

**УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ**  
**ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ**

**УЛОГА И ЗАДАЦИ ПРОЈЕКТНОГ МЕНАџЕРА**

**ДИПЛОМСКИ РАД**

**МЕНТОР:**

**Др Кристина Радојевић,**  
**доцент**

**КАНДИДАТ:**

**Марко Роквић**

**Београд, 2017. године**

## САДРЖАЈ

<b>1. Увод.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Дефиниција и врсте пројеката.....</b>	<b>4</b>
1) Појам и дефиниција пројекта.....	4
2) Подела и врсте пројеката.....	5
<b>3. Животни циклус пројекта.....</b>	<b>7</b>
<b>4. Управљање пројектима.....</b>	<b>9</b>
1) Развој управљања пројектом.....	9
2) Дефинисање концепта управљања пројектом.....	10
<b>5. Улога и задаци пројектног менаџера.....</b>	<b>12</b>
1) Улога пројектног менаџера.....	12
2) Задаци и овлашћења пројектног менаџера.....	16
<b>6. Моћне лидерске вештине.....</b>	<b>17</b>
<b>7. Грешке које праве пројектни менаџери.....</b>	<b>19</b>
<b>8. Мотивација тима.....</b>	<b>22</b>
<b>9. Компетенције и сертификација пројектних менаџера.....</b>	<b>24</b>
<b>10. Закључак.....</b>	<b>29</b>
<b>11. Литература.....</b>	<b>30</b>

## Увод

Реализација савремених пословних и других активности, подухвата и пројеката, оптерећена је изузетном сложеносћу и неизвешношћу које су проузроковане, пре свега, све већом и растућом сложеносћу самих пројеката и околине у којој делују и изузетно брзим темпом развоја науке, технологије и цивилизације у целини. Ова сложеност најчешће доводи до озбиљних проблема у реализацији различитих пројеката, што се може видети кроз велика закашњења, повећане укупне трошкове и у неефикасној реализацији у целини. С тога је веома важно да се реализација сваког пословног подухвата и пројекта заврши у најкраћем могућем времену и са минималним трошковима.

Великој сложености реализације пројеката, доприноси и велики број учесника који учествују у пројекту и то како предузећа тако и појединачни кадрови. Све фирме које учествују у реализацији једног већег пројекта су на различите начине технички, организационо и кадровски опремљене и са различитим искуствима улазе у реализацију пројекта. Пошто сасвим сигурно постоје разлике између већег броја учесника, потребно је да се све значајне активности у реализацији пројекта сложе у један организован ток и да се обезбеди координација рада како би се пројекат што брже и ефикасније одвијао.

У овом раду биће обрађено подручје управљања пројектима тј. објаснићемо пре свега појам и дефиницију пројекта, врсте пројекта, па затим и концепт управљања пројектима.

Посебно ћемо се у овом раду позабавити улогом и задацима пројектног менаџера у пословним процесима и пројектима јер без њих ниједан од замишљених подухвата не би могао да се реализује.

## 1. Дефиниција и врсте пројеката

### 1) Појам и дефиниција пројекта

Пројекат потиче од латинске речи „*proiectum*“ што значи *бачен унапред*. У основи он значи нешто што је најпре замишљено, а онда у просторном и временском смислу упућено напред.

Пројекат се дефинише као скуп активности које се реализују да би се постигли циљеви у оквиру предвиђеног буџета и планираног времена.

Пројекат се посматра као јединствен подухват, са почетком и крајем, који спроводе људи у сврху остваривања циљева у оквиру унапред дефинисаних параметара трошкова, времена и квалитета.

Сваки скуп процеса и послова који захтева да се за њега сачини план извођења, организује реализација, врши контрола назива се пројекат. У овој дефиницији уочавамо, да управљање пројектима има примену у различитим текућим активностима пословних функција, одељења, сектора у сваком пословном систему.

Можемо издвојити неколико кључних особина пројекта:

1. Пројекат је јединствен и непоновљив подухват (јединствен значи да је услуга значајно различита од осталих услуга, а непоновљив значи да сваки пројекат има свој крај)
2. Пројекти се спроводе у сврху остваривања претходно дефинисаних циљева
3. За реализацију пројекта су неопходни ресурси из различитих области
4. За реализацију пројекта је предвиђен одређен износ средстава, тј. дефинисан буџет
5. За пројекат је одређен временски период до кад мора бити завршен.

## 2) ПОДЕЛА И ВРСТЕ ПРОЈЕКТА

Постоји више начина да се изврши подела пројеката:

а) Према намени или предмету пројеката

- научно-истраживачки, развојни, инвестициони итд...

