

**Милош Бабић**

## **ПРОЈЕКТНО УПРАВЉАЊЕ ПОЗОРИШНОМ ПРОДУКЦИЈОМ**

Сажетак: У раду се залажемо да се позоришна продукција пројектно одвија, те ћемо у прилог изнети низ предности оваквог рада, а исто тако саопштити резултате примењених пројектних стратегија у реализацији неколико позоришних представа.

Кључне речи: пројекти у култури и медијима, медијски пројекти, пројектно управљање

Summary: In this paper, we are aiming to put theater production in context of project management. We are showing a number of advantages of this approach, by presenting several cases of applied project management in theatre production.

Keywords: culture and media projects, media projects, project management

### **1. Увод**

О потреби пројектне организације у позоришту још је 2000.

године писала Данка Муждека Манџука, истичући предности оваквог рада: „Драмско дело, преточено путем пројекта у пред-

ставу, чини ново аутохтоно дело, које то није само по технологији стварања, већ и уметничком домету и друштвеном признању. Ови квалитети дају позоришном пројекту карактер посебног идентитета“. Нажалост, до данас се на том пољу врло мало урадило, те су организација и продукција у позоришту остале традиционалне.

Сада се потреба проучавања и примене концепта управљања пројектима у култури и медијима вишеструко намеће. Пре свега што је реализација савремених културних и уметничких пројеката оптерећена изузетном сложености и неизвесношћу (Јовановић: 2006), најчешће условљена потребом за што квалитетнијим уметничком делом, са великим бројем учесника, захтевном сценографијом, великим финансијским трошковима и начином финансирања. Ова сложеност често доводи до озбиљних проблема у реализацији, великим закашњењима и повећаним укупним трошковима реализације, што утиче на сами уметнички квалитет пројекта. За успешан рад на целокупном пројекту тре-

ба узети у обзир неколико фактора: организациона структура и окружење пројекта, знање из подручја примене пројектних техника, стандарди и правни оквир, међуљудски односи и вештине пројектног управљања (Јовановић: 2006), те захтевна уметничка и креативна компонента самог пројекта.

Управљање пројектима у култури и медијској продукцији у суштини се не разликује од управљања пројектима уопште. Наравно, постоје одређене специфичности ових пројеката, у току саме његове припреме и реализације, где се не могу применити неке технике и стратегије класичног управљања пројектима. Гледано уопште, пројекти у култури и медијима покрећу се на захтев наручиоца да се произведе одређено аудио-визуелно дело, драма, ТВ серија и сл., или пружи услуга у области културе, а други, спровођење стваралачке идеје (продукције) одређене медијске куће (Бабић: 2013).

За једне је значајно да је производ или услуга уговорено ауторство, по правилу, у коме аутор реализује пројекат на осно-

ву пројектних техника у коме се поштује циљ наручиоца, квалитет медијског пројекта, време и трошкови. Што значи да ова врста продукције има сва пројектна обележја.

Код других пројеката, који треба да спроведу стваралачку идеју неке медијске или продуцентске куће, пројекти су најпре повезани са крајњим циљем, или чак и са циљевима који се утврђују у потрази за одговарајућим решењима у реализацији пројекта.

У свим овим односима често се појављују проблеми, јер ствари нису довољно дефинисане, или искрсну, рецимо, нејасноће с ауторским правима, који у културно и уметничким пројектима заузимају значајно место. Јасноћа и мерљивост такође искључује нестабилност, што је у одређеним пројектима понекад недефинисано до краја, због уметничке интерпретације.

## **2. О пројектима у култури и медијима**

Подсећамо да се величина културног или медијског пројекта најчешће мери вредношћу пројекта, броју запослених, вре-

мену трајања пројекта. С обзиром на ово, пројекте у култури и медијима можемо уопштено поделити на (Бабић: 2013):

- Мали пројекти (вредност до 10.000 €, до 5 особа, до 2 месеца реализације) – једноставна продукција на лицу места, прилози за ТВ програм, једноставне веб странице, дизајн часописа, монодраме, представе са малим бројем учесника и оскудном сценографијом, итд.;
- Средњи пројекти (до € 100.000, до 25 људи и до 4 месеца реализације) – израда документарног филма, захтевна ТВ реклама, ТВ емисије, ТВ пренос спортских догађаја, драмска продукција, позоришна продукција, итд.;
- Велики пројекти (до 1.000.000 € до 60 људи, у трајању од неколико месеци) – снимање филма, ТВ серије, покретање новина и часописа у великом броју примерака, припрема великих догађаја, велики драмски и позоришни пројекти, итд.

