Зборник радова Факултета техничких наука, Нови Сад

УДК: 5.1
ДОИ: https://doi.org/10.24867/36GI15Dinic

Предлог вишедимензионалног модела успеха пројекта

у савременом пројектном окружењу

A Proposed Multidimensional Project Success Model in a Contemporary Project Environment

Исидора Динић, *Факултет техничких наука, Нови Сад*

Студијски програм – ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАЏМЕНТ

Кратак садржај – *Савремено пословање намеће потребу за флексибилнијим приступом пројектној успешности. Кроз теоријску анализу и емпиријско истраживање искустава чланова тимова, рад евалуира моделе планирања и оцене успеха пројеката. Идентификацијом кључних фактора који генеришу вредност, добијени закључци нуде смернице за оптимизацију управљачких стратегија и постизање одрживих резултата.*

Кључне речи: *управљање пројектима, успех пројекта, критични фактори успеха, димензије успеха, одрживост пројекта*

Abstract – *Modern business environments dictate the need for a more flexible approach to project success. Through theoretical analysis and empirical research into the experiences of team members, this paper evaluates models for project planning and success assessment. By identifying the key factors that generate value, the resulting conclusions offer guidelines for optimizing management strategies and achieving sustainable results.*

Keywords: *project management, project success, critical success factors, project success dimensions, project sustainability*

НАПОМЕНА: Овај рад проистекао је из мастер рада чији ментор је била др Данијела Ћирић Лалић, доцент

1. УВОД

Управљање пројектима представља једну од најважнијих дисциплина у савременом пословном и организационом окружењу. Успешна реализација пројеката не утиче само на оперативну ефикасност пројекта, већ директно доприноси остваривању стратешких циљева организације. Тиме се повлачи и питање, шта заправо чини и доприноси успеху пројекта? Овај рад има за циљ да идентификује и анализира кључне елементе који утичу на то да пројекат буде успешно завршен и истражити које активности могу повећати вероватноћу његовог успеха.

У раду ће се размотрити постојећи модели и приступи мерењу и дефинисању успеха, сагледаће се перспективе учесника из области управљања пројектима кроз емпиријско истраживање. На основу комбинације теоријских сазнања и резултата анкете, биће изведени закључци који указују на области на које треба посебно обратити пажњу како би пројекти били успешни не само оперативно, већ и стратешки, доприносећи дугорочним циљевима организације.

2. ТЕОРИЈСКА ПОДЛОГА

2.1. Успех пројекта

Савремено управљање пројектима суочава се са ситуацијом у којој пројекти, иако завршени у оквиру планираног времена и буџета, често бивају дефинисани неуспешним од стране заинтересованих страна. Тиме се поставља питање прикладне дефиниције успеха, која ће бити одговарајућа свим учесницима пројекта. Традиционални приступ мерењу успеха пројекта који се заснива на три критеријума: време, буџет и захтеви; иако је често критикован, и даље се рутински користи за одређивање фактора успеха у пројектима. Хусеин [1] указује на то да постоји јасна разлика између успеха управљања пројектом и успеха производа пројекта. Пројекти постају неуспешни како се ове категорије спајају те није потпуно јасна дефиниција успеха ове категорије. Такође, често је да се менаџери фокусирају више на ефикасност процеса и извршења пројектног плана, где се губи из вида стратешка вредност пројекта и оно шта пројекат треба да испоручи. Што се тиче успеха пројекта, овај појам се више не посматра као статична категорија, већ се доказало да временом и разним пројектима успех пројекта варира. Јасно дефинисање значења успеха једног пројекта није само теоријско питање, већ стратешки алат који омогућава прецизно усмеравање пројектних ресурса и усклађивање очекивања свих учесника пројекта, од чланова тима до заинтересованих страна. Институт пројектног менаџмента је такође схватио да традиционална дефиниција успеха све мање има смисла да се користи у савременим пројектима и условима. Тиме су спровели опсежно истраживање које је резултирало у доношењу нове дефиниције успеха пројекта. Нова

дефиниција успеха пројекта гласи „Успешан пројекат је онај који испоручује вредност која оправдава уложени труд и трошак" [2].