б) Према ризику остварења:

- Детерминистички (ризик неуспешности пројекта, на почетку извођења готово да нема)

- Стохастички (не зна се да ли ће бити постигнут коначни циљ или неће)

в) Према учесталости у пословном систему:

- једнократни (компјутерског информационог система)

- типски (изградња објекта)

Такође имамо поделу пројеката по областима у којима се примењују:

- грађевински пројекти (зграде, фабрике, индустријска постројења итд..)

- плански задаци (планови: производње, продаје, финансирања итд...)

-организациони задаци (координација предузећа, реорганизација итд...)

- производни задаци (планирање радова, планирање производње машина итд..)

- налози за набавку (материјал, војни објекти..)

- допуна места (програми обуке, проблем замене итд..)

Поред ове поделе постоји и посебна врста пројеката под називом „Инвестициони пројекти“.  
Они се посматрају као посебни пројекти а могу се поделити на:

- Пројекте за улагање у грађевинске објекте (пословни простор, хале...)



- Пројекти за улагање у опрему (машине, инсталације...)



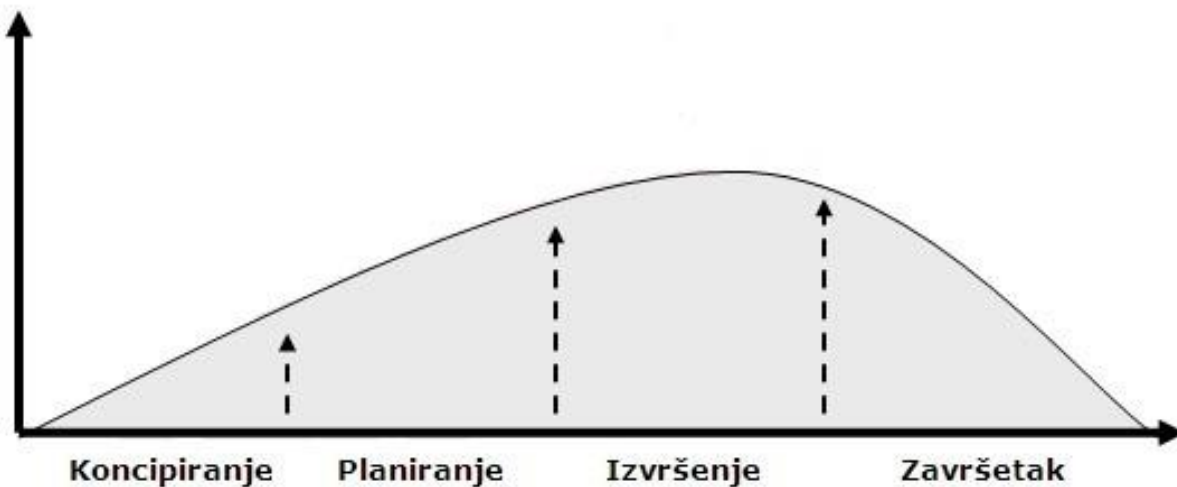
- Пројекти за улагање у остало (обука кадрова...)

### 3. Животни циклус пројекта

Из дефиниције пројекта види се да је то догађај који је временски ограничен. Као и све ствари или појаве, и пројекат има животни циклус. Важно је уочити и сагледати пројектни циклус као ланац активности које се не одвијају линеарно, нити су неке активности више а неке мање важне.

Животни циклус пројекта је временски период у коме се кроз одређени број фаза и велики број активности пројекат доводи до завршетка. Анализом животног циклуса, пројекат се рашчлањује на глобалне и мање делове.

Животни циклус пројекта дефинисан према врстама послова које се на пројекту обављају у оквиру временског периода (слика 1.)



слика 1

Животни циклус пројекта се састоји из четири фазе:

1. Конципирање пројекта- почетна фаза у којој се врши утврђивање основних активности за дефинисање пројекта, идентификовање потреба и могућности, и дефинисање организације пројекта

2. Планирање пројекта- израда припремних планова и скица, детаљно пројектовање и израду комплетног плана.
3. Извршавање пројекта- извршење и координацију свих потребних активности и ресурса да би обезбедио планирани завршетак пројекта.
4. Завршна фаза- процена процеса и учинковитости пројекта, прикупљање и имплементација знања, промене за будућност.

Успех пројекта често захтева флексибилан приступ који одговара стварној животној и пословној ситуацији, па ће тако пројектни менаџер често морати да ради на две (или више) подфаза у исто време, како би обавио посао унутар постављених рокова. Рад на следећој фази, пре него што се заврши претходна, често доводи до повећаног ризика дуплирања послова односно могућности да ће поново морати да се обави нешто што је већ обављено, што може довести до кашњења и повећане потрошње ресурса. Међутим, ако је таква тактика нужна, пројектни менаџер мора обавестити све релевантне људе с њом, као и о могућим трошковима који из тога могу настати.

