



Специфичности управљања пројектима у савременом глобалном окружењу

Specific features of project management in the contemporary global environment

Жељана Ребић, Факултет техничких наука, Нови Сад

Студијски програм – Инжењерски менаџмент

Кратак садржај – Промене у пословном окружењу могу бити подстакнуте различитим факторима, а један од њих, у данашње време, може бити и глобализација. Глобални пројекти носе са собом одређене изазове, али и користи, које је неопходно препознати и искористити, уз прилагођено управљање овом врстом пројеката.

Кључне речи: управљање пројектима, глобализација, глобални пројекти, међународни тимови, заинтересоване стране, успех глобалних пројеката

Abstract – Changes in the business environment may be driven by various factors, and one of them, in today's context, is globalization. Global projects entail certain challenges as well as benefits that must be identified and effectively leveraged through appropriately adapted management practices.

Keywords: project management, globalization, global projects, international teams, stakeholders, success of global projects

НАПОМЕНА: Овај рад проистекао је из мастер рада чији ментор је био др Данијела Ђирић Лалић, доц.

1. УВОД

професија већ дуги низ година. Велике корпорације, из различитих индустрија, су укључене у реализацију пројеката са страним културама и на различитим локацијама, ти пројекти подразумевају рад са међународним партнерима, купцима и добављачима. Међутим, тек се у последњих неколико година о управљању пројектима заиста говори као о „глобалној“ професији. Постављају се и питања везана за највеће изазове, могућности и користи глобалних пројеката, о којима ће бити више речено касније. Ове промене и глобална економија су довеле до потребе стварања измена у стандардима и начинима управљања пројектима. Све више организација широм света прихвата савремено управљање пројектима и укључују се у међународне пројекте, а неке од њих мењају и своју структуру, јер временом све више послова обављају кроз пројекте [1].

2. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ

У оквиру овог поглавља ће бити истражени и описани глобални пројекти и њихови највећи изазови, заједно са предлозима за управљање тим изазовима. Такође ће бити дат и предлог глобалног оквира за управљања пројектима. Поред тога говориће се и о користима које глобални пројекти доносе, као и о идентификовању и ангажовању заинтересованх страна на таквим пројектима. На крају ће бити речи о кључним факторима успешног управљања глобалним пројектима.

2.1. Глобални пројекти

Као подскуп виртуелних пројеката под утицајем глобализације се појављују и глобални пројекти у којима се укрштају елементи и изазови међународних и виртуелних пројеката. Ови пројекти укључују људе из различитих организација који раде у различитим земљама широм света [2]. Осим различитих организација и земаља, што је прво уочено, глобални пројекти подразумевају и рад са различитим културама, члановима тима у различитим временским зонама и различите језике које чланови тима говоре.

2.2. Изазови глобалних пројеката

Као и друге врсте пројеката, глобални пројекти се суочавају са изазовом окупљања разнолике групе појединаца из различитих функционалних области, који треба да раде заједно током ограниченог временског периода како би оставрили специфичан циљ пројекта (Adenfelt M., Lagerstro K., 2005).

Глобализација је пројектним менаџерима донела нове изазове у планирању и имплементацији пројеката, који могу негативно да утичу на исходе пројекта или ресурсе организације. Ови изазови се могу поделити у шест основних категорија [3]:

- 1) Политички/ друштвени
- 2) Економски
- 3) Природни
- 4) Инфраструктура и логистика
- 5) Културни
- 6) Правни

одређеним деловима света, као што су ратови и немири, могу негативно да утичу на пројекте. На индивидуалном нивоу, људи у неким земљама нису пријатељски настројени према странцима, посебно онима који уводе промене у њихово окружење [3].

У последњих неколико година, глобална економија се веома брзо и често мења. Неки од ових фактора се односе на: инфлацију, промене у релативним ценама, курсеве и каматне стопе, као и структуре пореза и трговинска ограничења. Поред тога, менаџери глобалних пројеката се суочавају и са ефектима промене и нестабилне економије у одређеним деловима света, који такође могу негативно да утичу на њихове пројекте [3].

