

ISPITIVANJE KLJUČNIH VEŠTINA IZ OBLASTI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA KOJE SU PRIMENJIVE U VOĐENJU PREDUZETNIČKOG PODUHVATA**EXAMINATION OF KEY SKILLS IN PROJECT MANAGEMENT APPLICABLE TO LEADING ENTREPRENEURIAL VENTURES**

Aleksandra Simić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – PROJEKTI MENADŽMENT

Kratka sadržaj – Cilj ovog rada jeste ispitivanje ključnih veština iz oblasti upravljanja projektima koje su primenjive u vođenju preduzetničkog poduhvata. U tu svrhu rađeno je istraživanje u kome su preduzetnici imali priliku da iskažu svoje poznavanje određenih pojmova vezanih za upravljanje projektima

Ključne reči: *Upravljanje projektima, preduzetništvo*

Abstract – *The goal of this paper is to examine key skills in project management applicable to leading entrepreneurial ventures. To achieve this, a study was conducted where entrepreneurs had the opportunity to express their understanding of specific project management concepts.*

Keywords: *Project management, entrepreneurial*

1. UVOD

U današnjem poslovnom okruženju, koje je praćeno velikim mogućnostima za inovacije, sve je više pojedinaca koji žele da razvijaju svoje nove poslovne ideje i time postanu preduzetnici. Stalno pojavljivanje novih trendova, konstantno praćenje i prilagođavanje istim, sastavni je deo poslovanja.

Upravljanje projektima ili generalno poslovanjem, sa sobom nosi određena pravila i smernice koje se trebaju poštovati. Sve zajedno predstavlja kompleksnu celinu i bitno je krenuti od razumevanja osnovnih pojmova.

Kroz ovaj rad, cilj jeste da se prikaže značaj ključnih veština upravljanja projektima i ispita da li se one mogu primeniti u vođenju preduzetničkog poduhvata. Sastoji se od četiri poglavlja, prvo poglavlje vezano je za uvodna razmatranja celokupnog rada u okviru koga je opisan cilj rada i objašnjena struktura poglavlja, drugo poglavlje su teorijske podloge, treće čini istraživački okvir, a na samom kraju nalazi se zaključno razmatranje i to je ujedno i četvrto poglavlje.

Ovim istraživanjem sprovešće se analiza povezanosti oblasti upravljanja projektima i preduzetništva u savremenom poslovnom okruženju. Na taj način, dat je doprinos daljim istraživanjima ključnih veština iz oblasti upravljanja projektima i njihovoj povezanosti sa preduzetničkim poduhvatima.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Slobodan Morača, red. prof.

2. UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

Oblast upravljanja projektima predstavlja kompleksnu celinu i potrebno je krenuti od razumevanja osnovnih pojmova kako bi se na najbolji mogući način savladala tematika rada.

Za početak, projekat se može definisati kao privremeni napor koji je preduzet kako bi se proizveo jedinstven proizvod, usluga ili drugi rezultat, ima svoj početak i kraj [1]. Iako je projekat poseban i jedinstven, postoje elementi koji su zajednički za sve projekte, a to su: cilj, rokovi, kompleksnost, planiranje, resursi, organizaciona struktura i praćenje i kontrolisanje [2].

Pored osnovnih karakteristika, kao značajne se mogu izdvojiti i sledeće karakteristike [2]:

- Obim – projekat je potrebno da uključuje veliki broj aktivnosti i zadataka koji su značajniji nego uobičajeni procesi;
- Neponovljivost – projekat se sastoji od aktivnosti koje se ne ponavljaju i sadrže elemente nepoznavanja;
- Kompleksnost – projekat je složen poduhvat, prilikom njegove realizacije dolazi do velikog korišćenja resursa, troškova, ljudi itd.
- Podrška i pažnja – projekat zahteva posebnu pažnju i podršku za realizaciju.

Projektima treba upravljati i ovo se odnosi na primenu znanja, veština, alata i tehnika na projektne aktivnosti, a sve sa ciljem da se ispune zahtevi projekta. Kao ključni elementi upravljanja projektima izdvajaju se: učesnici odnosno zainteresovane strane, grupe procesa i oblasti znanja, alati i tehnike, uspeh projekta, doprinos portfolija projekta uspehu organizacije [3].

