

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ

„ПЛАНИРАЊЕ ПРОЈЕКТА НАМЕЊЕНИХ МЛАДИМА У
РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ”

Дипломски рад

МЕНТОР:

Др Кристина Радојевић

КАНДИДАТ:

Миљан Мирковић

Број индекса: 278/15

Београд, 2019.

Садржај:

Увод.....	1
1. Управљање пројектима	2
1.1. Управљање пројектима у ширем смислу	3
1.1.1. Принципи управљања према Фајолу (Henri Fayol)	6
1.2. Планирање као фаза управљања пројектима	10
1.2.1. Планирање времена и реализације пројекта	10
1.2.2. Планирање ресурса	11
1.2.3. Планирање трошкова реализације пројекта	11
1.3. Кључни учесници у пројекту	11
2. Пројекти намењени младима	14
2.1. „HR Enter – 60 лекција из праксе“	14
2.2. <i>Практикант у сектору људских ресурса</i>	15
2.3. <i>Компас</i>	17
2.4. <i>Вршњачка подршка</i>	19
2.5. „Gaming Fair“	20
2.6. „Youth Speak Forum“	21
2.7. <i>Нет едукативни програм</i>	24
Закључак	26
Основна литература	28
Додатна литература – страна	28
Додатна литература – домаћа	28
Списак интернет страница.....	29

Увод

Када говоримо о младима (15 – 29 година), често можемо чути да су они будућност наше државе и да је образовање, пре свега, кључно за њихов развојни пут. Међутим, званичне статистике дају реалнију слику. Према подацима Републичког завода за статистику из 2011. године, 1.000.569 становника има високо образовање. То чини 16,2% становништва.¹ Од тог процента 11,9% су млади.² Ситуација у односу на 2002. годину је знатно боља, али данас је разлика незнатна. Број дипломираних студената за 2018. годину је 45.221.³ Следеће питање које се поставља је то да ли је високо образовање довољно за успешан развојни, као и каријерни пут. У разговору са особама из приватног сектора, као и из личног искуства, може се закључити да високо образовање није довољно. Из тог разлога министарства, невладине организације, као и компаније реализују различите пројекте намењене управо младима. Пројекти су најчешће едукативног карактера, али постоје и пројекти који пружају развој различитих вештина. У овом раду, неопходно је увидети важност планирања пројеката како за младе, тако и за саму државу или компаније. Поред тога, потребно је навести неке пројекте на територији Републике Србије, како би се спознале њихове сличности и разлике и утврдила методологија. Разматрањем методологија, требало би одредити, условно речено, најбољу.

У Републици Србији постоји велики број пројеката који су намењени младима. Пројекти коришћени у овом раду намењени су особама од 19 до 29 година. Класификација пројеката према организаторима пројеката:

- Државне (Министарства односно организације које су при њима)
- Невладине организације / Судентске организације
- Компанијске

У овој подели, дефинитивно има највише оних које организује невладин сектор. Великом броју невладиних организација, циљна група су млади, самим тим спроводе највећи број пројеката. Све већи број пројеката за младе је под покровитељством компанија. Приметна је експанзија последњих неколико година. Тај раст из године у годину се повећава. Више је разлога за то. Тржиште је данас велико и у константном је ширењу. Трендови се мењају. Некада је било нормално да се особа запосли у некој компанији и да у њој дочека пензију. Данас, генерација коју у медијима и у литератури називају „Миленијалци“, није спремна на то. Посао, уколико су задовољни са њим, мењају након 2 или 3 године. Миленијалци имају много самопоуздања, али је оно често без основа.⁴ Због тога, компаније желе да пронађу квалитетне кадрове. Један од начина јесу пројекти које организују. Најчешће су то интерактивна предавања, као и неки видови радионица, где учеснике истих стављају у имагинарне ситуације, а које су

¹ <http://publikacije.stat.gov.rs/G2015/Pdf/G20154006.pdf> страна 169 и 172 (19.08.2019. – 08:36)

² <http://publikacije.stat.gov.rs/G2015/Pdf/G20154005.pdf> страна 107 (19.08.2019. – 08:15)

³ <http://www.stat.gov.rs/sr-cyrl/vesti/20190625-diplomirani-studenti-u-2018-god/?s=1104> (19.08.2019. – 08:50)

⁴ <http://www.politika.rs/sr/clanak/352704/Pogledi/Ko-su-milenijalci> (31.08.2019. – 09:01)

присутне у пословању. Занимљиво је и то да ти пројекти често немају више од 50 учесника. Стручњаци из сектора људских ресурса истичу да је данас јако тешко наћи квалитетан кадар, а да је далеко теже квалитетан кадар сачувати. Поред тога, често се може чути како компаније не бирају своје кадрове, већ кадрови (млади људи) бирају компаније. У прилог томе, долази се до још једног разлога због кога се пројекти спроводе. Тај разлог је „добра слика о послодавцу“ или репутација (*employer branding*). Компаније планирају пројекте, којима желе да прикажу добру слику о себи, промовисањем сопствене културе и вредности, иако можда тог тренутка немају реалну потребу за запошљавањем нових кадрова. У доба савремених технологија и друштвених мрежа „*Employer branding*“ представља један од кључних фактора за успешност сваке компаније. Позната изрека „Добар глас далеко се чује“ у данашње време добија велике размере. Још већи ефекат је са „Лошим гласом“.

1. Управљање пројектима

Реализација савремених пословних и дргих активности, подухвата и пројеката оптерећена је изузетном сложености и неизвесношћу, које су проузроковане, пре свега, све већом и растућом сложености самих пројеката и околине у којој делују изузетно брзим темпом развоја науке, технологије и цивилизације у целини.

Да би анализирали и сагледали, макар и делимично, у чему се огледа сложеност савремених пројеката и њихове реализације, треба дефинисати шта се данас подразумева под појмом пројекат.

У свакодневном привредном и друштвеном животу термин пројекат је у веома широкој употреби. Животни циклус сваког пројекта одвија се у условима окружења које карактеришу сталне промене које могу бити и у опасности и могућности (Дуловић & Славковић, 2016). На основу дефиниција у савременој теорији, може се издвојити неколико општих карактеристика пројекта, које могу да буду основа за једну уопштену и прихватљиву дефиницију општег појма пројекта. Те карактеристике су: пројекат представља веома сложен подухват са великим бројем активности и учесника; има све елементе пословног процеса; представља јединствен, односно непоновљив подухват; временски је ограничен и једнократан; садржи коначне циљеве које треба достићи; то је подухват у којем учествују ограничени људски и материјални ресурси; захтева координацију у реализацији и њиме се мора управљати како би се ефикасно реализовао (Славковић & Јелић, 2014).

Неке од дефиниција су да је пројекат привремени подухват који се предузима како би се створили јединствени производ, услуга или резултат (PMI, 2004). Слична дефиниција је да је пројекат јединствен, нов и привремен подухват, који се предузима зарад остваривања нових развојних циљева (Turner, 2000). Последња која претходи Јовановићевој дефиницији је да је пројекат људска активност којом се достижу циљеви у задатом времену (Reiss, 2013). Комплетна дефиниција је да Пројекат можемо дефинисати као сложени и непоновљиви подухват који се предузима у будућности да би се постигли циљеви у предвиђеном времену и са предвиђеним трошковима.

Сваки пројекат обично садржи већи број потпројеката, фаза, подфаза и појединачних активности, који сви заједно чине разгранату структуру пројекта.

Данашње организације препознале су значај који пројектни менаџмент има за развој пословања, уважавајући чињеницу да се знање о управљању пројектима донекле акумулирало. Иако се управљање пројектима као дисциплина развило из традиционално инжењерских оквира и било такорећи наметнуто услед потребе за стандардизацијом пословних процеса, са ширењем концепта пројектног управљања ширио се и обухват корисника ових методологија ка оним нетипичним, традиционално организованим индустријама и институцијама (Кнежевић, Тодоровић, & Обрадовић, 2018).

Управљање представља универзално средство, неопходно оруђе савременог индустријског света. Свака организација, сваки иоле сложенији посао или озбиљнија активност, захтева управљање да би се довела до одабраног циља, односно да би се ефикасно завршила. Савремене организације, привредне и непривредне, захтевају сталне управљачке акције да би деловале и развијале се у сложеном и динамичком окружењу у коме функционишу. Управљање је феномен данашњег времена, неопходност савременог живота и рада и његове свеопште сложености која се налази у све већем нарастању. Управљање постаје све значајније како рад постаје све специјализованији и сложенији, како се умножава опсег активности које треба извршити и број организација и појединаца који ове активности припремају и извршавају. Брзи технолошки развој потенцира потребу коришћења управљачких метода и приступа, односно употребу *менаџмента* као и научне дисциплине која се бави управљањем пословним системима и процесима и управљањем свим организованим системима, ради побољшања њихове ефикасности.

1.1. Управљање пројектима у ширем смислу

Веома је интензивно коришћење менаџмента и ширење примене управљачких метода у различитим областима друштвеног живота и рада, довело је до бурног развоја менаџмента као научне дисциплине. Менаџмент, као феномен развијеног друштва, анализира се и усавршава у условима све веће глобализације, у свету препуном изазова на које треба пронаћи одговоре (Шормаз, Анђелић, & Марковић - Благојевић, 2019). Резултат коришћења управљачког приступа је брже и ефикасније решавање актуелних проблема и даље развијање нових менаџмент приступа и метода обогаћених најновијим научним сазнањима из модерних дисциплина.

Дефинисање менаџмента представља тежак истраживачки задатак, који траје од настанка менаџмента и мења се и дограђује током времена и стварања нових менаџмент приступа и дисциплина. Да бисмо што боље анализирали појам менаџмента и да бисмо направили одређена разграничења у односу на друге сличне дисциплине, неопходно је мало детаљније истражити шта је то менаџмент, шта се најчешће у теорији и пракси подразумева под овим појмом и како се он дефинише и користи.

