

# KOMPETENCIJE U ORGANIZACIONOM UPRAVLJANJU PROJEKTIMA

## COMPETENCIES IN ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT

Dragan Mijić, Mtel a.d. Banja Luka, [dragan.mijic@mtel.ba](mailto:dragan.mijic@mtel.ba)

**Apstrakt:** *Uprkos značajnim unapređenjima u projektnom menadžmentu, postojanju standardizovanih pristupa upravljanju projektom, priznatih sertifikata za projektne menadžere i dalje se veliki broj projekata unutar organizacija smatra neuspešnim. Jedan od osnovnih razloga neuspeha jeste nepovezivanje i odsustvo čvrste veze projekata i strategije organizacije. Organizaciono upravljanje projektima (OUP) treba da premosti jaz između strategije i projekata organizacije. Cilj rada je da ponudi pristup upravljanju kompetencijama, organizacionim i individualnim, kao posebno bitnom aspektu OUP u organizacijama stalnog karaktera koje nisu strogo projektnog tipa.*

**Ključne reči:** *organizaciono upravljanje projektima, PMO, kompetencija*

**Abstract:** *Despite significant improvements in project management, the establishment standardized approaches to project management, recognized certification for project managers, however there is significant number of projects within an organization which is considered as unsuccessful. One of the main reasons of the failure is disconnection and the absence of strong links between organizational projects and strategy. Organizational project management (OPM) should bridge the gap between strategy and organizational projects. The aim is to offer access to the management of competencies, organizational and individual, as a particularly important aspect of the OPM in organizations of permanent character that are not strictly project-based.*

**Keywords:** *organizational project management, PMO, competency*

### 1. UVOD

Gotovo je nezamislivo da se u organizacijama bilo koji investicioni poduhvat, promena organizacione strukture, reinženjering poslovnih procesa, uvođenje nove linije proizvoda i sl. provodi bez postojanja termina projekat, ma šta se pod tim podrazumevalo u konkretnoj organizaciji. Takvi poduhvati obično imaju neke od

karakteristika savremenog upravljanja projektima, ali primeri iz prakse ukazuju da je većina organizacija na ovim prostorima i dalje dosta daleko od formalizovanog, standardizovanog i naučno zasnovanog principa projektnog menadžmenta. U širem kontekstu, uprkos standardizovanim pristupima upravljanju projektom i dalje se veliki broj smatra neuspešnim i iznosi oko 64% [1]. U literaturi je konstatovano da mnogi menadžeri smatraju teoriju gubljenjem vremena, ali kasnije uvek nalaze dodatno vreme za ispravljanje načinjenih grešaka, što ukazuje da je to siguran znak pogrešnog pristupa. Na osnovu više provedenih istraživanja došlo se do saznanja da organizacije sa razvijenim projektnim menadžmentom i sa visokim stepenom organizacione agilnosti imaju znatno bolje performanse u odnosu na druge.

Organizaciono upravljanje projektima (OUP), kao najširi kontekst projektnog menadžmenta u organizacijama, ima za cilj jasno i čvrsto povezivanje strategije organizacije i njenih projekata, načina upravljanja istim uz konzistentno i prediktivno izvršavanje putem upravljanja projektima, programima i portfolima. Uspešna implementacija, primena i razvoj OUP je pod uticajem mnoštva faktora, a prema Institutu za projektni menadžment (PMI), upravljanje kompetencijama je jedan od četiri prepoznata ključna procesa.

