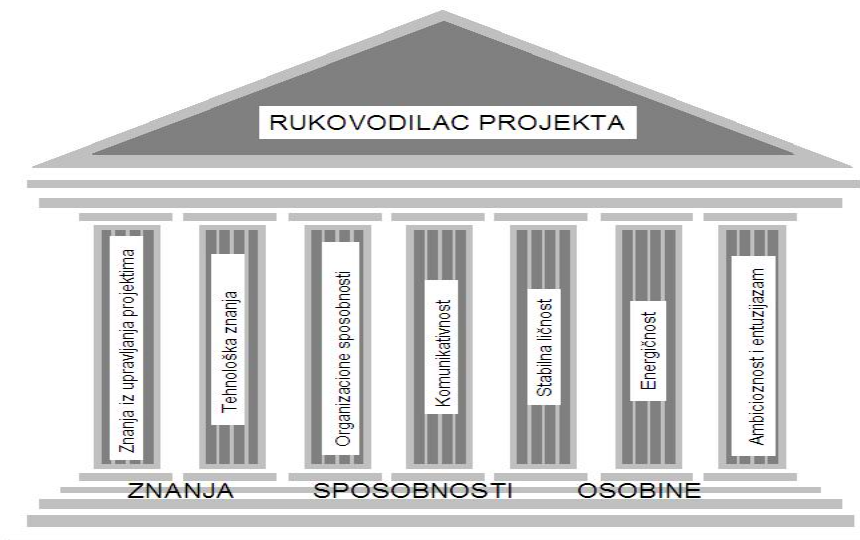
Dakle, u ovih pet uloga nigde nismo pominjali struku! Ona nije nebitna ali nije ni u prvom planu. Čak i kada radi na projektu kao specijalista, rukovodilac projekta mora biti veoma oprezan kako bi ostao na liniji osnovnog zadatka – uspešnog vođenja projekta. Uloga rukovodioca projekta može se dobro sagledati i na osnovu podataka o tome na koje aktivnosti mu odlazi najviše vremena. Na to, svakako, utiče priroda projekta, ali se generalno mogu izdvojiti sastanci, formiranje izveštaja, telefonski razgovori, posetioci, raspodela posla, rešavanje problema, određivanje prioriteta i sl.

3. KRITERIJUMI ZA IZBOR RUKOVODIOCA PROJEKTA

Na osnovu uloga koje rukovodilac projekta treba da obavi jasno je samo jedno – zadatak koji on treba da obavi veoma je složen i zahteva osobu koja je u mogućnosti da odgovori raznovrsnim izazovima koji se pred nju postavljaju. Da bi neko mogao da bude rukovodilac projekta, potrebno je da poseduje određena znanja, sposobnosti i osobine, slika 2 [3].

Kada je u pitanju **znanje**, u prvom planu treba da budu **znanja iz upravljanja projektima**. U današnje vreme rukovodilac projekta sve više postaje profesija za koju se ljudi posebno pripremaju u specijalizovanim obrazovnim institucijama, kao i za bilo koji stručni profil. Drugu grupu čine **tehnološka znanja** pod kojima ovde podrazumevamo znanja iz različitih disciplina (tehničkih, finansijskih, organizacionih, upravljačkih, informatičkih itd). Kada je reč o tehničkim znanjima iz pojedinih specijalnosti, on se oslanja na specijaliste koje ima u projektnom timu, a njegov osnovni zadatak mora biti da ovlada tehnologijom sistema na koji se projekat odnosi, on mora biti upoznat sa načinom kako sistem funkcioniše, da bi mogao globalno da prati šta se na projektu dešava, da razume probleme, kako bi mogao da pomogne u njihovom rešavanju.

Druga značajna komponenta za rukovodioca projekta jesu njegove **sposobnosti**. Tu se pre svega misli na **organizacione i upravljačke sposobnosti**, koje su preduslov da rukovodilac projekta izvuče maksimum iz raspoloživih resursa, a u cilju uspešne realizacije postavljenog zadatka. S obzirom da projekat po pravilu uključuje veliki broj učesnika, jedan od najvažnijih sposobnosti koja se zahteva od rukovodioca projekta je **komunikativnost**, što podrazumeva da se sa svim učesnicima održi dobra komunikacija, da se razumeju njihove pozicije i stavovi, da se uspostavi komunikacija između njih međusobno. U toj komunikaciji, ne ide uvek sve glatko, ima i suprotstavljenih interesa i konflikata koji treba pomiriti, odnosno razrešiti.