У већим организацијама, управљање пројектима је задатак средњег менаџмента. Виши

менаџмент поставља стратешке циљеве, дефинише пројекат, учествује у његовом планирању, имплементацији (надзор над радом и резултатима), потврђује завршни извештај и одлучује о увођењу пројеката у праксу. Ниже руководство је присутно у свим фазама припреме и имплементације пројекта.

Овде је врло важно да се постигну рокови, јер су многи медијски и културни пројекти везани за догађај или временске прилике (уметничка драмска продукција, филм, ТВ драма или серија). У овој области, због великог учешћа извођача, те екстремних захтева и организационих правних и финансијских мера, неопходан је интегрисани систем управљања, како би се сачували од ризика у пројекту.

Активности за већину пројеката у култури и медијима су веома сличне, али због ванредног броја различитих опција у одвијању пројекта, цена може да варира за неколико процената за исту врсту уговора. Зато је важно анализирати сваки уговор за сваког аутора и извођача понаособ, те ваљано приступити организаци-

оно-техничким пословима у пројекту.

Пројекат карактерише тимски рад, што је посебно изражено у културно-уметничким и медијским пројектима. Учесници продукције прилично су изложени стресу, посебно што из пројекта у пројекат понекад преносе део стваралачке нервозе. Често се у завршној фази ових пројеката, у потрази за новим стваралачким (ауторским) могућностима, прибегне пробијању времена у пројекту.

Зато за добру, успешну и дугорочну продукцију културно-уметничких и медијских садржаја, организованих као редовну активност (новине, часописи, телевизија, књиге, драме представе, серије и сл.), који обезбеђује континуитет тима и радну снагу, најбољи је тим мањих пројекта који иде из пројекта у пројекат током дугорочних продукцијских активности.

За одређене врсте пројеката веома је важна и тржишна цена рада те појединачне цене за одређена занимања, тј. ауторска надокнада у зависности од референци, препознавање ауторства, популарности аутора, извођача

и сарадника, итд. Трошкови спровођења пројекта, иначе функционално идентичног, може бити веома различито. Рецимо, у пројекту је познати директор или глумац, редитељ, кореограф, водитељ, и сл., може да кошта неколико пута више, него што се процењује од стране произвођача. Као по правилу, више реномираних уметника има увек неке посебне захтеве, што би требало да буде познато и да се узме у обзир приликом планирања пројекта.

Такође, врло је важан квалитет пројекта у култури и медијима. У циљу постизања техничких стандарда и норматива, одређена цена продукције мора се поштовати, док се уметнички квалитет, креативност, утицај других фактора теже мере и детектују.

### ***3. Да ли су многе пословне активности у култури и медијима пројекти?***

Већину пословних активности данас означавамо као пројекат. Да ли су све те активности пројекти, са аспекта пројектног управљања, врло је дискутабилно, и да ли је свима неопходно пројектно вођење?

Пројектни задатак увек претходи пројектном раду. Због тога је потребно претходно установити да ли је организација неког рада, као пројекта, боља алтернатива, или се уз помоћ појединачних пројектних вештина то исто може адекватно реализовати.

Управљање пројектом је контролисање пројекта уз помоћ унапред постављених задатака и циљева. Због тога се појам управљања пројектом често изједначава са контролисањем пројекта. Оно има два задатка: на квантитативном нивоу брине о томе да ангажовање људских ресурса и ствари буде правилно и да се придржава рокова; на квалитативном нивоу брине за добар посао а тиме и за добре резултате према унапред постављеним задацима.