Нема опште прихваћене дефиниције менаџмента. И поред тога што је феномен менаџмента изузетно стар, први почеци менаџмента као науке јављају се негде крајем 18. и почетком 19. века, са појавом индустријске револуције и прерастања аграрног друштва у индустријско. Ти почеци се везују за Хенрија Тоуна (Henry Towne), који је још 1886. године изразио потребу за креирањем посебне менаџерске науке (Станић & Даниловић, 2018). Хенри Тоун је менаџмент описао као потребу да се остваре најбољи резултати, до којих се може доћи уколико рад буде под контролом особа које су

довољно стручне и поседују знање из свих битних области.⁵ До појаве индустријске револуције, менаџмент се третирао као скуп вештина. Хелер (Robert Heller) даје врло добру констатацију: „Најважнији капитал сваког појединог менаџера у остваривању његове управљачке улоге је знање о томе како радити с другима и помоћу других људи“ (Heller, 2009). Менаџмент у општем смислу представља посебну научну дисциплину која се бави изучавањем проблема управљања у различитим организацијама (економским и некономским).⁶ Још једна од дефиниција је да је менаџмент социјална технологија, начин да се одређена замисао оствари ангажовањем других (Ђурићин, Каличанин, Лончар, & Вуксановић Херцег, 2018).

Ако се уопште може говорити о једној дефиницији која се шире користила, а и даље се користи, онда треба указати на дефиницију коју је дао Анри Фајол (Henri Fayol). Он се сматра „оцем менаџмента“. Фајол се свеобухватно бавио конкретним питањима менаџмента и организовања предузећа као једне целине са свим својим елементима. Његови најважнији доприноси састоје се од: дефинисања функције у предузећу, опис менаџерске функције, одређивања потребних способности за обављање функција, опис **14 (четрнаест) принципа управљања**, опис 5 (пет) елемената администрације: предвиђање, организација, командовање, координација и контрола.⁷ Према њему „Менаџмент представља процес предвиђања, организовања, командовања (наређивања) и контроле“. То је процес „који омогућава организацијама да достигну своје (очекиване) циљеве планирањем, организовањем и контролисањем њихових ресурса“ (Јовановић П., Менаџмент - теорија и пракса, четврто издање, 2005).

Резимирајући различите дефиниције менаџмента, може се констатовати, теоријски и практично посматрано, да менаџмент има тројаку функцију, односно да се појављује у 3 посебна аспекта која се донекле разликују, али ипак имају пуно заједничког.

Прво, менаџмент је посебна научна дисциплина, мултидисциплинарног карактера, која се бави истраживањем проблема управљања одређеним пословима, подухватима и друштвеним системима. У оквиру ове научне дисциплине менаџмент се проучава као сложени процес са низом подпроцеса и као група људи која ради на управљању процесима и системима, а такође проучавају се сви појединачни управљачки проблеми и феномени везани за ефикасно извршавање одређених послова и задатака.

Друго, менаџмент се посматра и дефинише као сложени процес управљања одређеним пословима, подухватима или системима ради ефикасног достизања заједничких циљева. У питању је веома сложен процес који се састоји од скупа повезаних подпроцеса, као што је планирање, организовање, кадровање, вођење и контрола.

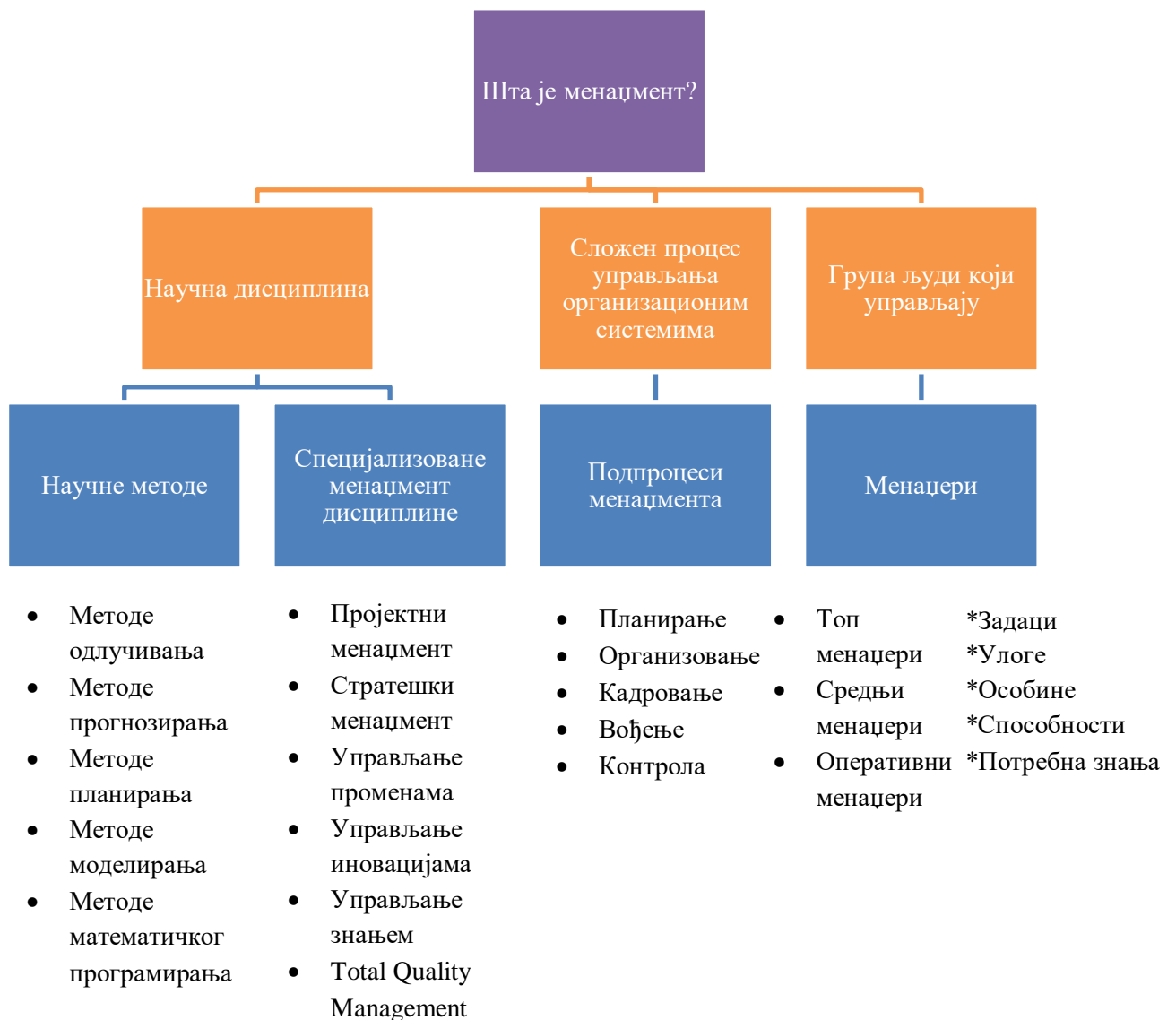
Треће, менаџмент се може посматрати и као посебна група људи чији је посао да управљају извршавањем послова и задатака које обављају други људи, ради ефикасног достизања предвиђених, заједничких циљева. Значи, менаџмент се посматра и као група људи, који имају овлашћења да управљају реализацијом одређених послова и задатака.

⁵ <https://www.seminarski-diplomski.co.rs/MENAZMENT/AnriFajol.html> (23.08.2019. – 13:31)

⁶ <https://www.seminarski-diplomski.co.rs/MENAZMENT/AnriFajol.html> (23.08.2019. – 14:04)

⁷ <https://www.seminarski-diplomski.co.rs/MENAZMENT/AnriFajol.html> (23.08.2019. – 14:23)

Наведени приказ могућег дефинисања менаџмента дат је, сасвим упрошћен, на следећој шеми (Шема 1).



Шема 1

1.1.1. Принципи управљања према Фајолу (Henri Fayol)

Апри Фајол је функцију менаџмента назвао административном функцијом предузећа и сматрао је да је она једна од најважнијих активности у предузећу.⁸

Принципи према Фајолу:

ПОДЕЛА РАДА

Подела рада је свуда присутна како у природи око нас, тако и свим творевинама које су настале деловањем човека.⁹ Што се тиче саме поделе рада она постаје све сложенија и сложенија са напредовањем и ширењем организација (Fayol, 2006). Основни разлог поделе рада је у томе да се послови обављају што ефикасније са истим напором. За све безбедносне радње нпр. обезбеђење лица веома је значајна подела рада јер уколико у самој подели рада дође до ситуације да запослени не знају које су њихове одговорности и шта треба да раде може доћи до опасности по лице које треба да се обезбеди.¹⁰

АУТОРИТЕТ

Ауторитет је право на заповедање и командовање, он је врло значајан јер ауторитет углавном произилази из положаја који неко има а такође може произаћи из личности (Fayol, 2006). Сваки ауторитет прати велика одговорност. У војсци и полицији виши степен ауторитета свакако имају лица са вишим чином, који је одраз њиховог образовања и заслуга. Ауторитет се не може замислити без одговорности (Fayol, 2006). Одобравање или неодобравање тзв. санкција увек је потребна, она има свој извор у осећању правде и правичности, а потребно је утврдити у општем интересу, како би се дало куражи за корисно дејство и користан рад, а сузбила кураж за рад у противном смислу. Одобравање (санкција) рада ауторитетом, саставни је део битних услова добре организације, али је то тешко остварити, нарочито великим предузећима: прво треба утврдити степен одговорности, па онда стопу санкције. С обзиром да ауторитет произилази из заслуга, величина сваке награде или санкције коју упуту одређени ауторитет зависи од његове јачине. Свака особа која поседује ауторитет мора бити и веома храбра да би се могла носити са тим степеном одговорности. Могућност злоупотребе ауторитета може бити често присутна. Да не би дошло до злоупотребе потребно је дати посебан нагласак на моралне вредности особе (праведности, одговорност, несебичност, дисциплина, брижљивост) која поседује тај ауторитет.¹¹

ДИСЦИПЛИНА

Посебну важност у безбедносним организацијама свакако има дисциплина. Она представља кључну снагу војске и полиције. У зависности од степена дисциплине војска и полиција добро функционишу и обављају своје задатке на утврђен начин у правилним временским оквирима. Појединости о дисциплини су прописане у правилницима рада, а такође потребно је да буду уткане и у саме вредности лица која обављају функције безбедности. У случајевима када долази до недостатка дисциплине,

⁸ http://www.bg.ac.rs/files/sr/studije/studije-uni/Istoriyat_razvoja_upravljanja.pdf страна 59 (23.08.2019. – 17:28)

⁹ <https://www.seminarski-diplomski.co.rs/MENAZMENT/AnriFajol.html> (23.08.2019. – 18:17)

¹⁰ [Ibid.](#)

¹¹ [Ibid.](#)

слободно се узрок тога може потражити у шефовима, који због неких ситуација имају ослабљен ауторитет. На дисциплину утиче како командовање тако и споразум који је између шефова и подређених. Дисциплина представља уважавање конвенција које имају циљ послушност, брижљивост, активност и спољне знаке уважавања (Fajol, 2006). Да би се дисциплина могла учврстити потребно је: поставити ваљане шефове на све хијерархијске степене (да би неко био ваљан шеф, треба да поседује одговарајућу стручну спрему, а поред тога да поседује моралне вредности, спреман на стално усавршавање), споразуми треба да буду јасни и правични што је више могуће, све санкције треба употребити само по степену непослушности.