Природни изазови и ризици се односе на факторе који су ван људског утицаја. Многи глобални пројекти, чак иако су детаљно и пажљиво испланирани, могу бити угрожени природним катастрофама, као што су урагани, цунами, суше, поплаве, земљотреси, болести итд. На све ове ризике утичу и различити нивои развоја земаља широм света, од којих зависи колико ће брзо и на који начин одређене земље успети да реагују на ове проблеме [3].

Технологија је неопходна за комуникацију на виртуелним пројектима, али је потребно изабрати канале комуникације који су доступни свакој интересној групи на пројекту. Ове разлике у степену развоја технологије могу такође да изазову и логистичке проблеме на пројекту, на пример проблеме везане за транспорт, куповину, смештај и слично [3].

Можда и најочигледнији изазов у глобалним пројектима представљају културне разлике. Разлике у култури могу донети многе користи пројектима, међутим оне носе са собом и изазове. Потребно је посветити посебну пажњу упознавању са различитим културама које се могу наћи на пројекту како не би дошло до неспоразума и како не би несвесно увредили неку заинтересовану страну [3].

Последњу групу изазова чине правни изазови, јер свака земља има своје пословне законе који се међусобно разликују и могу представљати ограничења за пројекат. Значајни пословни закони који утичу на глобалне пројекте су следећи: права интелектуалне својине, питања уговора, прописи о маркетингу и оглашавању, стандарди заштите животне средине, као и праксе запошљавања на локалном нивоу [3].

На основу свега до сада наведеног и анализе свих наведених група фактора се може закључити да би анализа екстерног окружења, кроз на пример PESTEL анализу, била добра пракса за глобалне пројекте. PESTEL анализа би обухватила све групе фактора и могла би да помогне пројектном тиму да лакше уочи потенцијалне ризике глобалних пројекта, који могу бити изазвани факторима окружења.

2.3. Глобални оквир управљања пројектима

Извршена су многа истраживања и написане књиге о управљању глобалним пројектима које се односе на специфичне праксе које могу бити од користи тимовима који сарађују на даљину и могу помоћи приликом управљања виртуелним и мултикултуралним тимовима. Све ове праксе се могу груписати у Глобални оквир управљања пројектима

[2]. Глобални оквир је представљен у облику лопте или глобуса што асоцира на глобалне пројекте. Унутар њега се налази 25 поља која представљају различите области знања. Поља су по редовима подељена у 5 категорија, а то су: глобални тимови, глобална комуникација, глобалне организације, колаборативни алати и колаборативне технике.

2.4. Глобални тимови

Менаџери глобалних пројеката морају да имају развијене добре стратегије за координацију мултикултуралних и виртуелних тимова. При томе морају да узму у обзир разлике у култури, језичким вештинама и временским зонама. Применом ових знања се могу развити поуздани односи са интересних групама, а значајан алат може бити и менторство. Обзиром да су конфликтне ситуације неизбежне, треба подржавати конструктивне конфликте и подстицати иновације у тиму. Категорија глобалних тимова обухвата различите области знања које су кључне за успешно управљање овим тимовима и оне укључују: међукултуралну сарадњу, вођење глобалног тима, грађење поверења, решавање конфликта и менторство [2].

Пројектни менаџери посвете велики део пројекта комуникацији. Неопходно је укључити све чланове тима приликом планирања пројекта како би се успешно идентификовале све заинтересоване стране и одабрали и разумели одговарајући канали комуникације на пројекту. Глобална комуникација представља једну од пет категорија у Глобалном оквиру за управљање пројектима и она такође садржи пет области знања, а то су: заинтересоване стране и канали комуникације, правила и шаблони, глобална комуникациона стратегија, глобалне комуникационе технике и глобална креативност [2].

2.5. Глобалне организације

Уколико организације спроводе глобалне пројекте или програме, неопходно је да воде рачуна о утицају тих пројеката и програма на њихове организационе културе и структуре. Такође је потребно омогућити адекватну комуникацију међу члановима тима. Према Оквиру за управљање пројектима, глобалне организације укључују пет категорија знања, а то су: структура глобалних пројеката, избор међународних људских ресурса, глобалне канцеларије за управљање пројектима, подршка организације и глобалне колаборативне мреже [2].