### 2. STRATEŠKI I PROJEKTNI MENADŽMENT

Za razliku od tradicionalnog upravljanja projektom gde je u fokusu bio isključivo projekat i realizacija planiranog, krajem 20-tog veka, a naročito početkom novog milenijuma, u žižu dolazi strateško upravljanje projektom, odnosno upravljanje programom ili portfoliom projekata, u kontekstu realizacije strategije i ostvarivanja strateških ciljeva organizacije. U literaturi postoji mnoštvo definicija strategije ali ono što je svojstveno svim definicijama i objašnjenjima jeste usmerenost na dostizanje određenih ciljeva, jedinstven pravac delovanja, jednostavnost, konzistentnost i efikasnost u korišćenju raspoloživih resursa [2]. Koter ističe da strategiju treba videti kao dinamičku silu koja konstantno traži prilike, identifikuje inicijative kojima će stvoriti vrednost i

izvršava ih brzo i efikasno. Mintzberg vidi strategiju kroz 5 grupa: plan, manevar, obrazac, pozicija i perspektiva, dok Porter razlikuje samo 3 tipa generičkih strategija: liderstvo u troškovima, diferencijacija proizvoda i segmentacija.

Slično kao za pojam strategije, u literaturi ne postoji jedna, opšte prihvaćena definicija strateškog menadžmenta, ali se može zaključiti da postoje opšte prihvaćene karakteristike, modeli i modaliteti primene te da strateški menadžment predstavlja multidisciplinarnu nauku koja naglašava značaj interakcije organizacije i njenog okruženja, kao i koordinacije različitih funkcionalnih celina, a sve u cilju postizanja konkurentne prednosti u budućem periodu [2]. Uprkos dobro formulisanim strategijama, ukazuje se na veliki procenat neostvarenja i opšti je zaključak da u najvećem broju slučajeva strategija doživljava neuspeh u fazi implementacije. Prema istraživanju među najvišim nivoima menadžera [3], samo mali broj anketiranih potvrđuje da je poslovni model jako dobro usklađen sa strategijom, približno je 56% strateških inicijativa bilo uspešno u prethodne tri godine te da i dalje ne postoji fokusiranost na ključne inicijative i projekte strateške važnosti. Uočen je i nedostatak veština i kadrova za implementaciju. Globalno istraživanje koje je sproveo McKinsey [4] ukazuje da preko 60% najviših menadžera smatra izgradnju organizacionih sposobnosti jednim od tri prioriteta za njihove kompanije (među kojima je upravljanje projektima i upravljanje talentima). Dinamika stalnih promena, upravljanje strateškim promenama i na kraju omogućavanje organizacionih promena, ključni su za ostvarivanje strategije te u tom kontekstu je i uverenje da se sve strateške promene u organizacijama dešavaju kroz programe i projekte, dok se upravljanje promenama, a samim tim i projektima, poima kao suštinska sposobnost.

Iz pravca projektnog menadžmenta je tokom poslednje decenije, pored efikasnosti realizacije, mnogo autora i istraživanja fokusirano na efektivno i efikasno upravljanje projektima u kontekstu postizanja strateških ciljeva organizacije. Svaki projekat, a samim tim i njegova uspešnost, pod uticajem je i umnogome zavisi od organizacije u kojoj se realizuje. Obzirom na navedeno, došlo se do zaključka da postignuti nivo zrelosti projektnog menadžmenta unutar organizacije značajno utiče na uspešnu realizaciju projekata, što dovodi do razvoja više modela zrelosti, a među najzastupljenijim su:

- OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model, PMI*),
- IPMA Delta model,
- P3M3 (*Portfolio, Programme, Project Management Maturity Model, UK OGC*),

- CMMI (*Capability Maturity Model, SEI*),
- PPM model zrelosti (*Program and Portfolio Management Maturity Model, Gartner*),

Zajednička karakteristika svim modelima je da povlače jasnu i direktnu vezu projekata, programa i portfolia sa strategijom organizacije, misijom, vizijom i strateškim ciljevima.