ЈЕДИНСТВО У КОМАНДОВАЊУ

У свим ситуацијама један подређен може имати само једног шефа јер у случајевима када није тако долази до збрке и подређени не зна кога треба да послуша (Fajol, 2006). Коришћењем овог принципа, одговорност за грешке може се лакше утврдити.¹² Ово правило је веома значајно за све организације безбедности. Посебну важност јединство команде има када дође до неке кризне ситуације у којој треба брзо реаговати. У таквој ситуацији ако подређени не знају шта треба да ураде, може да се деси да лице које је у опасности изгуби живот јер је јако значајно бити у право време на правом месту и немати празног хода у послу.¹³

ЈЕДИНСТВО У УПРАВЉАЊУ

За јединство у управљању може се рећи да је неопходно да постоји само један шеф и само један програм за изванредан скуп операција, које имају исти циљ. Једино на овакав начин могуће је остварити јединство акције и координацију сила (Fajol, 2006). Све активности мора да обавља једна група која формира тим. Те активности морају бити описане у акционом плану. Руководилац је на крају одговоран за овај план и надгледа напредак дефинисаних и планираних активности.¹⁴ У полицији у неким кризним ситуацијама приликом хватања извршиоца јако је битно да постоји тачно одређен план по којем треба реализовати активности, наравно неопходно је да се размишља о могућим одступањима од плана до којих може доћи. Није добро да у ситуацији када имамо два шефа свако вуче на своју страну и на свој начин извршавања одређеног задатка. Битно је да се не помешају појмови јединства командовања и јединства управљања. Основна разлика између ова два појма огледа се у томе да код јединства управљања акценат се даје на то да само један шеф и само један програм за операције једног циља, док код јединства командовања потребно је да један подређени прими наређење само од једног шефа.¹⁵

ПОДЧИЊАВАЊЕ ЛИЧНИХ ИНТЕРЕСА ОПШТИМ ИНТЕРЕСИМА

Основа овог принципа произилази из тога да ни у ком случају интереси једног запосленог или групе запослених не могу да се поставе испред општих интереса организације (Fajol, 2006). Приликом обезбеђења познатих личности ни један

¹² <https://www.toolshero.com/management/14-principles-of-management/> (24.08.2019. – 23:04)

¹³ <https://www.seminarski-diplomski.co.rs/MENAZMENT/AnriFajol.html>

¹⁴ <https://www.toolshero.com/management/14-principles-of-management/>

¹⁵ <https://www.seminarski-diplomski.co.rs/MENAZMENT/AnriFajol.html>

запослени не сме да се води субјективном оценом о тој особи, ни у ком случају не сме бити битно да ли појединац воли тог естрадног уметника, политичара или не.¹⁶

НАГРАЂИВАЊЕ ОСОБЉА

Награђивање је плата особља, цена службе, коју радник обавља. Награђивање треба да буде правично, и по могућности, да задовољи и особље и предузеће, тј. послодавце и раднике (Fayol, 2006). Стопа зараде зависи пре свега од околности ван њиховог домаћаја, као што су скупоба живота, обиље или реткост особља, економска ситуација организације, од вредности особља и начина плаћања. Оно што се уопште тражи од начина награђивања и плаћања зараде састоји се у овом: да се обезбеди извесна праведна зарада потребна за живот и одржање своје и породице; да се охрабри и подстакне вредност и награди – плати корисно дејство и напор при раду; да се не доведе награђивање до издашности, које би прелазила разложне границе и доводила у опасност само предузеће. Постоје три начина плаћања зараде радницима који се примењују, то су плаћање на сатницу, плаћање према послу, и плаћање од комада. По првом систему, радник се плаћа на сат рада по одређеним условима. Овај систем плаћања има те незгоде, што може да доведе и баци у немар и незаинтересованост у послу, те због тога изискује пажљив и јак надзор. Овај начин се препоручује онда, када није могуће другачије измерити рад. Овде спадају нпр. радници физичко-техничког обезбеђења на разним догађајима или по специјалном ангажовању, нпр. приликом организовања јавних скупова, дневница износи око хиљаду динара. Према другом систему, плаћање зависи од извршења одређеног посла, који је утврђен унапред, независно од трајања тог рада. Плаћање има само један услов, да посао буде финализован. Плаћање по послу не захтева толико пажљивог надзора у односу на вредноћу радника као што је то случај код плаћања сатницом, али има незгоду у томе што смањује могућност продукције бољих радника на ниво средњег радника, а поред тога захтева већу контролу у односу на квалитет посла. Ову категорију чине запослени у унутрашњим пословима, и у другим безбедносним организацијама. У детективским агенцијама, детектив кад иде на терен нема одређено време за које мора да заврши посао и тек по завршетку добија надокнаду.¹⁷

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА

Управа и овлашћења за процес доношења одлука морају бити правилно уравнотежени у организацији. То зависи од обима и величине организације укључујући њену хијерархију.¹⁸ Централизиција подразумева концентрацију одлука на највишем руководству (извршном одбору). Дељење ауторитета за доношење одлука са нижим нивоима (средњи и нижи менаџмент) представља децентрализицију (Fayol, 2006). Организација би требало да тежи добром балансу у томе.

ХИЈЕРАРХИЈА

У области ауторитета треба да постоји јасна линија (од врха до дна и сви менаџери на свим нивоима) (Fayol, 2006). Има много операција, чији успех почива на брзом извршењу, па због тога треба измирити кад-кад хијерархијски пут са обавезом, да се посао завршава брзо, хијерархијског пута ради што бржег отправљања послова.

¹⁶ [Ibid.](#)

¹⁷ [Ibid.](#)

¹⁸ <https://www.toolshero.com/management/14-principles-of-management/> (24.08.2019. – 23:24)

Најизражајнији вид хијерархије је у војсци. Војничка хијерархија је заснована на заслугама, из ње произилази велико поштовање од свих особа које имају ниже чинове.¹⁹

РЕД

У сваком предузећу мора постојати материјални и социјални ред. Израз материјалног реда окарактерисан је следећим образцем: „Свака ствар мора имати своје место и бити на свом месту.“ Исти образац важи и за социјални ред: „Свака особа има своје место и треба да буде на свом месту.“²⁰

ПРАВИЧНОСТ

Према запосленима се мора поступати љубазно и једнако. Запослени морају бити на правом месту у организацији да би све радили како треба (Fayol, 2006). Принцип управљања правичношћу често се јавља у основним вредностима организације. С обзиром на делокруг безбедносних радњи сваки запослени треба да има изражен степен правичности.²¹ Правични менаџери су прихваћени од својих радника и грађана – они се прихватају за вође. Принцип неопходне, минималне и сразмерне силе примењује се у полицијским организацијама, а у војним акцијама и операцијама примењује се принцип довољне силе. Руководилац полиције у миру никада неће издати задатак да се уништи, лиши живота, ликвидира терориста или криминалац. Уместо оваквих наредби издаје се налог да се терориста, криминалац, пронађе, открије, открије његов идентитет, лиши слободе, ухапси, и сл.²²

СТАЛНОСТ ОСОБЉА

Ни у ком погледу не може бити добро да запослени немају своју сталну функцију, јер је потребно одређено време да они покажу све своје способности. У безбедносним организацијама приватног сектора приликом обезбеђења лица нпр. политичари су навикли на одређене раднике који их обезбеђују, с тим долази одређени степен поверења у њих, па променом истих долази до могућих губитака клијената. Последице несталности особља могу бити страховите, а нарочито у сектору безбедности у полицији, где дуго траје поступак упознавања са проблематиком посла. Заиста је озбиљно време потребно док шеф полиције упозна људе, посао и односе који владају у том сектору, и тек онда на основу тога да се одлучи на изванредан програм акције деловања, за коју би, прво имао поверења у себе, па тек онда био у стању да улије поверење другима.²³

ИНИЦИЈАТИВА

Овим принципом управљања требало би дозволити да запослени изражавају нове идеје. Иницијативе запослених представљају извор снаге за организацију. То подстиче запослене да буду укључени и заинтересовани (Fayol, 2006).

¹⁹ <https://www.seminarski-diplomski.co.rs/MENAZMENT/AnriFajol.html> (24.08.2019. – 23:31)

²⁰ [Ibid.](#)

²¹ <https://www.toolshero.com/management/14-principles-of-management/> (25.08.2019. – 10:11)

²² <https://www.seminarski-diplomski.co.rs/MENAZMENT/AnriFajol.html> (25.08.2019. – 10:33)

²³ [Ibid.](#)

УЈЕДИЊЕЊЕ ОСОБЉА

Један од најважнијих ствари када је уједињење особља у питању јесте јединство у командовању. Могући проблем уколико дође до онога „подели па владај” и прекомерних употреба писаних саопштења, јер код њих може доћи до злоупотребе.²⁴ Руководиоци су одговорни за развој морала на радном месту; појединачно и у области комуникације. Уједињење особља доприноси развоју културе и ствара атмосферу међусобног поверења и разумевања.²⁵

1.2. Планирање као фаза управљања пројектима

Планирање представља примарну фазу сваког процеса управљања која обухвата дефинисање циљева и одређивање начина и мера за остваривање ових циљева. Планирање реализације пројекта представља почетну фазу процеса управљања пројектом, која омогућава даље одвијање и достизање циљева управљања пројектом, а то је да се пројекат реализује у предвиђеном времену и са предвиђеним трошковима.