2.1. Životni ciklus projekta

Životni ciklus projekta se može definisati kao skup faza projekta koje su uglavnom redom poređane, ali se može desiti i da se preklapaju, naziv i broj su određeni potrebama upravljanja i kontrole jedne ili više organizacija uključenih u projekat, same prirode projekta i njegovog područja primene [1].

Projekti se razlikuju prema složenosti i veličini, ali bez obzira na to koliko su veliki ili mali, složeni ili jednostavni prolaze kroz određene faze. Svaka faza ima svoj početak i kraj, specifične ciljeve koje treba postići i svaka faza unutar projekta je projekat za sebe [4].

Kao osnovne faze životnog ciklusa projekta se izdvajaju:

- iniciranje – tokom ove faze, identifikuju se poslovni problemi ili prilike, definiše se poslovni slučaj koji pruža različite mogućnosti i rešenja;
- planiranje – u okviru one faze projekat se rasčlanjuje na sitne delove i sastavlja spisak potrebnih aktivnosti i zadataka, kao i redosled njihovog izvršenja;
- izvršenje – kroz ovu fazu se vrši implementacija planova kreiranih tokom faze planiranja projekta;
- zatvaranje – odnosi se na puštanje konačnog rezultata kupcu, predaja projektne dokumentacije, raskidanje ugovora sa dobavljačima itd [5].

2.2. Znanje i kompetencije projektnog tima

Upravljanje projektima, čak i u najboljim uslovima može biti težak zadatak. Veliku ulogu i odgovornost ima projektni menadžer, a kao njegovi zadaci izdvajaju se planiranje, organizovanje, koordinisanje, komunikacija, vođenje i motivisanje svih članova tima, sve sa ciljem da se ostvari uspešan ishod projekta [6].

Efikasno upravljanje timom uključuje tri osnovna pitanja:

1. Veštine ljudi (posjedovanje odgovarajućih veština i osobina);
2. Organizacionu strukturu (organizovanje ljudi i resursa u skladu sa zadacima koji se obavljaju);
3. Stil upravljanja (usvajanje pravog stila rukovođenja).

Na sva ova pitanja utiču konkretan zadatak koji treba da se obavi i okruženje [7].

Kao neke od najvažnijih veština i kompetencija efikasnih menadžera projekata, izdvajaju se: veštine rada sa ljudima, verbalna komunikacija, liderstvo, slušanje, upravljanje konfliktima, razumevanje i balansiranje prioriteta [3].

2.3. Područja znanja za upravljanje projektima

Podela oblasti znanja za upravljanje projektima je izvršena na sledeći način [1]:

- Upravljanje integracijom projekta
- Upravljanje obimom projekta
- Upravljanje vremenom na projektu
- Upravljanje troškovima na projektu
- Upravljanje kvalitetom projekta
- Upravljanje ljudskim resursima projekta
- Upravljanje komunikacijama na projektu
- Upravljanje rizikom projekta
- Upravljanje nabavkama za projekat

3. ULOGA I ZNAČAJ PREDUZETNIŠTVA

Preduzetništvo se može objasniti kao proučavanje ljudskih akcija koje dovode do promena u podeli rada. Kroz ovu definiciju se daje teorijsko i empirijsko značenje studijama koje ispituju formiranje novih poduhvata i ekonomski rast, a naučnici je mogu koristiti za intelektualni profit [8].

Kao neke od glavnih karakteristika preduzetništva se izdvajaju [9]:

- Ekonomska aktivnost;
- Kreativni odgovor na okruženje;
- Ciljano orijentisana aktivnost;
- Funkcija preuzimanja rizika;
- Optimalno korišćenje resursa;
- Organizaciona kultura;

- Funkcija popunjavanja praznina;
- Dinamičan proces;
- Menadžerske veštine i liderstvo.

3.1. Značaj i vrsta preduzetništva

Preduzetnička aktivnost se može posmatrati kao jedna od najvažnijih doprinosa za ekomoski razvoj zemlje ili regiona. Preduzetništvo je dinamična potreba privrede u razvoju i kao njegov značaj izdvaja se sledeće [9]:

- Doprinos ekonomskog rasta;
- Nabavka i korišćenje resursa;
- Organizacija faktora proizvodnje;
- Stvara prilike za zapošljavanje;
- Stvara potražnju;
- Osnivanje preduzeća;
- Pобољšanje životnog standarda;
- Bolje informacije;
- Istraživanje i razvoj;
- Društvena korist;
- Profit.

