

**IZVEŠTAJ**  
**O UČEŠĆU NA XV MEĐUNARODNOM SIMPOZIJUMU IZ PROJEKTOG MENADŽMENTA**  
**YUPMA 2011: "PROJEKTNI MENADŽMENT U SRBIJI – USPESI I MOGUĆNOSTI"**  
**ZLATIBOR, 10-12. maj 2011.**

Trodnevni simpozijum održan je u studentskom odmaralištu "Ratko Mitrović" na Zlatiboru, uz učešće 65 stručnjaka iz Srbije i inostranstva. Organizator skupa bili su Udruženje za upravljanje projektima Srbije (YUPMA) i Visoka škola strukovnih studija za projektni menadžment (VŠPM). Simpozijum se odvijao u 15 sesija sa 122 rada i 190 autora (izloženo je 53 rada, u skladu sa stepenom prisutnosti autora) i jednim okruglim stolom. Većina autora i prisutnih na simpozijumu (oko 70%) bili su sa fakulteta, visokih škola i instituta (najviše sa Fakulteta Organizacionih nauka – FON, Beograd, VŠPM, Vojne Akademije, Ekonomskih fakulteta u Nišu i Subotici, Fakulteta za građevinski menadžment, Građevinskog fakulteta, Beograd, Instituta Mihajlo Pupin), oko 20% iz javnih preduzeća i državnih institucija (Privredna komora Srbije, Republička agencija za robne rezerve, Ministarstvo finansija – Uprava carina), a svega oko 10% iz privrednih organizacija (Globex Group doo – Smederevo, Energoprojekt-Entel, Energoprojekt-Oprema).

Sesije su se bavile sledećim tematskim celinama:

| Tema sesije                                            |                  | Broj radova |
|--------------------------------------------------------|------------------|-------------|
| Uvodni referati                                        | I dan, pre podne | 5           |
| Priprema i ocena projekata                             | I dan po podne   | 8           |
| Finansije i upravljanje projektima                     |                  | 10          |
| Strategijski menadžment i upravljanje projektima       |                  | 7           |
| Organizacioni aspekti upravljanja projektima           |                  | 5           |
| Upravljanje ljudskim resursima u projektu              |                  | 11          |
| Upravljanje rizikom i promenama na projektu            | II dan pre podne | 5           |
| Upravljanje projektima i informacione tehnologije      |                  | 5           |
| Posebni aspekti upravljanja projektima                 |                  | 13          |
| Primena koncepta upravljanja projektima                |                  | 15          |
| Primena kvantitativnih metoda u upravljanju projektima |                  | 7           |
| Primena upravljanja projektima u odbrani               | II dan po podne  | 5           |
| Marketing u upravljanju projektima                     |                  | 3           |
| Program menadžment i upravljanje portfoliom projekata  |                  | 6           |
| Studentski radovi                                      | III dan          | 17          |
| Okrugli sto                                            | pre podne        | -           |

Iz naslova sesija može se videti da su obuhvaćeni gotovo svi aspekti upravljanja projektima kao i naučne discipline koje su povezane sa ovom oblašću.

Glavna tema simpozijuma bilo je sagledavanje dosadašnjih rezultata u upravljanju projektima u Srbiji i mogućnosti za razvoj u budućnosti. Skup je bio održan u znaku dva jubileja – simpozijum je održavan po 15. put i to u godini kada se navršava 25 godina od osnivanja YUPMA. Treba napomenuti da je YUPMA osnovana 1986 godine, na temeljima jugoslovenskog udruženja za upravljanje projektima (YUDRUP) i da je članica IPMA (International Project Management Association - Svetsko udruženje za upravljanje projektima) postala 1988. godine. Jubilej je svakako doprineo da ove godine bude veći broj radova, kao i da skupu prisustvuju ugledni gosti iz inostranstva – prof dr Nino Grau, podpredsednik IPMA, prof dr Kevin Kane, Univerzitet u Salfordu, Velika Britanija i prof dr Brane Semolić, Univerzitet u Mariboru, Slovenija, član odbora za istraživanje pri IPMA.

Skup je otvorila prof dr Vera Dondur, predsednik Nacionalnog saveta za visoko obrazovanje, koja je istakla značaj projektnog menadžmenta za razvoj društva, kao discipline koja je tesno povezana sa svim oblastima u društvu, kao vrsta specijalnog liderstva koju je Evropski parlament prepoznao kao posebnu profesiju. U pozdravnoj reči, prof dr Nino Grau je naglasio da IPMA danas okuplja 50 nacionalnih asocijacija i 50 000 individualnih članova i da je davno izašla iz evropskih okvira.

U svom uvodnom referatu, prof dr Petar Jovanović, predsednik YUPMA od osnivanja, istakao je da je zahvaljujući aktivnostima udruženja danas sve više ljudi upoznato sa projektnim menadžmentom kao disciplinom i da se ova disciplina primenjuje sve više u mnogim oblastima, a ne samo u vojnim i investicionim programima. On je ukazao da je u proteklih 15 simpozijuma učestvovalo preko 700 autora sa preko 1200 radova. Prof Jovanović je posebno istakao rezultate postignute kroz program sertifikacije projektnih menadžera YUPMA CERT koji se sprovodi u saradnji sa IPMA. U jedanaest do sada održanih ciklusa sertifikovano je 130 projektnih menadžera i to 69 za (trajnu) licencu D, 43 za licencu C, 17 za licencu B i jedan za licencu A. Po rečima prof Jovanovića, glavni oslonci u razvoju projektnog menadžmenta u Srbiji su YUPMA, FON i VŠPM, kao i određeni broj organizacija u privredi, među kojima je posebno istaknut Energoprojekt, i organa i organizacija na nivou države, Vojske Srbije, a u novije vreme i organa lokalne samouprave. On je najavio da će na jesen izaći prvi broj časopisa Serbian Project Management Journal.