Gledano sa druge strane, iz perspektive strateškog menadžmenta, sinhrono dolazi do uočavanja problema u implementaciji te se pojavljuju različiti modeli koji predlažu primenu projektnog menadžmenta, u prvom redu kroz fazu implementacije strategije. Model koji su predložili Wheelen i Hunger [5] povezuje strateški i projektni menadžment i predlaže projektnu logiku (primenom programa) u prevođenju strategije u konkretne aktivnosti. Integrisani model strateškog i projektnog menadžmenta [2] se fokusira na interne karakteristike organizacije odnosno organizacionu spremnost da realizuje strategije pomoću programa i projekata. Dobro poznati *Balance ScoreCard (BSC)* pristup takođe povezuje strategiju sa projektnom logikom. Strateške inicijative su definisane kao skupovi diskretnih projekata i programa, koji treba da pomognu organizaciji da ostvari ciljne rezultate, a nisu uključeni u njene svakodnevne poslovne aktivnosti. U svojim radovima i izlaganjima autori prepoznaju vezu PMO (*Project/Program Management Office*) i OSM (*Office of Strategy Management*) organizacionih celina, definišu vezu sa projektnim menadžmentom te poziciju istog u zatvorenom ciklusu upravljanja strategijom (Slika 1).



Slika 1. Model upravljanja strategijom, BSC pristup [2].

### 3. PMI KONCEPT ORGANIZACIONOG UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

PMI definiše organizaciono upravljanje projektima kao okvir izvršavanja strategije koji koristi portfolio, program i projektni menadžment kao i organizacione prakse za konzistentno i prediktivno ostvarivanje organizacione strategije u cilju postizanja boljih performansi i rezultata

te održive konkurentske prednosti. Pojam organizacije se ne odnosi nužno na čitavu kompaniju, nego se može odnositi i na poslovnu jedinicu, funkcionalnu grupu ili podcelinu [7]. Na Slici 2. dat je prikaz uzajamne povezanosti koncepta OUP koji direktno korelira sa organizacionim sposobnostima u portfolio, program i projektnom menadžmentu, kao i sa efektivnosti organizacije u implementaciji strategije, vizije i misije.



Slika 2. Veza OUP i organizacione strategije [7].

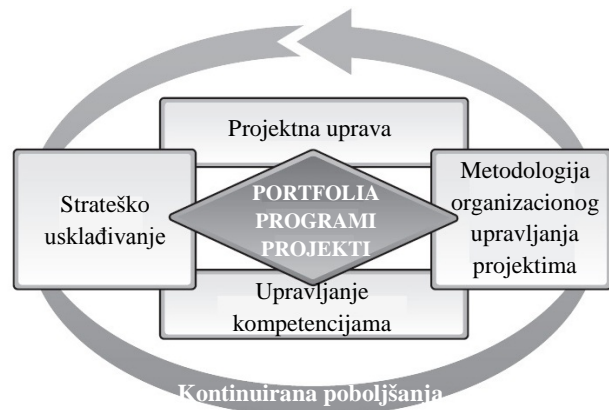
OUP jeste širi koncept od portfolia, programa ili projekata, ali su ova tri domena centralne tačke kroz koje organizacija optimizuje svoje delovanje u ostvarivanju strategije i obuhvata integraciju: znanja, organizacione strategije, ljudi i procesa. Navedena integracija podrazumeva da OUP predstavlja odgovarajući balans znanja, procesa, ljudi i alata za podršku.

PMI identifikuje sledeće ključne procese za uspostavljanje i kontinuirana poboljšanja organizacionog upravljanja projektima [8]:

- strateško usklađivanje,
- metodologija organizacionog upravljanja projektima,
- projektna uprava (*governance*) i
- upravljanje kompetencijama (Slika 3).

