

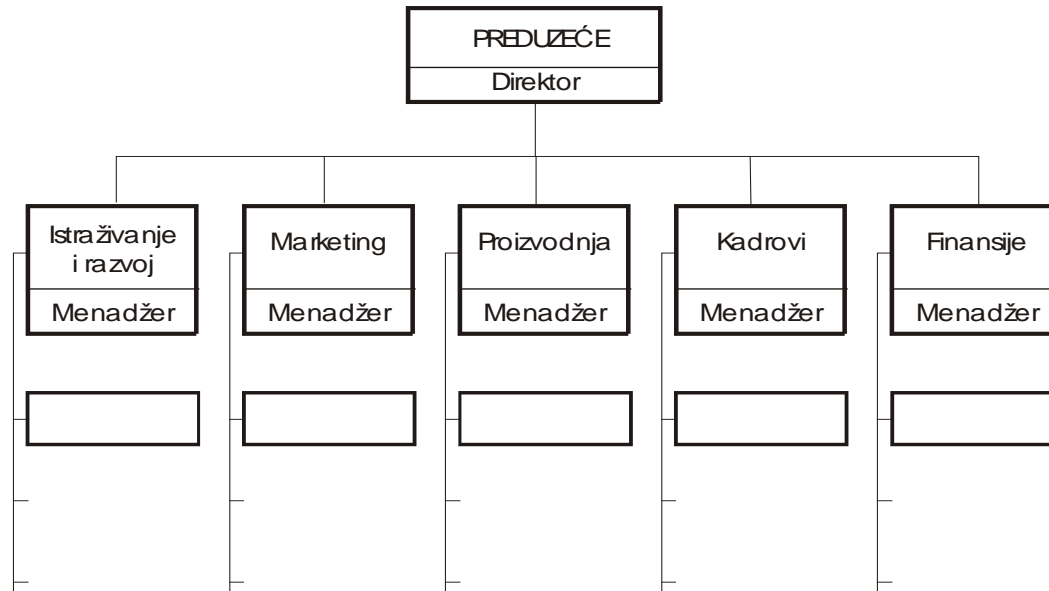


ORGANIZACIJA ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

ORGANIZACIJA ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

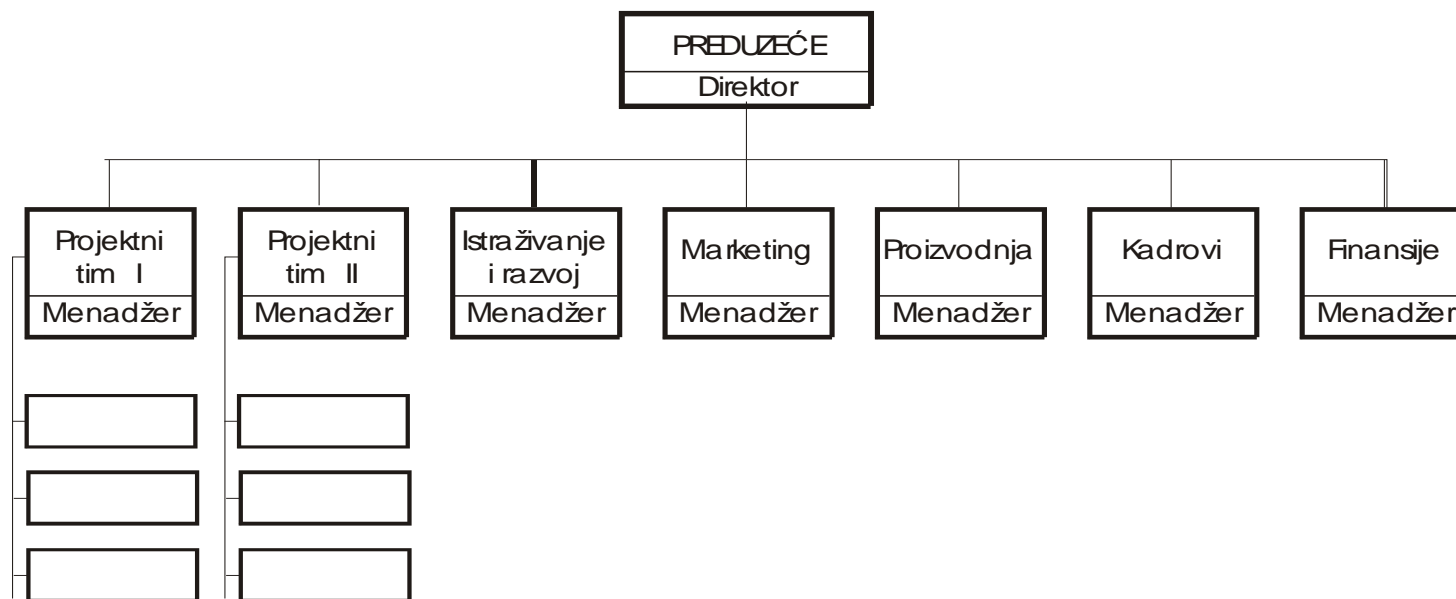
- Postoje dva osnovna pristupa organizaciji za upravljanje projektima:
 - klasični
 - kontigencijski.
- **Klasični**– funkcionalna, projektna i matrična organizacija
- **Kontigencijski** –čista projektna forma, projektni ekspeditor, projektni koordinator.

