

OSNOVI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

Diplomske akademske studije
Fakultet zaštite na radu
Univerzitet u Nišu
dr Srđan Glišović
srdjan.glisovic@znrfak.ni.ac.rs

SADRŽAJ



- Uvod
- Pojam i osobine projekta
- Investicioni projekti
- Faze projekta
- Upravljanje projektom
- Razlike između projektnih i neprojektnih procesa
- Program
- Portfolio / Portfelj

Fakultet zaštite na radu
Univerzitet u Nišu
UPRAVLJANJE
PROJEKTIMA

OSNOVI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA



dr Srđan Glišović

Fakultet zaštite na radu
Univerzitet u Nišu
UPRAVLJANJE
PROJEKTIMA

- RAZVOJ OBLASTI
- KARAKTERISTIKE PROJEKATA
- ICB (IPMA Competence Baseline)

* ICB obuhvata tehničke, kontekstualne i komunikacijske kompetencije.

OSNOVNI POJMOVI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

1.1 Uvod

- Zbog sve prisutnije orijentacije prema projektnoj organizaciji brojnih delatnosti, prema časopisu “Fortune Magazine” (SAD) profesija “projektnog menadžera” je prepoznata kao “najvažnije zanimanje 21. veka”.
- Upravljanje projektima primenjuje se u raznim područjima ljudskih delatnosti koje se bave poslovima projektnog tipa (građevinarstvo, mašinogradnja, sport, kultura, zaštita životne sredine, itd.)



Pojam i osobine projekta

Terminološko određenje:

U srpskom jeziku termin projekat ima dvojako značenje i podrazumeva:

- 1 - tehničku dokumentaciju, ili
- 2 - složen poduhvat

U američkoj i britanskoj praksi i literaturi ne postoje ovakvi terminološki problemi:

U Velikoj Britaniji, projektovanje u smislu izrade tehničke dokumentacije naziva se **design**, a u SAD **engineering**, dok termin **project** isključivo označava projekat kao složeni poduhvat.

Karakteristike i definicije projekta

- **PRIVREMENOST** (tj. vremenska ograničenost)
- **JEDINSTVENOST** (proizvoda ili usluge, ili projektnog procesa)

Iz osnovnih karakteristika projekta proizilazi da je to:

**VREMENSKI OGRANIČEN, JEDNOKRATNI
PODUHVAT KOJI IMA ZA CILJ OSTVARENJE
JEDINSTVENOG PROIZVODA ILI USLUGE**

Projekat je:

**SKUP MEĐUSOBNO U LOGIČKOM
REDSLEDU POVEZANIH AKTIVNOSTI
USMERENIH PREMA OSTVARIVANJU
ZADATIH CILJEVA U USLOVIMA
OGRANIČENJA VREMENA.**

**ili
POJEDINAČNI,
NERUTINSKI,
NEREPETITIVNI
PODUHVAT**

Razne definicije naglašavaju pojedina svojstva projekta:

- da se sastoji od niza aktivnosti
- da su za njegovo izvršenje potrebni resursi
- da projekat poseduje strukturu

Karakteristike i definicije projekta

Takođe,

PROJEKAT JE JEDNOKRATNI PODUHVAT KOJI IMA JASNO ODREĐEN CILJ, A IZVODI SE PO FAZAMA UNUTAR ZADATOG VREMENA, UZ TROŠENJE ILI UPOTREBU VELIKOG BROJA RAZLIČITIH I OGRANIČENO RASPOLOŽIVIH RESURSA.



Definicija projekta

- Projekat je posao koji ima jasno određen cilj koji treba postići u datom vremenskom periodu uz korišćenje raspoloživih resursa.
- To je poduhvat koji treba isplanirati i izvesti, a ne samo plan ili predlog za obavljanje nekog posla

Definicija projekta

(po Međunarodnoj komisiji za standarde)

Projekat je jedinstveni proces koji se sastoji od skupa koordinisanih i kontrolisanih aktivnosti, sa određenim datumima početaka i završetaka, koje se preduzimaju da bi se isporučio proizvod u skladu sa postavljenim zahtevima, pri čemu postoje ograničenja u pogledu vremena, troškova i raspoloživih resursa.

Karakteristike projekta

1. Projekat ma strukturu – aktivnosti, podprojekte.
2. Projektom se postižu određeni ciljevi.
3. Projekat je proces.
4. Projekat se sastoji se faza. Faze čine životni ciklus projekta.
5. Projekat ima ograničeno trajanje.
6. Projekat se odvija u okruženju sa kojim je povezan.
7. Okruženje nameće ograničenja – propise i zakone, fizička i prostorna, ekonomska i ekološka, kao i druga ograničenja
8. Projekat se sagledava na osnovu kriterijuma uspeha – tehničkih, ekonomskih, društvenih, ekoloških

Karakteristike projekta

9. Projekat se sprovodi uz ograničeno raspoložive resurse
– vreme i novac

10. Projekat podrazumeva rizike
– ništa u projektu nije apsolutno sigurno. Projekat nema deterministički nego stohastički karakter.