Свака озбиљнија људска акција мора се планирати да би се могла пратити и ефикасно одвијати, што је посебно изражено код дуготрајних и веома сложених пројеката. Практично и упрошћено речено планирање представља процес дефинисања циљева реализације пројекта и активности неопходних да се ови циљеви остваре.

Значи, потребно је планирати одвијање пројекта у целини, и то како кроз глобалне фазе, тако и кроз појединачне активности све до завршетка пројекта у целини. За сваку активност у пројекту треба проценити потребно време за извршење, и на основу тих података израчунати потребно време за завршетак појединих фаза (делова) и за завршетак пројекта у целини. Такође треба одредити потребне ресурсе и њих повезати са извршењем појединих активности. На основу тога могу се проценити трошкови завршетка појединих активности и пројекта у целини.

1.2.1. Планирање времена и реализације пројекта

Планирање времена реализације пројекта обухвата разраду и представљање будућег временског одвијања процеса реализације једног пројекта. Временски план реализације једног пројекта дефинише одвијање процеса реализације пројекта по појединим фазама или активностима из који се овај процес састоји, и омогућава временску анализу одвијања реализације пројекта и утврђивање термина завршетка појединих кључних делова пројекта и завршетка пројекта у целини.

Планирање времена реализације пројекта врши се уз помоћ различитих метода планирања, али се највише користе гантограми и техника мрежног планирања. Помоћу технике мрежног планирања даје се графичка слика одвијања реализације пројекта, значи графички приказ временског плана реализације пројекта, и омогућава временска анализа реализације пројекта.

²⁴ [Ibid.](#)

²⁵ <https://www.toolshero.com/management/14-principles-of-management/> (26.08.2019. – 23:56)

1.2.2. Планирање ресурса

Планирање ресурса у склопу концепта управљања пројектом обухвата утврђивање потребних количина појединих врста ресурса, затим утврђивања термина у којима су поједини ресурси потребни и обезбеђење потребних ресурса у потребним количинама и квалитету и у потребним терминима. Под ресурсима се у концепту управљања пројектом подразумева разноврстан материјал и делови, радна снага, опрема и финансијска средства. Планирање сваке од наведених врста ресурса је веома сложен процес и ове појединачне процесе треба синхронизовати и уклопити у целовит процес планирања ресурса, односно преко њега у укупан процес планирања реализације пројекта.

1.2.3. Планирање трошкова реализације пројекта

Велика сложеност реализације различитих пројеката и посебно значајна финансијска средства која се том приликом троше, захтевају да се у процесу управљања реализацијом ових пројеката, поред планирања и анализе времена и ресурса, изврши ваљано планирање и анализа трошкова реализације пројекта.

Основни циљ управљања пројектом је да се пројекат реализује у најкраћем времену и са најмањим трошковима, што указује на повезаност планирања трошкова реализације пројекта, са временом трајања пројекта и ангажованим ресурсима.

Повезаност времена и трошкова реализације пројекта усмерава планирање и анализу трошкова у правцу истраживања и проналажења најповољнијег односа између времена и трошкова реализације пројекта. Очигледно је, како за поједине активности, тако и за пројекат у целини, да одређеном времену реализације једног задатка, кореспондирају одговарајући трошкови реализације тог задатка, изазвани ангажовањем потребних ресурса, људског рада и др.

Почетни корак у планирању трошкова је одређивање трошкова појединих активности. Одређивање трошкова појединих активности представља, у ствари, поступак процењивања ових трошкова на основу свих познатих параметара о пројекту. Процена се врши на основу детаљно анализираних садржаја активности у смислу начина извођења, коришћења људског рада, времена извођења активности, и др.

1.3. Кључни учесници у пројекту

Управљање пројектом је веома сложен задатак са великим бројем различитих учесника. Зависно од врсте и величине пројекта може се појавити већи или мањи број учесника у управљању пројектом, са различитим управљачким овлашћењима, и са различитим улогама и задацима.

Најчешће се у пројектном менаџменту помиње пројектни менаџер и детаљно анализирају овлашћења, улоге и задаци овог менаџера. Међутим, у управљању различитим пројектима могу се појавити и друге менаџерске функције, као што је, на

пример, пројектни спонзор, вођа пројекта, вођа пројектног тима, програм менаџер итд. За потребе овог рада, дефинисане су оне функције које су употребљене.

Пројектни спонзор је особа која има ауторитет да заступа пројекат и да га подржава. То је најчешће менаџер који је високо позициониран и има велика овлашћења, која му омогућавају да подржава пројекат, да би био ефикасно реализован. Пројектни спонзор дефинише циљеве пројекта, одобрава коришћење ресурса, отклања препреке и омогућава да се пројекат ефикасно доведе до краја. Он отклања покушаје да се пројекат заустави или спречи његово одвијање, обезбеђује планирано финансирање и снабдевање потребним материјалним ресурсима, и у целини гледано, пружа подршку пројекту и штити пројекат од неповољних утицаја и проблема.

Пројектни менаџер је човек који је задужен да, заједно са екипом која ради на пројекту или са пројектним тимом, доведе пројекат до ефикасног завршетка. Он има велика овлашћења и одговорности везане за завршетак пројекта. Уско је повезан са Топ менаџментом организације. Пројектни менаџер представља централну фигуру пројекта, особу која је задужена и одговорна за постизање планираних циљева пројекта, значи за осигурање да се ефикасним управљањем пројекат реализује са планираним ресурсима и трошковима (Јовановић, Бјеговић, Радушки, & Буха, 2015).

Пројектни менаџер координира рад чланова пројектног тима на управљању пројектом. Његов основни задатак је координација и усмеравање активности великог броја учесника у реализацији пројекта и посебно у управљању реализацијом пројекта, ради ефикасног завршетка пројекта. То је веома комплексно место које подразумева велики број појединачних задатака (Јовановић, Бјеговић, Радушки, & Буха, 2015).

У неким ситуацијама сложенијих пројеката може да постоји и функција **вође пројекта**. Вођа пројекта управља мањим пројектима или подпројектима у оквиру великог пројекта, и директно је подређен пројектном менаџеру, а њему су подређене вође пројектних тимова. Вођа пројекта има овлашћења за управљање пројектом у оквиру датих ограничења и овлашћења која му одређује пројектни менаџер, имајући у виду специфичности пројекта и дефинисану менаџерску структуру за реализацију посматраног пројекта. Вођа пројекта треба да поседује солидне компетенције из пројектног менаџмента, исказане кроз одговарајуће знање и релевантно искуство у управљању пројектима. Позиција вође пројекта се понекад назива и пројектни лидер, иако и пројектни менаџер може имати лидерске способности, односно бити пројектни лидер.

Вођа пројектног тима је подређен и директно одговоран пројектном менаџеру. Код мањих пројеката пројектни менаџер обавља обе улоге – пројектни менаџер и вођа пројектног тима. Овлашћења вође пројектног тима су везана искључиво за вођење пројектног тима. Вођа пројектног тима треба да поседује особине и способности да управља пројектним тимом и одговарајуће искуство у тимском раду.

Тим представља нови, модеран и флексибилан начин организовања који се заснива на заједничком, тимском раду групе специјалиста, чији је задатак реализација одређеног посла или подухвата и којима управља менаџер, односно вођа тима.

Најчешћа дефиниција тима је да тим представља групу људи која заједнички и повезано ради на остварењу заједничког циља. Термини тим и тимски рад су данас веома често у употреби у различитим делатностима.

Јасно је да није свака група тим. Само она група која заједнички и повезано ради на остварењу заједничког циља јесте тим. Тим је она група људи који поседују комплементарне вештине, који имају заједничку сврху деловања и заједничке циљеве за чије достизање имају заједничку одговорност.

Тимови се могу поделити и класификовати према различитим критеријумима. Основна подела је на сталне и привремене тимове. Стални тимови представљају организационе јединице сталног карактера, чије је трајање перманентно. Они обављају специфичне радне задатке непрекидно и делују као сталне функционалне јединице. Привремени представљају организационе јединице које трају док се не заврше задатак или посао за који су основане. Једну од веома интересантних подела даје Јукл (*Gary Yukl*), који предлаже следеће врсте тимова:

- Функционалне тимове
- Мултифункционалне тимове
- Самоуправне тимове
- Самодефинишуће тимове
- Тимове топ менаџмента

Функционални тимови обављају специфичне и специјализоване задатке који представљају део исте функционалне области. Функционални тимови имају свог лидера, који има формална овлашћења у вези управљања тимом. Међутим и остали чланови тима могу помоћи у објављивању одређених управљачких задатака. За ефикасан рад функционалних тимова веома је важно да су чланови тима добро мотивисани, да су добро обучени и да разумеју своје улоге и задатке и да су добро организовани да могу да употребе своје вештине и знања. Међутим није довољно да се тим добро организује, већ је потребан и висок степен кооперације, кохезије и поверења међу члановима тима, да би он био ефикасан и дао жељене резултате.

Мултифункционални тимови се користе да се побољша координација независних активности између различитих специјализованих јединица у оквиру исте организације. Пројектни тимови који се формирају за реализацију сложених инвестиционих пројеката представљају праве примере мултифункционалних тимова. Тим је задужен за планирање и вођење сложених послова и пројеката који захтевају координацију, кооперацију и заједничко решавање проблема насталих у реализацији. Мултифункционални тимови могу бити посебно добри у стварању нове идеје, која је иновативна и практична. Овакви тимови доносе различите вештине и знања, а самим тим и приступ проблемима из различитих перспектива, чиме се ствара могућност за понуду великог броја креативних решења проблема (Коларић, 2017). Чланови тима могу остати у тиму до краја његовог трајања, али се могу променити ако то потребе захтевају у одређеној функционалној јединици.

Код **самоуправних или самовођених радних тимова** одговорност и ауторитет се преноси са менаџера на чланове тима, тако да они сами управљају својим пословима. Самоуправни тимови обављају активности које су независне и чланови тима су релативно стабилни током века трајања тима. Чланови тима се током рада често пребацују са једног задатка на други, што чини посао интересантнијим, а тиме и флексибилнијим. Самоуправни тимови доносе значајне предности као што је веће залагање чланова тима у раду, побољшање квалитета, повећана ефикасност и задовољство у раду, смањена одсутност с посла.

