

УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТОМ – ИНТЕРАКЦИЈА ТЕОРИЈЕ И ПРАКСЕ

Татјана Филиповић Радулашки, Јово Једнак и Милош Гајић
Висока школа за пројектни менаџмент, Београд

Управљање пројектом почива на дијалектичком принципу, развија се кроз интеракцију теорије и праксе. Настојање да се реализује пројекат резултирало је стварањем низа поступака, процеса и алата који су, методом теоријског уопштавања, постајали принципи и стандарди. Објективни спољни фактори пресудни су за управљање пројектом, али треба подвући и њихов повратни утицај на теоријска уопштавања. Управљање пројектом представља динамичку структуру која се остварује, мења и дограђује током реализације сваког постављеног пројекта, а има ретроактивни утицај на теоријску сферу менаџмента.

Кључне речи: *управљање пројектом, теорија и пракса, процес, алат, стандард*

Увод

Пројектни менаџмент представља интердисциплинарну пословну вештину чији је задатак да руководи реализацијом постављених циљева у разним областима привредних и друштвених делатности. У средишту сваког управљања налази се комуникација, односно преношење бројних информација, како би се ускладили и успешно одвијали разни процеси током извођења пројекта. Основни концепт пројектног менаџмента „се базира на успостављању ефикасне организације која омогућава да се на најбољи начин искористе расположиве методе планирања и контроле за ефикаснију реализацију пројекта, односно омогућава најефикасније коришћење расположивих метода, материјалних ресурса, финансијских средстава и људи у процесу реализације посматраног пројекта“.

Пројект је, по дефиницији, темпорално одређена активност, с циљем да се произведе јединствен производ, услуга или резултат, пројекти су ограничени и јединствени, а предузимају се на свим нивоима привредних и уопште друштвених активности и у њиховом извођењу, зависно од обима пројекта, учествује од неколико особа до бројних тимова.

Теорија организације и менаџмент као теорија управљања развијали су се паралелно и неодвојиво током историје људског друштва и практично их је немогуће раздвојити неком фиксном и јасном границом. Сазнања, принципи и методе једне и друге области узајамно су допуњавани и изграђивани кроз међусобну интеракцију,

а и чињеница је да су исти истраживачи, научници и искусни менаџери систематизовали и објашњавали организационе и управљачке поставке, концепте, моделе или практичне технике. Иако уско повезане, данас ипак егзистирају и проучавају се засебне дисциплине под називом теорија организације и менаџмент.

Већина истраживача сматра, а позивајући се на актуелну литературу, да се не може говорити о експлицитној теорији пројектног менаџмента; пре се може говорити о теоријским основама управљања пројектом које су дефинисане у PMBok Guide и сличним приручницима. Проблем дефинисања појма **теорија пројектног менаџмента** може се, заправо свести на дефинисања две теоријске области: **теорије пројекта и теорије управљања**. Оно што уједињује ове две области јесте **пракса** која истовремено представља и исходиште за теоријска разматрања и циљ односно потврду ваљаности теоријског закључивања.

Историјски приказ управљања пројектом

Термин *project management* новијег је датума, иако су послови руковођења пројектима на изванредан начин стари колико и људско друштво. Од 70-их година 20. века све више се показује потреба за познавањем менаџмента као неопходне пословне вештине, вештина управљања почиње да се изучава на пословним школама на Харварду и у Лондону (Harvard Business School, London Business School). У Јапану, међутим, ова вештина саставни је део пословне обуке и напора да се напредује у каријери и да се достигне статус успешног менаџера.

Енглеска именица *management* значи, према речничком објашњењу, *руковање, руковођење, управа, вођство*, односно подразумева руковођење, примену науке на проблеме руковођења у привреди; организацију руковођења, организациони систем руковођења ради остварења одређених циљева; управљање остварењем циљева једног предузећа. Немачки термини за исти појам су *Betriebsleitung, Führung, Regie, Unternehmen*, а француски су *management, direction, gerance, gestion*. Руска реч *управление* блиска је српској речи *управљање* која је код нас и у свакодневној употреби. Дакле, синтагма *project management* подразумева *управљање пројектом*.

Енглеска именица *project* (француски – *project* од латинског *projectus*) у преводу значи план, основу, нацрт, замисао, док реч *project* у својству глагола у преводу значи „покретати напред, унапређивати, проналазити, преносити идеје и принципе из једне области у другу и сл. Појам пројект, схваћен у најширем смислу, означава врло сложен збир активности које захтевају непрестано праћење остварења планираног, узајамно усклађивање у процесу реализације односно управљање процесима.