Такође, циљ управљања може се описати и као благовремено препознавање проблема. Ако се проблеми негативно рефлектују на ток пројекта и постизање циљева, на основу исцрпних анализа сегмената (сектора) израђују се мере, те мере што је могуће делотворније омогућује коректу-

ру, без узроковања нових проблема (Ноукс: 2005).

Управљање пројектом је у основи задатак пројектног руководства, на челу са пројектним менаџером – менаџером продукције, при чему он може да делегира појединачне задатке. Код великих пројеката некада се именује и пројектни контролор.

Да бисмо установили да ли је за специфични задатак, односно пројекат, задовољена одговарајућа радна и организациона форма, покушајмо установити предности и мане пројекта, које ће нам бити од помоћи када апликујемо на специфичан задатак. Уважавајући ове елементе лакше ћемо сазнати шта преовлађује у нашем пројекту и какву ћемо пројектну стратегију поставити.

#### **4. Пројектни менаџер у позоришној продукцији – менаџер пројекта**

Пројекти морају да се поделе на делове којима се може управљати (пројектни циклус пројекта, Бобера: 2003), али посао менаџера обухвата све делове – од почетка пројекта, до његовог

краја. Овај посао има више елемената: стратегије вођења пројекта морају да буду одређене, учесници саслушани и уважавани, трошкови контролисани, задаци расподељени, а финасијери стално обавештавани... Све ово је неопходно да би се изашло на крај са пројектом, па су менаџери пројекта веома заузети људи.

Уосталом, послове не обављају пројекти, већ људи. Стога, управљање пројектима значи управљање људима у тимском раду. Пројектни менаџер мора схватити да ће сва она осетљива питања међуљудских односа, која се ретко покрећу, утицати на способност да се обави посао. Људи најчешће имају различите улоге на пројектима, па тако, код веома сложених пројеката имамо: спонзора пројекта, пројектног менаџера, члана тима, програмски савет, канцеларију за подршку пројектима, стејкхолдере, специјалне саветнике, спољне добављаче, као и крајње кориснике и њихове представнике.

Спонзор пројекта тражи да пројекат буде реализован и користи његове резултате. Улога спонзора је неопходна, па

организација треба да одреди појединца, који очекује да ће му одговорност и ауторитет да надгледа пројекат донети корист због успешно обављеног посла. Ова улога није истоветна оној менаџера пројекта – то је, пре свега, неко ко се понаша као купац пројекта у име предузећа. Концепцијски, спонзор има пословну потребу за пројектом. Предузеће додељује спонзору новац и ресурсе за пројекат, а затим се он договара са пројектним тимом о његовом извршењу. Спонзор је одговоран да те користи заиста буду остварене и новац утрошен на добар начин. Дакле, спонзори делују као надзорници пројеката (Нокс: 2005).

Пројектни менаџер се договара са спонзором да управља пројектом, који је дефинисан у документу започињања пројекта. У већини организација менаџер пројекта је овлашћен да користи новац и ресурсе до за то одређених граница. Менаџер пројекта планира, организује, контролише и извештава о пројектним активностима. Код мањих пројеката, он може и сам да обави неке од предвиђених активности.

Чланови тима обављају задатке или групе задатака, које им је, у складу са очекиваним резултатима, одредио менаџер пројекта. Од њих се очекује да преузму одговорност за своје задатке и испоље иницијативу, уколико постану свесни фактора изван специфичних задужења, који такође могу да утичу на пројекат.

Стејкхолдери чине групу заинтересованих појединаца унутар организације, а понекад и изван ње. Мада тачно преведен термин на нашем језику није усвојен као стандардизовани термин, то су особе или организације чији рад, постојање и активности имају утицаја на пословање и добит наше организације, ма којом се делатношћу оне бавиле, или је то пак особа, организација, циљна јавност односно аудиторијум на коју се наш рад рефлектује, односно сви они који осећају одређене ефекте од нашег рада.