Strateško usklađivanje predstavlja usklađivanje projekata, programa i portfolia sa organizacionim kratkoročnim i dugoročnim strateškim ciljevima. Tipično je da organizacije tokom razvoja strategija provode proces evaluacije i selekcije koji pomaže da se odrede koja portfolia se odobravaju, odbacuju ili odgađaju. Organizacije koje su razvile viši stepen sposobnosti u organizacionom upravljanju projektima imaju uspostavljene formalizovane procese selekcije kao i upravne organe ili tela koja definišu strateške ciljeve i benefite čija se isporuka očekuje od pojedinih portfolia. Strateško usklađivanje uključuje i procese kojima se vrši spreznja organizacione strategije i portfolia sa organizacionom strukturom, organizacionim resursima i procesnim sredstvima kako bi se uspostavio uravnotežen i izvodljiv plan. Ključni indikatori performansi (KPIs) se

mere, prate i poredi sa organizacionom strategijom i ciljevima, a povratnim informacijama se obezbeđuje korekcija strategije i dugoročnih ciljeva.



Slika 3. Ključni procesi OUP [8].

Projektna uprava treba da omogući organizaciji konzistentno upravljanje projektima i maksimizaciju projektnih rezultata, a postignuto putem revidovanja projektnih rezultata i kroz organe (tela) donosiocima odluka u segmentu OUP. Projektna uprava predstavlja jednu od poslednjih evolucija u segmentu projektnog menadžmenta i sveobuhvatni je pristup projektima u organizaciji koji uključuje sve učesnike, od upravnog i odbora direktora do PMO celina, projektnih menadžera i ostalih zaposlenih. Ovim pristupom se ispunjava praznina koja postoji u mnogim politikama organizacione (korporativne) uprave (*Corporate Governance*), pre svega u odnosu na transparentnost, odgovornost i nadležnost.

Metodologija organizacionog upravljanja projektima definiše sistem praksi, tehnika, procedura i pravila koji se koriste u segmentu portfolia, programa i projekata, a ista treba biti prilagođena potrebama i odgovarati zahtevima organizacije. Navedeno može varirati od organizacije do organizacije ili od divizije do divizije, a zasniva se na kulturi, veličini i zrelosti. Organizacija može imati jednu ili više projektnih metodologija u upotrebi.

Upravljanje kompetencijama u okviru organizacionog upravljanja projektima omogućava i olakšava odgovarajuće i pravovremeno procenjivanje veština i razvoj iskustava neophodnih u implementaciji portfolia, programa i projekata u organizaciji. Upravljanje kompetencijama prelazi granice organizacije i nije ograničeno na kompetencije potrebne za upravljanje projektom, ali navedeno treba provoditi i u saradnji sa organizacionom celinom zaduženom za ljudske resurse. Upravljanje kompetencijama treba da obezbedi da svi nivoi, uključujući vlasnike procesa, funkcionalne menadžere i izvršni nivo menadžera poseduju kompetencije za uspešno provođenje portfolia, programa i projekata te razumevanje sopstvenih uloga u tom procesu.

#### 4. KOMPETENCIJE U PROJEKTNOM MENADŽMENTU

Kompetencije u projektnom menadžmentu se mogu posmatrati kroz dva segmenta: individualne i organizacione. Iako je termin kompetencija u širokoj upotrebi često dolazi do nerazumevanja i mešanja sa drugim terminima. U engleskoj literaturi se koriste termini *competence* i *competency* (pojedini autori ih koriste kao sinonime). Prvi pojam se odnosi na stručnost potrebnu za neki posao, dok se pod drugim pojmom podrazumeva način primene znanja i veština, koji omogućava efikasno i efektivno izvršavanje posla.

U kontekstu individualnih kompetencija, posedovanje samo znanja vezanog za neki posao je potreban ali ne i dovoljan uslov. Prema Drakeru, znanje jeste danas jedini značajan resurs. Napredak i uspešan razvoj organizacije presudno zavisi od kvaliteta ljudskih potencijala i organizacije pridaju sve više pažnje kompetencijama kao izvoru konkurentne prednosti. Vezani pojmovi sa kompetencijama su sposobnosti i veštine. Sposobnosti se mogu definisati kao osobine čoveka koje mu omogućavaju da stekne neka znanja ili veštine te uspešno obavlja različite aktivnosti, dok se pod pojmom veština podrazumeva naučen, uvežban ili stečen oblik ponašanja, odnosno uvežbana sposobnost [9]. Pojam kompetencija nije jednoznačno definisan u literaturi, tako da se pod kompetencijama mogu podrazumevati skupovi ponašanja koji su instrument za postizanje željenih rezultata. Dodatno, kompetencije jesu i osobine ličnosti, lični motivi, sistem vrednosti, kao i specifična znanja i sposobnosti koje osoba poseduje i koje unosi u posao [9].