Менаџмент, теоријски и практично посматрано, има тројаку функцију, односно појављује се у три посебна аспекта, донекле различита, али ипак са много заједничког:

1. Менаџмент је **процес** управљања одређеним пословима, подухватима или системима у циљу ефикасног постизања заједничких циљева.

2. Менаџмент је **професија** посебне групе људи, чији је посао да управља извршавањем послова и задатака, које обављају други људи различитих професија, плански укључених у остваривање предвиђених, заједничких циљева.

3. Менаџмент је посебна **научна дисциплина**, мултидисциплинарног карактера, која се бави истраживањем проблема управљања одређеним пословима, подухватима и системима.

Независно од аспекта са ког се посматра појам менаџмента, јасно је да се ради о управљачком процесу, који се између осталог, оријентише на међуљудске односе, комуникацију и понашање у организацији.

Иако су се разноврсне управљачке активности непрекидно користиле током историје човечанства и везивале су се за најразличитије области човекових активности, менаџмент се релативно касно устолочио као научна дисциплина; крајем XIX века, радовима два инжењера, Американца Тејлора (Frederic Taylor) и Француза Фојла (Henri Fayol), пионира тзв. научног менаџмента или научне организације рада (Scientific Management) менаџмент је добио обележја научне дисциплине.

Неке идеје о организацији односно о управљању пројектом, па и записи о њој, откривају се код старих Египћана и Вавилонца. Немогуће је било изградити монументалне грађевине какве су пирамиде или иригациони системи без акумулираног знања више генерација о организацији и управљању пројектима. Зато се оправдано претпоставља да су стари Египћани записивали своја искуства о изградњи великих објеката, поготово ако се зна колико су их дуго градили (према неким проценама, Кеопсова пирамида градила се око 20 година, а у њеној изградњи је било ангажовано, вероватно, око 100.000 људи). Познато је да су Египћани користили пројектну повељу за изградњу пирамида, а Грци за зидање Партенона.

Најстарији писани документ ове врсте откривен је у Јерусалиму и датиран је пре времена израелског краља Соломона (пре 10. века пре нове ере). На фрагменту глинене таблице налази се текст уклесан клинастим писмом на древном академском језику, а у сачуваном тексту на том остатку плочице забележен је податак о прослави поводом завршетка градње тунела којим се доводила вода у град познат као Давидов Град. Тај древни артефакт могао би се чак сматрати најстаријим спомеником пројектне документације.

Први писани извори у којима се говори о организацији и управљању пројектом могу се наћи у Хамурабијевом законнику. Вавилонски краљ Хамураби (2123–2081. године п. н. е.) у свом законнику који има 282 члана, дефинише одређена правила друштвене организације и управљања која се тичу пописа становништва, организације државне управе, јавних радова, увођења инвентара, висине зарада у природи, система кажњавања оних који се не придржавају прописаних или обичајних норми итд. У Месопотамији, која је свој процват имала око 3000. године п. н. е., развио се посебан систем управљања храмовима, духовним и световним стециштима. Један од врховних свештеника био је одговоран за реализацију религијске активности и светковина, док је други имао административне функције за координисање деловања световних организација. Таква административна подела свештеничких дужности указује на настајање сложенијих елемената друштвене организације и хијерархијских односа, на поделу рада, надзор и систем контроле.

Значајан је податак да је старокинески математичар и војни стратег Сун Цу (Sun Tzu) у својим текстовима о војној организацији, назначио прве трагове линијских и штабних односа, успостављених на Далеком истоку, у Кини, у VI веку п. н. е., упу-

тио на формацијску поделу армије и дефинисање чинова међу официрима и утврдио начине комуникације помоћу сигнала.¹

У старогрчким уставима многобројних градова-држава (полиса) говори се о погодним организационим облицима управљања; Платон и Аристотел, описују кастински систем, који се заснива на одговарајућој подели рада и ефикасности специјализованих појединаца. Код Римљана Катон описује правила помоћу којих власници и надгледници имања могу ефикасније управљати.

Ренесанса доноси нови поглед на питања организације и управљања; Леонардо да Винчи (1452–1519) у својим списима говори и о планирању задатака и могућности рационализације рада помоћу рашчлањивања на операције које означава као симболе, а Галилео Галилеј (1564–1642) изучава утицај умора на човјекову радну ефикасност. Огроман допринос организационој мисли дао је Чарлс Бебиџ (Charles Babbage) (1792–1871), економиста, „духовни отац“ рачунара; имао је научни приступ подели рада и специјализацији, пратио је како трошкови, наднице и учинак делују на ефикасност радника.