Пројекти могу да имају далекосежне последице и један од могућих пропуста у управљању пројектом јесте уверење да су једино важни они људи који су у тиму, као и крајњи корисници. Нашој организацији и нашем

пројекту, битни су људи који до- носе одлуке, али и они који ути- чу на људе који одлучују. Због то- га морамо одредити ниво симпа- тије (подршке), неутралности или антипатије које неко испољава према нама. Када ово утврдимо морамо утврдити спремност стејкхолдера да свој став промене и постану макар неутрални према нама. Одредити колики је њихов утицај на наше пословање генерално, затим, какав је наш став према пројекту којим се ба- вимо, а на крају дефинишимо и колико смо заиста спремни да свој став промене од негативног ка по- зитивном реализујемо.

Којим се методама можемо служити да бисмо извршили утицај на неког битног стејкхолдера који нам у датом тренутку није наклоњен? Можемо извршити мало и дискретно истраживање и пронаћи особу или особе које могу утицати на њега у нашу ко- рист (супруга, пријатељ, неко трећи). У сваком случају пронађимо особу која у датом тренутку размишља на начин који највише одговара нашем начину размишљања. Овој особи се не нуди новац за услуге посредовања,

као што је то случај код лобирања. И не заборавимо, са притисцима на кључног стејкхолдера никако не треба претерати, јер то може изазвати супротан ефекат. Код малих пројеката обично је довољно да се има на уму да постоје заин- тересоване стране изван формал- них граница пројекта и да се учини напор да се са њима комуни- цира. Стејкхолдер је у овом случају друштвена заједница, која је сва- како заинтересована за помоћ организацији чији је оснивач држава.

Друштвена одговорност предузећа, прихваћена је у мо- дерним релацијама као пословање које је одрживо и суштински ин- тегрисано са друштвеном заједницом. Како би шири круг стејкхолдера могао да перципи- ра неки друштвени пројекат као позитиван и са далекосежним ре- зултатима, требало би на квали- тетан начин да комуницира и са јавношћу. У том смислу, особе и агенције одговорне за односе са јавношћу морају суштински да схвате и препознају све облике друштвено одговорног понашања компаније у којој, или за коју ра-



де, и да је у том смеру наводе и развијају.

Такође, потребно је да препознају партнере из других сектора друштва, како би позитиван друштвени утицај компаније унапредиле и обогатиле, а тиме и поспешиле своје пословање.

Крајњи корисници и њихови представници су људи који узимају резултат пројекта и користе га да унапреде своје пословање. Најформалнији однос који имају са пројектом, обично је презицирање њихових потреба на самом почетку, као и прихватање резултата пројекта, по његовом окончању.

## 5. *Закључак*

Пројекте у култури и медијима у принципу би требало пројектно реализовати, самим тим што данас те активности и називамо пројектима. За успешно пројектно вођење мора се овладати управљачким техникама пројектног менаџмента, уз обавезну употребу софтвера за вођење медијских и културних пројеката (нпр. MS project, Mouvie magic). Менаџер пројекта сада је у стању да у свим фазама животног ци-

клуса пројекта (пројектног циклуса) управља свим аспектима одвијања пројекта, а исто тако да има свакодневни увид докле се стигло са одвијањем пројекта, какав је његов квалитет и финансијски статус. Посебно, овакав начин вођења пројеката расте ређује креативну екипу и ауторима и извођачима оставља много више простора за стваралачки рад.

Такође, ако у току пројекта утврдимо да се битни циљеви промашују, а да корективне мере у том случају ништа не мењају, тада би требало да размислимо, није ли боље да прекинемо пројекат! Многи налогодавци, као и пројектни руководиоци се плаше овога, јер се истовремено из докумената види да је пројекат неуспео. Али, то се и овако, и онако, не да заташкати, те је онда једина алтернатива рушење пројекта. Један чист рез је ионако бољи него да се троши све више новаца и укупни трошкови повећавају. Зато се увек код сложених и тешких пројеката унапред одређују критичне тачке како би се могле на време применити тзв. корективне мере.

О резултатима примене техника пројектног менаџмента најбоље нам говоре реализоване позоришне представе, у оквиру дипломских и мастер радова, под вођством пројектних менаџера (Елизабета Фабри: Брод за лутке; Весна Максимовић: Сироти мали хрчки; Гордана Касап: Човјек који је јео смрт; Јелена Стојаковић: Потоп; Александар Милосављевић: Наход Симеон). Све ове представе завршене су на време, остале у

финансијским оквирима, а већина њих освојиле су и освајају и данас заслужена признања.

