

ПРЕДИЗВИЦИ ПРИ ВОДЕЊЕ НА ПРОЕКТИ ВО УСЛОВИ НА КРИЗА ПРЕДИЗВИКАНА ОД КОВИД-19

Наталија Петрова, Невенка Китева Роглева, Димитар Димитров

Факултет за електротехника и информациски технологии, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје

npetrova@feit.ukim.edu.mk, nkiteva@feit.ukim.edu.mk, ddimitar@feit.ukim.edu.mk

Abstract: When it comes to acting quickly and dealing with emergencies, power companies are always well prepared. Even though the most well-designed and thoroughly tested power supply continuity plans need to be adaptable to fully address the rapid and unknown variables of an epidemic such as COVID-19. This paper presents the main challenges faced by project managers when running projects during coronavirus. The current and future projects in our country in the field of renewable sources are especially analyzed. In addition, special attention is given to the remote work and remote teams that will be normal in planning, implementation, management of projects in the field of power engineering.

Key words: remote teams, project management, software tools, COVID-19

PROJECT MANAGEMENT CHALLENGES DURING COVID-19

Куса содржина: Кога станува збор за брзо дејствување во итни ситуации и справување со истите, електроенергетските компании се секогаш добро подготвени. Но, дури и најдобро осмислените и темелно тествирани планови за континуитет во снабдувањето со електрична енергија треба да бидат прилагодливи за целосно решавање на брзите и непознати варијабли на епидемија како КОВИД-19. Во овој труд се дадени главните предизвици со кои се соочуваат проект менаџерите при водење на проекти во услови на корона вирус. Посебно се анализирани тековните и идните проекти во нашата земја од областа на обновливи извори. Исто така, посебен осврт е даден кон далечинското работење и „remote“ тимовите кои ќе бидат нормални и при планирање, реализација, како и водење на проекти од областа на електроенергетиката.

Клучни зборови: „remote“ тимови, проект менаџмент, софтверски алатки, КОВИД-19

1. ВОВЕД

Епидемијата на коронавирусот веќе предизвикува далекусежна загриженост и економски потешкотии за потрошувачите, деловните субјекти и заедниците низ целиот свет. Електроенергетскиот сектор не може да остане имун на ситуацијата која се менува многу брзо, а последиците се ширококораспространети.

Типичните планови на електроенергетските компании за реагирање при непредвидени ситуации обезбедуваат ефикасност во работењето по настани како што се природни катастрофи, „сајбер“ напади, прекин на електричната енергија. Меѓутоа, здравствените итни случаи додаваат карактеристични пресврти, вклучувајќи и потенцијал за широко распространети карантини, нарушувања на работната сила и ограничувања на патувањата. Истите може да ги комплицираат претходно тестираните планови за континуитет во работењето.

Кризата предизвикана од КОВИД-19 им поставува вонредни барања на проект менаџерите. Ваквата ситуација создава страв кај сите засегнати страни во проектот. Високото ниво на непредвидливост го прават предизвикот уште поголем. При тоа, неочекуваните настани резултираат со висок степен на несигурност што предизвикува дезориентираност, чувство на изгубена контрола и силно емоционално нарушување [1], [2].

Јасно е дека секој проектен тим има свој специфичен стил и секојдневни предизвици. На пример, процесот е различен во етаблиран тим што работи на неколку локации, во споредба со привремена група која е формирана од надворешни соработници.

2. МЕНАЦИРАЊЕ НА ПРОЕКТИ ПРИ ДАЛЕЧИНСКО РАБОТЕЊЕ

Не постои сомнеж за порастот на далечинското работење земајќи ја во предвид актуелната состојба. Но, и без тоа, растот на „remote“ тимовите, како тренд во модерниот проектен менаџмент беше предвиден и очекуван. Причините за подемот на овој тренд се: желбата за флексибилност, пристапноста до клиенти, раст на технологијата и апликациите, како и високото ниво на регрутирање. Оддалечените („remote“) тимови се соочуваат со предизвикот на географска оддалеченост и разновидност. Создавањето услови на модерен проектен тим е еднакво со „уметност на менаџментот“ во контролата на мисијата на секоја компанија. Како резултат на ова многу софистицирани техники и алатки се подобрени и иновирани.