О теорији управљања пројектом

Теорија управљања пројектом представља младу научну област, мада је управљање пројектима, односно различитим задацима човекових активности, почев од идеје, преко процеса реализације, до остварења постављеног циља, старо колико и људско друштво. Пројекат се дефинише као привремен подухват са циљем стварања јединственог резултата; термин „привремен“ сугерише да постоји почетак и крај пројекта. Крајем се може схватити онај тренутак када су постигнути циљеви пројекта, или када се донесе одлука да се циљеви пројекта не могу постићи, или је престала потреба за пројектом, када се пројекат и укида. Резултат пројекта може бити производ или услуга, јединствена у смислу различитости од било ког другог резултата. У теорији управљања пројектом потребно је истаћи сличности и разлике између пројекта и операција, и пројекти и операције изводе се у оквиру организације са ограниченим расположивим ресурсима и морају бити планиране, реализоване и контролисане. За разлику од јединствене и привремене природе пројекта, операције имају трајну и цикличну природу. Карактеристика пројекта „прогресивна елаборација“, синтагма која је у употреби у литератури, значи да се пројекат одвија у дискретним корацима или фазама, а елаборирање карактеристика пројекта значи да се оне на почетку дефинишу у ширем смислу и како пројекат напредује те карактеристике постају све детаљније. Прогресивном елаборацијом карактеристика пројекта наглашава се итеративна природа процеса управљања: различите фазе реализације пројекта захтевају сопствени кохерентни управљачки процес, дакле, управљање неким пројектом подразумева низ управљачких процеса обједињених у један, по систему управљачке хијерархије.

Пројекат се временски дели на стадијуме или фазе, које се могу преклапати, и заједно чине животни циклус пројекта. Свака фаза се завршава одређеним међуре-

¹ *Основи теорије организације и менаџмента*, стр. 5.

зултатом који уједно представља улазну величину за следећу фазу, на крају сваке фазе врши се евалуација међурезултата и доноси се одлука о корекцијама, наставку пројекта или његовом укидању.

Треба правити разлику између животног циклуса пројекта и животног циклуса производа пројекта. Према принципу надређености животног циклуса пројекта, који обухвата фазе реализације пројекта, само је једна од фаза животног циклуса производа пројекта.

Управљање пројектом представља примену различитих знања, поступака, алати и техника са циљем да се испуне циљеви пројекта. Менаџер пројекта један је од учесника у пројекту који је на одређеном нивоу реализације, односно у одређеној фази одговоран за управљање пројектом. Поред менаџера, учесници пројекта су: инвеститор, извођач, пројектант, ревидент, надзорни орган, инспекцијски орган, добављач материјала, консултант итд.

Теорија управљања пројектом настоји да успостави систем функционисања и обезбеди основу за разумевање процеса управљања пројектом. Уколико се говори о интегрисаном моделу значи да се пројекат посматра у целини, у правцу испуњавања циљева пројекта, и често се мора балансирати између различитих захтева који могу бити конфликтни по својој природи, као нпр. конфликти између:

- трошкова, квалитета и рокова (позната је флоскула управљања пројектом, која гласи да се било које две категорије могу задовољити на рачун треће категорије),
- различитих циљева појединих учесника пројекта,
- идентификованих и неидентификованих захтева (потреба и очекивања).

Процес управљања пројектом дефинисан је као низ акција са циљем постизања резултата, а сваки пројекат састоји се од низа процеса који се могу поделити у две групе:

- Процеси оријентисани на производ пројекта дефинисани су животноим циклусом пројекта који се састоји од одређеног броја фаза укључених у реализацију.
- Процеси управљања пројектом оријентисани су на описивање, планирање и организовање послова у оквиру пројекта. Управљање пројектом представља управљање знањем, вештинама, алатима и техникама у појединачним активностима у оквиру пројекта са циљем да се задовоље или превазиђу потребе и очекивања учесника пројекта.

Процеси управљања пројектом и процеси оријентисани на производ пројекта преклапају се и утичу једни на друге. Док је систематизација процеса оријентисаних на производ пројекта везана за фазе животног циклуса пројекта, систематизација процеса управљања пројектом посматрана као самостални феномен може се извршити углавном на два основна начина:

- Систематизација према областима којима се управља,
- Систематизација према функцији коју процес има у оквиру реализације пројекта.

У оквиру појединих група, процеси су дефинисани и повезани својим улазним и излазним величинама. У том смислу сваки процес чине:

- Улазне величине – документи или ставке које се могу документовати и на које се делује током одвијања процеса.
- Алати и технике – механизми који се примењују на улаз да би се створио излаз.
- Излазне величине – документи или ставке које се могу документовати и које представљају резултат процеса.