Preduzetništvo se može podeliti u nekoliko grupa [10]:

- Porođično preduzetništvo;
- Korporativno preduzetništvo,
- Socijalno preduzetništvo i održivost;
- Žensko preduzetništvo;
- Globalno preduzetništvo;
- Preduzetničko istraživanje, obrazovanje i pedagogija.

Druga podela preduzetništva glasi [11]:

- Pojedinci i grupe;
- Inovatori i menadžeri;
- Nekomercijalni preduzetnici;

3.2. Izazovi preduzetnika u savremenom poslovanju

Izazovi ili prepreke su sastavni deo poslovanja u savremenim uslovima, pa se tako preduzetnici susreću sa velikim brojem njih.

Preduzetnici ne znaju koji će se procesi pokazati izvodljivim i ispativim. Njihov zadatak jeste da preduzimaju rizike, donose investicione odluke, ulažu vreme, kapital, trud u projekat, a sve to se obavlja uz određenu dozu neizvesnosti šta će doneti budućnost [11].

Koliko uspeha ili neuspeha će pojedinac ili preduzeće imati zavisi od više faktora koji su grupisani na: unutrašnje i spoljne faktore uspeha, unutrašnje i spoljne faktore neuspeha [12].

Kao ograničenja za inovacije koja se mogu javiti u zemljama u razvoju su [13]:

- slaba politička posvećenost i infrastruktura;
- ogromna birokratija;
- pogrešno obrazovanje i obuka;
- manjak finansijskih resursa;
- slaba istraživačka produktivnost;
- neadekvatna potražnja za nacionalnim sistemom istraživanja i razvoja.

4. POVEZANOST UPRAVLJANJA PROJEKTIMA I PREDUZETNIŠTVA

Kao osnovni principi upravljanja koji mogu da se primene u preduzetništvu, izdvajaju se [14]:

- Upravljanje obimom;
- Upravljanje rizikom;
- Upravljanje resursima;
- Upravljanje i kontrola projekta;
- Upravljanje vremenom;
- Upravljanje timom.

Kada je reč o metodološkom i teorijskom pristupu inovativnom upravljanju projektima u preduzetništvu, inovacione aktivnosti se organizuju kao „projekti“ širokog obima. Od odabira projekta do njegove implementacije i praćenja, potrebno je nekoliko koraka, a to je stalno praćenje projekta, raspodela resursa. Uz pomoć metoda i alata za upravljanje projektima omogućava se da se sa sigurnošću definišu ciljevi, glavne faze, resursi i vreme implementacije projekta. Inovativno upravljanje je ključno za razvoj i implementaciju strategija za organizaciju i upravljanje projektima [19].

5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Tema rada jeste da se ispitaju ključne veštine iz oblasti upravljanja projektima koje su primenjive u vođenju preduzetništva. Za potrebe istraživanja primenjen je kvantitativni upitnik koji je popunilo 46 ispitanika. Upitnik se sastoji od 39 pitanja podeljenih u grupe:

- 4 pitanja vezana za opšte informacije o ispitaniku;
- 5 pitanja vezana za opšte informacije o organizaciji;
- 15 pitanja vezana za veštine upravljanja projektima koje su primenjive u preduzetništvu;
- 12 pitanja vezana za alate i tehnike upravljanja projektima koje su primenjive u preduzetništvu;
- 3 pitanja vezana za ograničenja da se vidi da li su podjednako važna i u upravljanju projektima i u preduzetništvu.

Vreme potrebno za popunjavanje je od 8 do 10 minuta. Za ispitanike su uzimani preduzetnici sa teritorije Republike Srbije. Upitnik se slao putem elektronske pošte koje su nađene u google pretraživaču, putem ličnih kontakata i preko instagram poruka. Kontaktima kojima je prosleđen upitnik putem elektronske pošte posle nedelju dana je slat podsetnik.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Uzorak obuhvata 46 ispitanika koji su se odazvali na učešće u istraživanju, od toga 34 (73,9%) su žene, dok je 12 (26,1%) muškaraca. Kada je reč o obrazovanju, pola ispitanika je završilo osnovne studije (50%), svi imaju srednju stručnu spremu i više.