## 4. Управљање пројектима

### 1) Развој управљања пројектом

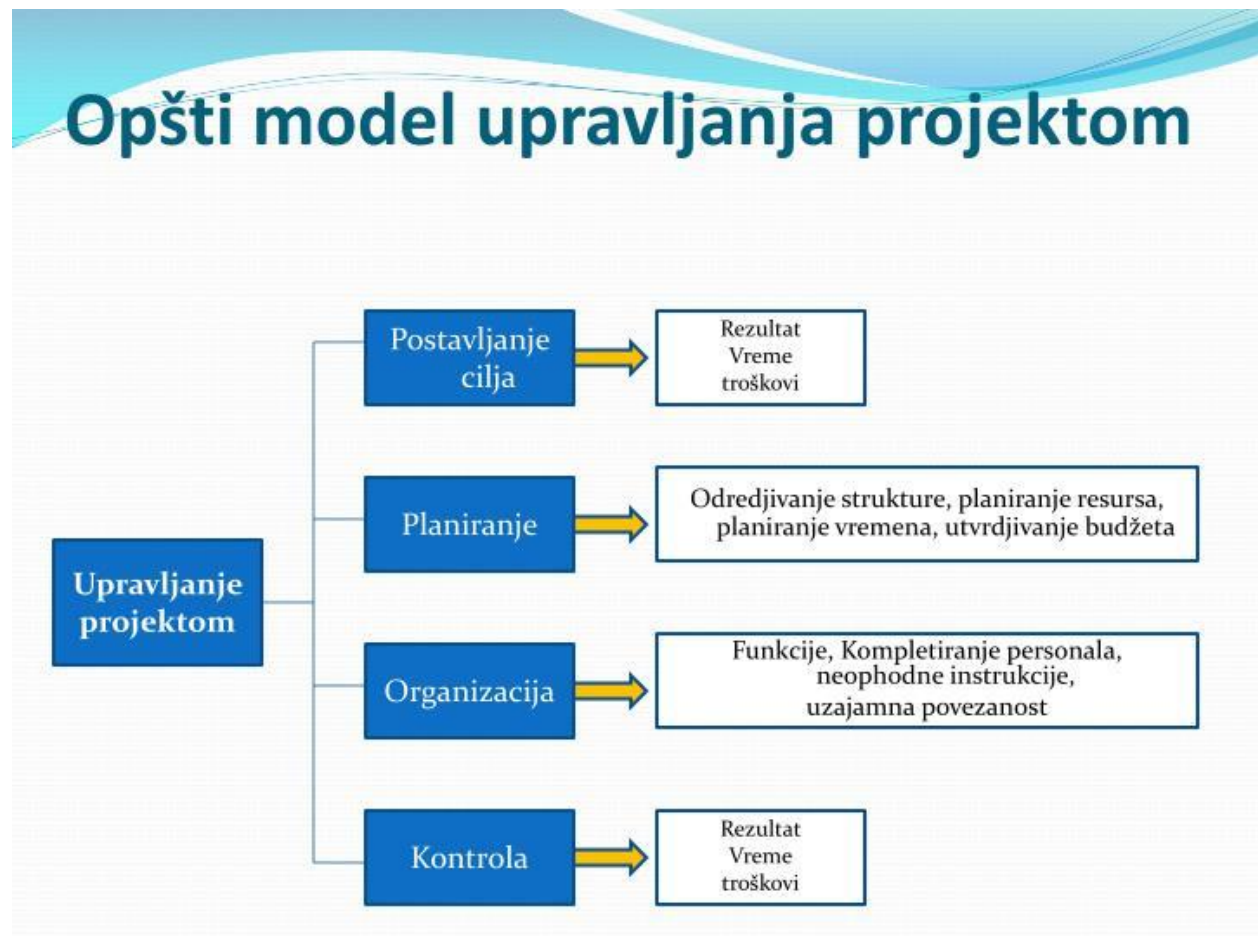
Дисциплина управљања пројектима је релативно млада (у односу на друге људске науке и вештине). Средином 20. века, Пројектни менаџмент доживљава потпуни процват. Разлог овог процвата лежи у чињеници, да одређена друштвена уређења, на првом месту капитализам и тржишни систем економије, обликују приступ пројекту. Инвеститори су желели да унапред знају токове времена, ресурса и новца како би процењивали ефекте у будућности односно своју добит. Ово је било окидач за велики број научних текстова, чланака и радова после 1960. године.