2.6. Колаборативни алати и технике

Последње две категорије оквира се баве различитим технолошким областима које организације могу да примењују како би подстакле сарадњу на глобалним пројектима. За почетак је неопходно анализирати захтеве пројекта и проценити какве технологије би могле да буду коришћене код сваког специфичног пројекта. Такође је потребно истражити различита решења да би се задовољиле потребе, а након тога одабрати и имплементирати ону технологију која највише одговара захтевима. На крају је неопходно пружити основну обуку о изабраним технологијама. Аллати за заједничку сарадњу обухватају пет категорија

знања, а то су: основни алати, аудио и видео алати, текстаулни и сликовни алати, алати дељења знања и софтвери за управљање пројектима. Технике за заједничку сарадњу такође укључују пет области потребни знања, а оне су: основне технике, аудио и видео технике, online састанци, технике дељења знања, као и колаборативно управљање пројектима [2].

Поред свих изазова, о којима је раније било речи, глобални пројекти доносе и бројне користи, које подразумева рад у међународним и виртуелним тимовима.

2.7. Користи глобалних пројеката

Прва корист глобалних пројеката се односи на приступ широком скупу талената. Ангажовањем чланова тима широм света и сарадника из различитих организација, пројектни тим може да искористи вредна знања и вештине, које можда нису лако доступна и подстичу креативност у решавању проблема [4]. Прихватање различитих идеја и стилова, такође доводи до повећане креативности, а поред тога подстиче и инклузивност и разноликост мишљења унутар тима. Културна размена обогаћује укупну слику глобалног окружења корисника и доприноси проналажењу бољих решења за пројекат [4].

Осим различитих култура и различити језици могу да донесу предности код глобалних пројеката. остварује се могућност комуникације са заинтересованим странама на њиховом матерњем језику на тај начин се захтеви интересних група могу лакше разумети. Са друге стране, одређене интересне групе можда неће бити заинтересоване за пројекат уколико не могу да комуницирају на свом језику и тај проблем се превазилази тиме што постоје чланови тима који говоре њихов језик [5].

Глобални пројекти пружају могућност рада на одређеним активностима 24 часа свих 7 дана у недељи, због рада у различитим временским зонама. На овај начин се обезбеђује непрекидан рад и скраћује се време потребно за реализацију пројектних активности [4]. Повезано са том темом, продуктивност се такође може повећати код глобалних тимова. Због тога што тимови раде у временским зонама које се можда не преклапају и уколико организују свој рад на поменути начин, могу брже да обаве дневне задатке. Резултат таквог рада су испуњени пројектни циљеви у планираном времену [5]. Кроз коришћење „cloud“ система за сарадњу, виртуелних инструмената за комуникацију и софтвера за управљање пројектима обезбеђује се правилно и прецизно дељење информација. Ово такође омогућава ажурирање информација у реалном времену, као и дистрибуцију и доделу ресурса на пројекту.

Познавање локалног тржишта је такође једна од користи глобалних пројеката. Сваки члан тима треба добро да познаје своје локално тржиште и да проучи локалну конкуренцију, законе, прописе и слично, који могу да утичу на ток пројекта [5].

На основу свега наведеног и претходно анализираних изазова које глобални пројекти носе са собом, може се закључити да постоји више предности глобалних пројеката и да њих треба искористити како би се увеле промене у организацијама и како би се постигли очекивани резултати пројекта.

2.8. Заинтересоване стране у глобалним пројектима

Управљање заинтересованим странама обухвата процесе потребне за идентификацију људи, група или организација које могу да утичу на пројекат или да буду погођене њиме, затим анализирање очекивања заинтересованих страна и њиховог утицаја на пројекат, као и процесе развоја одговарајућих стратегија управљања, ради ефикасног ангажовања интересних група у одлукама и извршењу пројекта [6].

Lango B. је 2019. године навео да су заинтересоване стране особе и организације попут купаца, спонзора, извођача радова и јавности, који су активно укључени у пројекат или чији интереси могу бити позитивно или негативно погођени извршењем или завршетком пројекта. Такође је навео да глобалне заинтересоване стране могу чинити следеће групе, али пројекти нису ограничени само на њих: владе, извођачи и подизвођачи, спољни купци, добављачи, као и пројектни тим. Према његовој подели, пројектни тим може да укључује и топ менаџмент организације, чланове самог тима, регионалне менаџере, менаџере ресурса и интерне купце.