2.2. Модели успеха пројекта

Мултидимензионални конструкт успеха [3] полази од основе да дефинисање успеха као мултидимензионалног конструкта би омогућило да се разуме непоклапање између различитих критеријума по којима би се оцењивао успех пројекта. Аутори раде преглед литературе ради дубљег разумевања пројектног успеха и јаснијег разликовања успеха пројекта од пројектног менаџмента, где се категорије групишу у: успех процеса пројектног менаџмента, успех пројекта и стратешки успех. Успех пројектног менаџмента се односи на оперативни успех, аспекти управљања и реализације пројекта. Успех пројекта се односи на функционални успех, тј да ли крајњи производ заправо задовољава стварне потребе и захтеве корисника? Стратешки успех се односи на дугорочни утицај у организацији. Да ли је овај пројекат допринео ширим циљевима организације?

Критични фактори успеха у управљању пројектима [4] истиче критичне факторе најважније за успех ИТ пројеката: улога пројектног менаџера која укључује управљачке и техничке аспекте, пажња коју посвећује топ менаџмент, учешће купаца у планирању пројекта, разумна расподела радног оптерећења, координација и сарадња између сектора, комуникација која је директна и искрена итд. Мамакоу [5] говори о важностз учествовања руководства, комуникацији и о здравој организационој култури. Организациона култура, која даје приоритет појединцима, интеракцијама и сарадњи, појављује се као темељни елемент који олакшава ефикасно усвајање агилних пракси. Као структуиран модел [4], фактори се провлаче кроз фазе управљања пројекта тако да су логичније за пратити и контролисати. Иницирање – циљеви, обим, захтеви итд. Планирање – план пројекта, трошкова, план људских ресурса, комуникације итд. Извршење – алокација ресурса, праћење плана, флексибилност према променама итд. Контрола – системске контроле, извештаји, правовремене повратне информације итд. Завршетак – процена учинка, сумирање искуства, писање извештаја итд.

Четвородимензионални модел успеха [6] настао је кроз студију аутора Шенхар, Леви и Двир са циљем развоја вишедимензионалног оквира за процену успеха пројекта. На основу анализе података студије, указале су се најмање четири главне димензије успеха пројекта: Ефикасност пројекта – оперативне метрике и класични индикатори, као што су поштовање рока, буџета итд. Утицај на корисника – задовољство корисника, испуњавање мера учинка, функционалних захтева итд. Пословни и директни успех – које су користи за организацију, да ли је пројекат донео неки вид профита, значајне резултате. Припрема за будућност – дугорочни ефекти, стратешки потенцијал пројекта, које могућности отвара овај пројекат?

Кроз спроведену студију, аутори су такође развили динамику временског оквира за процену успеха, где се у релативно кратком року могу видети ефекти прве димензије, након испоруке се види и успех друге димензије. Док се успех треће димензије види тек након значајне продаје, и успех четврте димензије се може проценити тек након дужег времена, вероватно након две, три или пет година.

Систем уравнотежених показатеља [7] развијен је као одговор на недостатак одговарајућих мерила за процену и планирање успешних пројеката.

Систем уравнотежених показатеља се групише у четири перспективе. Перспектива купца, или корисничка перспектива, захтева да менаџери преведу своју општу изјаву о мисији у специфична мерила која одражавају факторе који су купцима заиста важни. Одговара се на питање: Како нас купци виде? Интерни процеси, заснива се на томе шта компанија мора да уради интерно да испуни очекивања купца. Одговара се на питање: У чему морамо бити изврсни? Перспектива учења и раста захтева од компаније да врши стално побољшање постојећих производа и процеса. Одговара се на питање: Можемо ли наставити да се побољшавамо и стварамо вредност? Финансијска перспектива показује да ли стратегија компаније доприноси остварењу и расту профита. Одговара се на питање: Како изгледамо акционарима?