Според Чад Томпсон, постар консултант на Аон Хевит, како и според истражувањето на UNC, Kenan-Flagler Business School, има зголемување од 10% до 43% на продуктивноста на ефективните „remote“ тимови во зависност од нивната организација и индустрија. Некои случаи, исто така покажуваат дека нето зголемувањето на продуктивноста ги изедначува или ги надминува заштедите на организациите за трошоци за недвижности [3].

Понатаму, се покажало дека за организациите ваквото ангажирање на вработените им овозможува вработени со поголема флексибилност и помалку време за маркетинг. Исто така, така постои и позитивно еколошко влијание според Telework Research Network [4].

Со денешната технологија, постојано растечкиот пазар на апликации и напредни лидери, далечинското работење станува нормално. Меѓутоа, битно е да се напомене дека технологијата сама по себе нема да донесе успех. Формулата за успешна соработка се состои од 90% солидни вработени и 10% солидна технологија [1]. Од клучно значење е да се обучуваат вработените за најдобрите практики на далечинско работење. Технологијата подеднакво ќе му овозможи пристап на ангажиран и мотивиран тим и на тим кој е недобро организиран.

3. СОФТВЕРИ ЗА ВОДЕЊЕ НА ПРОЕКТИ ЗА „REMOTE“ ТИМОВИ

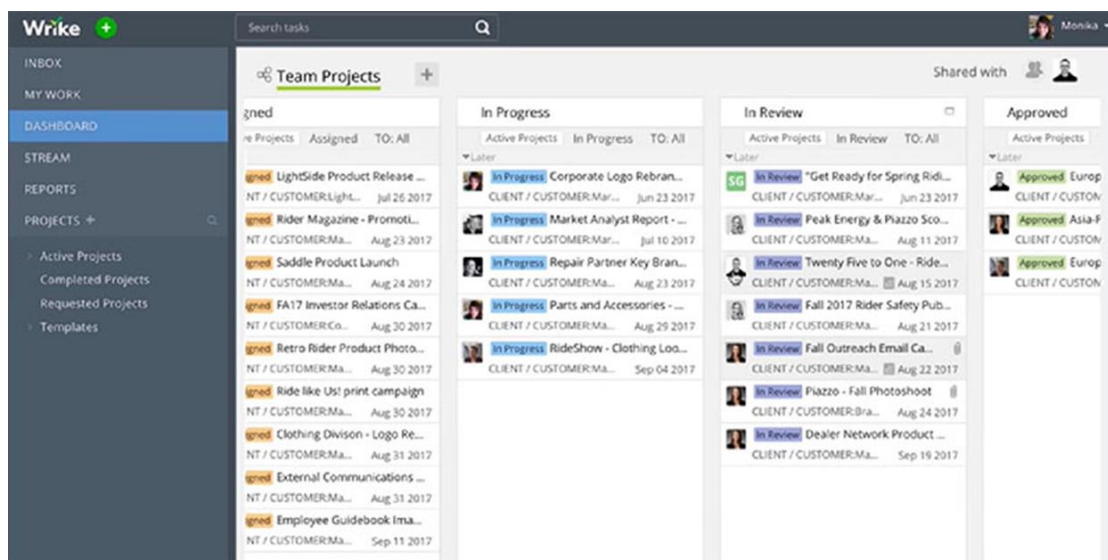
Главниот фокус на софтверите за управување со проекти е насочен кон апликации кои се дизајнирани да ја олеснат и да ја направат поефикасна работата на проектниот „remote“ тим со цел постигнување на целите на проектот. Со користење на системот за управување со проекти може да се постават пореални крајни рокови и истите постојано да се ажурираат, да се врзат и автоматизираат меѓузависните активности како и, да се задржат сите засегнати страни вклучени во проектот. Оттука, изборот на вистинското решение е од клучно значење за да се имплементира систем кој лесно се совпаѓа со работните процеси. Клучните карактеристики кои се земаат во предвид при избор на софтвер вклучуваат [5], [6]:

- Следење на времето,
- Управување со задачите,
- Управување со трошоците,
- Gant chart,
- Управување со документацијата,
- Комуникација,
- CRM интеграција,
- Пристап базиран на улоги.

При избор на софтверска програма за проектен менаџмент се разгледуваат најпосакуваните фактори, а тоа се:

- Функционалност
- Леснотија на користење
- Цена
- Поддршка

Според [6], [8] топ три најдобри софтвери за проектен менаџмент за виртуелни тимови се: Wrike, Monday.com и Zoho Sprints.