FUNKCIONALNA ORGANIZACIJA



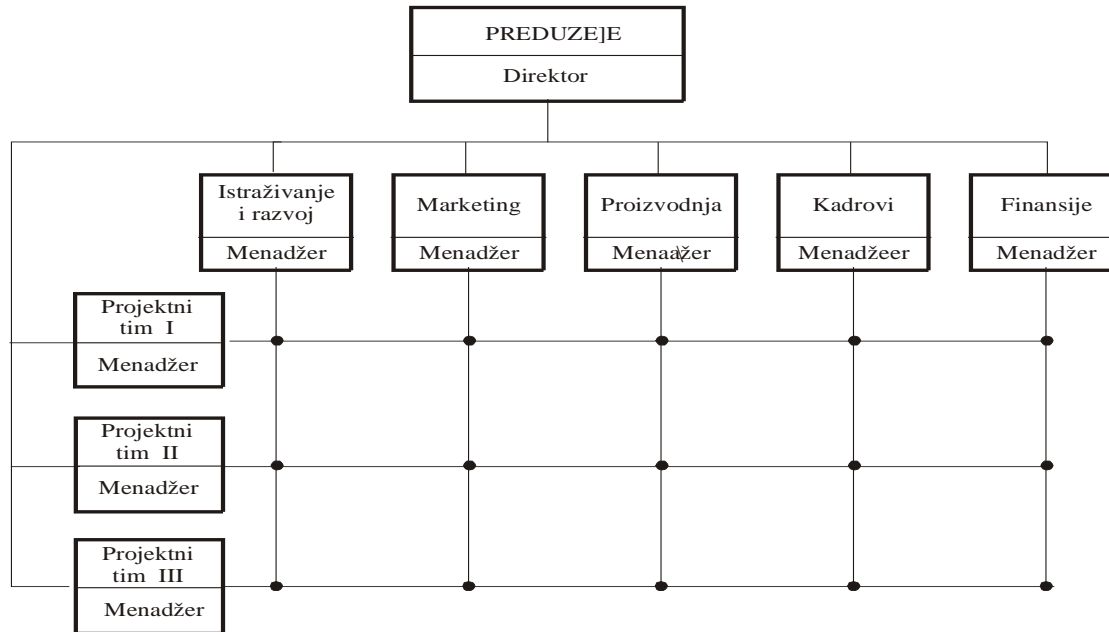
- Koristi se postojeća funkcionalna organizaciona struktura za upravljanje projektom
- Rukovodilac projekta – poseban čovek ili rukovodilac jedne organizacione jedinice
- Dolazi do mešanja kompetencija i do slabije koordinacije u realizaciji projekta.