U uvodnom referatu prof dr Nino Grau bavio se problematikom standardizacije u oblasti projektnog menadžmenta i najavio je da će standard ISO 21500 biti donet u toku 2012. godine. On se posebno bavio odnosom standardizacije i projektne izvrsnosti, koju je IPMA ustanovila još 2002. godine na bazi modela poslovne izvrsnosti organizacija EFQM. Po ovom modelu, grupa od prvih 5 kriterijuma koji su u EFQM modelu „omogućitelji” (engl. *Enablers*) nalaze se kriterijumi vezani za elemente projektnog menadžmenta. U svom izlaganju, Vladimir Obradović sa FON-a najavio je pokretanje ove nagrade i u Srbiji od 2012. godine, kao jednog od oblika za podsticanje razvoja projektnog menadžmenta u našoj zemlji. Za razliku od FQCE modela poslovne izvrsnosti, baziranog na EFQM modelu, za ovu nagradu bi konkurisali pojedinačni projekti, a ne organizacije.

Analizu primene projektnog mndžmenta u Srbiji dao je u uvodnom referatu prof dr Dejan Petrović (FON). On je istakao da je u dosadašnjem periodu najviše rezultata postignuto u oblastima telekomunikacija, informacionih tehnologija i građevinarstva, da se u novije vreme značajno popravio segment nevladinih organizacija, finansijski sektor i državna uprava. Ocenjeno je da rezultata ima, ali da ima dosta prostora za unapređenje, posebno zbog činjenice da se na svim projektima povezanim sa korišćenjem sredstava EU moraju primenjivati planiranje, praćenje i izveštavanje prema postupcima koji se zasnivaju na projektnom menadžmentu kao naučnoj disciplini. Prof Petrović je izneo i zanimljiv rezultat istraživanja stepena do koga projektni menadžeri u Srbiji poznaju i primenjuju MS Project kao softverski alat za upravljanje projektima – 23% ga poznaje i koristi, 28% poznaje neke osnovne stvari, 11% je videlo kako program izgleda, ali ga ne koristi, dok 38% nije upoznato sa programom.

Na sesiji "Primena koncepta upravljanja projektima" bio sam kopredsedavajući i izložio sam rad pod naslovom "Koncept upravljanja projektima – zablude i predrasude u praksi".

Na kraju simpozijuma održan je okrugli sto na temu „Mogućnosti primene projektnog menadžmenta u Srbiji”. Nakon diskusije u kojoj je učestvovalo desetak prisutnih formulisani su sledeći zaključci:

- Udruženje YUPMA će i u narednom periodu nastaviti sa popularizacijom projektnog menadžmenta, omasovljenjem članstva, obrazovanjem i obukom u ovoj oblasti i međunarodnom sertifikacijom projektnih menadžera
- U toku 2012 godine ustanoviće se nagrada za projektnu izvrsnost po uzoru na odgovarajuću nagradu i kriterijume IPMA
- Nastaviće se aktivnosti na standardizaciji u oblasti projektnog menadžmenta i razvoju sopstvene YUPMA metodologije za upravljanje projektima
- Udruženje će nastaviti aktivnosti na promovisanju projektnog menadžmenta kao posebne profesije, u skladu sa evropskim i svetskim iskustvima

U sklopu simpozijuma održana je i redovna godišnja skupština YUPMA na kojoj su razmotreni izveštaji za proteklu godinu i planovi za naredni period. Pored toga, na skupštini je izabran novi Upravni odbor udruženja. U porethodnom periodu UO brojao je 9 članova, ali su novim statutom YUPMA taj broj smanjen na 7. U novom UO ostalo je 6 članova iz prethodnog saziva - prof dr Petar Jovanović (VŠPM), prof dr Dejan Petrović i doc dr Marko Mihić (FON), prof dr Aca Jovanović (Globex Group Smederevo i Tehnički fakultet u Boru), prof dr Klara Jakovčević (Ekonomski fakultet, Subotica) i prof dr Vujadin Vešović - a novi član UO postao je dr Radoslav Raković (Energoprojekt-Entel a.d. i VŠPM). To je još jedan od oblika priznanja Energoprojektu za ono što je još od osnivanja YUPMA doprineo razvoju projektnog menadžmenta, ali i oblik ličnog priznanja za doprinos ovoj tematici poslednjih godina. Ujedno, ovaj izbor predstavlja i izraz nastojanja da se saradnja YUPMA i Energoprojekta proširi i institucionalizuje u što većoj meri.

Činjenica da je najveći broj autora i prisutnih na simpozijumu još uvek iz univerzitetskih sredina ukazuje da u ovoj oblasti kod nas još prisutni pretežno teorijski aspekti, ali je ohrabrujuće što se sve više pojavljuju radovi koji svedoče i o praktičnoj primeni teorijskih postavki. Na tom planu iz godine u godinu oseća se pozitivan pomak, ali to još uvek ne odgovara realnim potrebama. Naime, metodološka osposobljenost rukovodilaca projekata za rad na projektima i dalje ostaje ključni problem u našim uslovima, koji će se prevazilaziti u skladu sa stepenom prisutnosti inostranih kompanija na našem tržištu i saradnjom sa institucijama Evropske unije.

#### PRILOG:

- Program skupa

- Rad pod naslovom

“Koncept upravljanja projektima – zablude i predrasude u praksi”

Rukovodilac službe IMS



Dr Radoslav Raković, dipl.inž.

Beograd, 14.06.2011.