Теоретичари управљања пројектима сматрају да је “Manhattan Project” био први пројекат који је развио концепте савременог управљања пројектима. Овај пројекат је има за циљ да развије и изгради прву атомску бомбу. Изузетно висок буџет, а због тога растући притисак владе САД-а, натерао је водеће људе на пројекту да развију системе извештавања о трошковима у односу на напредак пројекта. Савремено управљање пројектима појављује се током друге половине 20. века када организације уочавају предности организовања рада и задатака. Због важности потребе за комуникацијом и интеграцијом посла кроз вишеструке секторе и професије, сложености пројеката или брзине рада, после 2. светског рата настају нове организационе структуре. Крајем 50-их година 20. века, развијен је комплексни мрежни дијаграм за потребе планирања и контроле великих развојних пројеката стратешког оружја у морнарици САД-а (Поларис пројекат). Ова техника је названа ПЕРТ метода која се са војне шири на све остале типове индустрије.

У савременој теорији управљања пројектима појавили су се разни пословни модели али су још увек сви ослоњени на заједничку структуру: пројектом управља вођа пројекта, који води тим и осигурава интеграцију и комуникацију, хоризонтално, кроз различите организационе јединице.

## 2) Дефинисање концепта управљања пројектом

Управљање пројектом је специјализована дисциплина менаџмента, усмерена на управљање појединачним процесима, подухватима или функцијама у циљу њиховог ефикаснијег извршавања. Управљање пројектом је умеће како изводити пројекат сарадњом људи у договореном времену, одређеним средствима рада и трошковима, са жељеним учинком.



Сваки приступ концепту управљања пројектом, подразумева дефинисање и коришћење одговарајуће, односно најпогодније организације за управљање реализацијом пројекта, где основну улогу игра организациона јединица (тим) задужена за управљање реализацијом пројекта и пројектни менаџер задужен за вођење јединице и управљање целокупним пројектом. У реализацији сваког пројекта најчешће учествује већи број предузећа те је због тога неопходно формирати нову, одговарајућу организацију која одговара наведеним условима и која ће да омогући оптималну повезаност свих учесника у реализацији.

У концепту управљања пројектом, за коришћење се најчешће предлаже тзв. пројектна организација која се формира за обављање управљачких функција у процесу управљања пројектом, односно за управљање реализацијом пројекта.

Сви приступи концепту управљања пројектом наглашавају неопходност ИТ подршке, неопходност формирања и коришћења одговарајућег информационог система за управљање пројектом заснованог на рачунару и одговарајућим софтверским пакетима. Без информационог система, који садржи податке о полазним планираним величинама о реализацији пројекта, и правовремене информације о стању у току реализације пројекта, није уопште могуће покретати потребне управљачке акције тј. није могуће управљати пројектом. Овакава један информациони систем може се формирати само уз помоћ стандардних софтверских пакета за управљање пројектом који су развијени, и који се и даље развијају и побољшавају.

Сви приступи управљању пројектом предлажу и користе технику мрежног планирања и гантограма у планирању, праћењу и контроли реализације пројекта. Примена технике мрежног планирања у управљању реализацијом пројекта је незамењљива, јер мрежна техника омогућава поред графичког представљања, прибављање великог броја потребних информација неопходних за управљање реализацијом пројекта.

## **5. Улога и задаци пројектног менаџера**

### **1) Улога пројектног менаџера**

Савремени менаџери и пословни људи свакодневно се налазе пред изазовима решавања различитих проблема, задатака и подухвата. У једном случају то може да буде изградња нове фабрике или дислокација постојећег погона, увођење нове технолошке опреме, развој нових производа и др. уколико су у питању активности у привреди. У другом случају то може бити пројекат увођења информационог система или развој софтвера ако је у питању област информационих технологија. У трећем случају то може бити изградња института или реконструкција обданишта, увођење грејања и климатизације у школу, увођење нове опреме у болницу исл. уколико су у питању подухвати у непривреди. То су задаци и подухвати са којима се менаџери свакодневно сусрећу и које морају ефикасно решавати тј. довести до завршетка.

Пројектни менаџер је човек задужен да пројекат доведе до завршетка. Он обично не ради на извођењу пројекта, већ води рачуна да се пројекат заврши на најбољи начин. Он руководи екипом људи, чији је задатак да координацијом учесника и вођењем послова доведу пројекат до ефикасног завршетка.

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, и у планираном времену. То је човек који непосредно руководи члановима пројектног тима. Његов основни задатак је координација и усмеревање 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.

У управљању пројектом пројектни менаџер има неколико значајних улога: интегратор, комуникатор, вођа тима, доносилац одлука, креатор атмосфере

Пројектни менаџер би требало, пре свега, да ради на томе да се пројекат заврши, односно да се изведу све предвиђене врсте радова и све потребне активности, да би се пројекат довео до завршетка. Требало би да брине да се сви радови и активности изведу на најбољи начин, у најкраћем времену и са најмањим трошковима, како би се и целокупан посао завршио на најефикаснији начин.