PROJEKTNA ORGANIZACIJA



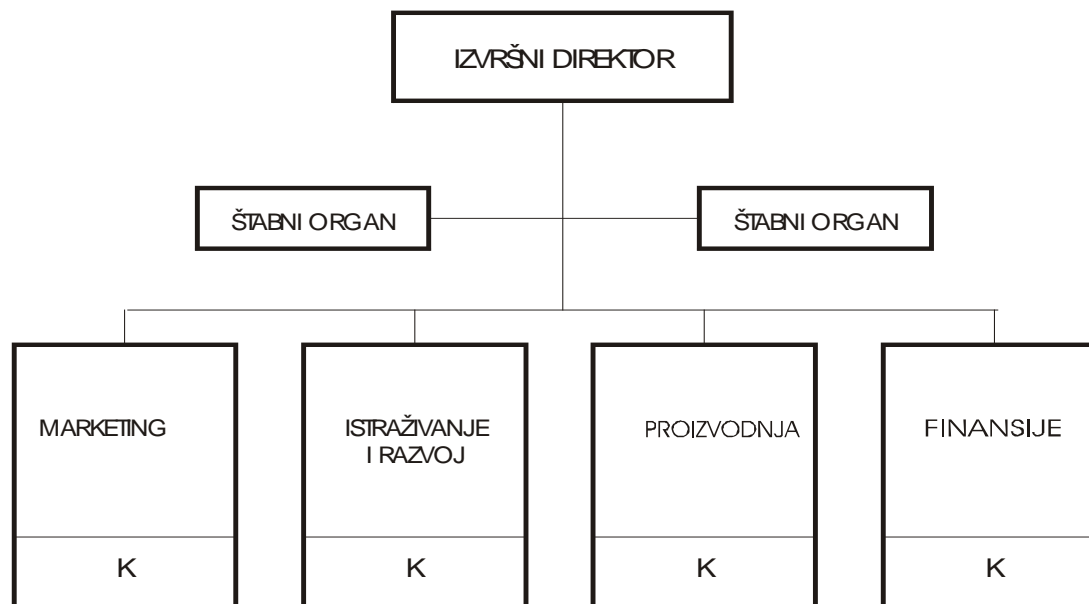
- Formira se poseban projektni tim koji radi isključivo na upravljanju projektom.

MATRIČNA ORGANIZACIJA



- Predstavlja kombinaciju funkcionalne i projektne organizacije

PROJEKTI EKSPEDITOR



- PE pruža najmanje upravljanja (ovlašćenja)
- PE je lociran u funkcionalnoj jedinici čiji je rukovodilac odgovorna za projekat. PE je štabni pomoćnik ovom rukovodiocu.



TIMSKI RAD NA PROJEKTU

TIMSKI RAD NA PROJEKTU

- *Tim* predstavlja moderan i fleksibilan način organizovanja koji se zasniva na zajedničkom, timskom radu grupe specijalista, čiji je zadatak realizacija određenog posla ili poduhvata.
- Najčešća definicija tima je da tim predstavlja grupu ljudi koja zajednički i povezano radi na ostvarenju zajedničkog cilja.
- Tim se formira da bi se postiglo više nego što je zbir pojedinačnih učinaka jer timski rad omogućava zajednički rad koji rezultira boljim i efikasnijim rezultatima. Za timski rad i efekte timskog rada se vezuje pojam **sinergetskog efekta**.

Vrste timova

Postoje sledeće vrste timova:

- Funkcionalne timove,
- Multifunkcionalne timove,
- Samoupravne timove,
- Samodefinišuće timove,
- Timove top menadžmenta.

Proces stvaranja projektnog tima obuhvata niz faza koje preduzima rukovodilac tima:

- Plan za formiranje projektnog tima,
- Pregovori sa članovima projektnog tima,
- Organizovanje tima,
- Održavanje prvog sastanka,
- Postizanje lojalnosti članova projektnog tima,
- Izgradnja kanala komunikacije,
- Usmeravanje aktivnosti,
- Kontinuirani razvoj tima.

Jednostavnija **procedura za formiranje projektnog tima:**

- Definisanje potreba za pojedinim specijalistima,
- Pronalaženje članova tima,
- Dogovori sa članovima i organizovanje tima,
- Definisanje načina komunikacije,
- Motivacija i stimulacija članova tima,
- Raspodela zadataka i početak rada,
- Praćenje i usmeravanje rada tima.