**Petak 10.06.2011. sala I**

**10<sup>00</sup> prof.dr Vera Dondur**, predsednik Nacionalnog saveta za visoko obrazovanje  
Pozdravna reč i otvaranje simpozijuma

**UVODNI REFERATI**

**Petar Jovanović**

Projektni menadžment u Srbiji – uspesi i mogućnosti

**Nino Grau**

Standards and Excellence in Project Managment – two sides of the same coin?

**Dejan Petrović**

Analiza primene projektnog menadžmenta u Srbiji

**Brane Semolić, Pau Lian Staal-Ong**

Open Learning Collaboration Platforms for Large Infrastructure Projects –  
NETLIPSE case study

**Vladimir Obradović**

Nagrada za projektnu izvrsnost: mogućnost za unapređenje projektnog menadžmenta

**(13<sup>00</sup>) Koktel**

**Petak 10.06.2011. (16<sup>00</sup>-19<sup>00</sup>) – sala I**

**PRIPREMA I OCENA PROJEKATA**

**1. Klara Jakovčević**

Ocena performansi projekata

**2. Vasilije Mišković, Milić Milićević, Aleksandar Milošević**

Ciljevi u naučnoistraživačkim projektima

**3. Zoran Radojević, Milorad Rakonjac, Ivan Rakonjac**

Primena i ocena – faza životnog ciklusa projekta

**4. Đuro Kutlača, Zorica Mitrović, Marija Mosurović**

Sistem za praćenje i evaluaciju inovacionih projekata

**5. Snežana Rakić**

Uloga biznis plana u realizaciji preduzetničkog poduhvata

**6. Goran Župac, Samed Karović, Ksenija Đurić-Atanasievski**

Evaluacija i izbor projekata u naučnim centrima istraživanja u vojsci

**7. Tatjana Stevanović, Snežana Radukić, Marija Petrović-Ranđelović**

Merenje eko-efikasnosti u cilju poboljšanja mikro i makro performansi

**8. Milica Ničić**

Ocena projekata analizom isplativosti

**FINANSIJE I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA**

**1. Evica Petrović, Jelena Stanković**

Informaciona asimetrija i racionalnost odlučivanja investitora

**2. Vladimir Poznanić**

Uloga revizije u upravljanju ppp projektima

**3. Rada Lečić, Dragana Stevanović, Milan Tomić**

Asimetrične informacije i projektno finansiranje

**4. Slavica Cicvarić Kostić, Sladjana Barjaktarović Rakočević**

Uključivanje investitora i ostalih stejkholdera u realizaciju projekata

**5. Slađana Barjaktarović Rakočević, Snežana Knežević**

Upravljanje projektima emisije kratkoročnih hartija od vrednosti

**6. Silvana Ilić, Dalibor Miletić, Milorad Šakan**

Značaj međunarodnih finansijskih institucija u finansiranju investicionih projekata u Srbiji

**7. Tijana Obradović, Veljko Dmitrović, Milica Latinović**

Finansijska ocena projekata: izazovi određivanja diskontne stope

**8. Marija Todorović, Dragan Bjelica, Danijela Toljaga – Nikolić**

Analiza indirektnih efekata projekata u javnom sektoru

**9. Milorad Šakan, Silvana Ilić**

Finansiranje investicija u zdravstvo Republike Srbije

**10. Biljana Ilić, Gabriјela Popović, Violeta Jovanović**

Planiranje realizacije i upravljanje troškovima projekta

**Petak 10.06.2011. (16<sup>00</sup>-19<sup>00</sup>) - sala II**

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA**

**1. Petar Jovanović, Nikola Dragomanović, Filip Jovanović**

Savremeni pravci razvoja projektnog menadžmenta

**2. Kevin Kane**

Developing the project management professional:

The introduction of the uk association of project management

**3. Mitar Kovač, Vladimir Ristić, Spasoje Mučibabić**

Strateški menadžment u sistemu odbrane

**4. Marko Mihić, Nemanja Milošević**

Smanjivanje otpora promenama u državnoj administraciji kroz strateško upravljanje promenama

**5. Erika Malešević, Zoran Malešević**

Značaj Balanced Scorecard-a za praćenje uspešnosti projekata

**6. Gabriјela Popović, Anđelija Plavšić**

Strategijsko upravljanje projektima

**7. Vanja Malobabić**

Menadžment i upravljanje projektima

**ORGANIZACIONI ASPEKTI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA**

**1. Milan Tomić, Rada Lečić, Nikola Jančev**

Inovacije i adhokratsko-projektni pristup dizajniranju organizacione strukture

**2. Milena Ilić, Zoran Živković, Branislav Radnović**

Projekat izrade poslovnog modela JP Gradsko stambeno Beograd

**3. Dragana Stojanović, Ivan Tomašević, Barbara Simeunović**

Organizaciona struktura procesno-projektno orijentisane kompanije

**4. Ranko Lojić, Nenad Đurić, Vladimir Ristić**

Upravljanje organizacionom kulturom

**5. Vuk Vuković, Lazar Raković, Ozren Đurković**

CRM sistemi – ključna podrška u implementaciji CRM strategije

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U PROJEKTU**

**1. Milica Kostić - Stanković, Dejan Petrović, Tamara Vlastelica Bakić**

Interkulturalna kompetencija kao faktor uspešnog pregovaranja

**2. Milivoje Stanković**

Analiza posla - osnova primene menadžmenta ljudskih resursa

**3. Biljana Đorđević**

Značaj kulturološke inteligencije za efektivnost globalnih timova

**4. Vojislav Đorđević**

Relevantna akciona projektna znanja lidera

**5. Srđan Dimić, Srđan Ljubojević, Dragan Pamučar**

Projektno planiranje usavršavanja procesa vrednovanja učinka kadrova

**6. Dragan Živković, Dragana Živanović, Dragana Stevanović**

Projektni menadžment u upravljanju ljudskim resursima u privrednoj organizaciji

**7. Milan Okanović, Slavica Cicvarić Kostić, Miloš Milosavljević**

Komunikacioni aspekt projekata javne uprave ka ključnim korisnicima usluga

**8. Veljko Dmitrović, Tijana Obradović, Milica Latinović**

Izvori i merenje intelektualnog kapitala

**9. Marija Kuzmanović, Bisera Andrić Gušavac, Dragana Stojanović**

Primena strateških poteza za sticanje prednosti u pregovorima

**10. Vesna Šobajić, Tatjana Rudić, Vasilije Mišković**

Nastanak i uspešna primena novih ključnih veština savremenog projektnog menadžera