У обављању својих задатака пројектни менаџер би требало да ради на повезивању и координацији свих учесника у пројекту, да ради на повезивању и решавању односа између инвеститора и извођача, затим између појединих извођача и подизвођача, између чланова пројектног тима и појединих извођача и подизвођача, и на крају, између самих чланова пројектног тима.

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.

Пројектни менаџер прима инструкције од пројектног спонзора и преко пројектног спонзора је повезан са топ менаџментом организације.

Пројектни менаџер има и веома значајну улогу комуникатора у повезивању свих учесника у пројекту.

Представља средишно комуникационо место у пројекту и мора да дистрибуира различите информације заинтересованим учесницима. Пројектни менаџер прима велики број порука, информација, захтева, извештаја, и сл.

Он треба да селектира и обради ове информације и да их, у погодној форми и у право време, пренесе члановима пројектног тима, инвеститору, извођачима и другим учесницима на пројекту.

Обзиром да је један од основних задатака вођење пројектног тима, он има и значајну улогу вође тима.

Он организује, усмерава и усклађује рад чланова пројектног тима решава проблеме и конфликте и даје директиве, све у циљу ефикасног завршетка пројекта.

Зависно од места у организационој структури, пројектни менаџер поседује већа или мања овлашћења у управљању пројектом. У погледу вођења пројектног тима он поседује формална овлашћења за ефикасно вођење тима.

Пројектни менаџер доноси велики број одлука у реализацији пројекта. Због тога он има улогу доносиоца одлука.

Одлуке се односе на све аспекте реализације пројекта и везане су за реализацију активности на пројекту, обезбеђење и трошење ресурса, трошење финансијских средстава, координацију и усмеравање рада чланова пројектног тима, итд. Ово је веома тешка и изузетно значајна улога менаџера.

## **2) Задаци и овлашћења пројектног менаџера**

Пројектни менаџер представља веома сложену менаџерску функцију, са великим бројем различитих улога и задатака. Оно што би требало посебно нагласити, то је да се од пројектног менаџера тражи да поседује солидно знање из менаџмента, пројектног менаџмента и сродних управљачких дисциплина. Такође, то би требало да буде човек са веома добрим личним карактеристикама и особинама које су неопходне да се води пројектни тим и способностима да се управља пројектним тимом и пројектом у сложеним условима непрекидних промена и ограничења у којима се реални пројекти одвијају.

Као главни задаци пројектног менаџера се помињу следећи:

- Одабрати добре чланове тима;
- Одржавати јасну визију и циљеве пројекта;
- Координирати одвијање активности;
- Преговарати са надређенима;
- Идентификовати потребне ресурсе;
- Решавати конфликте;
- Мотивисати чланове тима;

- Управљати буџетом;
- Обезбедити ефикасно функционисање тима, и др.

### **Овлашћења пројектног менаџера**

Као што је претходно речено, основни задатак пројектног менаџера је да управља реализацијом пројекта и да га доведе до ефикасног завршетка. Овај задатак он обавља заједно са одговарајућом групом људи или са пројектним тимом чији је он истовремено и менаџер.

За обављање овог основног задатка пројектни менаџер располаже са овлашћењима која му омогућавају да управља реализацијом пројекта, а такође и да управља пројектним тимом.

Овлашћења пројектног менаџера су у основи везана за његове могућности располагања, односно управљања кадровима, материјалним и финансијским ресурсима на пројекту. Пројектном менаџеру овлашћења делегира топ менаџмент посматране организације и ширина ових овлашћења зависи, поред осталог, и од места у организационој структури коју он заузима, односно од организационе форме која је створена за управљање реализацијом пројекта и његовог места у тој организационој форми.

Ако је пројектни менаџер лоциран у некој функционалној јединици, онда је он подређен функционалном менаџеру. Његова овлашћења су у том случају веома мала. Он нема овлашћења да даје налоге кадровима у функционалној јединици у којој је лоциран, а такође ни кадровима у другим функционалним јединицама. Он једино може да делује преко функционалног менаџера коме је подређен.

Ако је пројектни менаџер један од менаџера функционалних јединица, његова овлашћења су нешто већа у односу на претходни случај. Он има овлашћења да даје налоге и управља кадровима у својој организационој јединици, али нема та овлашћења за кадрове у другим организационим јединицама. За те кадрове он мора да тражи сагласност од менаџера односних функционалних јединица и да их специјалистичким знањем и компетенцијом у управљању пројектом убеди у потребе за кадровима у управљању реализацијом пројекта.

Код матричне организационе форме пројектни менаџер има веома широк распон овлашћења у погледу управљања пројектом. Како је он, у том случају, и менаџер одговарајућег пројектног тима, он има потпуна овлашћења везана за кадрове у том пројектном тиму. Пошто се код матричне организације за управљање пројектом користе и кадрови из функционалних јединица, његова овлашћења у погледу коришћења ових кадрова су ограничена, и он може да делује и да их укључи у управљање пројектом само уз сагласност менаџера односно функционалне јединице. У изузетним случајевима, топ менаџмент може да му пружи и нека овлашћења у погледу приоритета коришћења кадрова из функционалних јединица.