Теорија менаџмента показује да је појам менаџмента много шири од значења појма управљање како се код нас преводи. Међутим, неки термини током времена добијају нова, или проширују стара значења, као што је лексиколозима, познаваоцима историје језика, врло добро познато. Тако је и реч *управљање* која се код нас одомаћила као синоним за термин *менаџмент* постигла своје недвосмислено значење у синтагми управљање пројектом. Термин менаџмент у теорији и пракси по прима многобројна значења.

Менаџмент је *специфичан друштвени феномен* који постоји колико и људска цивилизација и односи се на све типове организација у које се људи удружују, постоји у свим друштвеним системима и везан је за скоро све пословне функције у оквиру организације. Али менаџмент као управљање привредним организацијама је стар око 200 година, да би у 20. веку менаџмент израстао у посебну научну дисциплину, која доживљава снажан развој и усавршавање.

Менаџмент се посматра и дефинише као *процес управљања* одређеним пословима и системима ради ефикаснијег достизања заједничких постављених циљева. Реч је о веома сложеном процесу који се састоји од скупа повезаних потпроцеса као што су планирање, организовање, кадровање, вођење и контрола.

Менаџмент представља *процес планирања, организовања, вођења и контроле* настојања и рада свих чланова организације и коришћење свих организационих и организованих ресурса како би се остварили постављени организациони циљеви.

Менаџмент је *научни и професионални процес* планирања, организовања, одлучивања, вођења и контроле природних, људских, финансијских и информационих ресурса ради постизања успеха у пословању. Савремени менаџмент карактерише високи професионализам.

Менаџмент је условио развој нове професије – менаџера, тј. посебне групе људи чији је посао да управљају извршавањем процеса и задатака и људским ресурсима са циљем остваривања утврђених, заједничких циљева.

Менаџмент се може посматрати и као *активност* усмерена на постизање одређених, унапред зацртаних циљева, усмеравањем, организовањем и управљањем напорима професионалаца различитих профила кроз процес усмеравања понашања других према извршењу одређеног задатка.

Менаџмент је *процес управљања привредном организацијом*; ово и јесте данас најраспрострањеније значење термина менаџмент јер је привредна организација била средина која је створила модеран менаџмент какав данас познајемо. Менаџмент је револуционисао природу пословања уопште у последњих сто година: у том раздобљу истакнуто место припада менаџерској револуцији која је, попут аутомобила или телекомуникација променила начин живота привредних субјеката, а *spiritus movens* развоја менаџмента несумњиво је развој нових комуникацио-информационих технологија.

Термин менаџмент је поливалентан, многозначан; менаџмент се, дакле, може посматрати на различитим нивоима човекове активности. У модерним дефиницијама менаџмента нагласак се ставља на специјалност и експертност у коришћењу времена и људских ресурса.

Изучавање **времена** као једног од кључних проблема организовања и управљања пројектима унутар организације открива више аспеката дефинисања у односу на менаџмент:

- Менаџмент је покушај да се оствари жељена могућност, имајући у виду прошлост и садашњост.
- Менаџмент се спроводи у одређеном историјском периоду и његов је одраз.
- Менаџмент је пракса која ствара одређене последице и ефекте који израњају током времена.

Људски ресурси следећи су суштински проблем организовања и управљања пројектима; важност међуљудских односа скреће менаџеру пажњу на неколико мање-више психолошких елемената:

- Менаџери раде у односима с људима на бази реципроцитета – сваки од актера утиче на оног другог.
- Менаџери раде у односима с људима који имају распрушујуће дејство на друге људе, било на боље или на горе.
- Менаџери практично жонглирају вишеструким истовременим односима.

Учинак менаџера, односно ваљаност обављеног посла показује и колико је успешно нека организација постигла своје циљеве, а истовремено испунила своје друштвене одговорности.

У свету пуном свакодневних егзистенцијалних изазова поставља се вечито питање зашто се бавити теоријом, које су користи од теорије.

– Теорија пружа могућност разумевања света око нас, помаже и значи континуирано учење, самим тим и предвиђање, планирање и модификовање понашања сходно захтевима.

– Теорија пружа могућност разумевања сопственог искуства, обезбеђује критерије како би се препознало оно што је релевантно.

– Теорија помаже и усмерава квалитетну комуникацију међу људима на различитим нивоима, теоријска знања омогућују кодирани говор међу стручњацима истих или сличних профила.

– Теорија доприноси рационалном планирању, а знање се шири преко систематског ревидирања и проширивања теорије.