**11. Nela Deura, Milan Okanović, Tamara Vlastelica Bakić**

Komunikacijski projekat kao osnov saradnje agencije i klijenta

**Subota 11.06.2007. (10<sup>00</sup>-13<sup>00</sup>) - sala I**

**UPRAVLJANJE RIZIKOM I PROMENAMA U PROJEKTU**

**1. Biljana Stošić, Sonja Išlamović**

Primena RBS metoda u upravljanju rizikom inovacionog projekta

**2. Nenad Komazec, Samed Karović**

Procena rizika u upravljanju projektom

**3. Vladimir Obradović, Dejan Petrović, Marko Mihić**

Otpor promenama: vrste i modeli

**4. Dejan Beljaković, Aleksandar Milajić, Zorica Miovanović**

Menadžment rizika u graditeljstvu

**5. Miloš Arsić, Nenad Komazec, Slađan Ristić**

Upravljanje rizikom u procesu realizacije projekta

**UPRAVLJANJE PROJEKTIMA I INFORMACIONE TEHNOLOGIJE**

**1. Marko Mihić, Dejan Petrović, Vladimir Obradović**

Uparedna analiza projektne zrelosti bankarskog i ict sektora u srbiji

**2. Dragan Milošević**

Faktori neuspeha i uspeha IT projekata

**3. Ljubica Kazi, Ofelia Stanciu, Madhusudan Bhatt**

Distribution of business rules in software project management

**4. Dragana Milin**

Upravljanje IT projektima, faktori neuspeha i metodologija za uspeh

**5. Goran Kalauzović**

Registrowanje nenamerno emitovane elektromagnetne energije sa računara

**POSEBNI ASPEKTI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA**

**1. Ivan Mihajlovic, Nada Štrbac, Živan Živković**

Projekat tehnološkog procesa prerade nestandardnih koncentrata bakra

**2. Dragana Kragulj, Miloš Parežanin**

Globalni investicioni trendovi i investiciona perspektiva Srbije

**3. Dejan Petrović, Vladimir Obradović, Marko Mihić**

Ekstremni projektni menadžment

**4. Vesna Milićević, Dejan Petrović, Tamara Rebihić**

Specifičnosti upravljanja muzejskim projektima u svetu i srbiji

**5. Vladimir Poznanić, Snežana Knežević, Marko Jovanović**

Savremeni aspekti ekološke revizije

**6. Milica Kostić - Stanković, Iva Joksimović,**

Upravljanje projektom internacionalizacije maloprodaj

**7. Ilija Nikolić, Slavko Božilović, Milan Todorović**

Minimization of time intervals with minimum of most resources on project

**8. Aleš Gabršček, Nataša Petrović**

Način održivog upravljanja komunalnim otpadom

**9. Verica Vratonjić, Ivana Berić, Slobodan Drobnjaković**

Primena projektnog menadžmenta u javnom sektoru

**10. Miroslav Terzić**

Specifičnosti upravljanja projektima u neprofitnim akcionim organizacijama

**11. Jelena Nikčević Grdinić**

Zakonski projekti u pomorstvu Crne Gore

**12. Jelena Andrašić**

Upravljanje stečenom vrednošću projekta

**13. Danijela Ružičić**

Projektni kontroling i projekt menadžment

**Subota 11.06.2011. (10<sup>00</sup>-13<sup>00</sup>) - sala II**

**PRIMENA KONCEPTA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA**

**1. Mladen Vukomanović, Mladen Radujković, Maja Marija Nahod**

Key performance indicators in the construction industry of South East Europe

**2. Jasmina Četković, Gordana Nikčević**

Projektna aktivnosti na rešavanju problema nezaposlenosti u Crnoj Gori

**3. Radoslav Raković**

Koncept upravljanja projektima - zablude i predrasude u praksi

**4. Vera Veljanovski**

PROJEKAT PLATO SRBIJA - primer uspešnog projekta u praksi

- 5. Dragan Živković, Dragana Stevanović, Mirjana Stojanović**  
Primena projektnog menadžmenta u upravljanju obrazovnom ustanovom
- 6. Dejan Beljaković, Aleksandar Milajić, Bojana Drašković**  
Upravljanje graditeljskim projektima u Srbiji - trenutno stanje i tendencije
- 7. Vesna Miladinović, Katarina Lazović**  
Projekat uvođenja EDI tehnologije
- 8. Miha Marić, Matej Janežič, Marko Jovanović**  
Project management towards success
- 9. Dragan Živković, Jelena Živković, Vesna Šobajić**  
Primena koncepta projektnog menadžmenta u izradi reciklažnog centra Niš
- 10. Slobodan Antić, Lena Đorđević**  
Projekat razvoja aplikacije za praćenje materijala u magacinu
- 11. Kristina Čirković, Nikola Korac**  
Projekat uvođenja standarda ISO 27001:2005
- 12. Dragan Živković, Dragana Živanović, Slobodan Drobnjaković**  
Primena koncepta projektnog menadžmenta u javnoj upravi
- 13. Suzana Projović**  
Opšti koncept upravljanja IPA projektima
- 14. Dijana Zdravković**  
Twinning projects management
- 15. Danilo Perić**  
Upravljanje projektom "Belgrade foam fest"