Што се тиче располагања материјалним и финансијским ресурсима, пројектни менаџер у матричној организацији има потпуна овлашћења у погледу ресурса додељених за пројекат и он одређује начине и приоритете коришћења ових ресурса у складу са планом реализације пројекта.

Код пројектне организације пројектни менаџер има најшира овлашћења, како у погледу управљања кадровима у пројектном тиму, тако и у погледу управљања пројектом у целини.

Пројектни менаџер има најшира овлашћења у управљању пројектом, јер је задужен за постизање циљева пројекта. Он има потпуна овлашћења у погледу коришћења материјалних и финансијских ресурса на пројекту, наравно у складу са планом реализације пројекта. Такође, пројектни менаџер је и менаџер пројектног тима и има најшира овлашћења у погледу располагања и начина коришћења кадрова из пројектног тима за управљање реализацијом пројекта.

На основу претходне, краће анализе места и улоге пројектног менаџера у организационој структури која је формирана за управљање пројектом, може се констатовати да пројектни менаџер има највећа овлашћења у пројектној организацији.

Ова овлашћења му делегира пројектни спонзор или топ менаџмент матичне организације, имајући у виду специфичности самог пројекта и његових циљева, начин избора пројектног менаџера и потребе проистекле из модалитета и процедуре управљања пројектом.

## 6. Моћне лидерске вештине

Само лидери са одличним квалитетима су добро представљени у свету. Ови лидери су током времена развили моћне лидерске вештине и на крају постали визионари. Они инспиришу своје потчињене и воде их ка остваривању својих снова у животу. Стога, развијање моћних лидерских вештина помаже менаџерима да буду успешни лидери и направе разлику у животима других. Добри лидери стално подижу стандарде и очекивања од запослених, тако да се запослени континуирано унапређују. На тај начин запослени и други следе сличне лидере.

Хајде да погледамо најснажније лидерске вештине које су најважније у корпоративном свету:

### 1. Давати добар пример запосленима

Ово је број један вештина коју менаџер треба развити, јер када постоји огроман тим који ради са њим, постављање примера је најбољи начин за њихово управљање.

Ако се менаџер не придржава сопствених правила, можда неће моћи да нађе оне који ће да се придржавају правила које он поставља. Када је реч о вођењу по примерима, то укључује правичност, искреност, показивање поштовања и професионализма.

### 2. Нема политике и нема „добрих старих момака“

Радно место никада не треба водити политиком и тзв. „добрим старим момцима“. Ово би могао бити главни разлог демотивације талентованих и ентузијастичних радника.

У случају да менаџер награди људе које воли, то ће демотивисати таленте у организацији и може довести до тога да одлазе. Преостали запослени ће бити потпуно фрустрирани, а култура и продуктивност предузећа никада неће бити иста.

### 3. Наградити таленат

Награђивање је одличан начин за побољшање задовољства запослених. Дobar вођа идентификује таленат у запосленом и награђује се на одговарајући начин. Дobar вођа ће користити чињенице за процену запослених за њихов рад, а не користити перцепције за исте.

### 4. Бити одговоран и држати се тога

У зависности од последица догађаја, могу бити или негативни или позитивни резултати. У корпоративном окружењу, људи углавном не желе да преузму одговорност и да буду одговорни када ствари иду наопако. Дobar вођа, не би требало да толерише лоше резултате и лоше понашање својих запослених. Његова толеранција може да ублажи мотивацију запослених.

### 5. Стандарди рада

Постављање очекивања и дефинисање разумних стандарда учинка за запослене је једна од кључних лидерских вештина. Процена учинка и критеријуми за оцењивање запослених требају бити транспарентни и омогућити запосленима да нађу свој пут до успеха.

Стандарди се не примењују само за рад запослених. Менаџер може поставити стандарде за многе друге аспекте корпоративног окружења нпр. (како се понашати у канцеларији или како написати квалитетан документ). Постављање и примењивање таквих високих стандарда побољшаће каријере запослених као и организације на дужи рок.

### 6. Поделити своју визију

Добри лидери су визионари. Имају визију за оно што раде. Моћна лидерска вештина је да менаџер подели своју визију са осталим запосленима.

На овај начин менаџер може уверити запослене у оно што замишља, види и верује, и на тај начин привући остале да му помогну.

## 7. Грешке које праве пројектни менаџери

Посао пројектног менаџера уопште није лак. Толико ствари се одвија, толико људи које треба размотрити и контролисати. Није онда ни чудо што нови менаџери пројекта праве тоне грешака. Ова ситуација није нужно смртна веза за менаџера и посао управљања пројектом, али само ако сваки пут учи на својим грешкама.