Prema ISO (*International Organization for Standardization*), kompetencija predstavlja sposobnost primenjivanja znanja i veština da bi se ostvarili nameravani rezultati. IPMA (*International Project Management Association*) definiše kompetenciju kao skup znanja, ličnih stavova, veština i relevantnog iskustva neophodnog za uspešnost u određenoj funkciji [10]. Prema PMI, kompetencija je grupa srodnih znanja, stavova, veština i drugih ličnih karakteristika koji utiču na glavni deo nečijeg posla (odnosno jedne ili više ključnih uloga i odgovornosti), u uzajamnoj je vezi sa performansama na tom poslu, može biti merena u odnosu na prihvaćene standarde i može biti unapređena treningom i razvojem [11].

Za uspešnu realizaciju projekta je važno angažovanje kompetentnog projektnog menadžera. Profesionalna udruženja razvijaju standarde za kompetencije projektnih menadžera. Najpoznatije organizacije su svakako PMI i IPMA i obe vrše sertifikaciju prema sopstvenim

kriterijumima tako da se ne može povući direktna i jasna paralela između sertifikacionih nivoa.

PMI PMCD okvir (*Project Manager Competency Development Framework*) predstavlja koncept za definisanje, procenjivanje i razvoj kompetencija projektnih menadžera. Isti predstavlja generički standard koji je primenljiv na većinu projekata i većinu vremena, a definisane su kompetencije kroz tri posebne dimenzije, među kojima postoje određena preklapanja: kompetencije znanja (šta projektni menadžer zna o primeni procesa, alata i tehnika), kompetencije performansi (kako projektni menadžer primenjuje znanja iz projektnog menadžmenta) i lične (personalne) kompetencije (ponašanje, stavovi i ključne lične karakteristike) [11]. Standard ne određuje specifične kompetencije za pojedine industrije, a pored osnovnih kompetencija, predlaže dopunu sa specifičnim organizacionim i zahtevima određene industrije.

IPMA definiše 46 kompetencija u tri grupe elemenata: tehnički (20 elemenata), bihejvioralni (15 elemenata), kontekstualni (11 elemenata). Iako je članica IPMA, britanski APM (*Association for Project Management*) ima delimično drugačiji pristup kojim definiše 47 kompetencija koje su u direktnoj vezi sa okruženjem projekta (predstavljenim sa 5 ključnih domena - projektni, program i portfolio menadžment, kontekst projekta i Jedinica za upravljanje projektima) i grupisane u tri grupe elemenata: tehnički (30 elemenata), bihejvioralni (9 elemenata) i kontekstualni (8 elemenata).

Pored navedenih, može se reći generalnih pristupa kompetencijama projektnih menadžera, mnogo autora i istraživanja se bavi neophodnim kompetencijama u pojedinim industrijama te se zaključuje da su znanja i veštine potrebne za sertifikaciju svakako neophodna, ali su potrebna i dodatna kao što su npr. IT, finansijski menadžment, pravo, odnosi sa javnošću, postojeće iskustvo u oblasti i dr. Dodatno, u segmentu IT industrije, a prema istraživanju iz 2010. godine među izvršnim nivoima menadžmenta, od ukupno 15 kriterijuma pri zapošljavanju izdvojilo se 6 kritičnih: liderstvo, sposobnost komunikacije na višestrukim nivoima, verbalne i veštine pisanja, stavovi i sposobnost rada sa nejasnoćama i promenama [17]. Poseban segment interesovanja istraživanja i radova je značaj i uticaj liderstva za uspeh projekta, kombinacijama i različitim liderskim kompetencijama u odnosu na tipove projekata. Menadžeri projektnih menadžera moraju biti svesni da različiti liderski stilovi projektnih menadžera odgovaraju različitim tipovima projekata. Navedeno vodi ka tome da treba razvijati različite projektne menadžere u skladu sa tipovima projekata u organizaciji. Kritičko razmišljanje, uticaj, motivacija i savesnost su prisutni kod uspešnih projektnih menadžera za sve tipove projekata [12].