Овај модел успеха се у дигиталном добу користи интегрисано са моделом дигиталне зрелости. У контексту ове студије примењена је дигитална мапа уравнотежених показатеља са посебним нагласком на дигиталне технологије. Налази указују на то да комбиновање ових инструмената пружа вредну структуру компанијама за стратегијско планирање, процеса дигиталне трансформације. Овај модел служи као моћан алат за стратегијски менаџмент који стратегију преводи у конкретне оперативне циљеве и метрике [8].

3. ИСТРАЖИВАЊЕ

3.1. Методологија

Ово истраживање је емпиријског карактера, квантитативно, подаци су прикупљени путем онлајн упитника. Упитник није садржао отворена питања, фокус је био на добијању конкретних нумеричких показатеља, питања су конципирана кроз скалирање ставова или понуђене одговоре. Циљ једноставног карактера анкете је био се прикупи одговарајући број одговора без одустајања испитаника због превелике комплексности анкете. У дизајнирању анкете се фокус ставио на критичне факторе а не саме теоријске моделе, како су они у пракси много ближи запосленима и лакши за разумевање. Овакав приступ омогућио је да се формира шири узорак испитаника који раде у пројектним тимовима на различитим позицијама. Спроведено истраживање има одређена ограничења. Узорак испитаника је релативно мали и већински је заступљен у ИТ сектору, већина испитаника долази са територије Републике Србије. Тиме, специфичности тржишта рада могу имати утицај на резултате и добијени подаци се могу сматрати најрелевантнијим управо за ИТ сектор.

3.2. Преглед истраживања

Већина испитаника су запослени, до 35 година и имају искуства у раду на пројектима. Најчешће коришћене методологије су агилни и неформални приступ, водопад. Најзаступљенија област пројеката на којима су испитаници радили су у области ИТ индустрије. Испитаници су упитани о критеријумима који се користе за процену избора за реализацију пројекта, издвајају се: допринос стратешким циљевима, финансијски повраћај, задовољство корисника. У питању оцене важности фактора за успех пројекта, издвајају се: јасно јединисани циљеви пројекта, ефективна комуникација у тиму, адаптација на промене. Највише оцене за успешан пројекат су добили: пројекат није реализовао све циљеве, али омогућио развој нових знања; делимично реализован пројекат, али задовољио потребе корисника; прекорачио рок и буџет, али допринео стратешким циљевима. Најниже оцене су добили: пројекат је технички реализован, али није прихваћен од стране корисника или није допринео стратешким циљевима; пројекат допринео стратешким циљевима, али имао негативан утицај на тим. Просечна оцена успеха пројеката на којима су испитаници засновали своје одговоре је 3,91. Однос колико је дефиниција успеха пројекта утицала на коначан исход пројекта оцењено је 3,73. Последње питање се односило на највећи изазов у дефинисању успеха у њиховој индустрији. Највише заступљен одговор: честе промене захтева током пројекта. Затим различита очекивања заинтересованих страна, фокус искључиво на рок, буџет и обим, нејасно дефинисани циљеви пројекта.