Kada je reč o godinama poslovanja, najveći broj organizacija postoji između 1 i 5 godina (43,5%), u odnosu na veličinu organizacije najveći broj spada u grupu mikro organizacije (65,2%). Najviše njih je iz oblasti proizvodnje (47,8%), zatim prodaje (21,7%), dok najmanje je iz oblasti IT industrije i zdravstva (2,2%). Kada je u pitanju uključenost organizacija u projekte njih (17,4%) je reklo

da se svakodnevno bavi projektima, dok (23,9%) je odgovorilo da se ne bave projektima. Kao oblasti projekta kojima se bave na prvom mestu je razvoj novih proizvoda.

6.1. Ispitivanje korelacija veština upravljanja projektima i preduzetništva

Na osnovu dobijenih odgovora od strane 46 ispitanika, na temu veština upravljanja projektima koje su primenjive u preduzetništvu, vidi se da su ispitanici dosta upućeni u tu tematiku i da većina vodi računa o njima u svom poslovanju. Veliki deo odgovora (više od 75%) je bilo za ocenu 5 (uvek primenjujem) i 4 (uglavnom primenjujem), dok je mali procenat njih (oko 10%) davalo ocenu 1 (ne primenjujem u svom poslovanju) i 2 (jako retko primenjujem).

Kao tri najvažnije sposobnosti se izdvajaju:

1. Sposobnost definisanja problema, efektivno razmišljanje i donošenje odluka za rešavanje problema;
2. Sposobnost upravljanja vremenom i rokovima odvijanja aktivnosti;
3. Sposobnost sagledavanja posla u celini.

6.2. Ispitivanje korelacija elemenata iz oblasti upravljanja projektima i preduzetništva

Kada je u pitanju poznavanje alata i tehnika upravljanja projektima, rezultati su dosta lošiji u odnosu na poznavanje i primenu veština upravljanja projektima. Kao najmanje poznati termini izdvajaju se: Monte Karlo analiza (28 ispitanika), Pareto dijagram (27 ispitanika), WBS i Gantov dijagram (po 25 ispitanika). Od svih alata i tehnika, jedino je Brainstorming označilo njih 25, od ukupnog broja 46, da primenjuje u svom poslovanju.

6.3. Ispitivanje primene alata i tehnika u okviru određenih funkcija preduzeća

U okviru ovog dela upitnika, data je matrica, koja se sastoji od osnovnih funkcija u poslovanju i alata i tehnika upravljanja projektima. Zadatak ispitanika jeste da označe sve alate i tehnike koje primenjuju u okviru odgovarajuće funkcije.

Na osnovu dobijenih rezultata, može se videti da se oni dosta poklapaju sa rezultatima iz prethodnog seta pitanja. Na taj način se još jednom potvrdilo da veliki broj ispitanika nije uopšte upoznat sa ovim alatima i tehnikama i koji značaj one mogu da pruže. Najveći broj odgovora, je i ovde pristiglo za primenu tehnike brainstorming, u svakoj funkciji preduzeća je našla svoju upotrebu, ali najviše u funkciji istraživanja i razvoja. Drugi alat, sa najvećom primenom jeste analiza stabla odlučivanja, i najviše je u upotrebi kod kadrovske funkcije i nadzora i kontrole. Najmanje poznata i primenjena tehnika jeste pareto dijagram.

6.4. Ispitivanje primene alata i tehnika u okviru proizvodnje i prodaje

U ovom delu istraživanja, analizira se primena alata i tehnika u okviru proizvodnje i prodaje. Kao najveći deo dobijenih odgovora kroz upitnik vezuje se za proizvodnju i prodaju, od 46 ispitanika, 22 pripada proizvodnji, dok je 10 za prodaju.

Na osnovu analize dobijenih rezultata, veću primenu alata i tehnike imaju kada je reč o proizvodnji nego prodaji. U

proizvodnji najviše se ističu alati WBS, brainstorming, analiza stabla odlučivanja i Monte Karlo analiza, dok se najmanje ističu i čak ne primenjuju u svim funkcijama, histogram, pareto dijagram i matrica odgovornosti. Za prodaju su dosta lošiji rezultati i svi alati se ne primenjuju u svim funkcijama, najviše se ističe primena WBS-a, brainstorming-a i matrice odgovornosti.