2. Пројекти намењени младима

У Републици Србији постоји велики број пројеката намењених младима. Овим радом је обухваћено 7 пројеката. Сваки од њих има различит приступ процесу планирања.

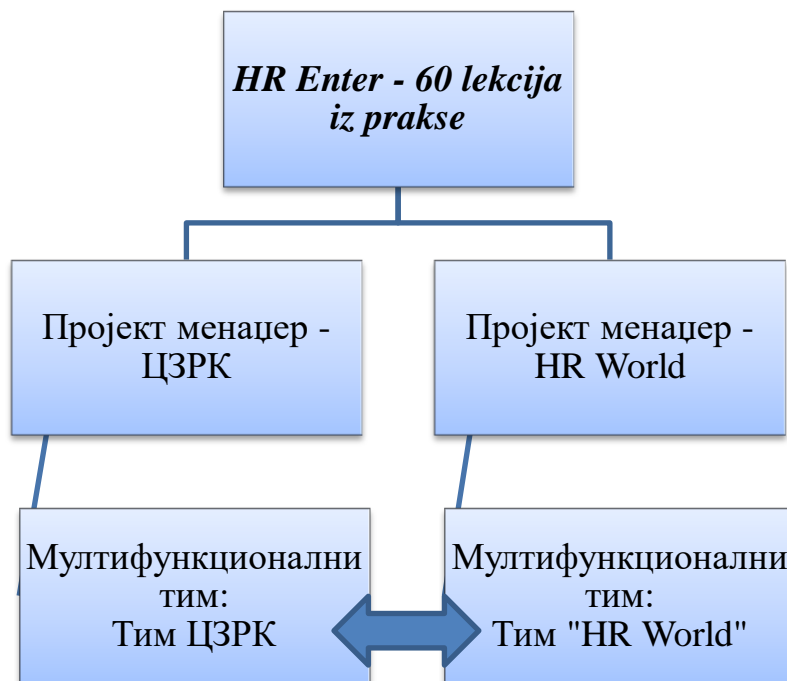
2.1. „HR Enter – 60 лекција из праксе“

Први пројекат, коме је посвећена пажња, јесте пројекат који представља сарадњу државне организације и невладине организације. Конкретно то су **Центар за развој каријере**, који је део Универзитета у Београду и невадина организација „**HR World**“. Овај пројекат је с намером први на листи листи из разлога што је најприближнији смеру који се похађа на Факултету безбедности. Реч је о људским и социјалним ресурсима. Назив пројекта је „**HR Enter – 60 лекција из праксе**“. Идеја овог пројекта јесте упознавање младих људи са професионалцима из сектора људских ресурса који долазе из великих компанија које послују на територији наше земље. Поред тога, због величине тржишта, тежња је да ти професионалци буду из различитих индустријских грана: телекомуникације, ИТ, продаје, дуванске индустрије, грађевинарства итд. Начин на који би припадници сектора људских ресурса преносили своје знање и искуства младим људима је кроз низ интерактивних предавања и радионица на различите теме из делокруга рада сектора људских ресурса. У процесу планирања није било пуно препрека у одређивању места одржавања предавања и радионица. С обзиром да је Центар за развој каријере део Универзитета у Београду, Ректорат Универзитета у Београду је идеално место за спровођење овог пројекта. С обзиром да овај пројекат спроводе 2 организације, самим тим постоје 2 пројектна менаџера. Један је директор/ка Центра за развој каријере, а други оснивач/директор-ка организације *HR World*. Они делегирају по једно лице за вођу пројектних тимова. Укупно, дакле постоје 2 пројектна тима (Шема 2). Оба тима су мултифункционална, јер пројекат захтева међусобну сарадњу. Главни задатак првог тима, тима Центра за развој каријере јесте регрутација и селекција полазника овог пројекта. Овај процес трајао је 2 месеца. Пројектни тим се одлучио за пријаве путем Интернета, где је главни фокус на биографијама и мотивационим писмима које сви заинтересовани млади људи морају да доставе. Главни задатак другог тима јесте избор предавача и комуникација са њима. Битно је напоменути да је планирање временског оквира извођења овог пројекта изузетно захтеван део, првенствено због обавеза будућих учесника. Извођење овог пројекта је одређено за временски период од 13. јуна до 19. јула. Пројекат се изводи у том периоду једном седмично (четвртак) у временском интервалу од 09:00 до 17:00 часова. Поред тога накнадно су планирана још 3 дана, током извођења самог пројекта. Због капацитета сале, број учесника је ограничаван на 20. Како би пројекат био јединствен и оригиналан, значајан део планирања се односи на избор тема. Овим делом су се бавила оба пројектна тима. Теме до којих су заједничким радом дошли су:

1. Функција људских ресурса и бизнис окружења;
2. Регрутација, селекција и талент аквизиција;
3. Учење и развој;
4. Компензације и бенефити;
5. *HR data driven* и технологија;

6. Будућност функције људских ресурса

Иако је извођење пројекта сведено на период од месец дана. Процес планирања је трајао доста дуже. Сви учесници овог пројекта су већ приликом пријаве били упућени у читаву агенду, што значи да су до тада пројектни тимови већ пронашли предаваче, одредили теме у складу са предавачима. Пројекат је врло користан за свакога ко жели да свој каријерни пут започне у сектору људских ресурса. Учесници добијају сертификат потписан од Центра за развој каријере и невладине организације „HR World“. Поред тога, сви учесници пројекта остављају своје биографије. Центар за развој каријере и „HR World“ прослеђују свим компанијама које су имале представнике у овом пројекту и то може бити још једна прилика за младе људе.



Шема 2

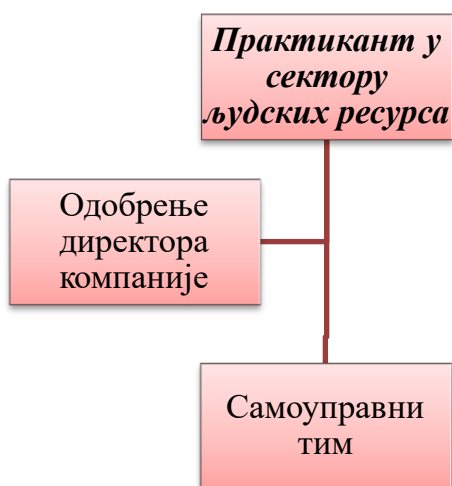
2.2. Практикант у сектору људских ресурса

Следећи пројекат јесте пројекат компаније, која се бави трговином одеће и обуће на велико. Реч је о компанији **Ђак д.о.о.** Њихов пројекат нема званичан назив, односно назив је дат према позицији за коју је пројекат намењен. У овом случају реч је о **Практиканту у сектору људских ресурса**. Идеја о отварању ове позиције дошла је из потреба посла. Запослени у том сектору су осетили потребу за радном снагом чији би основни задатак био административног карактера. Запошљавање нове радне снаге, само зарад таквих послова не би било сврсисходно као ни исплативо. Дошли су на идеју да укључе младе људе, у првом реду студенте. Знајући да се никоме не би свидело да ради само административне послове, одлучили су да спроведу пројекат, који би младим људима давао практична знања и вештине из различитих области људских ресурса. Идеја је захтевала одобрење директора фирме. Након одобрења директора, са аспекта

управљања пројектима, припадници сектора су постали самоуправни тим (Шема 3). Финансијска средства која су потребна за извођење пројекта немају велики значај, јер су потребна само за вид оглашавања. Током процеса планирања, требало је направити сегменте или теме, које би биле обрађене током овог пројекта. Након донешених одлука о темама које ће бити заступљене, требало је одредити временски оквир спровођења пројекта. То није нимало лак задатак из више разлога. Уколико се неком сегменту да премало времена, студенти неће савладати дату област, с друге стране уколико рад на неком сегменту буде предугачак, може довести до zasiћења код студената. Требало је оставити времена и за обављање основног задатка, због којег је и започето планирање пројекта, односно административни послови. План је био састављен. Он се састоји из 9 врста активности, за које је одређен оквирни временски период за спровођење. Оквирни временски период се односио на активности, не на укупну дужину пројекта. Тиме су дали дозу флексибилности, где би студенти могли уколико неки део брже савладају да се посвете следећем, а уколико нешто, пак, не савладају у планираном временском периоду, постоји могућност продужења временског оквира. Трајање спровођења пројекта је 2 месеца. Дobar процес планирања се огледа и у томе да је за сваку врсту активности дат тачан опис, како не би дошло до забуне. Врсте активности су следеће:

1. Упознавање са компанијом, и организационом структуром, основне информације о плану пројекта
2. Упознавање са структуром сектора људских ресурса и начином функционисања
3. Упознавање са процесима запошљавања у малопродаји
4. Врсте кадрoвске евиденције
5. Кључне одредбе у закону
6. Упознавање са системом тренинга и обука у малопродаји
7. Принципи планирања годишњих одмора у малопродаји
8. Систем зарада и бонуса
9. Главни изазови у раду у малопродаји

С обзиром на капацитете простора последњи део планирања односио се на број учесника пројекта. Радно време сектора је од 08:00 до 16:00 часова. Одлучили су да за један период од 2 месеца могу приуштити свега 2 практиканта, међусобно зависних, јер би заједно покривали једну позицију. Радно време од 8 сати, учесници би победили. Регрутацију и селекцију једног учесника врше припадници тима. Учесник је потребно да пошаље своју биографију, као и мотивационо писмо, након чега следи интервју са кандидатима који су ушли у ужи избор. Други учесник, долази по препоруци професора са Филозофског факултета у Београду, који похађа смер „Психологија“. Иако овај пројекат нема могућност учешћа већег броја младих људи, он је изузетно добар, из разлога што студент има директан увид у свакодневне активности сектора и због тога што добија већу посвећеност од стране запослених. То не би био случај, или би био у мањој мери да постоји више учесника. Студент добија и „препоруку“ по завршетку пројекта, који му може помоћи у даљој каријери.