#### PRIMENA KVANTITATIVNIH METODA U UPRAVLJANJU PROJEKTIMA

- 1. Nenad Milijić, Aca Jovanović, Goran Stefanović**  
Rangiranje projekata sanitarnih deponija kombinacijom AHP i PROMETHEE metoda
  - 2. Nikola Knežević, Dragana Macura, Nebojša Bojović**  
Verovatnoća promene kritičnog puta u projektu u fazi okruženju
  - 3. Predrag Petronijević, Dragan Arizanović, Nenad Ivanišević**  
Optimizacija izbora građevinskih mašina primenom ahp metode
  - 4. Milos Milosavljević, Vladimir Poznanic**  
Ekonomska dodata vrednost kao indikator vrednosti lanaca snabdevanja
  - 5. Ivana Berić, Dragana Berić, Aleksandar Milošević**  
Primena teorije ograničenja i metode kritičnog lanca u selekciji portfolia projekata
  - 6. Hajradin Radončić**  
Mrežni prikaz procesa donošenja odluka u operacijama jedinica taktičkog nivoa
  - 7. Igor Milošević**  
Primena modifikovane metode zarađene vrednosti u procesu kontrole projekta
- Subota 11.06.2011. (16<sup>00</sup>-19<sup>00</sup>) - sala II**

#### PRIMENA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA U ODBRANI

- 1. Samed Karović, Milutin Pušara, Nenad Komazec**  
Projektno planiranje odlučivanja u vojnom menadžmentu
- 2. Rade Slavković, Miroslav Talijan**  
Vojna operacija kao projekat
- 3. Milena Knežević, Branko Tešanović**  
Sistem PPBI kao model upravljanja projektima odbrane
- 4. Marko Katanić, Velibor Jovanović**  
Upravljanje projektom razvoja i implementacije savremenog sistema skladišnog poslovanja u vojsci
- 5. Ksenija Đurić-Atanasievski, Slavoljub Randelović, Goran Župac**  
Planiranje realizacije projekta: kampanja za profesionalizaciju vojske

#### MARKETING U UPRAVLJANJU PROJEKTIMA

- 1. Jelena Končar**  
Upravljanje projektima multikanalnog marketinga
- 2. Ljubo Marković, Velimir Dutina, Miljan Kovačević**  
Značaj i uloga marketinga u građevinarstvu

- 3. Bisera Andrić Gušavac, Dragan Andrić, Marija Kuzmanović**  
Projekat studije i kreiranje slobodnog tržišnog prostora primenom blue ocean strategije

#### PROGRAM MENADŽMENT I UPRAVLJANJE PORTFOLIOM PROJEKATA

- 1. Petar Jovanović, Milan Tomić, Nikola Dragomanović**  
Uloge i zadaci program menadžera
  - 2. Biljana Madić, Aca Jovanović, Ivan Mihajlović**  
Praksa PPM koncepta - kratak pregled
  - 3. Biljana Madić, Aca Jovanović, Ivan Mihajlović**  
Institucionalna podrška ppm prakse
  - 4. Dragan Bjelica, Danijela Toljaga-Nikolić, Marija Todorović**  
Usklađivanje portfolia istraživačko razvojnih projekata na nivou preduzeća
  - 5. Zoran Živković**  
Portfolio projekata "Krovovi Beograda" – Investiciono održavanje najvišeg nivoa
  - 6. Danijela Toljaga-Nikolić, Marija Todorović, Dragan Bjelica**  
Uloga ISO 17024:2003 u uspostavljanju IPMA programa sertifikacije
- Nedelja 12.06.2011. (09<sup>00</sup>-12<sup>00</sup>) – sala I**

#### STUDENTSKI RADOVI

- 1. Aleksandra Lazarević, Vladimir Obradović, Zorica Mitrović**  
Specifični aspekti upravljanja konfliktima u projektnim timovima
  - 2. Stevo Pavićević**  
Modeli zrelosti upravljanja projektima
  - 3. Goran Bjelica**  
Kontrola projektnog portfolia i performanse portfolia menadžmenta
  - 4. Milena Đurović, Marija Kuzmanović**  
Međunarodni projekti kao podsticaj razvoja malih i srednjih preduzeća u Srbiji
  - 5. Tanja Kovačević**  
Uticaj motivacije na produktivnost rada projektnog tima
  - 6. Ana Radulović**  
Project management in the government context
  - 7. Marija Nikitović**  
Upravljanje društveno odgovornim projektima u Beogradu
  - 8. Aleksandar M. Marković**  
Gantogram kao sredstvo planiranja, praćenja i kontrole realizacije projekta
  - 9. Nebojša Jakovljević, Aleksandra Šubić, Zorana Janković**  
Lider i tim za upravljanje promenama
  - 10. Ana Karišik**  
Upravljanje zaštitom životne sredine kroz ekologizaciju savremene ekonomije
  - 11. Dragana Komnenić, Sanja Đurić**  
Odnos menadžmenta i ekologije u održivom razvoju
  - 12. Luka Antonić, Jovana Kršmanović**  
Lizing kao oblik finansiranja projekata
  - 13. Siniša Arsić**  
Analiza ljudskih aspekata program menadžmenta
  - 14. Ivana Lojanić**  
Nuklearna energija i održivi razvoj
  - 15. Suzana Bursać**  
Rizici u projektnom finansiranju infrastrukture
  - 16. Bojan Stojčević**  
Značaj naučenih lekcija u upravljanju projektima
  - 17. Ivana Lazarević, Gorana Golubović**  
Zelena kancelarija
- Nedelja 12.06.2011. (12<sup>00</sup>) – sala I**