Ево неколико грешака које менаџери праве:

### 1. Превише ширина

Бити задужен за велики пројекат може бити узбудљиво. То менаџеру даје осећај важности и престижа. Међутим, менаџери који желе превише да се доказују исто тако могу и да пропадне.

Обим пројекта одређује циљеве и резултате које менаџер мора постићи до краја пројекта. У многим случајевима нови руководиоци пројекта не разматрају обим и специфичности пројекта онако како треба што може довести до тога да пројекат излази из њихове контроле.

Да би менаџери избегли овај проблем, морају смањити велики пројекат до прихватљиве величине. Тако ће идентификовати неопходне циљеве и чврсто их се придржавати. Не смеју имати страх од захтева шефа или клијента - посебно оних који не спадају у оквир пројекта.

### 2. Превише, пребрзо

Још једна грешка менаџера односи се на кратак рок, и то без продужавања рока због неочекиваног кашњења.

Иако је могуће завршити пројекат у датом периоду, претпоставља се да ће све и сви радити како се очекује. То се ретко дешава, поготово када пројекат укључује многе људе у значајном периоду. Шанса једног добављача или једног запосленог који не испоручи распоред и узрокује домино ефекат је врло висока.

Менаџер би требао да избегава овакав стрес (и заврши свој пројекат на време), што значи да уколико мисли да ће његов пројекат трајати месец дана, продужи још једну-две недеље како би на тај начин завршио пројекат на време и импресионирао клијента.

### 3. Превише "Ја", недовољно "Ми"

Као нови менаџер пројекта, брзо може заборавити на то како други људи утичу на начин на који поступа са пројектом. Поред чланова његовог тима, такође има и заинтересоване стране које треба размотрити.

Ако менаџер не зна шта очекују његови актери - или још горе, ко су његови актери - онда је брзо кренуо у катастрофу. Или остварује циљеве који не решавају забринутости његових заинтересованих страна или поставља циљеве који су супротно њиховим очекивањима.

Менаџер треба да идентификује све заинтересоване стране које имају директну и индиректну инвестицију у пројекат, а затим да усклади своје циљеве како би испунио њихова очекивања.

### 4. Премало смерница

Многи нови менаџери пројекта не испуњавају своје циљеве јер не успевају успоставити довољно смерница. Прво треба одредити како постићи своје циљеве. Ако менаџер не зна где је, онда неће знати шта треба да учини да би дошао до тога где жели..

Зато да не би изгубио свој пут или смерницу, менаџер мора да утврди захтеве пројекта и држи их испред тима у сваком тренутку, и да стално разговара са својим тимом о томе да ли су на правом путу или не.

### 5. Превише мањи ризик

Многе ствари могу уништити пројекат, без обзира колико менаџер пажљиво планирао.

Пројектни менаџери често прескачу детаљну дискусију о потенцијалним проблемима и блокадама са којима се могу срести на путу. Уколико, без обзира који је разлог, не буде имао план Б то га може коштати много времена и новца.

Зато пројектни менаџер треба да разговара о свим могућим сценаријима са члановима свог тима и да заједно направе акционе планове за сваки случај. Планови би требали бити једноставни и флексибилни, тако да се могу прилагодити одређеним околностима када се појаве.

## 8. Мотивација тима

Мотивација игра веома важну улогу у било којој организацији. То је особина која треба да се инсталира код сваког запосленог у организацији, и неопходно је да виши менаџмент прегледа начине повећања мотивације тима унутар организације.

Без обзира каква је природа формирања тима, важно је да таква група људи у тиму делује у хармонији и у складу с крајњим циљевима организације.

Постоје два приступа у мотивацији тимова:

### 1. Мотивација негативног тима

Неки менаџери заиста уживају у омаловажавању запослених и стално вичу на њих.

Овакав примарни приступ мотивацији води ка страху и то је оно што знамо из нашег детињства. Дакле, ефекти таквих негативних мотивационих техника сигурно ће бити ефикасни у кратком року, у односу на жељени резултат дугорочног.

Неки менаџери такође имају тенденцију да постављају нереалне циљеве пред својим тимовима у нади да ће чланови тима радити све више и ефикасније. Међутим, то ће само довести до тога да запослени постану демотивисани.

### 2. Позитивна тимска мотивација

Пошто примарни приступ техникама негативне мотивације није донео ефективне резултате, менаџери су се сада све више усмерили ка позитивним мотивационим техникама.

Подизање мотивације тима заснованој на позитивном појачању укључује неколико корака:

-Менаџер мора разумети појединачне снаге и слабости, и како оне утичу на особу и његов / њен тим када раде унутар тима.