Istraživanjem iz 2013. godine identifikovane su najčešće tražene KSA (*Knowledge, Skills, Abilities*) za projektne menadžere, u više industrija i to su: komunikativnost, tehničke veštine, upravljanje stejkholderima, troškovima i vremenom, obrazovanje, planiranje, liderstvo, upravljanje i izgradnja tima te profesionalna sertifikacija [13].

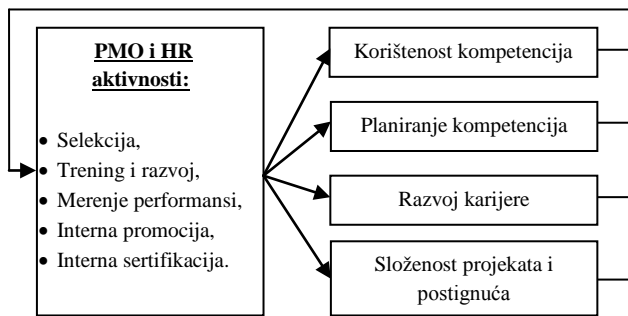
U kontekstu organizacionih sposobnosti, organizacije moraju postajati konkurentnije te u skladu s tim razvijati neophodne veštine i znanja. Prema konceptima koji se baziraju na resursima (*Resource-Based View*), ključna razlika između organizacija, u smislu postizanja njihovog strateškog uspeha, proističe iz njihovih različitih sposobnosti korišćenja resursa u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti. Organizacione sposobnosti su kompleksni produktivni potencijali koji zavise od kapaciteta organizacije da integriše znanje i počivaju na principima organizovanja putem kojih su odnosi (među individuama, grupama i organizacijama) strukturirani i ukorenjene su u tacitnom znanju i praksama organizacije. Organizacione sposobnosti mogu biti različite aktivnosti, procesi, funkcije ili usluge, a one sposobnosti koje omogućavaju organizaciji održivu konkurentsku prednost predstavljaju bazne kompetencije [14]. Sposobnosti organizacije se mogu smatrati glavnim izvorom njene konkurentske prednosti, dok samo distinktivne sposobnosti vode održivoj konkurentskoj prednosti [14]. Resursno-orijentisana logika omogućava da se postepeno unapređuju i razvijaju resursi koji su izvor konkurentske prednosti. Bazna kompetencija ne potiče od jednog resursa, veština jednog ili više zaposlenih ili od neke određene tehnologije već pre rezultira iz načina na koji su različiti resursi kombinovani u okviru organizacije. Dakle, organizacija mora imati veštinu kombinovanja resursa i sposobnosti na distinktivan način te je za većinu upravo to izvor baznih kompetencija [14]. Dodatno, konkurentska prednost se može ostvariti samo sposobnošću stalnog prilagođavanja okruženju odnosno proaktivnim delovanjem u promenama resursne baze i sposobnostima što suštinski čini dinamičke sposobnosti organizacije. U skladu sa napred navedenim, može se govoriti o organizacionim kompetencijama u projektnom menadžmentu na način da organizacija projekte smatra svojim integralnim delom te da izgradi kompetencije za upravljanje sopstvenim portfolima projekata. Prema IPMA, organizaciona kompetencija u upravljanju projektima je sposobnost organizacije da integriše ljude, resurse, procese, strukture i kulturu u projektima, programima i portfolima unutar sistema uprave i menadžmenta [15].