О пракси управљања пројектом

У управљању пројектом, у менаџменту најшире схваћеном, теорија и пракса стоје у дијалектичком односу и њихов интерактивни пут развоја и усавршавања врло је уочљив. Не може се пренебрећи чињеница да су прве подстицаје и пионирске кораке у теорији менаџмента начинили људи из праксе – инжењери, да би се касније укључили академски истраживачи и теоретичари. Данас се на менаџмент гледа као на генеричку функцију и основни развојни ресурс сваке организације; менаџмент је знање, практично, стручно, универзално, које се примењује у процесу планирања, организовања, вођења и контроле са циљем постизања ефикасности и ефикасности реализације пројекта.

Технологија, економија, политика, и разни други друштвени чиниоци у интеракцији су са теоријама менаџмента и утичу на њихово мењање, дограђивање или чак настанак нових теорија, које са своје стране, усавршавају и проширују праксу. Не постоји универзална општеприхваћена теорија менаџмента, теорије еволуирају, допуњују се, некад се по еклектичком принципу и спајају, што је карактеристика нових теоријских приступа менаџменту.

Пракса менаџмента стара је колико и људско друштво; развитак мисли о управљању пројектом почео је кад су људи први пут покушали да постигну неки циљ или групу циљева радећи заједно. Пракса и теорија менаџмента темељи се на четири основна фактора; то су технологија, економија, друштвени фактор и политика.

Технолошке снаге обухватају знање, технике и активности и носиоци су промена и предности у пословању и управљању. Три су кључна раздобља која дефинишу технолошке снаге: доба енергетског инжењерства (крај 18. в. када људски рад замењује машина), доба механизације (крај 19. в. када коришћење електричне енергије доприноси механизацији рада) и доба аутоматизације (20. в.) засновано на информационим технологијама.

Економске снаге чине економски трендови и расположивост свих врста ресурса (људских, физичких, финансијских и информационих); економски индикатори везани за национални доходак, инвестиције, штедњу, наднице, цене, продуктивност, радну снагу и запосленост, активности владе и међународне трансакције, као елементи формирања различитих модела економског живота, битан су чинилац праксе и теорије менаџмента.

Друштвене снаге конституишу вредности, потребе и норме које утичу на понашање људи у оквиру једног културног миљеа, оне су основ за све технолошке, економске и политичке промене. Теорија и пракса менаџмента истиче три аспекта друштвених снага – демографију, стил живота и социјалне вредности, будући да, посебно у управљању мултинационалним пројектима познавање ових аспеката на нивоу мултикултуралних тимова, учесника у пројекту, често су од пресудног значаја за успех пројекта.

Политичке снаге, политика владе, политика легалних институција, тржишна политика, важећи прописи и закони одређују начин и успех пословања у оквиру пројектног менаџмента.²

У развоју савременог управљања пројектом савремене *информационе и комуникационе технологије* незаобилазне су као знање, ресурс и алат сваког успешног менаџера. Динамично усавршавање хардвера, и разнородних софтверских апликација, доводи до развијања великог броја апликација за различите области у менаџменту. Очекује се смањење броја потпуно нових апликација, насупрот чему, стоји усавршавање (upgrading) постојећих верзија, у складу са захтевима нових менаџерских подухвата, којих је све више у свакодневној пракси. Појава нових верзија отежава примену већ постојећих апликација и рачунарски подржаних информационалних система примењених и осведочених у пракси па су софтверске куће почеле да развијају интегрисане алате тзв. „enterprise – application – integration“ (EAI) алате, који омогућавају интеграцију нових верзија већ постојећих апликација у развијене

² Машић, Б.: *Менаџмент*, стр. 56.

информационе системе подржане постојећом рачунарском технологијом, без икаквих промена интерфејса и проблема компатибилности података из старијих верзија. Оваквим поступком омогућена је конверзија унетих података из једног софтвера у други.

Софтверски алат – EAI алат (настао у софтверској кући Crossworlds Software), спаја старе и нове верзије: ERP (Enterprise resource planning) апликација, програма за потребе менаџмента људским ресурсима, „main frame“ апликација, Siebel Systems апликација за потребе управљања подацима о клијентима и др. Овај алат омогућава да се све апликације могу мењати независно, али кориснички интерфејс остаје без промена што је посебно значајно са становишта корисника. Интернет нове генерације NGI (Next Generation Internet) интернет је будућности и тежи да буде бржи, увек на располагању, свуда, једноставан за више апликација, поуздан.