Такође, применом пројектног вођења реализације пројеката у култури отвара се могућност проналажења најефикаснијих организационих и креативних решења и модела која, у највећој мери, доприносе друштвеној и тржишној ефикасности културних делатности.

### Literatura:

V. Hughes and M. Cotterell, *Software Project Management* (Second Edition). London: McGraw-Hill, 1999.

Бабић, М., (2007), *Управљање пројектима*, Секон books, Нови Сад

Бабић, М., (2009), „Фактори иницирања пројекта“, *Актуелности, Часопис за друштвена питања*, Бања Лука, 10/2008.

Бабић, М., (2013), *Управљање пројектима у култури и медијима*, ВЛС, Бесједа, Бања Лука

Бабић, М., (2014), *Продуцент као лидер*, научни скуп „Доба знања“, Сремски Карловци

Black, H., (Hrsg.), *Neuorientierung im Projektmanagement*, TÜV Rheindland, Köln, 1998.

Бобера, Д., *Пројектни менаџмент*, Економски факултет Суботица, 2003.

Бранденбергер, Ј.,/Конрад, Р., *Техника мрежног планирања*, ИСПУ, Београд, 1968.

Buble, M., *Projektiranje organizacije*, Informator, Zagreb 1981.

EU Commission, *Project Cycle Management Guidelines*, Brussels, 2004.

G.R Heerkens, *Project Management*. New York, NY: McGraw Hill, 2002.

H. Kerzner, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Eighth Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, 2003.

Hansel, J./Lominitz, G., *Projektleiter-Praxis*, 4. Auflage, Springer, Berlin, 2002.

Heeg, F.J., *Projektmanagement: Grundlagen der Planung und Steuerung von betrieblichen Problemlöseprozessen*, Hanser, München, 1993.

Heerkens, G. R., *Project Management*, McGraw-Hill, New York, 2002.

Hlavenka, B., *Projektování výrobních systémů*, VUT, Brno, 1995.

IPMA, IPMA Competence Baseline. Monmouth, UK: International Project Management Association, 1999.

ISO 10006:2001, Менаџмент квалитетом - Упутство за квалитет у менаџменту пројектом, Цирих, 2001.

Јовановић, Петар, *Управљање пројектом*, ФОН, Београд, 2006.

K. Fertalj, *Upravljanje informacijskim sustavima*. Zagreb: Fakultet elektrotehnike i računarstva, 2004.

Kraus, G./Westerman, R., *Projektmanagement mit System, Organization, Methoden, Steuerung*, 3. Auflage, Gabler, Wisbaden, 1995.

Levi, M.J., *Upravljanje tehnologijom i operacijama*, FON, Beograd, 1996.

Muždeka Mandžuka, D. (2000), *Projektna organizacija u pozorištu*, FDU i Institut za pozorište, film i RTV

Noris, C./Perry, J./Simon, P., *Project Risk Analysis and Management*, The Association for Project Management, Buckinghamshire, 2000.

Ноукс, С./Мејдор, И./Гривуд, А./Доминик, А./Гудман, М., *Управљање пројектима*, Клио, Београд, 2005.

Omazić, A. M., *Projektni menadžment*, Zagreb, 2005.

PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition (PMBOK Guide)*. Newtown Square, PE: Project Management Institute, 2004.

Prašo, M., *Uvod u upravljanje projektom*, Univerzitetaska knjiga Mostar, 2005.

R. Thomsett, *Extreme Project Management*, Executive Report, Cutter Consortium, Vo1.2, No.2, 2001.

Ристић, Д., *Управљање променама*, Секом books, Нови Сад, 2005.

RK. Wysocki and R McGary, *Effective Project Management*, Third Edition. Indianapolis, IN: John Wiley & Sons, Inc, 2003.

RL. Kleim and I.S. Ludin, *Project Management Practitioner's Handbook*. AMACOM Books, 1998.

Treven, S., *Managment človeških virov*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.