Osnovni zadaci projektnog tima na upravljanju projektom su sledeći:

- Definisanje ciljeva i obuhvata projekta
- Strukturiranje projekta
- Prikupljanje potrebnih informacija za planiranje projekta,
- Planiranje realizacije projekta - izrada vremenskih planova projekta,
- Raspoređivanje resursa potrebnih za realizaciju projekta,
- Planiranje troškova projekta.



ULOGE I ZADACI PROJEKTOG MENADŽERA

Uloge i zadaci projektnog menadžera

- U upravljanju projektom projektni menadžer ima nekoliko značajnih uloga:
 - *Integrator,*
 - *Komunikator,*
 - *Vođa tima,*
 - *Donosilac odluka,*
 - *Kreator atmosfere.*

Uloge i zadaci projektnog menadžera

- Za projektnog menadžera se kaže da ima centralnu poziciju u projektu, oko koje se nalaze ostali učesnici u projektu.
- On uspostavlja veze i odnose između svih učesnika u projektu, odnosno ima ulogu **integratora**.
- Projektni menadžer ima ulogu i mogućnost da povezuje i integriše napore članova projektnog tima i drugih učesnika na projektu u cilju efikasnog završetka projekta.

Uloge i zadaci projektnog menadžera

- Projektni menadžer ima i veoma značajnu ulogu **komunikatora** u povezivanju svih učesnika u projektu.
- Predstavlja središno komunikaciono mesto u projektu i mora da distribuirati različite informacije zainteresovanim učesnicima.
- Projektni menadžer prima veliki broj poruka, informacija, zahteva, izveštaja, i sl.
- On treba da selektira i obradi ove informacije i da ih, u pogodnoj formi i u pravo vreme, prenese članovima projektnog tima, investitoru, izvođačima i drugim učesnicima na projektu.

Uloge i zadaci projektnog menadžera

- Obzirom da je jedan od osnovnih zadataka vođenje projektnog tima, on ima i značajnu ulogu **vođe tima**.
- On organizuje, usmerava i usklađuje rad članova projektnog tima, rešava probleme i konflikte, i daje direktive, sve u cilju efikasnog završetka projekta.
- Zavisno od mesta u organizacionoj strukturi, projektni menadžer poseduje veća ili manja ovlašćenja u upravljanju projektom.
- U pogledu vođenja projektnog tima on poseduje formalna ovlašćenja za efikasno vođenje tima.

Uloge i zadaci projektnog menadžera

- Projektni menadžer donosi veliki broj odluka u realizaciji projekta. On ima ulogu **donosioca odluka**.
- Odluke se odnose na sve aspekte realizacije projekta i vezane su za realizaciju aktivnosti na projektu, obezbeđenje i trošenje resursa, trošenje finansijskih sredstava, koordinaciju i usmeravanje rada članova projektnog tima, itd.
- Veoma teška i izuzetno značajna uloga.



KOMPETENCIJE PROJEKTOG MENADŽERA

Kompetencije projektnog menadžera

- Reč kompetentnost se veoma često, ponekad i olako, pominje u poslovnom svetu, naročito kada je u pitanju vođenje neke privredne ili neprivredne organizacije, realizacija nekog krupnog ili skupog poduhvata ili projekta.
- Kompetentni stručnjaci, profesionalci, traže se u skoro svim oblastima ljudskog života i delovanja. Kompetentni menadžeri i projektni menadžeri su među najtraženijim profesijama danas.

Kompetencije projektnog menadžera

- **Kompetentnost** se najčešće povezuje sa znanjem, odnosno sa količinom ili nivoom znanja koje neki pojedinac poseduje.
- Kompetencija se takođe vezuje za čoveka koji zna i može dobro da završi neki zadatak.
- U rečnicima i leksikonima se za pojam kompetencije vezuju pojmovi kao što je kvalifikovanost, umešnost, umeće, spretnost, sposobnost, vladanje znanjem, i dr.
- Pod **kompetencijom** se može smatrati relevantan skup znanja, veština, iskustva i ličnih pristupa i stavova koji su neophodni za profesionalno i efikasno obavljanje određenog posla ili određene funkcije.