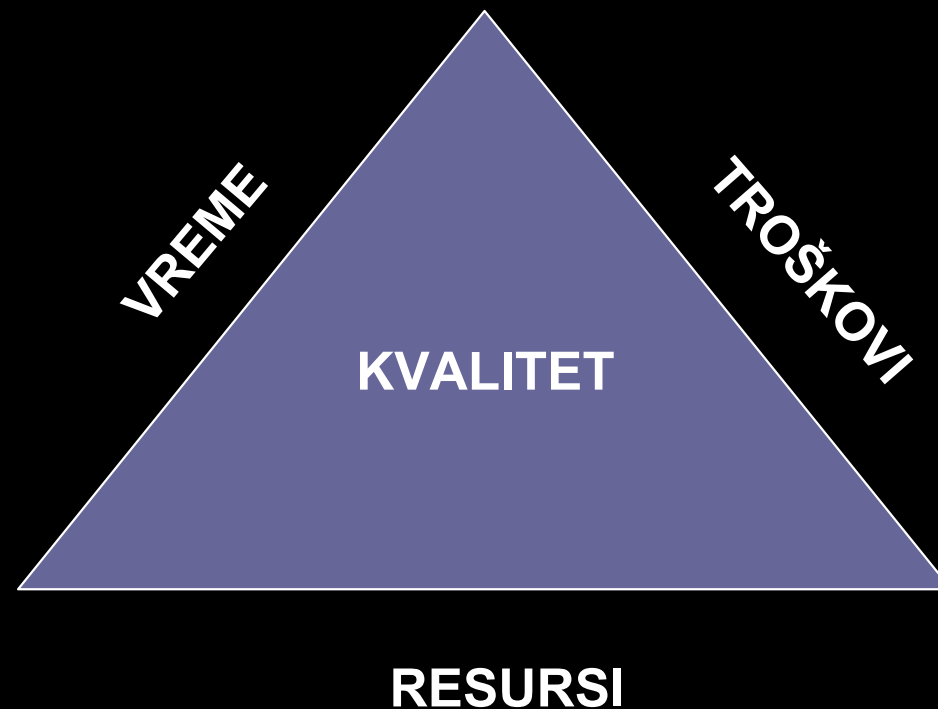
Realizacija projekta podleže zakonima verovatnoće, a delovanje rizika može usmeriti realizaciju u neželjenom smeru.

11. Promene – u svakom projektu dogodiće se niz promena na koje će uticati učesnici projekta.

Trijada ograničenja u upravljanju projektima

- Unapređenje kvaliteta rezultata najčešće prouzrokuje veće troškove ili produžuje trajanje projekta
- Brži završetak projekta najčešće dovodi do povećanih troškova ili pogoršanja kvaliteta
- Smanjenje troškova projekta obično zahteva smanjenje raspoloživih resursa i/ili pogoršanje kvaliteta

Trijada ograničenja u upravljanju projektima



Investicioni projekti

...projekti koji imaju za cilj realizaciju nekog ulaganja (investicije) – npr. izgradnja zgrade, izgradnja autoputa, energetskog postrojenja...

Projekti izgradnje objekata:

- Cilj – izgradnja objekta
- Struktura – aktivnosti na izgradnji

Faze projekta

Postoje tri osnovne faze svakog projekta:

- koncipiranje,
- definisanje i
- izvođenje.

(to važi kako naučne i istraživačke projekte, tako i za projekte izgradnje objekata)

Sa stanovišta različitih učesnika,
podela projekta po fazama može da ima
različite oblike:

Za investitora projekat počinje idejom o potrebi izgradnje.

Prva ključna odluka tiče se investicije: odluka “graditi - ne graditi” donosi se na osnovu predinvesticionih studija (npr. studija mogućnosti, studija izvodljivosti i dr.)

Predinvesticionim studijama određuju se:

- ciljevi projekta
- izvodljivost projekta
- isplativost
- ograničenja



Fakultet zaštite na radu
Univerzitet u Nišu
UPRAVLJANJE
PROJEKTIMA

UPRAVLJANJE PROJEKTOM

dr Srđan Glišović

Upravljanje projektom

- predstavlja naučno zasnovan i u praksi potvrđen koncept kojim se uz pomoć odgovarajućih metoda organizacije, planiranja i kontrole vrši racionalno usklađivanje svih potrebnih resursa i koordinacija obavljanja potrebnih aktivnosti da bi se određeni projekt realizovao na najefikasniji način.
- podrazumeva primenjivanje veština, sredstava i tehnika da se planira, nadgleda i kontroliše projekat radi postizanja utvrđenih ciljeva.
- zahteva uravnoteženje protivurečnih (konkurentnih) zahteva u odnosu na vreme, troškove (cenu) i kvalitet.
- predstavlja održavanje ravnoteže između projektnih ciljeva, ograničenja i promena.