Шема 3

2.3. *Компас*

Пројекат, који је обрађен у наредном делу текста, представља сарадњу невладине организације и компаније. Реч је о непрофитној невладиној организацији „Студентска унија економског факултета“ и компанији „Делта Холдинг“. Пројекат је назван „*Компас*“. Компанија Делта Холдинг годинама уназад има већ добро разрађен програм под називом „Млади лидери“. Тај програм је изузетно формалан и има тачно прописана правила и процедуре. Тим програмом желе да придобију најквалитетније младе људе, који ће „сутра“ бити окосница компаније. Програм траје годину дана и базиран је на систему ротација, након чега најбољи остају запослени у компанији. Овај кратак опис програма је важан како би се објаснила идеја настанка новог пројекта. Пројекат је поприлично комплексан. Постоје могућа одступања у опису процеса планирања. Припадници сектора људских ресурса дошли су на идеју да направе такав пројекат, који неће бити строго формалан. Циљ је да кроз интерактивна предавања, радионице и стручне посете, млади људи добију пре свега основне информације о томе чиме се компанија бави. Такође кроз овај пројекат желе да условно речено „промовишу“ своју компанију и програм „Млади лидери“, како би се за исти пријавили само они који виде себе у тој компанији. То се може посматрати и као вид предселекције. С обзиром да компанија нема велику комуникацију са студентима у процес планирања је укључена Студентска унија економског факултета. Са овом организацијом су у прошлости сарађивали на неколико мањих пројеката. Пројект менаџер је директор/ка сектора људских ресурса. Вођа пројектних тимова је председник Студентске уније. Пројектни спонзор је компанија Делта Холдинг, односно особа из Топ менаџмента. Формирана су 3 функционална тима (Шема 4). Основни задатак првог тима је одабир кандидата. Поред регрутације и селекције, битан услов је да учесници долазе са различитих факултета. Други функционални тим се бави комуникацијом са другим факултетима, практично промоцијом пројекта. Задатак трећег тима је анализа тема које би биле обухваћене пројектом. Сва 3 тима су свој задатак спроводила 2 месеца. Компанија Делта Холдинг је формирала сопствени тим (Шема 4), који се бавио временским делом пројекта и самом организацијом – логистиком (просторије, техничка опремљеност, контактирање предавача, усклађивање послова). Све просторије, као и техничка опремљеност су ресурси Делта Холдинга које се налазе у централној згради ове компаније. Поред презентација, радионица и посета,

компанија Делта Холдинг је желела да пружи могућност доприноса пројекту. Директор/ка сектора људских ресурса и председник Студентске уније су одлучили да је неопходно одредити студије случаја, односно теме, којима би се млади учесници бавили током пројекта и на крају презентовали. Комплексност пројекта се огледа и у томе што је временски оквир спровођења пројекта од 16. априла до 3. октобра. Трећи функционални тим је својим радом дошао до тема које би биле занимљиве студентима. Неке од њих су: Преговарање, Лидерство, Технологије и развој. Тим формиран од стране Делта Холдинга је на основу ових тема креирао коначну агенду. Њом су поред предавања које су обухватале назначене теме, додате тема везана за мотивацију и бизнис окружење, као и 2 стручне посете. Прва стручна посета, била је посета фабрике „*Fun and Fit*“, а друга посета била је фабрика „*Данубиус*“. Број учесника је ограничен на 50. Иако је агенда била састављена, пројекат је био подложен променама. Добар део планирања се односи и на то, што је остављен одређен временски простор за спровођење неке активности, за коју ће се током извођења пројекта одлучити учесници. Пред сам почетак извођења пројекта, вођа пројектних тимова, председник Студентске уније, има задатак да све учеснике подели у 6 тимова, који ће сваки засебно радити на студији случаја. Након што је пројекат стартовао формиран је нови тим, који је има задатак да током пројекта испитује задовољство учесника, као и да буде нека врста „сервиса“ уколико учесници имају неке недоумице, примедбе и жеље. Директор/ка сектора људских ресурса је присутна на свим предавањима, посетама, а налази се и у стручној комисији, приликом презентовања студије случаја. Сви учесници по завршетку пројекта добијају сертификате, као и добру референцу за своје биографије. Такође добијају одређене повластице, уколико се одлуче за програм „Млади лидери“. Овај пројекат је веома користан, највише из разлога што ова компанија има заиста широк делокруг пословања (пољопривреда, прехранбена индустрија, аутомобилска индустрија, хотелијерство...).



Шема 4

2.4. Вршњачка подршка

Наредни пројекат је државног карактера и могло би се рећи да се разликује од осталих, који су коришћени. Наиме реч је о пројекту под називом „**Вршњачка подршка**“. Овај пројекат организује „**Универзитетски центар за студенте са хендикепом**“. Идеја је настала од стране запослених у овом центру. Проучавањем студената са хендикепом, односно њиховог броја на Универзитету, врста хендикепа, услова студирања, дошли су до закључка да би се озбиљније требало позабавити свим тим темама у академским круговима. Заправо, жеља је да се подигне свест свим студентима о њиховим колегама, студентима који имају одређену врсту хендикепа. А са друге стране, да они који имају неки вид хендикепа знају да имају подршку људи око себе. С обзиром да је тема поприлично широка, требало је почети од нечега. Пројекат је замишљен да окупи студенте, волонтере са различитих факултета као и све студенте који имају неки вид хендикепа, који би били учесници пројекта годину дана (од 1. октобра текуће године до 1. октобра наредне године). Оглашавање је спроведено преко студентских парламената. Временски оквир овог дела пројекта је био 4 месеца. Из разлога што није постојала могућност одласка на сваки факултет и презентовања идеје пројекта, један од изузетно важних питања у процесу планирања јесте назив пројекта. Он је требало да буде нека врста путоказа за све који би се пријавили. Планирање пројекта је већ у старту ограничено, јер зависи од броја пријављених. Поред тога и крајњи домет је непознат. Утисак је да је неопходно спровођење низа мањих пројеката како би се „направио знатан корак у напред“. Током процеса пријављивања волонтера, као и студената са хендикепом, требало је утврдити почетне тезе. Прва теза се односила на опремљеност факултета. Сваки волонтер би требало да извиди ситуацију на свом факултету, а формирали би се тимови за обилазак факултета са којих нема волонтера. Поред тога и студенти са хендикепом би дали информације о факултетима на којима они студирају. Фокус би био, пре свега, инфраструктура и опремљеност (да ли факултет поседује лифт, рампу, да ли кабинети имају број и називе на Брајевом писму, да ли постоје звучни записи литературе...) Друга теза, најважнија, јесте управо „Вршњачка подршка“. Она би укључивала различите академске помоћи (прекуцавање звучних записа, читање и писање одговора на испиту/колоквијуму уколико је неко слеп, неки вид саветовања при учењу итд.). То би обављали волонтери у складу са договором и обавезама, а у складу са потребама студената са хендикепом. Трећа теза која се провлачи и кроз прве две јесте едукација. Пројекат би садржао низ предавања на различитим факултетима како би и други студенти подigli свест о овој теми, као и кратки видови обуке, које би могли да примене у свакодневном животу (којом терминологијом се користити у свакодневном говору – конкретно избацити појам „инвалид“, користити појам „особа са хендикепом“, како на најбољи начин превести особу у помомћним колицима преко улице, на који начин превести слепо особу преко улице...). Често људи на улици не желе да помогну или не питају да ли је потребна нека помоћ особи са хендикепом уз образложење да се плаше да их не увреде / повреде. Извођењем овог пројекта би се створили услови за даље кораке. Овај пројекат је значајан а и добар. Он учесницима неће дати запослење или каријеру, али би учествовањем у овом пројекту унапредили људске вредности, добили знања о свакодневним ситуацијама које би могли да пренесу својим вршњацима, тежили би ка томе да наше мало, неке значајне заиста пуно.

2.5. „Gaming Fair“

Још једна невладина организација се потрудила да спроведе пројекат, који је једним делом хуманитарног карактера, а другим делом изузетно користан за развој каријере и стицање нових знања. Највећи акценат је на ИТ индустрији, индустрији која је у сталном расту и ширењу. Невладина организација је „Унија студената факултета организационих наука“, док је пројекат назван „Gaming Fair“. Иако је временски период спровођења свега 3 дана, процес планирања је изузетно захтеван и дугачак. Покретачка идеја је била да се учини добро дело. Размишљањима на ту тему у оквиру управног одбора ове организације, дошло се до закључка да би најидеалнији спој био када би се неким пројектом првенствено учинило добро дело, а да уз то сваки учесник добије нека нова знања. С обзиром да је ИТ индустрија у константној експанзији, сматрали су да би то било њихово поље интересовања у извођењу овог пројекта. Идеја је била да се одржи турнир у игрању видео игара, који би трајао 2 дана. Трећег дана би се одржао сајам „гејминг“ индустрије, на коме би гостовали предавачи из различитих ИТ компанија и преносили своја знања свим учесницима. Управни одбор је одредио Пројект менаџера и 4 функционална тима (Шема 5). Сваки функционални тим је имао свог вођу. Први тим је означен као сектор људских ресурса, иако није имао његове класичне функције. Основни задатак овог тима био је пријем и евидентирање пријава учесника за турнир, као и прикупљање котизација. Други тим је назван маркетинг тим/тим за односе са јавношћу. Основни задатак овог тима била је промоција пројекта. Она је највише базирана на друштвеним мрежама и комуникацијом са факултетима Универзитета у Београду. Поред тога, задатак им је био да се и медији и новинске куће известе о догађају. Трећи тим је означен као спонзор тим. Веома важан задатак био је на овом тиму. Тим је требало да пронађе спонзоре, који би уједно били учесници сајма (изложили новије технологије и опрему) и који би могли да одрже предавање. Дакле, тражили су првенствено ИТ компаније, али и друге које примењују савремени начин пословања и најновије технологије. Четврти тим је тим за логистику. Овај тим је имао задатак да пронађе локацију извођења турнира, као и локацију за експонате на сајму и просторије у којима би се одржала предавања. Локација сајма и предавања није била тежак задатак за овај тим. Факултет организационих наука је уступио своје просторије. Локација за извођење турнира била је у тржном центру „Стадион“ у једном од „гејминг“ пабова. Овај тим је, такође, имао задатак да води рачуна да све буде у планираном временском распореду. Одлично планирање и велики рад је уложен у извођење овог пројекта. Успешно обављени задатак другог тима, допринео је изузетно великом одазиву такмичара. Поред тога, трећи тим је успео да придобије велики број спонзора, од којих су неки међу највећим компанијама у Републици Србији а и у свету у сфери савремене технологије. Четврти тим је изузетно добро извршио све планиране задатке. Турнир је спроведен на најбољи могући начин, док је сајам оставио највеће задовољство. Простор је био подељен на штандове, на којима су биле различите новије технологије, као и људи из компанија који су били ту да објасне њихову примену и значај. Предавања су била у посебним просторијама, где су предавачи говорили о савременим технологијама, новитетима, програмирању видео игара, примерима из пословања, техничким „алатима“ који су свима доступни итд. Овај пројекат заслужује велику пажњу из више разлога. Један од њих је то да приказује веран приказ како временска одредница трајања извођења пројекта не умањује дужину процеса планирања. Краћи пројекат, не означава уједно и мање рада. Утисак је да краћи пројекти „не трпе грешку“. Код дужих пројеката, већа је могућност да се крајњи утисак промени, уколико дође до неке грешке. Овај пројекат може бити изузетно значајан за

младе људе, који себе виде у ИТ индустрији, али такође може бити врло инспиративан за некога, коме ова тема, раније, није била толико блиска.