Сл. 1 Приказ на dashboard-от на Wrike

Wrike е едно од водечките решенија базирани на cloud за корпоративно управување со работата. Го опфаќа целиот тим во организацијата на глобално ниво. Се состои од одделни табели, основни блокови, формулари за барање, автоматизација, можност за уредување во живо, управување со датотеки за да помогне во успешно завршување на проектот.

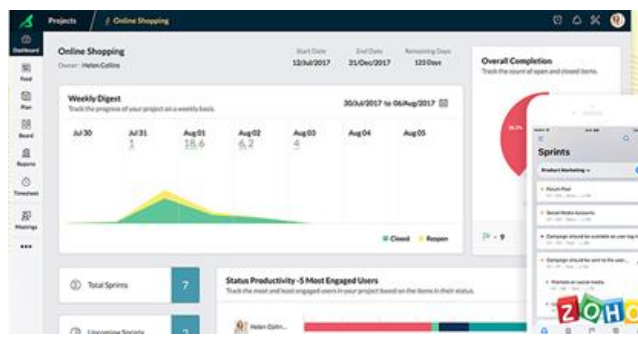
Опремен е со функции како што се визуелна временска линија (Gantt-Chart), шаблони, следење на времето и буџетот и управување со ресурси за ефективно искористување на

ресурсите и подобро планирање (сл. 1). Исто така вклучува алатки за соработка, како што се лична табла, комуникација, проследување во живо и синхронизација на е-пошта и календар, кои овозможуваат побрзо извршување на задачите кај дистрибуирана работна сила и ја зголемува продуктивноста. Wrike дава видливост за работата на целиот проект и известување за работењето на членовите на тимот да им помогне на проект менаџерите да донесат деловни одлуки. Флексибилноста на софтверот овозможува лесно приспособување кон тимот и нивниот работен тек со користење на сопствени полиња, кориснички групи, контролни панели, статуси и работни процеси.

Освен сигурната автентикација, пристапот базиран на улоги, безбедноста на центарот за податоци и заштитата на податоци, системот може да се поврзе со различни алатки со широк спектар на интерграции. Овој начин на управување со проекти, кога информациите се ажурираат со иста стапка како што се добиваат, помага да проектниот менаџер ефективно управува со проектниот тим без разлика каде и да се наоѓа.



Сл. 2 Приказ на Monday.com



Сл. 3 Приказ на ZohoSprints

Друг најсоодветен систем за виртуелени тимови е Monday.com (сл.2), поранешен dapulse. Овој софтвер помага во управувањето на работата на тимот и во подобрување на комуникацијата меѓу членовите. Визуелниот приказ преку соодветна табела му овозможува видливост на проектниот менаџер за тоа што работи тимот. Исто така проектниот менаџер може да креира задачи и проекти и да им ги назначува на членовите на тимот.

Комуникацијата се одвива со добивања известувања на десктоп компјутерите или мобилните телефони и коментирање на нивната работа. Функцијата „влечи-и-пушти“ овозможува брзо и лесно пренесување на датотеки и организирање на документи. Со цел да се добие иновативен и визуелен софтвер, Monday.com овозможува лесно да се видат распоредот, задачите и обемот на работата за исполнување на роковите и ефективно планирање. Пребарувањето е оптимизирано за да се овозможи лесно да се најде било кое ажурирање или задача што ја прави тимот.

Виртуелните агилни тимови се вклопуваат во Zoho Sprints (сл.3). За овие тимови, времето е еден од најважните аспекти за развој, извршување и комплетирање на проектите на кои работат притоа запазувајќи го крајниот рок кој е динамичен. Оттука, системот обезбедува решенија за планирање на проекти прилагодувајќи се на потенцијалните промени, следење на напредокот преку табла за брзо визуелизирање и следење на часови на тимот.