Kompetencije projektnog menadžera

- Iz navedene definicije može se uočiti da je sticanje znanja, veština i relevantnog iskustva osnov za postizanje kompetentnosti.
- Sticanje znanja i veština je vezano za obrazovanje, obuku, treninge, praktičnu obuku i praktičan rad, i sl.
- Teorijsko znanje se najčešće stiče redovnim i dopunskim obrazovanjem i raznim vrstama obuke, kao što su seminari, simpozijumi, itd.
- Praktični treninzi i radionice pomažu da se teorijsko znanje prevede u praktične veštine delovanja u određenim situacijama, i nadograđuju ukupno znanje i sticanje iskustva.

Kompetencije projektnog menadžera

- Zato se često postavlja pitanje kako oceniti i potvrditi nečiju kompetentnost, na primer kompetentnost projektnog menadžera.
- Ovim problemom se bave profesionalna udruženja u oblasti projektnog menadžmenta, kao što su IPMA, PMI, kroz odgovarajući **proces sertifikacije** projektnih menadžera.
- IPMA već dugi niz godina radi na razvoju univerzalnih standarda za ocenjivanje kompetentnosti projektnih menadžera.

Kompetencije projektnog menadžera

- Priprema i ocenjivanje kompetentnosti projektnih menadžera se obavlja kroz sertifikacioni proces, koji obuhvata četiri nivoa:
 - Nivo A – Sertifikovani direktor projekata
 - Nivo B – Sertifikovani stariji projektni menadžer
 - Nivo C – Sertifikovani projektni menadžer
 - Nivo D – Sertifikovani projekt menadžment saradnik
- Sertifikat - diploma



OVLAŠĆENJA PROJEKTOG MENADŽERA

Ovlašćenja projektnog menadžera

- Osnovni zadatak projektnog menadžera je da upravlja realizacijom projekta i da ga dovede do efikasnog završetka. Ovaj zadatak on obavlja zajedno sa odgovarajućom grupom ljudi ili sa projektним timom, čiji je on istovremeno i menadžer.
- Za obavljanje ovog osnovnog zadatka projektни menadžer raspolaže sa **ovlašćenjima** koja mu omogućavaju da upravlja realizacijom projekta, a takođe i da upravlja projektним timom.

Ovlašćenja projektnog menadžera

- Ovlašćenja PM su vezana za njegove mogućnosti upravljanja kadrovima, materijalnim i finansijskim resursima na projektu.
- Projektnom menadžeru ovlašćenja delegira top menadžment posmatrane organizacije.
- Širina ovih ovlašćenja zavisi i od mesta u organizacionoj strukturi koju zauzima, odnosno od organizacione forme za upravljanje projektom i njegovog mesta u toj formi.
- Od mesta koje projektni menadžer zauzima u organizacionoj formi zavisi i dijapazon ovlašćenja koja ima.

Ovlašćenja projektnog menadžera

- Kod **funkcionalne organizacije** mogu postojati različite lokacije projektnog menadžera u organizacionoj strukturi i, shodno tome, on ima i odgovarajuća ovlašćenja.
- Ako je projektni menadžer lociran u nekoj funkcionalnoj jedinici, on je onda podređen funkcionalnom menadžeru.
- Njegova ovlašćenja su u tom slučaju veoma mala.
- On nema ovlašćenja da daje naloge kadrovima u funkcionalnoj jedinici u kojoj je lociran.

Ovlašćenja projektnog menadžera

- Kod **matrične forme** projektni menadžer ima veoma širok raspon ovlašćenja u pogledu upravljanja projektom.
- Pošto je on, u tom slučaju, i menadžer odgovarajućeg projektnog tima, on ima potpuna ovlašćenja vezana za kadrove u tom projektnom timu.
- Pošto se kod matrične organizacije koriste i kadrovi iz funkcionalnih jedinica, njegova ovlašćenja u pogledu korišćenja ovih kadrova su ograničena.
- U izuzetnim slučajevima, top menadžment može da mu pruži i neka ovlašćenja u pogledu prioriteta korišćenja kadrova iz funkcionalnih jedinica

Ovlašćenja projektnog menadžera

- Kod **projektne organizacije** PM ima najšira ovlašćenja, kako u pogledu upravljanja kadrovima u projektnom timu, tako i u pogledu upravljanja projektom u celini.
- PM ima najšira ovlašćenja u upravljanju projektom, pošto je zadužen za postizanje ciljeva projekta.
- On ima potpuna ovlašćenja u pogledu korišćenja materijalnih i finansijskih resursa na projektu, u skladu sa planom realizacije projekta.
- Takođe, PM je i menadžer projektnog tima i ima najšira ovlašćenja u pogledu načina korišćenja kadrova iz projektnog tima za upravljanje projektom.