Што се тиче брзине, очекује се да брзина „backbone“ износи 50–100GBs, а достигнута је јединствена брзина 5GBs. (Шведска) Ово би заправо значило да би видео конференције могле постати свакодневица, а високо квалитетни видео клипови би постали стандардни делови веб сајта. Стална расположивост би значила да је интернет расположив 99.9% (попут телефона у развијеним земљама).³

Просечна брзина интернет broadband конекција достигла је 1,7 Mbps што је раст од 13 одсто у односу на претходну годину. Највећу просечну брзину и даље има Јужна Кореја (14,6), следе Јапан (7,9), Хонг Конг (7,6), Румунија (6,2), Шведска (5,7) и Ирска (5,3). У Европи, градови са најбржим интернет просечним конекцијама су Лозана (24,7 Mbps), док се међу првих 10 налази четири словачка града (Прешов 14,2; Жилина 14,03; Кошице 12,4; Банска Бистрица 11,7). На светском нивоу, Јужна Кореја има шест од 10 најбржих градова у Азији; Бразил четири од 10 најбржих градова у Јужној Америци, док су најбржи градови у Сједињеним Државама градови на југозападу земље (Јута и Оклахома) и у Новој Енглеској.⁴

Доступност на свим географским тачкама значи да ће, захваљујући бежичним и сателитским интернет услугама, бити могуће спојити два интернет корисника било када и било где, а различите интернет апликације могу радити заједно, без икаквих ограничења. Данас корисници интернета морају увек проверавати компатибилност фајлова, програма, претраживача; већ се ради на превазилажењу оваквих проблема.

Данас је интернет велико подручје рачунарског криминала и његово спречавање улази у законске регулативе. NGI би требало да обезбеди пуну поузданост, како би се пословне информације преносиле на потпуно безбедан начин и актуелни задатак менаџмент корпорација и појединачних влада јесте утврђивање и усвајање процедуре за заштиту информација у пословању.

Интерактиван однос теорије и праксе управљања пројектом изнедрио је многе нове погледе, аспекте, поступке и **дисциплине менаџмента**, у зависности од врсте делатности и процеса које испуњава. Из праксе до данас су се развили следећи видови менаџмента:⁵ пројектни менаџмент, стратегијски менаџмент, управљање про-

³ 7 Countries with best Internet Connection Speeds, Who rules the Cuberspace?

⁴ Гаврић, З.: *Информатичке и комуникационе технологије – саставни чинилац модерног менаџмента*.

⁵ Јовановић, П., Ђорђевић В., Филиповић Радулашки, Т., Митић, А.: *Специјализоване дисциплине менаџмента*, стр. 4.

менама, управљање иновацијама, управљање ризиком, кризни менаџмент, управљање тоталним квалитетом, кроскултурни менаџмент, управљање знањем, организовано учење, програм менаџмент, управљање портфолијом пројекта, стратегијски пројектни менаџмент, стратегијски пројектни портфолио менаџмент.

Свака поменути дисциплина менаџмента усмерена је на одређену појаву, процес или проблем у управљању пројектом, односно свака дисциплина представља један сегмент управљања пројектом у целини. Дисциплине менаџмента истовремено се могу сматрати и инструментима управљања пројектом како би се дошло до његове задовољавајуће и потпуне реализације. Савремени менаџмент развија се у правцу све прецизније специјализације менаџерске професије што је резултат усложњавања пројеката на нивоу свих укључених ресурса, захтева, планова и др.

Приручници – интеракција теорије и праксе

Управљање пројектом представља интеракцију теорије и праксе; сваки пројекат појединачно има своју динамичку структуру, проблеми сваке етапе у реализацији пројекта не могу се увек предвидети, а решавање може да почне у тренутку кад се проблем препозна. Улога и задатак менаџера је да приступе решавању проблема и достигнуто решење уклопе у постојећи систем организације за реализацију пројекта, не нарушавајући рад других сегмената.

Повећање броја међународних пројеката, пораст броја тимова и бројности учесника, захтев за знатно широм комуникацијом у оквиру управљања пројектом, различити нивои образовања, знања, праксе и различити језици којима говоре чланови тимова, наметнули су потребу за дефинисањем стандарда за управљање пројектом који ће бити опште прихваћен и представљати ауторитет за све организације у свету које се баве пројектним менаџментом.