#### Okrugli sto "Mogućnosti primene projektnog menadžmenta u Srbiji"

#### Plenarna sesija i zatvaranje simpozijuma



UDRUŽENJE ZA UPRAVLJANJE  
PROJEKTIMA SRBIJE

Beograd, Krfska 7  
Tel/fax: 011/3837 577  
E-mail: info@yupma.org.rs  
http://www.yupma.rs

XV INTERNACIONALNI SIMPOZIJUM  
IZ PROJEKTOG MENADŽMENTA

# PROJEKTN MENADŽMENT U SRBIJI – USPESI I MOGUĆNOSTI

**Zlatibor, 10-12. jun 2011.**  
**Odmaralište "Ratko Mitrović"**

## PLAN RADA

YUPMA 2011

## KONCEPT UPRAVLJANJA PROJEKTIMA - ZABLUDU I PREDRASUDU U PRAKSI

### PROJECT MANAGEMENT CONCEPT - MISLEADS AND PREJUDICES IN PRACTICE

Dr Radoslav Raković  
Energoprojekt-Entel a.d. Beograd, VŠPM Beograd

**Sadržaj:** Upravljanje projektima je oblast koja je u praksi praćena mnoštvom zabluda i predrasuda, i to u svim fazama projekta, od nuđenja i ugovaranja, planiranja, realizacije do praćenja, kontrole i izveštavanja. Jedini put ka njihovom prevazilaženju je pre svega u identifikovanju tih zabluda i predrasuda kao problema koji imaju negativne posledice za realizaciju projekta, a nakon toga sledi uporan i strpljiv rad na njihovom otklanjanju. U ovom radu istaknute su samo neke od zabluda i predrasuda koje su, po oceni autora, najprisutnije u praksi i najštetnije po posledicama koje izazivaju.

**Ključne reči:** Upravljanje projektima, zabluda i predrasuda

**Abstract:** Project management is a discipline that is followed by many misleads and prejudices in practice in all project phases, from bidding and contracting, planning, implementation to monitoring, control and reporting. The only way to overwhelm these misleads and prejudices is to indentify them as problems that have negative consequences to project implementation, and to work persistently and patiently to its elimination. In this paper, only several misleads and prejudices are pointed out that are, as per author opinion, the most frequent in practice and have the most harmful consequences.

**Key words:** Project Management, Misleads and prejudices

#### 1. UVOD

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. Iz tih razloga, ova oblast praćena je mnoštvom zabluda i predrasuda. Sa druge strane, kada se govori o upravljanju projektima u literaturi, obično možemo naći stavove o tome kako bi projekat trebalo planirati, realizovati itd. ali retko gde možemo pročitati kako je to u stvarnosti. Autori to izbegavaju ili stidljivo provlače kroz tekst, smatrajući valjda da će se ta pitanja „rešiti već nekako“. Sadržaj ovog rada dobrim delom nametnuo je sâm život. Na žalost, materijala ima jako mnogo, jedini problem je kako to sistematizovati i izdvojiti samo ono što ima širi značaj, što se može prepoznati kao pojava, iz čega se mogu izvući neke opštevažeće pouke. Razmatranja vezana za upravljanje projektima ne mogu se smatrati kompletnim ako se tema ne osvetli i iz ovog ugla.

## 2. ZABLUDE U NUĐENJU I UGOVARANJU

**„Mi znamo bolje od naručioca šta njemu treba!?”**

Ovakav ili sličan stav može se često čuti. Pamtim slučaj u kome je odgovorni projektant svesno ignorisao jasan tehnički zahtev iz projektnog zadatka sa kojim parametrima treba da proračuna postrojenje koje je projektovao, jer je smatrao da naručilac „nema pojma”. Siguran sam da se ni jedan zanatlija na Balkanu pre sto godina, koji nije čuo za marketing, upravljanje odnosima sa kupcima i slične discipline, ne bi tako odnosio prema svojoj mušteriji od koje živi! Suština je da **naručilac ne postoji radi nas, već mi zbog njega!** Zato je neophodno:

- ◆ Uvažavati potrebe, zahteve i očekivanja naručioca. On formira zahteve u okvirima svojih znanja, neki put njegove suštinske potrebe možemo sagledati i bolje i šire nego on sam, ali to nije razlog da ga potcenjujemo, već mu treba pomoći.
- ◆ Zahtevi naručioca su izvor, a njegovo zadovoljstvo odredište svega što jedna organizacija radi
- ◆ Zahteve naručioca treba dobro razumeti i preispitati, da bi se izbegla nerazumevanja i proizvoljne interpretacije. Preispitivanje zahteva je vaš ekonomski interes, jer se može desiti da se vaš projekat neplanirano produži i da se troškovi premaše ako dođe do situacije u kojoj vam naručilac kaže da „nije to posebno tražio jer je mislio da se podrazumeva!”.

**„Samo da mi dobijemo projekat, lako ćemo posle!”**

Bez svake sumnje, za organizaciju je veoma važno da ima ugovorene poslove, jer oni omogućuju stabilno poslovanje. Međutim, treba biti oprezan u preuzimanju obaveza, **nije stvar samo ugovoriti poslove, treba ih realizovati!** Najveća greška koja se često čini je preuzimanje obaveze, a da prethodno nismo utvrdili da smo spremni i sposobni da uradimo posao, jer je ostalo nejasno gde su granice projekta, šta stvarno treba isporučiti i šta je sve potrebno uraditi da bi se postigao traženi rezultat. Tek kada se to utvrdi, može se govoriti o drugim elementima projekta, obimu angažovanja, rokovima, troškovima ceni. Za organizaciju je bolje da izgubi projekat nego da ga prihvati pod nejasnim okolnostima! U tome i sami naručioci često greše, posmatrajući prispele ponude pre svega sa stanovišta cene, a tek onda sa stanovišta onoga što se za tu cenu dobija. U praksi naručioci olako prelaze preko situacija u kojima su ponuđači podneli ponude u širokom rasponu cena i rokova, iako se radi o istom poslu! Veliki raspon ponuda često ukazuje da nešto nije u redu, da neko tu nije dobro shvatio zadatak, pa je uvek preporučljivo da se takve situacije razjasne pre nego što se donese odluka o izboru ponuđača.