Dakle, kompetencije u projektnom menadžmentu se direktno reflektuju na performanse projekata, a posredno bitno utiču i na ukupne performanse organizacije.

## 5. RAZVOJ I UPRAVLJANJE KOMPETENCIJAMA U OUP

U kontekstu razvoja kompetencija zaposlenih, organizacije upravljaju ljudskim resursima vođene dugoročnim ciljevima, dok su projekti privremenog karaktera, kao i pozicije projektih menadžera. Pojedina istraživanja [16] ukazuju na nizak nivo uključenosti projektih menadžera u upravljanje kompetencijama unutar organizacije. Obzirom da postoji razlika između puta karijere projektih i funkcionalnih menadžera, postoji i određena razlika u očekivanim i zahtevanim kompetencijama istih. Za projektog menadžera, između ostalog, neophodno je posedovanje krosfunkcionalnih iskustava i osnovno razumevanje i znanje iz oblasti ostalih funkcija u organizaciji, a može se reći i određeni nivo multidisciplinarnosti radi efikasnog korišćenja resursa. Organizacija mora postati svesna stvarne organizacione kulture, definisati i krenuti u pravcu stvaranja željene te ostvariti pretpostavke u kontekstu organizacione strukture da bi stvorila okolnosti za definisanje željenih kompetencija projektih menadžera. Organizacija treba da razvija sopstvene liste bitnih kompetencija koje će se povremeno revidovati, dopunjavati ili skraćivati u skladu sa potrebama i promenama. Između ostalog, iste treba da posluže u procesu kontinuiranog razvijanja i unapređivanja skupa kompetentnih projektih menadžera. Organizacija može razviti i sopstveni Okvir kompetencija za projektne menadžere sa kompetencijama koje su grupisane u određene celine: profesionalne, poslovne, bihevioralne itd. Na Slici 4. je prikazan mogući pristup upravljanju kompetencijama projektih menadžera. Usled specifičnosti, organizacija treba da identifikuje i definiše sopstvene osnovne skupove kompetencija koje su zahtevane za više vrsta projektih menadžera (koordinator projekta, projektni menadžer, direktor projekta/programa i sl.) i različite tipove projekata. Ukoliko nije precizno poznato sa kakvim se ljudskim kapitalom raspolaže, nakon analize i spoznaje, moraju se definisati ciljne kompetencije i planovi razvoja. Kako je predmet razmatranja stalna organizacija, pozicije projektih menadžera moraju biti prepoznate i priznate i od drugih zaposlenih kao bitne i poželjne, što podrazumeva direktnu podršku od top menadžmenta. S druge strane, realizacija projekata i programa na efektivan i efikasan način mora doprinositi organizacionim performansama i izvršavanju strategije. Kroz više nivoa interne sertifikacije, organizacija može uspostaviti i razvijati željene kompetencije zaposlenih kroz grupne elemente znanja, veština, ličnih stavova, vrednosti i iskustva, specifičnih znanja i kompetencija bitnih za organizaciju (tržište, poslovanje, poslovni procesi i dr.).





Slika 4. Pristup razvoju individualnih kompetencija [17].

U segmentu organizacionih sposobnosti, često se agilnost, inovativnost, implementacija i spremnost na promene ubrajaju u potencijalno ključne kompetencije, a u cilju efektivne i efikasne implementacije strategije i sticanja konkurentne prednosti. Kombinovanje resursa i sposobnosti može organizaciji omogućiti konkurentsku prednost, dok se izgradnjom kompetencija u organizacionom upravljanju projektima omogućava prediktivno i kontrolabilno postizanje ciljeva kroz implementaciju strateških inicijativa i strategije. Organizacija treba da identifikuje svoje ključne kompetencije i fokusira se na dalje unapređenje istih. Kako su organizacije u konstantnim promenama, čiji su uzroci eksterne i interne prirode, moraju se razvijati sopstvene kompetencije u projektnom menadžmentu uspostavljanjem razvojnog programa koji je u kontekstu organizacionog upravljanja projektima i utemeljen na nekom od postojećih standardizovanih pristupa.