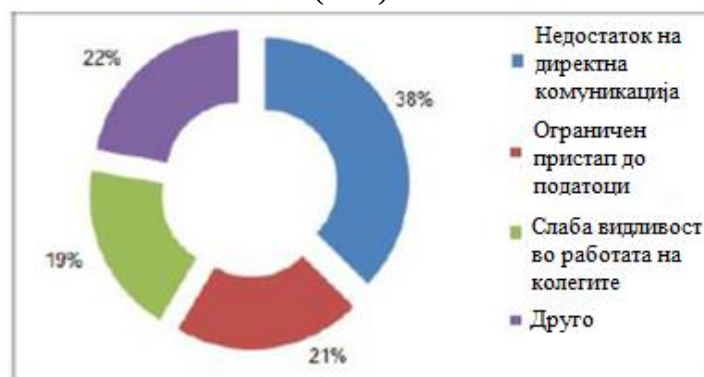
Покрај Wrike, Monday.com и Zoho Sprints, како најдобри алатки за менаџирање на проекти за „remote“ тимови се издвоени следниве [5], [6] (таб.1.).

Табела 1. Алатки за менаџирање на проекти за „remote“ тимови

Team Communication	Project Management
Microsoft Teams	Wrike
Slack	Monday.com
Videoconferencing	Zoho Sprints
GoToWebinar	Zoho Projects
Skype	Asana
Zoom	Clarizen
File Collaboration	JIRA
Dropbox	Trello
Google Drive	Taskworld
OneDrive	Microsoft Project
Development	Podio
BitBucket	Basecamp
GitLab	ProofHub
GitHub	ConnectWise Manage
Kanbanize	Crocagile

4. ПРЕДИЗВИЦИ ПРИ ВОДЕЊЕ НА ПРОЕКТИ

Оддалеченоста помеѓу членовите на тимот и недостатокот на директна интеракција меѓу нив, како и синхорнизирањето на повеќето тимови се главни предизвици за проект менаџерот. Едно од прашањата кое е опфатено во ова истражување се однесува на дефинирање на главните потешкотии при „remote“ работење. Најчестите три одговори [5] на ова прашање се: недостаток на директна комуникација, ограничен пристап до податоци и слаба видливост во работата на колегите (сл.4).



Сл. 4 Главни предизвици при далечинско работење

Ризична грешка што некои проект менаџери на дистрибуирани тимови во нашата земја ја прават е тоа што премногу очекуваат од *самоорганизацјата на тимовите*. Remote тимот има свој дел од флексибилноста и слободата, но потребна му е јасна насока каде и како треба да се движи. На пример, преку воведување на одредени правила може да се дефинира распоредот на состаноците на тимот, каде вработените ќе ги најавуваат нивните работни часови, ќе даваат извештаи за нивната секојдневна работа итн. При далечинска работа на „remote“ тимовите, проектните менаџери треба да ги земат во предвид следниве тактики:

- 1) **Персонализиран пристап кон секој член од тимот.** Потребно е да се одржува баланс меѓу веќе дефинираните заеднички правила во организацијата преку персонализиран пристап кон секој работник.