Међународна организација за стандардизацију (International Standard Organization) покренула је дефинисање и израдила **стандард за управљање пројектом** – стандард **ISO 21500** – са циљем да обезбеди заједничку платформу, дефинише задатке, поступке и процедуре и тиме омогући пројектним менаџерима и свим учесницима у пројекту путоказе и смернице за успешну реализацију послова. Настао је као заједничка потреба дефинисања стандарда управљања пројектом, прво на националном нивоу, у различитим земљама, Немачкој, Јапану, Аустралији, а формирање Глобалног форума за управљање пројектом – GPMF (Global Project Management Forum),⁶ на иницијативу Британског института за стандардизацију, резултирало је објављивањем Водича за национални стандард за управљање пројектом који је познат као PMBoK – Project Management Body of Knowledge. Овај приручник постао је обавезна литература сваке стручне библиотеке за управљање пројектом.

Водич за пројектни менаџмент (A Guide to the Project Management Book of Knowledge) у издању Института за управљање пројектима (Project Management Institute), непрофитне асоцијације основане 1969. године, у Пенсилванији, САД опште је познат као PMBoK Guide (прво изд. појавило се 1996., уследила су издања 2000. и 2004. године).

⁶ ISO 21500 A Guide to Project Management moves forward.

Водич за пројектни менаџмент представља суму знања у оквиру професије управљања пројектом која се односе на доказане, широко прихваћене поступке, као и на иновативна знања са ограниченом применом; укључује објављене и неопјављене материјале, а прихваћен је од професионалаца који примењују или научно истражују ову област. У одређеном смислу, замишљено је да практично све што се дешава у области управљања пројектом буде део штива. Институт (Project Management Institute) нуди и формалну сертификацију као признање за достигнути ниво знања и искуства (статус PMP – project management professional).

Водич за пројектни менаџмент поставља основе управљања пројектом које се могу применити у разним областима, индустријским и другим, а описује процесе и процедуре засноване на релевантним стандардима (ISO серије). Највећа вредност овог водича огледа се у чињеници да је представљени модел довољно опште формулисан да се може односити на врло различите пројекте, у погледу области, комплексности и величине пројекта, односно, „смернице важе већим делом трајања пројекта за већину пројекта“. То никако не значи да се штиво може униформно примењивати у пракси свих пројеката; менаџер пројекта треба да одлучи шта је прикладно урадити у конкретној ситуацији. PMBoK Guide представља и својеврстан лексикон појмова и правила, корисних и неопходних за најширу сарадњу стручњака на професионалном и академском нивоу.

Европска комисија је 1992. године усвојила је **Смернице за управљање пројектним циклусом (УПЦ)** као основни скуп алата за израду и управљање пројектима (на основу приступа логичке матрице), а први приручник за УПЦ настао је 1993. године и ажуриран је 2001. и 2003. Смернице су припремљене као подршка трајним побољшањима у квалитету развојне помоћи ЕУ. Квалитет се одређује прије свега у смислу релевантности, изводљивости и ефикасности програма и пројеката који се финансирају из средстава ЕУ, укључујући и колико квалитетно се њима управља. Конкретније, смернице имају за циљ да подрже добру праксу ефикасног управљања и одлучивања у целом циклусу управљања пројектом – од програмирања, преко идентификације, формулације, реализације и евалуације. Смернице су конципиране да допринесу и доследности и јасноћи приступа, а истовремено да се допусти флексибилност деловања потребна за динамичан и разнолик програм помоћи трећим земљама.

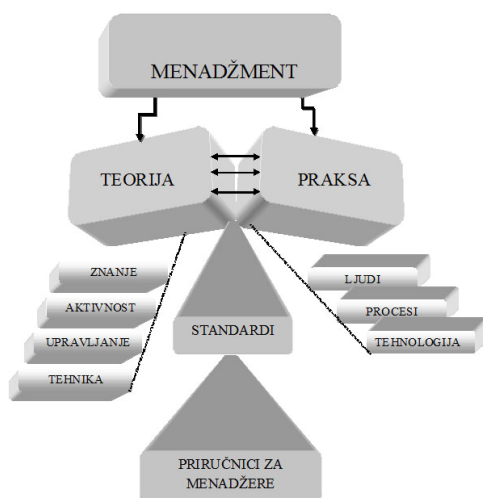
Смернице у глобалу дају:⁷

- Опис оквира политике у којем се пружа развојна помоћ ЕУ, и улоге пројекта у односу на остале начине пружања помоћи;
- Оперативни оквир у којем учесници RELEX служби, (EuropeAid и сл.) и други сарадници могу доносити ефикасне и правовремене одлуке повезане у процесу управљања пројектним циклусом;
- Опис главних задатака, критеријуме за оцену квалитета, документоване захтеве за информацијама и могућности одлука у свакој фази циклуса;
- Опис главних алата који подржавају ефективност УПЦ;
- Ресурс за подршку оспособљавању у УПЦ-ом.