Prema tome, kao najveću sličnost i podudarnost u vezi primene određenog alata i tehnike i u proizvodnji i u prodaji se javlja kod WBS-a. Tu se poklapaju rezultati da se najviše koristi u svim funkcijama, a alat koji se najmanje koristi i kod prodaje i kod proizvodnje jeste pareto dijagram. Kao najveća razlika je vezana za analizu stabla odlučivanja, u proizvodnji se dosta koristi, dok u prodaji skoro da uopšte nema.

6.5. Važnost praćenja ograničenja

Poslednji deo upitnika vezuje se za stavove ispitanika po pitanju važnosti praćenja ograničenja. Sastoji se od tri pitanja i ona se odnose na upravljanje vremenom, procenu troškova i jasnoću vizije i koraka za njenu realizaciju. Prema dobijenim rezultatima stvara se jasna slika da se i u preduzetništvu, kao i u upravljanju projektima veliki akcenat stavlja upravo na njih. može se zaključiti da su ove dve oblasti dosta povezane i da se bitne stvari poklapaju i kada je u pitanju preduzetništvo i kada je u pitanju upravljanje projektima.

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Cilj ovog rada jeste ispitivanje ključnih veština iz oblasti upravljanja projektima koje su primenjive u vođenju preduzetničkog poduhvata. Urađeno je ispitivanje, u okviru koga je dat prikaz alata i tehnika koje se mogu primeniti i u jednoj i u drugoj oblasti i u kojoj meri su oni zastupljeni.

Teorijski deo započinje se objašnjavanjem pojma i značaja projekta, njegovog životnog ciklusa, zatim elementi i značaj upravljanja projektima. Nakon toga, prikazan je značaj i uloga preduzetnika, objašnjen je pojam preduzetništva, njegov značaj, podela, kao i izazovi u savremenom poslovanju i njihov položaj u Srbiji.

Na samom kraju teorijskog dela rada, navedene su ključne sličnosti, ali i ključne razlike između upravljanja projektima i preduzetništva. Ovo predstavlja ujedno i osnovu za istraživanje koje je rađeno u drugom delu rada.

Ovaj rad se može smatrati kao doprinos daljim istraživanjima kada je u pitanju ispitivanje ključnih veština iz oblasti upravljanja projektima koje su primenjive u vođenju preduzetničkog poduhvata. Postavljeni okviri i teze se mogu kasnije iskoristiti za ispitivanja koja bi bila sprovedena na većem broju ispitanika, putem intervjua ili studije slučaja.

8. LITERATURA

- [1] Project Management Institute PMI (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (4th ed.). Project Management Institute.
- [2] Radaković, N., Morača, S. (2017). Osnove upravljanja projektima.
- [3] Schwalbe, K. (2015). Information Technology Project Management. Cengage Learning.
- [4] Trish, M. (2007). Project Management Toolkit: The Basics For Project Success. Elsevier Science.
- [5] Westland, J. (2006). The Project Management Life Cycle. Kogan Page Limited.
- [6] Harrison, F., Lock, D. (2004). Advanced Project Management. The Gower Publishing.
- [7] Dinsmore, P. C., Cabanis-Brewin, J. (2011). The AMA handbook od Project Management. New York: American Management Association
- [8] Steven, M. (2007). Discussant comments entrepreneurship, growth, and Adam Smith.
- [9] Sharma. S. (2021). Entrepreneurship Development. PHI Learning Private Limited.
- [10] Matricano, D. (2020). Entrepreneurship Trajectories. Elsevier Inc.
- [11] Butler, E. (2020). Entrepreneurship. The Institute of Economic Affairs.
- [12] Tutorials Points (2015). Entrepreneurship Development Transforming Ideas Into Success.
- [13] Lalkaka, R. (2001). Fostering Technological Entrepreneurship and Innovation.
- [14] Mehr, H.H. (1989). Project anagement and the entrepreneur. PM Network.
- [15] Akhmetshin, E.M., et al. (2019). Moder approachies to innovative project management in entrepreneurship education: a review of methods and applications in education.

Kratka biografija:



Aleksandra Simić, rođena je u Rumi 1999. god. Osnovne akademske studije završila je na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu na smeru Inženjerski menadžment. Master studije je upisala 2022. godine na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu na smeru Projektni menadžment.

Kontakt:

siimic.aleksandra@gmail.com