IZBOR PROJEKTOG MENADŽERA

Izbor projektnog menadžera

- Pored određenih znanja, projektni menadžer treba da poseduje određene **osobine** i **sposobnosti** da bi valjano upravljao projektnim timom i projektom u celini.
- Prvo, on mora da poseduje dobre organizatorske sposobnosti da bi mogao valjano da organizuje izvršenje svih projektnih aktivnosti.
- Zatim, on mora da ima dobre sposobnosti vođenja da bi na efikasan način upravljao projektnim timom.
- On mora da poseduje dobre ljudske osobine i ljudski i stručni autoritet, kako bi mogao da se nametne članovima tima i drugim učesnicima u projektu.

Izbor projektnog menadžera

- Sva navedena znanja, sposobnosti i osobine predstavljaju, u stvari, zahteve koje jedan čovek treba da ispuni da bi bio izabran za projektnog menadžera.
- To su u stvari **kriterijumi za selekciju i izbor** projektnog menadžera.
- Međutim, teško je da se može naći menadžer koji poseduje sve navedene zahteve.
- Idealan čovek ne postoji, tako da se u izboru projektnog menadžera mora ići realnijim pristupom.

Izbor projektnog menadžera

- U izboru projektnog menadžera možemo da sledimo dva realna pristupa.
- U prvom pristupu najpre se identifikuju svi zahtevi koje treba da ispuni jedan projektni menadžer, pa se zatim bira onaj kandidat koji ispunjava najveći broj specificiranih zahteva.
- U drugom pristupu se, iz celokupnog skupa zahteva koje treba da ispuni projektni menadžer, odrede zahtevi koji su najznačajniji za odnosni projekat, a zatim se bira kandidat koji ispunjava sve tražene zahteve.

Izbor projektnog menadžera

- Kod projektne organizacije projektni menadžer ima veoma široka ovlašćenja u pogledu upravljanja projektom i upravljanja projektnim timom. Zato se u izboru projektnog menadžera mora ovo imati u vidu i birati čovek koji može da odgovori ovim složenim upravljačkim ulogama.
- Takav projektni menadžer treba da ima značajne upravljačke i leaderske sposobnosti, a takođe i bogato iskustvo u upravljanju projektom.
- U celini gledano, projektni menadžer u projektnoj organizaciji treba da poseduje dobre kompetencije u projektnom menadžmentu, menadžmentu i srodnim disciplinama.

Izbor projektnog menadžera

- Bez obzira na nešto manja ovlašćenja PM u **matričnoj organizaciji** u odnosu na projektnu, izbor i u ovom slučaju treba da se vrši na sličan način.
- Kod **funkcionalne organizacije** PM ima manja ovlašćenja u upravljanju projektom. Tu nema projektnog tima i upravljanja projektnim timom, i to se mora uzeti u obzir.
- To znači da projektni menadžer ne mora da ima sve potrebne osobine i sposobnosti za upravljanje projektnim timom kao kod projektne i matrične organizacije.
- Ali on sigurno treba da poseduje veoma dobro znanje i iskustvo iz projektnog menadžmenta.



PROFESIJA PROJEKTNÍ MENADŽER

Profesija projektni menadžer

- Prvo, to je značajno širenje oblasti primene.
- Drugo, javljaju se novi pravci ili pristupi kao što su projektno upravljanje, program menadžment, multiprojektno upravljanje i virtuelni projektni menadžment.
- Treće, projektni menadžment se povezuje sa drugim specijalizovanim menadžment disciplinama, posebno sa strateškim menadžmentom.
- Četvrto, sve veća tražnja za projektnim menadžmentom dovodi do povećane tražnje za projektnim menadžerima i do razvoja profesije – projektni menadžer.