Кључни фактори успеха пројеката су оних неколико аспеката који морају функционисати добро како би се осигурао успех за менаџера или организацију, зато представљају менаџерске или послове области којима се мора посветити посебна и континуирана пажња како би се постигле високе перформансе у активностима пројекта током имплементације, али и у испорученим резултатима [7]. Фактори успеха, дефинисани специфично за глобалне пројекте се могу поделити у четири јасно различите димензије: организација, пројекат, људи и национални фактори [8].

Први на листи су организациони фактори, један он најкритичнијих фактора организације за успешан завршетак пројекта је добар и снажан систем комуникације, која је такође важна и за праћење и контролу. Подршка топ менаџмента је такође важна за успешне исходе пројекта. Организациона структура која је флексибилна и спремна за прилагођавања и промене има више шанси за успех [8].

Следећа група фактора се односи на сам пројекат и они су такође веома важни. Једноставније је управљати пројектима са мањим обимом, крајим трајањем и једноставног карактера, у поређењу са великим, комплексним и дуготрајним пројектом. Уколико пројекат нема јасно дефинисане циљеве, шансе за успех су мање. Како би се планови пројекта успешно претворили у конкретне активности важно је имати реалан распоред [8].

Људи су један од најважнијих делова успешности пројеката, јер су коначно они одговорни за испоруку резултата пројекта. Кључне су способности, знање и вештине пројектног менаџера и целог пројектног тима. Важно је разумети и жеље кључних заинтересованих страна јер се успех такође мери и њиховим задовољством и испуњењем њихових потреба [8].

На крају, постоји и низ спољних фактора окружења, који се могу сврстати у националне факторе, како би се разјаснио њихов утицај на глобалне пројекте. У ову групу фактора се убрајају политички и правни

фактори, фактори околине, технички фактори, социјално-културни фактори, економски фактори и слично (Khan R.A., Spang K., 2011).

3. ЗАКЉУЧАК

У данашњем динамичном пословном окружењу, пројекти отварају могућности организацијама да реагују на новонастале промене и прилагођавају своје пословање променљивим захтевима тржишта и клијената. Глобализација се односи на ширење веза у разним областима, па је тако променила и пословно окружење и утицала је на промену приступа у управљању пројектима.

Циљ овог рада је био приказивање промена које су настале у управљању пројектима под утицајем глобализације и описивање начина рада глобалних тимова. Појава глобалних пројеката је довела до све чећше сарадње глобалних организација и заједничког рада чланова тима на различитим локацијама и у различитим временским зонама. Ово подразумева и рад међу различитим културама и рад чланова тима са различитим матерњим језицима. Кроз даљи рад, примере и студије случаја је утврђено да ових пет димензија садрже сви глобални пројекти.

4. ЛИТЕРАТУРА

- [1] D. L. Pells, "Building a global project management profession," Project Management Institute, 1997. [Online]. Available: <https://www.pmi.org/learning/library/building-global-pm-profession-5139>
- [2] J. Binder, "The global project management framework: communication, collaboration, and management across borders," Project Management Institute, 2009. [Online]. Available: <https://www.pmi.org/learning/library/global-project-management-framework-6863>
- [3] B. Lango, *Global Project Management – Compiled Lecture Notes*, 2019. [Online]. Available: <https://www.researchgate.net/publication/334724462>
- [4] S. Roberts, "Global Project Management: A Brief Overview," The Knowledge Academy, 2024. [Online]. Available: <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/global-project-management/>
- [5] "9 advantages of building a global team," 2022. [Online]. Available: <https://combinegr.com/9-advantages-of-building-a-global-team/>
- [6] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th ed., Project Management Institute, 2017.
- [7] H. Taherdoost and A. Keshavarzsaleh, "Critical factors that lead to projects' success/failure in global marketplace," *Procedia Computer Science*, 2015. [Online]. Available: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212017316001523>

- [8] R. A. Khan and K. Spang, "Critical success factors for international projects," 2011. [Online]. Available: <https://www.researchgate.net/publication/220798045>

Кратка биографија:



Жељана Ребић рођена је у Београду 2000. године. Мастер рад на Факултету техничких наука из области Инжењерски меанцмент – Пројектни менаџмент одбранила је 2025. године.

Контакт: zeljana.rebic@gmail.com