Шема 5

2.6. „Youth Speak Forum“

Највећа невладина организација која организује највећи број пројеката за младе је Ајсек (*Aiesec*). У оквиру свог рада, спроводе 4 изузетно велика пројекта. Називи тих пројеката су „*New Leaders Conference*“, „*Career Days*“, „*Youth Speak Forum*“ и „*Global Host*“. У овом раду акценат је на трећем, односно пројекту под називом „*Youth Speak Forum*“. Планирање овог пројекта је изузетно захтевно. Читав пројекат се састоји из 3 фазе, дела или етапе (Шема 6).



Шема 6

Први део се назива „*Youth Speak Anketa*“. Менаџер пројекта формира 4 тима и именује вођу пројекта за други, трећи и четврти тим (Шема 7). Сваки од пројектних тимова има свог вођу. Први тим, функционалног типа, означен као тим за спонзоре, чији је задатак да пронађе спонзоре који ће уложити, пре свега, новчана средства, како би ова организација спровела истраживање на територији Републике Србије и испитала ставове младих о томе у каквом бизнис окружењу би волели да раде, као и о квалитету

студија које похађају. Овај тим је свој задатак на најбољи могући начин извршио. У прилог томе говори да су спонзори овог пројекта интернационалне компаније које послују у нашој земљи, као и државне компаније. Вођа пројекта је означен као „менаџер логистике“. Други, трећи и четврти тим су мултифункционалног карактера. Сва 3 тима су заједно креирала „упитник“ који су користили у свом истраживању. Сваки од ових тимова карактерише разноликост чланова по питању факултетског усмерења. Обавезан члан сваког тима је студент Филозофског факултета. Ова три тима су територијално распоређена, с тим што су чланови могли да прелазе из тима у тим, уколико је то неопходно у зависности од плана и временског оквира којим се бавио вођа пројекта, односно менаџер логистике. У истраживању је учествовало преко 3000 студената. Након завршетка прве фазе, тимови су расформирани, односно регруписани. Ова фаза трајала је 6 месеци.



Шема 7

Друга фаза се назива „*YouthVoice Panel*“. Током ове фазе формирана су 2 тима, и именован вођа пројектног тима за први тим. Вођа пројектног тима назван је „комјунити менаџер“. Задатак комјунити менаџера и његовог тима, била је промоција пројекта, односно његове треће фазе. Примарна је промоција преко друштвених мрежа, док је секундарна промоција била на факултетима. Њихов задатак се није одвијао само до почетка треће фазе, већ и током ње. Менаџер пројекта заједно са менаџером за логистику и по једним чланом из другог, трећег и четвртог тима су известили све компаније које су спонзори а уједно и учесници овог пројекта (Шема 8) о резултатима истраживања. Из обрађених резултата сазнају у ком правцу би требало да усмере програме намењене младима и процесе у својим компанијама, као и ко је по мишљењу младих најпожељнији послодавац у Србији.



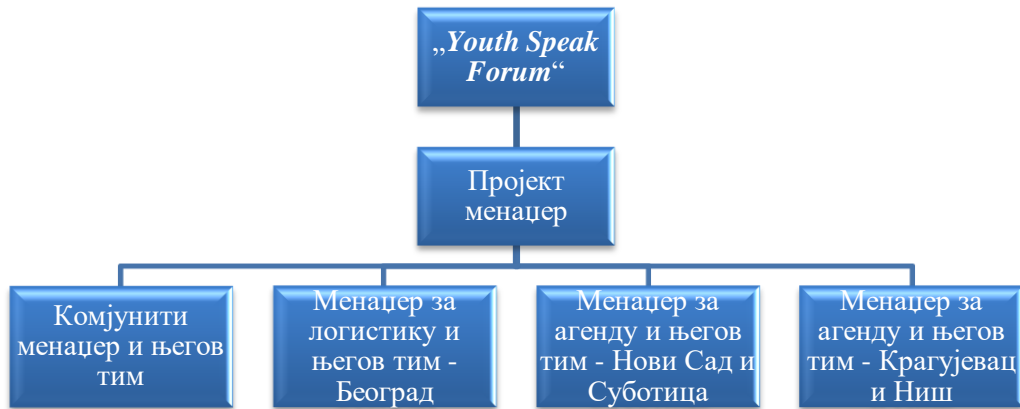
Шема 8

Након тога долази до треће фазе, уједно и најважније. Она је уједно и названа као цео пројекат „*Youth Speak Forum*“. У овој фази „комјунити менаџер“ заједно са својим тимом наставља рад. Менаџер пројекта формира 3 тима. Менаџер логистике постаје вођа пројектног тима, док су вође друга два тима именовани као „Менаџери агенде“ (Шема 9). Сва 3 новоформирана тима су мултифункционална. Главни задатак менаџера за логистику и његовог тима јесте одређивање датума, сатница и локације, на којој ће бити одржана конференција, предавања и радионице. Поред тога комуницирају са свим компанијама и заједно са њима усклађују програм и теме које ће бити обрађиване на основу могућности компанија и на основу резултата истраживања. Њихов центар дешавања је Београд. Исте задатке и функције имају други и трећи тим, с тим што други и трећи тим обрађују по две локације (Нови Сад и Суботица односно Крагујевац и Ниш). Успешност овог пројекта се огледа кроз бројке на глобалном нивоу. Ајсек постоји у више од 120 земаља на свету. До сада је на глобалном нивоу свој допринос дало преко 93000 учесника и 1000 организација.²⁶

Планирање овог пројекта је најзахтевније у односу на остале пројекте. Иако су млади људи учесници овог пројекта само један дан, кроз планирање, може се закључити да је томе претходио веома дугачак процес (скоро годину дана). Баш из тог разлога, овај пројекат је изузетно користан за свакога, јер се теме предавања, радионице, конференције формирају на основу истраживања из текуће године. Млади

²⁶ <https://aiesec.org.rs/youth-speak-forum/#> (13.09.2019. – 18:21)

људи добијају најновија знања, упознају се са новим трендовима у пословању, међусобно деле своја искуства и знања са другим младим људима.



Шема 9

2.7. Нелт едукативни програм

Последњи пројекат је пројекат компаније **Нелт** (Nelt) и 2 невладине организације. Те организације су „**Нова Искра**“ и „**Галерија 12 ХАБ**“ (*Galery 12 New Media HUB*) Пројекат је назван „**Нелт едукативни програм**“. Иако у називу стоји „програм“ може се посматрати као пројекат. Програм се схвата као скуп више пројеката.²⁷ Иницијатива настанка овог пројекта базирана је на уверењу да важан сегмент у образовању младих представља упознавање и рад са истакнутим професионалцима различитих профила, тимски рад и директно искуство интерсекторске сарадње и менторског рада.²⁸ Компанија Нелт је именовала пројектног менаџера, док је представник Топ менаџмента пројектни спонзор. Формирано је више тимова. Први тим је сектор људских ресурса компаније Нелт. Њихов основни задатак је избор учесника пројекта, на основу пристиглих биографија као и процес оглашавања. Поред тога формирана су 2 мултифункционална тима састављена од представника обе невладине организације и представника Нелт-а. Задатак оба тима је да заједничким радом утврде временске оквире спровођења овог пројекта, теме које ће бити обрађене, као и предаваче који ће држати предавања и радионице. Док су разматрали теме, водили су рачуна о томе да теме не буду строго професионалне. Заједничким радом донели су одлуку да пројекат обухвата: 6 радионица, од којих би 3 држали ментори својим тимовима, затим 4 предавања за све, 2 студијске посете, екскурзију и завршну презентацију иновација. Питања око локације није било, јер су све организације ставиле на располагање своје просторије. Поред тога, формиран је посебан тим, који није имао превеликог утицаја на процес планирања пројекта. Овај тим је назван „тим ментора“. Ментори долазе из компаније Нелт (Шема 10). Њихов задатак је да практично „воде“ тимове који ће им бити накнадно додељени. Један део пројекта се

²⁷ <http://www.link-university.com/lekcija/Razlike-program-menad%C5%BEmenta-i-projektog-menad%C5%BEmenta/4870> (13.09.2019. – 23:17)

²⁸ <http://www.nelt.rs/sr/page/57/Nelt+edukativni+program> (12.09.2019. – 19:45)

односио на креирање нове идеје од стране младих људи. Након одређења тема и оквирног плана, формиран је „тим за логистику“, чији је задатак био да пронађе предаваче који нису долазили из компаније Нелт и да формира коначну агенду. Агенда је представљена на врло креативан начин. С обзиром да млади у највећој мери користе друштвене мреже, одлучили су да теме представе кроз симбол # - хештаг (*Hashtag*):

1. Интензивна радионица - #opening
2. Предавање - #WorldToday
3. Студијска посета - #gaming
4. Предавање - #StoryTelling
5. Менторска радионица - #DesignThinking
6. Интензивна радионица - #connecting
7. Менторска радионица - #ProblemSolving
8. Интензивна радионица - #creating
9. Менторска радионица - #StrategicPlanning
10. Предавање - #PresentationSkills
11. Предавање - #Internet
12. Екскурзија - #Art
13. Студијска посета - #bussiness
14. Презентација радова



Шема 10

Пројекат је врло добар. Његово трајање је скоро годину дана. Процес планирања овог пројекта је веома захтеван, а компанија Нелт заслужује свако поштовање на марљивости. Овај пројекат спроводе неколико година, што показује да им је он веома важан као и млади људи. Млади људи могу пуно да науче, као и да практично примене знања. С обзиром на дужину трајања могу упознати пуно људи као и сарађивати са њима. На крају, пројекат тежи развоју креативности и могућих решења, која немају позитиван утицај само на учесника и његов тим, већ и на друштво.