## 6. ZAKLJUČAK

Upravljanje i razvoj kako organizacionih tako i individualnih kompetencija u projektnom menadžmentu je od posebne važnosti u OUP. Da bi se ostvarile prednosti koje sa sobom OUP donosi, organizacija mora kontinuirano unapređivati oba segmenta kompetencija, a u skladu sa strategijom, organizacionom strukturom, kulturom i drugim faktorima. U segmentu individualnih kompetencija, sertifikacija projektnih menadžera je svakako potreban ali često nije i dovoljan uslov za efikasno i efektivno upravljanje projektima, nego je potrebno razvijati i druge kompetencije u skladu sa definisanim potrebama i tipovima projekata. Dodatno, u segmentu organizacionih kompetencija, organizacija treba da primenjuje i prilagodi standarde i najbolje prakse, provodi optimizaciju kroz kontinualna unapređenja i podiže zrelost organizacionog upravljanja projektima.

Korporativni PMO ima posebno značajnu ulogu u OUP, a u segmentu upravljanja kompetencijama mora ostvariti punu saradnju sa top menadžmentom i celinama koje se bave upravljanjem ljudskim resursima organizacije.

## REFERENCE

- [1] "Pulse of Profession™: Capturing the Value of Project Management", *Project Management Institute*, 2015.
- [2] M. Mihić, "Strateško upravljanje projektima", ISBN 978-86-7244-987-7, *Zadužbina Andrejević*, 2011.
- [3] "Why Good Strategies Fail: Lessons for the C-Suite", *The Economist Intelligence Unit*, 2013.
- [4] "McKinsey Global Survey: Building organizational capabilities", *McKinsey&Company*, 2010.
- [5] T. Wheelen, D. Hunger, "Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability", 13th ed., ISBN 978-0-13-215322-5, *Pearson Education*, 2012.
- [6] R. Kaplan, "Linking Strategic Initiatives to Strategy Execution", *PMI PMO Symposium 2013*,
- [7] "Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)", 3th ed., ISBN 978-1-935589-70-9, *Project Management Institute*, 2013.
- [8] "Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide", ISBN 978-1-62825-035-0, *Project Management Institute*, 2014.
- [9] O. Jaško, M. Čudanov, M. Jevtić, J. Krivokapić, 2013. "Projektovanje organizacije", ISBN 978-86-7680-275-3, *Fakultet organizacionih nauka*, 2013.
- [10] "IPMA Competence Baseline (ICB), Version 3.0.", *International Project Management Association*, 2006.
- [11] "Project Manager Competency Development (PMCD) Framework", 2nd ed., ISBN 978-1-933890-34-0, *Project Management Institute*, 2007.
- [12] R. Muller., R. Turner, "Leadership Competency Profiles of Successful Project Managers", *International Journal of Project Management* 28 (5), p.437-448, 2010.
- [13] K. Ahsan, M. Ho, S. Khan, "Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals from Job Advertisements", *Project Management Journal* 44 (5), p.36-54, 2013.
- [14] N. Popović, O. Jaško, S. Prokić, "Menadžment interorganizacionih odnosa", ISBN 978-86-88301-01-5, *Fond "Srpski ekonomski centar"*, 2010.
- [15] "IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB)", *International Project Management Association*, 2013.
- [16] R. Medina, A. Medina, "The Project Manager and the Organisation's long-term Competence Goal", *International Journal of Project Management* 32 (8), p.1459-1470, 2014.
- [17] D. Mijić, "Razvoj i primena koncepta organizacionog upravljanja projektima", *Specijalistički akademski rad, Fakultet organizacionih nauka*, 2015.