Slika 2: Kriterijumi za rukovodioca projekta

Treća komponenta značajna za rukovodioca projekta jesu njegove **osobine**. Znanja se stiču, sposobnosti se razvijaju, a osobine se nasleđuju i na njih se samo delimično i u maloj meri može uticati. Rukovodilac projekta mora biti *čvrsta i stabilna ličnost*, koju neće pokolebati teškoće na koje naiđe, mora biti *energičan*, ne sme da izbegava probleme i konfliktne situacije već da se sa njima suočava i da ih rešava. Mora biti *ambiciozan*, nastojati da kroz ostvarivanje ciljeva projekta poboljša i svoju poziciju u organizaciji i/ili na budućim projektima. U umerenoj količini, ta osobina uopšte ne mora biti negativna, ona je često pokretač napretka i ne treba je potiskivati, već podržavati i kod sebe i kod drugih. Rukovodilac projekta mora biti *entuzijasta*, mora verovati u ispunjenje ciljeva posla kog se prihvatio, ne sme biti malodušan bez obzira na teškoće na koje može da naiđe. Na kraju, ali ne i najmanje važno, rukovodilac projekta treba da poseduje *lično poštenje*, pošten odnos prema drugim učesnicima na projektu i prema poslu koji obavlja

4. IZVORI MOĆI I METODE UTICAJA RUKOVODIOCA PROJEKTA

Postoji pet izvora moći [2] pri čemu se oni mogu podeliti u dve podgrupe – prvu čine izvori koji proističu iz same pozicije rukovodioca projekta (legitimitet, prinuda i nagrađivanje) dok drugu čine izvori vezani za znanje, sposobnosti i osobine samog rukovodioca projekta.

Moć **legitimiteta** u osnovi proističe iz položaja koji pojedinac ima u okviru neke organizacije. Direktno je povezana sa tim položajem, i ne zavisi od toga ko je na njega postavljen. Moć **prinude** proističe iz klasičnog strahovanja ljudi da će biti kažnjeni ako se ne ponašaju onako kako se od njih očekuje i da će izgubiti nešto što im je važno.

Moć **nagrađivanja**, za razliku od moći prinude, predstavlja pozitivan oblik podsticanja željenog ponašanja. Te oblike je teško razdvojiti jer se često pojavljuju zajedno npr. metod „štapa i šargarepe”. Jednostavno rečeno, željeno ponašanje se stimuliše kroz nagrade koje deluju kako na one koji su ih dobili da nastave i dalje tako da se ponašaju, tako i na ostale koji treba da se ugledaju na nagrađene i da se ponašaju na sličan način, nadajući se da će i sami jednog dana biti nagrađeni. Moć **stručnosti** ogleda se kroz ugled koji rukovodilac projekta, ili bilo koji rukovodilac, ima kod svojih saradnika s obzirom da se u svom stručnom radu iskazao i afirmisao u stručnoj javnosti i organizaciji u kojoj deluje. Za razliku od prethodnih izvora moći koji se dobijaju „dekretom”, ovaj izvor moći može se steći samo dugogodišnjim i upornim radom. Moć **ugledanja** spada u sferu psiholoških uticaja, jer se svodi na neki oblik identifikacije članova projektnog tima sa rukovodiocem projekta. Znanje, sposobnosti i osobine rukovodioca projekta, njegov položaj i rezultati deluju na članove projektnog tima jer mnogi od njih žele da se oni u budućnosti nađu u takvoj poziciji, što kao pozitivna ambicija nikada nije loše.

U literaturi [2] navodi se da postoje tri **osnovne metode uticaja** koje proističu iz ovih izvora moći:

- ♦ **Autoritet.** Dobrim delom zasniva se na delovanju na bazi legitimiteta tj. na osnovu formalnih pozicija i ovlašćenja
- ♦ **Kontrola.** Obuhvata kombinaciju prinude i nagrađivanja, jer praktično usmerava pojedinca da se ponaša na željeni način
- ♦ **Uveravanje.** Pojedinač se navodi da dobrovoljno prihvati poželjne oblike ponašanja, ali ne iz strahopoštovanja, zbog nagrade ili prinude, već na osnovu formiranja sopstvenog uverenja da je to najispravnije. Ova metoda zasniva se na moći stručnosti i ugledanja

5 ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da u praksi postoji dosta nerazumevanja i zabluda o stvarnoj ulozi rukovodioca projekta. Reč je o jednom složenom i odgovornom poslu, koji zahteva multidisciplinarni pristup i posedovanje odgovarajućih znanja, sposobnosti i osobina. Da bi organizacije mogle uspešno opstati na tržištu, moraju sistematično selektovati lica koja imaju preduslove za taj posao a zatim ih osposobljavati kroz obuku i konkretne projekte, od jednostavnijih ka složenijim. Reč je o posebnoj profesiji, koja nije ništa manje vredna od tehničkih specijalnosti.

6 LITERATURA

- [1] Raković R: *Kvalitet u upravljanju projektima- najčešće zablude i predrasude*, Časopis Kvalitet, God. XVII, br. 9-10, 2007, str. 63-68
- [2] Jovanović P: *Upravljanje projektima*, Beograd, 2006
- [3] Raković R: *Kvalitetom u upravljanju projektima*, Građevinska knjiga, 2007.