Закључак

Комуникацијом са младим људима, студентима са различитих факултета, може се закључити да млади људи имају велики низ бенефита учествовањем у пројектима. Поред знања и вештина које развијају, добијају прилику да буду запослени. Уколико је, пак, не добију њихова „биографија“ је свакако вреднија. Можда најважнији бенефит је тај, што млади људи могу да створе „слику“ о раду у некој компанији. Наравно, увек је потребан степен резервисаности, јер треба се осврнути на причу о томе да свака компанија жели да представи себе на најбољи могући начин. Пројекти које планира и спроводи држава преко министарстава или неких организација, веома су значајни. Бенефити за државу су ти што добром едукацијом и обуком настају добри кадрови, који ће сутрадан доприносити друштву, економској стабилности као и просперитету државе. С обзиром да су државни системи поприлично велики и уједно бирократизовани, млади људи добијају прилику да увиде функционисање система, који је у односу на приватни, грубо речено, „устројенији или затегнутији“ због начина свог функционисања, хијерархије, процедура и правила. Често је то управо разлог, због којег се млади људи више опредељују да учествују у компанијским пројектима. Компаније више раде на креативности у својим пројектима. Млади људи „имају веће право гласа“, компаније су отвореније за нове идеје. Комуникација у компанији је мање формална, могућност напредовања и развоја већа. Поред тога студенти сматрају да су компаније развијеније и у технолошком смислу. Најчешћи коментар који иде у прилог државним пројектима или запослењу у државном сектору је сигурност и стабилност. Пројекти под покровитељством невладиних организација имају циљ развој младих људи који је пре свега помоћ младима у даљој каријери. Дешава се да невладине организације желе да повећају кадар кроз пројекат, али то је у знатно мањој мери у односу на државне или компанијске. Велики број невладиних организација су непрофитне. То су првенствено студентске организације.

Правећи паралелу са спортом, било који велики резултат није остварио један човек, сам. У индивидуалним спортовима иза сваког такмичара стоји тим, који великим делом учествује у заједничком успеху. Тако је и са пројектима. У највећем броју пројектата може се уочити заједнички рад, бар 2 елемента из класификације према организаторима, а постоји могућност да сва 3 елемента буду укључена. Примера ради, студентска организација планира пројекат, формира пројектне тимове, има пројектног лидера, док се компаније појављују као спонзори, а Министарство уступа своје ресурсе (сале за конференције, друге просторије, инвентар...). Сарадња је неопходна. Невладине организације (у првом плану студентске организације) принуђене су на сарадњу са компанијама и државним организацијама или министарствима првенствено због недостатка ресурса, међутим ни они не могу без студентских организација. Разлог је тај што студентске организације имају далеко непосреднији контакт са младим људима.

Анализом планирања различитих пројектата, закључак је да је процес планирања веома захтеван. Сваком пројекту треба приступити систематично. Добро планирање је кључ успешног пројектата. Из ових неколико примера, уочава се да дужина спровођења неког пројектата не означава аутоматски процес планирања истог тежим. Пројекти који се спроводе у краћем временском периоду, често имају дужи процес планирања. Тешко је издвојити најбољи пројекат, али током истраживања за потребе овог рада, утисак о пројектима је врло позитиван. Он је формиран и на основу великог броја пројектата који се спроводе у Републици Србији. Велики број пројектата прерасту у програме, који се организују и који ће се организовати у будућности. Међутим, ниједан програм није

устаљен стопроцентно. Програми који се одржавају дужи низ година трпе промене из године у годину услед различитих фактора. Сваки програм је непоновљив и јединствен, што је уједно главна карактеристика пројекта.

Потребно је мотивисати младе људе да се активирају, да учествују у овим пројектима. Један од кључних проблема је дефинитивно незаинтересованост младих људи. Поред тога, неинформисаност о пројектима такође може бити један од проблема. Већина ових пројеката има промоцију на друштвеним мрежама или факултетима, међутим већи фокус треба да буде на томе, како мотивисати младе људе, које могућности и знања ће они добити, какав допринос могу дати и какав је значај тога. Овим делом се баве највише невладине организације приликом планирања својих пројеката, док компаније не упућују довољно своје учеснике. Пре свега користе своје „име“ односно „бренд“ као мотивацију будућим учесницима. Када говоримо о државним пројектима, уколико су пројекти пословног типа, одазив неће бити проблем, али уколико су хуманитарног типа, ту се јавља проблем.

Враћањем на почетак и питање да ли је образовање довољно, одговор је да није, али да је неопходно, заиста јесте. И то неопходно не значи „отаљавање посла“ већ би требало додатно унапредити систем образовања. Међусобно деловање, узејамна акција или учинак су присутни у сваком пројекту. Присутни су и у свим сферама живота. То се зове *интеракција*. Веома је важно схватити међусобну интеракцију, то јест начин повезаности и функционисања чинилаца који су у интерактивном односу, јер је то основа будућег развоја. Ипак, требало би навести да је потпора свега добар образовни систем државе, јер само учени, образовани људи могу бити замајак једног друштва. Самим тим образовни систем мора бити у интеракцији са свим друштвеним сферама.²⁹ Без квалитетног образовања не би било ни пројеката. Ту се „крије“ одлично решење. Решење, кроз које би се високо образовање прожимало са квалитетним пројектима. образовање може дати квалитетну основу без које се не може, док би пројекти давали могућност „шире и дубље слике“. Одлика највећег броја пројеката је то што су учесници (млади људи) са различитих факултета. То би могло да се примени и на образовни систем. Факултети различитих усмерења би требало да створе међусобну интеракцију, где би основни програм на неком факултету био допуњен предавањима професора са других факултета. Други пример би био да факултети ангажују професионалце из приватног сектора (компанија) који би дошли и кроз предавања и радионице, теоријску основу допунили са свакодневним примерима из праксе и искористили кроз практичне вежбе.

Данас нам је знање на дохват руке и налази се свуда око нас. Поред тога, могућности повезивања и међусобне интеракције никад нису биле веће и у сталном су порасту. Требало би то искористити и заједничким радом (тимским радом) и квалитетним, систематичним процесом планирања образовног система и различитих пројеката допринети развоју наше државе и развоју читавог друштва.

²⁹ <https://velikirecnik.com/2015/12/30/interakcija/> (04.09.2019. – 09:36)

Основна литература

Јовановић, П. (2010). *Управљање пројектом*. Београд: Висока школа за пројектни менаџмент, Београд.

Додатна литература – страна

Fayol, H. (2006). *General And Industrial Management (Opšti i industrijski menadžment prevedeno)*. Novi Sad: Adžes.

Heller, R. (2009). *Manager's Handbook (Priručnik za menadžere, prevod prvog izdanja sa engleskog)*. Beograd: Profil knjiga.

PMI. (2004). *A Guide to Project Management Body of Knowledge 3rd edition*. Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.

Reiss, G. (2013). *Project Management Demystified: Today's Tools and Techniques*. Routledge: Taylor & Francis e-Library, 2004.

Turner, J. R. (2000). Projects and project management. U J. R. Turner, & S. J. Simister, *Gower Handbook of Project Management 3rd edition*. Aldershot, UK: Gower Publishing Ltd.

Додатна литература – домаћа

Дуловић, Љ., & Славковић, Р. (2016). Организовање за реализацију војне операције као објекта пројектног менаџмента. *Војно дело*, 68(7), 227-244.

Ђуричин, Д., Каличанин, Ђ., Лончар, Д., & Вуксановић Херцег, И. (2018). *Менаџмент и стратегија*. Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду.

Јовановић, П. (2005). *Менаџмент - теорија и пракса, четврто издање*. Београд: Факултет организационих наука.

Јовановић, П. М., Бјеговић, М. Ј., Радушки, Д. М., & Буха, В. В. (2015). Савремене менаџерске позиције. *Техника*, 70(1), 151-157.

Кнежевић, И., Тодоровић, М., & Обрадовић, В. (2018). Управљање пројектима - канцеларија за управљање пројектима у функцији корпоративног управљања у централним банкама. *Војно дело*, 70(2), 414-431.

Коларић, Б. (2017). Динамика односа управљања знањем и иновативности као релевантних фактора организационе ефикасности. *Економски изазови*, 6(12), 93-104.

Славковић, Р., & Јелић, М. (2014). Организовање као процесна функција пројекта операције. *Војно дело*, 66(4), 49-54.

Станић, М., & Даниловић, Н. (2018). Сличности и разлике у дефинисању појма менаџмент. *FBIM Transactions*, 6, 134-149.

Шормаз, Г., Анђелић, С., & Марковић - Благојевић, М. (2019). Одређење савременог менаџмента у образовању. *Трендови у пословању*, 7(1), 37-48.

Списак интернет страница

<http://publikacije.stat.gov.rs/G2015/Pdf/G20154005.pdf>

<http://www.stat.gov.rs/sr-cyrl/vesti/20190625-diplomirani-studenti-u-2018-god/?s=1104>

http://www.bg.ac.rs/files/sr/studije/studije-uni/Istorijat_razvoja_upravljanja.pdf

<https://www.seminarski-diplomski.co.rs/MENAZMENT/AnriFajol.html>

<https://www.toolshero.com/management/14-principles-of-management/>

<http://www.politika.rs/sr/clanak/352704/Pogledi/Ko-su-milenijalci>

<https://velikirecnik.com/2015/12/30/interakcija/>

<https://aiesec.org/rs/youth-speak-forum/#>

<http://www.link-university.com/lekcija/Razlike-program-menad%C5%BEmenta-i-projektog-menad%C5%BEmenta/4870>

<http://www.nelt.rs/sr/page/57/Nelt+edukativni+program>