3.3. Резултати истраживања

Налази указују да се успех снажно везује за стратешку корист, финансијске исходе и перспективу крајњих корисника. Међутим, остаје отворено питање да ли се у перцепцији испитаника стратешка вредност пројекта поистовећује само са финансијским повраћајем? Оперативни чланови тима ретко имају директан увид или потпуно разумевање стратегије организације, па повраћај инвестиција може бити индикатор стратешке вредности пројекта. Недостатак јасне комуникације стратегије према оперативном нивоу указује на потребу за видљивости и боље дефинисаним циљевима пројекта. Овај резултат истраживања ставља у први план нове факторе за успех пројекта, као што су транспарентност, међусобна одговорност, разумевање стратегије и добра комуникација на свим нивоима. Занимљив налаз представља ниска оцена значаја коришћења технологија и алата, што може тумачити чињеницом да се технологије брзо мењају, те се прилагођавање и учење често посматра као подразумевано. Резултати цене развој нових знања, компетенција и организационо учење се изузетно високо, те се слободно могу ставити у исти ранг са оперативним метрикама. Фактори везани за контролу ризика и проблема нису оцењени као нарочито релевантни, што може указивати на то да се овај аспект рада често занемарује или подразумева. Ова информација сугерише да игнорисање управљања ризицима може бити један од скривених узрока неуспеха пројекта, те да би организације требало више да обраћају пажњу на овај аспект. На нивоу самог тима, за успех су кључни отворена комуникација и квалитет људи, што директно зависи од размене знања и искуства унутар тима. Посебно ниске оцене додељене су пројектима који су негативно утицали на пројектни тим, што отвара један од главних увида из овог истраживања, тј увођење људског фактора, задовољства и сарадње, као елемента успеха пројекта. Још један податак који се јасно поклапа са литературом јесте улога корисника у дефинисању успеха. Кроз анализу оцена сценарија може се закључити да се перцепција успеха више везује за корисничку вредност него за исправност процеса. У случајевима када се разликују перцепције менаџмента и корисника, испитанци су склони да успех пројекта процењују из угла крајњих корисника. Задовољство корисника је оцењено веома високо, али испитаници нису занемарили ни финансијске аспекте, профитабилност и повраћај инвестиција. Иако су корисник и тим стављени на прво место, финансијски фактори се и даље високо вреднују. За будућа истраживања препоручује се дубље истраживање перцепције стратегије и дефиниције успеха пројекта из различитих нивоа и из угла заинтересоване стране. Испитати управљање ризицима, посебно у ИТ сектору, како би се сагледало зашто се овај аспект често занемарује и у којој мери се у пракси заиста примењује.

4. ПРЕДЛОГ МОДЕЛА

4.1. Вишедимензионалног модела успеха пројекта

Спроведено истраживање и дискусија постојећих теоријских модела пружили су солидну основу за креирање интегрисаног модела који би био прилагођен специфичностима савременог пословања. У наставку се предлаже свеобухватнији, вишедимензионални модел успеха пројекта, приказан на слици испод, који категоризује најистакнутије елементе у специфичне димензије.



Слика 1. Вишедимензионални модел успеха

Димензија Стратегија: јасно дефинисани и мерљиви циљеви пројекта, остварење повратa инвестиције и финансијских резултата, транспарентност стратешких циљева свим учесницима, усклађеност пројекта са пословном стратегијом. Димензија Људи и култура:

задовољство и мотивација чланова тима, техничка оспособљеност тима и менаџмента, подршка менаџмента и квалитет пројектног вођења, етичност и интегритет у управљању. Димензија Заинтересоване стране и корисници: усклађеност очекивања свих заинтересованих страна, континуирани фидбек са заинтересованим странама и корисницима, активно укључивање корисника у све фазе пројекта, висок степен задовољства крајњих корисника. Димензија Управљање и процеси: ефикасна интерна и екстерна комуникација, проактивно управљање ризицима, финансијска ефикасност и контрола трошкова, квалитет испоруке и производа. Димензија Отпорност и одрживост: успостављена култура дељења и преноса знања, флексибилност и висок степен адаптације на промене, безбедност података и регулаторна усклађеност, еколошка одговорност и одрживост пословања. Континуирана релевантност модела обезбеђује се кроз периодичне ревизије димензија и фактора успеха, чиме се елиминише ризик од касног препознавања проблема и настанка додатних трошкова. Фокус ревизије је на критичним тачкама и решавању застоја у оквиру специфичних димензија. На крају пројекта спроводи се финална оцена успешности на основу прикупљених информација током трајања реализације. Израђује се завршни извештај који кроз анализу свих димензија пружа ширу слику о исходу пројекта.