- 2) **Комуникација наместо само проверка.** Друга грешка што ја прават некои проект менаџери при работа со remote тимовите е градење на комуникација преку ажурирања и извештаи за статусот на дадена задача. Како последица на тоа, членовите на тимот не се чувствуваат доволно ангажирани, туку повремено изолирани заедно со нивните сопствени ангажмани.
- 3) **Вредноста на интеракцијата лице во лице.** Иако може да чини многу, секогаш кога постои можност за организирање средба лице во лице, треба да се искористи. Многу успешни проектни менаџери ја потенцираат ефикасноста на одржување офлајн состаноци на почетокот на проектот. Исто така да не се заборават и можностите за видео конференција. Истите повремено може да се вклучат во неделните состаноци.
- 4) **Пофалби и мотивација.** Вреднувањето на резултатите на членовите од тимот претставува моќен катализатор на продуктивноста. Тоа може да се постигне преку нагласување на краткорочните достигнувања на неделните состаноци, како и на големите пресвртници.
- 5) **Грануален пристап кон управување со обемот на работа.** Без можност директно и често да разговара за работите со тимот, т.н. “smallification” на задачата може да биде корисна тактика. Со помали задачи, на вработениот му е многу поедноставно јасно да ги разбере целите и резултатот кој се очекува. За еден менаџер полесно е да го контролира напредокот на работата ако некој постепено ги извршува побрзите задачи една по друга, наместо да известува, на пример, дека неговата четиринеделна задача е 60% завршена. Исто така, грануалниот пристап кон управувањето со обемот на работа честопати се смета за метод со добар перформанс за надминување на одложувањето, што е уште една привлечна придобивка.
- 6) **Развој на споделувањето во работна навика.** Слабата видливост во вршење на активностите на колегите е еден од главните предизвици за продуктивноста на “remote” тимовите. Би било заблуда да се мисли дека споделувањето на информации е природна работа што треба да ја прават работниците (новости за сопствените задачи, документи за кои сметаат дека на никој друг не му требаат во моментот). Ова е од витално значење за работниот тек да биде транспарентен за тимот, така што плановите и ажурирањата нема да се складираат само како податоци, туку ќе комуницираат во реално време со сите што се инволвирани.
- 7) **Фокусот да се насочи кон креативноста.** Најинтересните и најперспективните идеи се случува да не доаѓаат таму каде што се очекувани. Кога постои тим распореден во неколку временски зони, може да се изгради јамка за повратни информации што во основа ќе трае 24 часа на ден. Додека еден дел од тимот го извршуваат својот работен ден, друг може да ги разгледа споделените идеи и да ги даде своите коментари и дополнувања. На овој начин, може да се основа отворен модел за иновација во една организација.
- 8) **Препознавање дека проектот се соочува со криза.** Ова е првото нешто што менаџментот треба да го направи. Но, тој не може да одговори на предизвиците како што би одговарал вообичаено, следејќи ги плановите што биле претходно подготвени. За време на криза, во која владее напознатост и неизвесност, ефективните одговори се во голема мера импровизирани. Тие може да опфаќаат широк спектар на активности, не само превземени потези (на пример, воспоставување политики за работа од дома), туку и, прилагодување на постојните деловни практики, како што е усвојување на нови алатки за подобра соработка што може да биде корисно за одржување и по минување на кризата. Она што им е потребно на лидерите во време на криза не е предефиниран план за одговор, туку однесување и размислувања што ќе им помогнат да гледаат напред.

4.1 Анализа на предизвици при водење на тековни и идни проекти од областа на обновливи извори

За целите на овој труд е направено истражување за главните предизвици при водење на проекти од областа на обновливи извори (ОИ). Анализирани се проекти кои се одвиваат тековно, како и планирани идни проекти во Северна Македонија. Вклучени се и иновативни проекти за поефикасно искористување на електроенергетскиот потенцијал. Предизвиците кои се идентификувани се споредени со истражување направено во европски рамки.

Од Таб.2. може да се увиде дека финансиските предизвици се најголеми, а тоа укажува дека имаат и најголемо влијание врз успешноста во реализација на одреден проект. Исто така, најголемите проблеми се вртат околу глобалните синџири на снабдување, кои значително го забавуваат производството. Вниманието треба да се насочи кон справување со можни ризици од „сајбер“ напади и начин како да се влијае врз работната сила и да се зголеми продуктивноста.

Табела 2. Предизвици предизвикани од COVID-19 при водење на проекти од ОИ

Предизвици предизвикани од COVID-19	Европа	Северна Македонија
Финансиско влијание, вклучително и ефекти врз резултатите од работењето, идните периоди, ликвидноста и капиталните ресурси	71%	85%
Потенцијална глобална рецесија	64%	95%
Ефектите врз работната сила/намалување на продуктивноста	41%	90%
Намалување на довербата на потрошувачите кое доведува до намалување на потрошувачката	40%	5%
Нарушувања во синџирот на снабдување	23%	80%
Тешкотии при финансирање	19%	10%
Недостаток на доволно информации за донесување добри одлуки	17%	0%
Влијанија врз данокот, трговијата или имиграцијата	8%	0%
Ризици за „сајбер“ напади	5%	55%
Ризици за измама	3%	20%
Ризици за нарушување на политиката на приватност	2%	8%

Во однос на проектите во секторот за производство на електрична енергија од ветер веќе се гледаат логистички одложувања. Извршниот директор на „Wind Europe“ изјавува: „Со COVID-19 веројатно ќе забележиме доцнење во развојот на нови проекти за ветерни електрани што може да предизвика засегнатите страни во проектот да ги пропуштат роковите за искористување на ресурсите од аукциските системи на земјите и да се соочат со финансиски казни [8].“ Во вакви ситуации владите треба да бидат флексибилни во поставувањето на условите и барањата. И ако тековните аукции не можат да се пополнат бидејќи заинтересираните инвеститори не можат да ги исполнат сите услови за да конкурираат на време, владите треба да им го понудат тоа што го имаат и да им дадат аукција во подоцнежната фаза.