Upravljanje projektom je održavanje ravnoteže između projektnih ciljeva, ograničenja i promena

Ko može da upravlja projektom ili da bude projektni menadžer ?

- godine radnog iskustva
- završene diplomske ili dodiplomske studije ili specijalističke stručne studije koje pružaju potrebna znanja iz područja upravljanja projektima
(to se dokazuje međunarodno priznatom overom sposobnosti za upravljanje projektima ili obrazovanjem iz područja relevantnih za upravljanje projektima)

Razlike izmedju projektnih i neprojektnih procesa

Bitne razlike između projektnih i neprojektnih procesa uočljive su u pogledu četiri osnovna pokazatelja:

- organizacione strukture
- trajanja
- protoka informacija
- odluka

OBELEŽJE

PROJEKTNI PROCES

NEPROJEKTNI PROCES

**ORGANIZACIONA
STRUKTURA**

Dinamička

**Relativno
statička**

TRAJANJE

Privremeno

Stalno

**PROTOK
INFORMACIJA**

Promenjiv

Stalan

ODLUKE

Nerepetitivne

Repetitivne

Organizaciona struktura

- Utvrđivanjem organizacione strukture uvodi se red pri izvršenju projekta
- Projekat se deli na etape / aktivnosti prema kojima se izvršava



Primer projektnog zadatka:

Za projekt rekonstrukcije objekta “XZ” koji je zaštićeni spomenik kulture prve kategorije i njegovu prenamenu u hotel potrebno je, sa stanovišta projektnog menadžera angažovanog od strane investitora, definisati sledeće karakteristike:

1. Osnovnu organizacionu strukturu
2. Faze
3. Ciljeve
4. Ograničenja
5. Rizike

Napomena:

- Faza koncipiranja-izrade predinvesticionih studija je završena i investitor je doneo odluku da krene u investiranje

Predlog strukture projekta izgradnje objekta:

- Imovinsko-pravni poslovi, tenderi, ugovaranje i dozvole
- Tehnička dokumentacija
- Izvođenje: koordinacija izvođenja
- Troškovi
- Vremensko praćenje



Faze:

I - Faza izrade tehničke dokumentacije

- Počinje izborom projektanta i sklapanjem ugovora.
- Završava se dobijanjem građevinske dozvole.

II – Faza izvođenja

- Počinje izborom izvođača putem javnog konkursa i potpisivanjem ugovora o izgradnji.
- Završava se tehničkim pregledom i primopredajom objekta.



Ciljevi:

- Ciljevi su uzrok pokretanja projekta
- Ciljeve treba jasno definisati na početku

Osnovni ciljevi:

- Završiti projekat za **minimalno vreme** ili do određenog roka
- Završiti projekat uz **minimalne troškove** ili sa raspoloživim budžetom
- Završiti projekat uz **minimalne utroške resursa** (radna snaga, sirovine, materijali, mehanizacija, oprema)
- Završiti projekat sa **zahtevanim kvalitetom** (u skladu sa zadatim vrednostima, tehničkim i funkcionalnim zahtevima)



Ciljevi:

Glavni:

- rekonstrukcija hotela u okviru planiranih pokazatelja radi ostvarivanja dobiti

Ostali:

- Očuvanje spomenika kulture
- Povećanje turističkih smeštajnih kapaciteta
- Zapošljavanje



Ograničenja i rizici

Ograničenja:

- Zabrana gradnje za vreme pune turistička sezone
- Očuvanje spomeničkog identiteta (arhitektonska rešenja, upotrebljeni materijali)

Rizici:

- Prekoračenje roka izgradnje
- Nedostatak upotrebne dozvole do početka turističke sezone
- Gubitak prihoda, penali
- Rentabilnost ulaganja zbog očuvanja spomeničkog identiteta

Program



- Program se sastoji od skupa povezanih projekata kojima se postiže strateški cilj organizacije.
- Upravljanje programom uključuje više projekt menadžera (npr. strateški cilj organizacije – plasman proizvoda na domaće tržište; pojedinačni projekti izgradnje prodajnih centara u četiri velika grada).
- UPRAVLJANJE SKUPOM PROJEKATA NAZIVA SE MULTIPROJEKTNIM MENADŽMENTOM



Portfolio / Portfelj

- Portfolio / Portfelj je skup projekata i/ili programa koji nisu nužno predmetno, tematski ili sadržajno povezani, ali su ujedinjeni u portfelj radi kontrole, koordinacije i optimalizacije.
- Menadžer portfolija o važnim pitanjima izveštava višu upravu organizacije.
- Menadžer portfolija mora da ima izražene sposobnosti upravljanja projektima (izgradnja hotelskog kompleksa, rekonstrukcija saobraćajnica ili vodosnabdevanje veće urbane celine).