Profesija projektni menadžer

- Projektni menadžer treba da bude **profesionalac**, čovek koji poseduje znanja i sposobnosti da se profesionalno bavi projektnim menadžmentom.
- Sve veća tražnja za projektnim menadžerima u različitim oblastima dovodi do povećanih potreba za ovim zanimanjem i do mišljenja da je projektni menadžer posebna profesija.
- Jasno je da složenost upravljanja savremenim projektima zahteva poseban sloj ljudi – projektnih menadžera, koji se bave menadžerstvom kao profesijom.
- Oni su osposobljeni da efikasno upravljaju projektom.

Profesija projektni menadžer

- Da bi određeno zanimanje, kao što je projektni menadžer, mogli da smatramo za posebnu profesiju, potrebno je da budu ispunjeni određeni uslovi i standardi.
- Pre svega, potrebno je da postoji zaokruženi obim poslova i zadataka, iz određene upravljačke discipline, koje projektni menadžer obavlja.
- To je u slučaju projektnog menadžera u potpunosti ispunjeno.

Profesija projektni menadžer

- Postoje određeni kriterijumi koji mogu pomoći kod identifikovanja projektnog menadžera kao profesije. To su:
 - Profesija se bazira na određenom skupu znanja i zahteva stalni trening i inovaciju znanja,
 - Profesija zahteva istraživanje i uvođenje novih ideja i znanja,
 - Profesija razvija određeni etički standard,
 - Ulaz u profesiju obično je ograničen standardima koje postavlja odgovarajuće udruženje.

Profesija projektni menadžer

- Profesija projektni menadžer se jasno zasniva na savremenim znanjima iz menadžmenta i projektnog menadžmenta. Brzi razvoj ovih disciplina zahteva stalnu inovaciju znanja i trening projektnih menadžera.
- I u ovoj profesiji, kao i kod drugih, potrebno je permanentno istraživanje novih znanja i uvođenje inovacija kako bi se efikasnije obavljali poslovi i zadaci.
- Profesija projektni menadžer zahteva određene profesionalne i etičke standarde.
- Ovi standardi se razvijaju u okviru nacionalnih i internacionalnih udruženja za projektni menadžment i predstavljaju uslov za ulazak u udruženje.



SERTIFIKACIJA PROJEKTNIH MENADŽERA



Udruženje za upravljanje projektima Srbije – YUPMA ima za cilj da promoviše, unapređuje, organizuje i sprovodi aktivnosti razvoja i primene znanja iz upravljanja projektima u Srbiji.

YUPMA organizuje stručne seminare, obuke, radionice, jednom godišnje međunarodni simpozijum iz projekt menadžmenta i razne druge projekte i programe.

Program Internacionalne sertifikacije projektnih menadžera u Srbiji izvodi se pod nazivom “**YUPMA CERT**”. Ovaj program je u skladu sa standardima koje propisuje i primenjuje IPMA i reguliše kompetencije i znanja učesnika projekta u oblasti projektnog menadžmenta.

Koristi IPMA sertifikata

- **Za projektne menadžere** – međunarodno važeći dokaz o kvalifikovanosti i kompetentnosti za rad na projektnom menadžmentu,
- **Za ponuđače usluga projektnog menadžmenta** – prikaz stručne kvalifikovanosti svojih saradnika,
- **Za naručioca** – veća verovatnoća da će na području projektnog menadžmenta dobiti odgovarajuće stručne usluge i manji rizik pri realizaciji naručenog projekta.

Ocena kompetentnosti projektnih menadžera

U programu YUPMA CERT bavimo se ocenom kvalifikovanosti i kompetentnosti koje se odnose na

- znanje,
- iskustvo i
- lično usmerenje kandidata.

U programu YUPMA CERT postoje četiri nivoa sertifikacije kvalifikovanosti na području upravljanja projektima i to:

A nivo: Sertifikovani direktor projekata

B nivo: Sertifikovani stariji projektni menadžer

C nivo: Sertifikovani projektni menadžer

D nivo: Sertifikovani projekt menadžment saradnik



– Obuke za sertifikaciju se obavljaju na akreditovanoj Visokoj školi za projektni menadžment.

Vrste obuke:

- Osnovni kurs
- Viši kurs.
- Radionice

– Visoka škola za projektni menadžment i YUPMA tesno saraduju na razvoju projektnog menadžmenta.