⁷ Смернице за управљање пројектним циклусом, Европска комисија.

Смернице не описују подробне оперативне и финансијске поступке, којима се иначе баве други службени документи ЕК (Европског комитета) о финансијским прописима, смернице треба користити као важну референцу и ресурс, али оне не могу бити замену за искуство, професионално мишљење и иницијативу.

Управљање пројектним циклусом (слика 1) сложен је и креативан процес – колико вештина толико и наука – и као такав укључује преговоре о одлукама прихватљивим за учеснике и тимове. Тимски рад, преговарачке и комуникационе вештине основа су ефикасности УПЦ уз разумевање политичког контекста у којем се одлуке доносе. УПЦ пружа општи аналитички оквир и оквир за одлучивање, који се мора допунити и применом других специфичних 'техничких' и 'процесних' инструмената.



Слика 1 – Управљање пројектним циклусом

Смернице треба користити и заједно с другим важним референтним документима ЕК који су релевантни за специфичне секторе (нпр. саобраћај, здравство, образовање), и за специфична хоризонтална питања (нпр. добро управљање и људска права, равноправност полова, заштита околине) и за специфичне алате оцењивања (нпр. економска и финансијска анализа).

Закључак

Менаџмент представља једну од доминантних појава савременог друштва, његових свеукупних активности, и показује велику сложеност као појам и у практичном смислу и у теоријском одређивању. Менаџмент је знање, практично, стручно, универзално, које се примењује у процесу планирања, организовања, вођења и контроле са циљем постизања ефикасности и ефикасности реализације пројекта. Настао кроз

интеракцију теорије и праксе, менаџмент се развија по дијалектичком принципу узајамног деловања и повратне спреге теорије и праксе, покретан убрзаним растом броја и сложености пројеката, а са сврхом остварења постављених заједничких циљева. Управљање пројектом старо колико и људско друштво, сталним повећавањем броја пројеката и усложњавањем постављених пројектних захтева, појавила се потреба за уопштавањем и дефинисањем заједничких принципа, поступака и алата који би се примењивали у пракси, а потреба да се њима и управља условила је стварање нове професије – менаџера. Теорија управљања пројектом потекла је из практичног деловања и ослања се и одређује праксу. Појам пројектног менаџмента при покушају дефинисања показује сву своју сложеност и појављује се у различитим равнима: одређује се као процес, професија и научна дисциплина. Бројни су фактори који утичу и модификују управљање пројектом, а могу се сврстати у четири доминантне групе; технолошке снаге, економске снаге, друштвене снаге и политичке снаге. Њихово узајамно деловање одређује и сам пројекат и управљање пројектом; ове снаге представљају мрежу на којој се граде принципи, поступци и алати са циљем реализације пројекта. Растућа интеракција теорије и праксе управљања пројектом резултирала је доношењем стандарда за управљање пројектом (ISO 21500 и других ISO серије.) и израдом приручника за менаџере (PMBoK Guide, Handbook of Project Based Management, Смернице за УПЦ и др.) Управљање пројектом представља динамичку структуру која се остварује, мења и дограђује током реализације сваког постављеног пројекта, а има ретроактивни утицај на теоријску сферу менаџмента.

Литература

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBoK Guide, *Project Management Institute Standards Committee*, 1996.
2. Гаврић, З.: *Информатичке и комуникационе технологије – саставни чинилац модерног менаџмента*, <http://www.indmanager.edu.rs/site/pdf/f-3.pdf>
3. *ICT Project Management in Theory and Practice*, APCICT Briefing Note No.7, 2010.
4. ISO 21500 A Guide to Project Management moves forward, <http://mosaicprojects.wordpress.com/2012/02/05>
5. Јовановић, П.: *Савремени менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2009.
6. Јовановић, П., Ђорђевић, В., Филиповић Радулашки Т., Митић, А.: Специјализоване дисциплине менаџмента, Београд, Висока школа за пројектни менаџмент, 2012.
7. Јовановић, П.: *Управљање пројектом*, Висока школа за пројектни менаџмент, 2010.
8. Машећ, Б.: *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, 2012.
9. *Основи теорије организације и менаџмента*, www.etfbl.net/
10. *Смјернице за управљање пројектним циклусом*, Европска комисија, http://www.mrrsvg.hr/userDocImages/Publikacije/Smjernice_z_a_.pdf
11. *7 Countries with best Internet Connection Speeds, Who rules the Cuberspace?* <http://www.mycity.rs/Internet-servisi/Ko-ima-najbrzi-internet-na-svetu-TOP-7.html>