Одложувањата во развојот на проекти се исто така загрижувачки и за секторот за производството на електрична енергија со искористување на соларната енергија, особено што испораката на соларни панели престана да доаѓа од Кина. Портпарол на „SolarPower Europe“ изјави за Power Technology: „Оваа ситуација ја истакна потребата од постоење на локални производствени капацитети долж синџирот во Европа за зајакнување на безбедноста во снабдувањето, особено кога се зема предвид фактот дека експеритите соларна енергија ја планираат за главен долгорочен извор на производство на електрична енергија во Европа“. Портпарол на Renewables Grid Initiative додаде: „Во моментов нема испораки на соларни панели од Кина, што значи дека треба да се справиме со тесно грло за испорака и затоа доцниме со многу проекти. Исто така, ги гледаме сличностите помеѓу сегашната здравствена

криза и климатската криза. Можеби можеме да научиме од она низ што поминуваме во моментот и од последиците од предоцна дејствување. Ако тоа е случај, сегашната криза всушност може да значи поттик за обновливите извори на среден рок [8]“.

Меѓународната агенција за обновлива енергија верува дека пандемијата, иако е голема закана за глобалните синџири на снабдување во електроенергетскиот сектор, нема да може да ја спречи индустријата да преминува кон нето-нулта емисија на CO₂ [7], [8]. Она што е клучно да се разбере е дека ако се земат во предвид планираните долгорочни хоризонти и моменталта состојба во енергетската трансформација, значи дека ниту ниските цени на нафтата, ниту Ковид-19 нема да го прекинат или да го променат патот кон декарбонизација на нашето општество и кон постигнување на целите на одржливиот развој.

5. ЗАКЛУЧОК

Пандемијата на коронавируси го тестира менаџментот на компаниите и организациите во секој сектор ширум светот. Нејзините последици може да траат подолго и да претставуваат поголеми тешкотии отколку што некој може да очекува. Продолжената неизвесност е уште поголема причина за менаџментот да ги прифати практиките опишани во овој труд. Оние кои ќе успеат да ги воспостават и да ги зајакнат односите и вредностите во своите организации за време на оваа криза, колку и да трае, ќе ги подготви добро за следниот предизвик од големи размери. И покрај тоа што „remote“ тимовите немаат можност да комуницираат директно и да разговараат на прашања лице во лице, постојат корисни начини да се направи нивната соработка ефикасна. Една од клучните грешки што треба да ги избегне проект менаџерот е убедувањето дека дистрибуираните тимови не можат да бидат толку продуктивни како ко-лоцираните. Со земање во предвид на дадените предизвици несомнено е дека ќе се јават многу повеќе успешни практики за далечинско работење.

РЕФЕРЕНЦИИ

- 1) Gemma D'Auria and Aaron De Smet. **(March 2020)**. *Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges*. Article. Open interactive popup.
- 2) Christine Brack **(April 2020)**. *Project Management Insights: Managing Remote Teams (Or During a Pandemic)*. Article. Informed Infrastructure.
- 3) Filev, A. **(2012)** *The future of remote teams: how to fine-tune virtual collaboration?* Paper presented at PMI® Global Congress 2012—North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2012.
- 4) Jeffrey M. Jones. **(2015)** Telecommuting for Work Climbs.
- 5) Remote Job Solutions **(2018)**. *Why Remote Work Is the Way of the Future*. https://sso.teachable.com/secure/222844/users/sign_in?clean_login=true&reset_purchase_session=1, accessed July 2018.
- 6) FinancesOnline **(2019)**. *Top 15 Project Management Tools for Virtual Teams*. <https://financesonline.com/top-15-project-management-tools-virtual-teams/>, Page last modified 2020-07-23.
- 7) Michael A. Herman, Gavin S. Hamilton, Maria Collman, Dan Whigham **(2020)**. *COVID-19: What it means for the power and utilities industry*. https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/how-covid-19-is-impacting-power-and-utilities.html?fbclid=IwAR1Se0adhqcaj741Ys1fG3Ce_3KP2j1QsrPRZAxbw0bSTaExx4kg0e3oXI
- 8) Ilaria Grasso Macola **(2020)** *What is the impact of Covid-19 on the power sector?*. Power Technology.