4.2. Остале препоруке за унапређење

Током истраживања су се издвојили елементи који значајно доприносе ефикасности пројеката те је од важности је да и они буду споменути у виду предлога за побољшање организационе културе и рада. Кроз рад се јасно може закључити да се улога пројектног менаџера трансформише, фокус није искључиво на унутрашњу динамику тима, већ и на шире окружење и тржишна кретања, управљање заинтересованим странама, комуникацијом, променама. Да би оваква трансформација била успешна, неопходно је менаџеру пружити слободу деловања и транспарентност у вези са стратешким плановима организације. Већи степен транспарентности у раду директно смањује могућност за настанак грешака у комуникацији, што се у истраживању показало као други најзначајнији фактор за успех пројеката.

Систем управљања знањем унутар организације од кључног је значаја за успех како тренутних, тако и будућих пројеката. Ефикасне технике за прикупљање научених лекција укључују фокус групе или фасилитиране групне сесије. Добро вођене групне сесије користе колективну интелигенцију и подстичу увиде кроз отворену дискусију.

Како се процес учења не би третирао само као завршна фаза пројекта, већ као континуирани развој тима, препоручљиво је спроводити ревизије након акције, али такође имати и добро дизајниран репозиторијум знања. Научене лекције би било добро интегрисати у у процес иницијације пројекта. То подразумева укључивање обавезне фазе прегледа знања, где тимови активно траже и анализирају искуства из упоредивих прошлих пројеката.

5. ЗАКЉУЧАК

Овај рад анализира дефиницију успеха пројекта, показујући да је он мултидимензионалан конструкт који превазилази традиционалне оквире и примарно зависи од корисничке оријентације, људског фактора, капитала знања и здраве организационе културе. Успех пројекта није изолован, већ нераскидиво повезан са ширим пословним окружењем, где дисфункционална култура може урушити и најбољи план, док позитивна клима, јасни циљеви, добра комуникација и управљање очекивањима осигуравају позитиван исход. На основу истраживања спроведеног у ИТ сектору, организацијама се препоручује да успех граде кроз постепене промене како би се смањио отпор запослених, док се за будућа истраживања отварају питања о улози управљања ризицима и перцепцији успеха из различитих углова унутар компаније. На крају, закључује се да успех пројекта није случајност, већ директан резултат паметног управљања, размене знања и добре комуникације.

6. ЛИТЕРАТУРА

[1] B. A. Hussein, „Analysis of causes of change in project success criteria“, Procedia Computer Science, Vol. 64, pp. 528–535, 2012

[2] Project Management Institute, „Maximizing project success: What is project success?“, 2024

[3] Z. M. Mitrović, D. Č. Petrović, and M. M. Mihić, „Редефинисање парадигме успеха софтверских пројеката – мултидимензионални приступ“, Техника – Менаџмент, Vol. 70, No. 5, pp. 639–645, 2020

[4] D. Fan, „Analysis of critical success factors in IT project management“, International Journal of Information Technology Project Management, Vol. 1, No. 2, pp. 25–40, 2010

[5] X. Mamakou and D. Meridou, „Critical Success Factors in Agile IT Projects“, Procedia Computer Science, Vol. 256, pp. 1399–1406, 2025

[7] R. S. Kaplan and D. P. Norton, „The balanced scorecard: Measures that drive performance“, Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, pp. 71–79, Jan. 1992

[8] C. Kath and R. Friedemann, „Balanced Scorecard and Maturity Models in the context of the Digital Transformation of manufacturing companies“, in Innovationen im Wissens- und Technologietransfer, R. Friedemann, Ed., Westsächsische Hochschule Zwickau, 2024

Кратка биографија:



Исидора Динић рођена је у Крушевцу 2001. год. Мастер рад на Факултету техничких наука из области Инжењерски менаџмент – Пројектни менаџмент одбранила је 2026. године.

Контакт:
isidora.d.dinic@gmail.com