## 3. ZABLUDE U PLANIRANJU PROJEKTA

**„Ovaj projekat kratko traje, nema vremena za planiranje!”**

**„Ovaj projekat je sličan prethodnom, nema potrebe da se planira!”**

**„Dosta nam gubljenja vremena na planiranje, hajde jednom da radimo!”**

Ov tri stava ne predstavljaju ništa drugo već tri izgovora da se projekat ne bi planirao!

Trajanje projekta uopšte ne mora da bude pokazatelj iz koga bi zaključili da li je on složen ili nije, koliko resursa angažuje i kolike troškove ima. Ne postoji opšta definicija granice u vremenu ispod koje su projekti nevažni. Naprotiv, u projektima koje treba realizovati u kratkom vremenu, smanjen je „manevarski prostor“ i njihovo planiranje iziskuje daleko veći napor nego kada bi trajali duže! Sa druge strane, to što je jedan projekat po nečemu sličan nekom drugom, može samo da vam olakša proces planiranja, jer imate neko iskustvo sa tog projekta, pa možete na konkretnom slučaju primeniti ono što ste izvukli kao pouku. Projekat je i po definiciji jedinstven poduhvat, ma koliko on bio sličan nekom drugom, svaki je „priča za sebe“, jer ne znači da će to raditi ista ekipa ili ekipa sa istim iskustvom u toj vrsti posla, ne znači da su okolnosti u kojima se projekat realizuje iste, a ni projektni menadžer možda nije isti. Na kraju, izreka kaže da je „dobar plan pola obavljenog posla“, a nastala je upravo zato što su to ljudi u životu dobro naučili, iako nisu specijalisti za upravljanje projektima. U praksi postoji generalni stav koji omalovažava bilo koju aktivnost koja nije „konkretna“ rad. Za vas kao projektnog menadžera najbolje je ako možete da planirate posao tako da se važne stvari rade u okolnostima kada niste pod pritiskom da se posao hitno završi, što znači da to radite na vreme. To znači da ćete moći da im posvetite dužnu pažnju i da sve uradite tako da i vi i drugi budete zadovoljni.

#### **„Baviću se problemima kada se pojave, a ne unapred!?“**

Ovo je čest stav u našim uslovima! Koliko puta ste čuli kako smo „najbolji kada je najteže“, tada će „proraditi naš inat“ pa ćemo mi to „herojski“ izgurati? Naravno, stalno zaboravljamo poslovicu da „od inata nema goreg zanata“! Kada u poslu u koji ste krenuli „grlom u jagode“, bez adekvatnog plana, (neminovno) naidete na neki problem, to je idealna prilika da se umeša tzv. „problemski orijentisani menadžment“, koji ne uspostavlja procese rada u organizaciji ili na projektu već rešava nastale probleme, i u tome vidi smisao svog postojanja! Njihov metod rada poznat je kao „Improvizacija“ (namerno sa velikim „I“). Kada se rokovi završetka primaknu, a posao je još daleko od završetka, stupaju na scenu kako bi svojim angažovanjem „rešili“ problem, vrše pritisak da se radi prekovremeno, tragaju za ljudima koji bi mogli da se uključe, prete i/ili obećavaju učesnicima na projektu, objašnjavaju naručiocu „objektivne okolnosti“ koje su dovele do kašnjenja ili premašenja troškova. Istovremeno, u organizaciji izgrađuju status „nezamenljivog“ jer bez njih posao ne bi bio završen, a u slučaju neuspeha krivicu „svaljuju“ na druge.... Ako im pomenete upravljanje projektima, reći će vam da su oni „specifični“, da je to za neke druge i da za njih to ne važi!

#### **4. ZABLUDE U REALIZACIJI PROJEKTA**

##### **„Projekat kasni ili se odvija sporije, radićemo prekovremeno!?“**

U realizaciji projekta česta je situacija da se, iz raznih razloga, na projektu ne može od početka raditi punim tempom (nedostaju podloge, resursi nisu blagovremeno obezbeđeni ili su nedovoljni, kašnjenje na drugim projektima ima uticaja na posmatrani projekat, radi se sa manje iskusnim kadrom itd), pa se dolazi u situaciju da se projekat odvija sporije nego što je planirano. Ponekad je ta situacija rezultat tzv. „prebukiranja“ ljudskih resursa tj. okolnosti da predviđeno angažovanje premašuje radno vreme, pa ljudi ostaju



na poslu van radnog vremena ili nose posao kući da bi radili popodne, uveče, odnosno vikendom. Realni uslovi planiranja i realizacije projekta ne mogu u potpunosti eliminisati ovakve situacije, to može da bude rešenje koje rešava špic u opterećenju koji nastane nekim nepredviđenim spletom okolnosti, ali je dugoročno višestruko štetno i za pojedinca i za projekat. Svako od nas ima ograničene fizičke i psihičke mogućnosti, efekat posla obavljenog u van radnom vremenu često je diskutabilan, a trajniji prekovremeni rad stvara zamor koji se ne može lako eliminisati, unosi nervozu i lošu atmosferu u tim ljudi, a ima štetne posledice na privatni život. Smisao upravljanja projektom u delu ljudskih resursa je upravo da se prekovremeni rad eliminiše ili svede na najmanju moguću meru, da bude izuzetak, a ne pravilo!

#### **„Kašnjenje možemo nadoknaditi angažovanjem novih ljudi!?“**

Ovaj stav poznat je i kao Brooks-ov zakon koji kaže da „dodavanje osoblja projektu koji kasni dovodi do još većeg kašnjenja“, jer članovi projektnog tima moraju izvesno vreme posvetiti kako bi nove ljude „uveli u posao“, a to ih ometa u obavljanju njihovih aktivnosti, koje i onako kasne. Dakle, šteta je dvostruka, niti su novi ljudi od koristi, niti je to dobro za i onako „pregrejanu“ atmosferu u timu. To ne znači, naravno, da na projekat ne treba uvoditi nove ljude, ali se to mora činiti blagovremeno i planski.

#### **„Kasnim, ali ću to nadoknaditi kvalitetom!?“**

Jedna od čestih zabluda, koja stvara veštačku dilemu „ili rok ili kvalitet“, koja u suštini nema nikakvog smisla! Ugovorom ste se obavezali da uradite određeni posao u određenom roku i po utvrđenoj ceni, a to podrazumeva kvalitet na dogovorenom nivou. Stavljanje naručioca u poziciju da bira „ili ovo, ili ono“ u stvari je ucena, koja sigurno neće ostati bez posledica u budućim odnosima sa njim!

### **5. ZABLUDE U PRAĆENJU I IZVEŠTAVANJU**

#### **„Kontrola radnog vremena je izživljavanje na ljudima!?“**

Ovaj komentar je čest tamo gde postoje sistemi za evidentiranje prisustva na radnom mestu. Naravno, uz to idu i komentari da je bilo bolje uložiti ta sredstva u plate, da je bitniji suštinski rad od formalnog prisustva na poslu itd. U svetlu upravljanja projektima radno vreme je resurs sa kojim organizacija i/ili projekat računa - broj zaposlenih i radno vreme, kombinovani sa stručnim sposobnostima su potencijal organizacije da realizuje poslove, a od načina na koji to bude iskoristila zavisiće njen opstanak na tržištu.

#### **„Kasnije ćemo srediti dokumentaciju o onome što smo uradili!?“**

„Kasnije“ mnogi tumače kao „nikad“, tako i bude! Zaključenje projekta mora biti praćeno odgovarajućim izveštajima koji će sumirati glavne rezultate projekta i utrošene resurse, da bi se rezultati i iskustva stečena na posmatranom projektu mogla koristiti u budućim projektima, kao deo organizacijskog znanja i da bi se sređeni podaci o obavljenom poslu mogli koristiti u marketing aktivnostima organizacije, u cilju dokazivanja referenci koje treba da pomognu da organizacija dobije nove poslove.

## 6. OSTALE ZABLUDE

### „Dovoljno znamo, šta treba više da učimo!?”

Ovo se često može čuti, posebno u našim uslovima, gde ljudi smatraju da su formalnim završetkom nekog nivoa škole završili svoje obrazovanje „za uvek“, do kraja radnog veka. Međutim, okruženje u kome radimo intenzivno se menja i na tržištu mogu opstati samo oni koji se tim promenama prilagođavaju, a najznačajniji oblik prilagođavanja promenama je „stalno učenje“, kako na nivou pojedinca tako i na nivou organizacije.

### „Šta će nam projektni menadžer kad smo mi stručni za posao!?”

Ako bi trebalo da izdvojim jedan razlog zbog koga je nastao ovaj rad, onda bi to bila ova zablude koja je svesno ostavljena za kraj. Nerazumevanje suštinske uloge projektnog menadžera široko je rasprostranjeno, a neki idu toliko daleko da se pitaju šta on uopšte treba da radi jer smo „mi specijalisti, a on nije, kako onda može da vodi projekat?!”. Iz toga sledi još jedna zablude, kojoj su podložni neki rukovodioci u organizacijama koji smatraju da je „dovoljno je skupiti ljude, stvoriti im uslove i pustiti ih da rade”. Voleo bih kada bi mogli da navedu iole ozbiljniji projekat koji je na taj način uspešno realizovan! Svest o projektnom menadžeru kao posebnoj profesiji u našim uslovima još uvek nije prisutna, iako naručioci sve češće traže kompetentne ljude za vođenje poslova.

## 7. ZAKLJUČAK

U ovom radu razmotrene su najčešće zablude i predrasude povezane sa upravljanjem projektima, a koje se najčešće pojavljuju u praksi. Kroz samo izlaganje već je ukazano na njihovu činjeničnu neutemeljenost. Međutim, to samo po sebi nije dovoljno kako bi se one prevazišle ili bar ublažile. Prvi i osnovni korak je da se ove predrasude i zablude identifikuju kao problem koji ima negativne posledice za uspešno vođenje projekata i koji treba rešavati. Najefikasniji put je prevencija tj. delovanje pre nego što se one uopšte ispolje u masovnijem obliku, i to kroz adekvatno planiranje projekta i punu saradnju sa rukovodstvom organizacije koje se pojavljuje u ulozi „sponzora projekta”. Pored toga, veoma su važne odgovarajuće komunikacije na projektu, kako u okviru projektnog tima koji vodi projekat, tako i sa svim učesnicima na realizaciji projekta, uključujući i isporučioce. Treba imati u vidu da zablude i predrasude nisu nastajale „preko noći” pa se ne mogu ni otkloniti brzo, već upornim i strpljivim radom.

## LITERATURA

- /1/ Raković R: "Kvalitetom ka poslovnoj izvrsnosti" (Beograd, Energoprojekt-InGraf, juni 2006)
- /2/ Raković R: "Kvalitet u upravljanju projektima" (Beograd, Građevinska knjiga, juni 2007)
- /3/ Raković R: "Šta ne treba da radi rukovodilac projekta? " (XII Simpozijum iz projektnog menadžmenta, YUPMA, Zlatibor, 2008, str. 176-180)