-Изградња самопоуздања како тима тако и појединаца.

-Додељивање вредности сваком члану тима (нпр. тражење њиховог мишљења, размена информација, допуштање њиховог доприноса да игра улогу у тимским одлукама).

## 9. Компетенције и сертификација пројектних менаџера

Компетентност се најчешће повезује са знањем, односно са количином или нивоом знања које неки појединац поседује. Компетенција се такође везује за човека који зна и може добро да заврши неки задатак. Међутим, ово су веома упрошћени приступи и дефиниције које не обухватају неке, веома значајне елементе, као што је искуство, располагање одређеним вештинама и сл. Свеобухватна дефиниција компетентности треба да обухвати велики број релевантних елемената, као што су знање, вештине, искуство у одговарајућој области, лични ставови и приступи, итд. У том смислу, под компетенцијом се може сматрати релевантан скуп знања, вештина, искуства и личних приступа и ставова који су неопходни за професионално и ефикасно обављање одређеног посла или одређене функције.

Практични тренинзи и радионице помажу да се теоријско знање преведе у практичне вештине деловања у одређеним ситуацијама, и надограђују укупно знање и стицање искуства. Наравно, конкретан практичан рад у одређеној области, на пример у пројектном менаџменту на одређеним пројектима, је неопходан за стицање релевантног искуства које је неопходно да би за једног пројектног менаџера рекли да је компетентан професионалац.

Велика тражња за пројектним менаџерима у свету и код нас довела је до потребе за сертификацијом пројектних менаџера, односно за потврђивањем знања, искуства и компетентности у области пројектног менаџмента. У нашој земљи програм обуке и сертификације спроводи већ више од 15 година Удружење за управљање пројектима Србије – YUPMA, које, кроз одређене семинаре и тренинге врши обуку и иновацију знања и области пројектног менаџмента. Полазници ових семинара и тренинга добијају одговарајући сертификат YUPMA који је једини валидан у Србији.

Удружење за управљање пројектима Србије – YUPMA има за циљ да промовише, унапређује, организује и спроводи активности развоја и примене знања из управљања пројектима у Србији. YUPMA организује стручне семинаре, обуке, радионице, једном годишње међународни симпозијум из пројектног менаџмента и разне друге пројекте и програме. Програм Интернационалне сертификације пројектних менаџера у Србији изводи се под називом „YUPMA CERT“.

Овај програм је у складу са стандардима које прописује и примењује IPMA и регулише компетенције и знања учесника пројекта у области управљања пројектима.

YUPMA има потписан уговор са IPMA и једина је овлашћена организација у нашој земљи, да, према програму IPMA и уз помоћ стручњака IPMA, врши интернационалну сертификацију пројектних менаџера. Сертификат издаје IPMA и сви сертификовани пројектни менаџери налазе се на сајту IPMA и доступни су међународним извођачима и инвеститорима.

IPMA (International Project Management Association) је међународно удружење за управљање пројектима и већ дуги низ година ради на развоју универзалних стандарда за оцењивање компетентности пројектних менаџера. Припрема и оцењивање компетентности пројектних менаџера се обавља кроз сертификациони процес који обухвата четири нивоа:

- Ниво А – Сертификовани директор пројектата;
- Ниво Б – Сертификовани старији пројектни менаџер;
- Ниво Ц – Сертификовани пројектни менаџер;
- Ниво Д – Сертификовани пројект менаџмент сарадник

Сваки ниво сертификације има тачно одређена правила и захтеве који су дефинисани у одговарајућим документима IPMA, посебно у приручнику под називом IPMA Competence Baseline (ICB). У ICB компетентност у пројектном менаџменту обухвата три групе елемената:

- Ниво техничких елемената компетентности;
- Ниво бихејвиористичких елемената компетентности;
- Ниво контекстуалних елемената компетентности

Ниво техничких елемената компетентности укључује 20 појединачних елемената, и ови се елементи називају основним или чврстим елементима компетентности које се односе на садржај пројектног менаџмента. У техничке елементе компетентности спадају:

1. Успешност управљања пројектом;
2. Заинтересоване стране;
3. Захтеви и циљеви пројекта;
4. Ризик и прилика;
5. Квалитет;
6. Пројектна организација;
7. Тимски рад;
8. Решавање проблема;
9. Структуре пројекта;
10. Обим и резултати;
11. Време и фазе пројекта;
12. Ресурси;
13. Трошкови и финансије;
14. Набавка и уговор;
15. Промене;
16. Контрола и извештаји;
17. Информације и документација;
18. Комуникација;
19. Стартовање;
20. Затварање

Ниво бихејвиористичких елемената компетентности обухвата личне елементе компетентности у пројектном менаџменту и ови елементи покривају вештине и личне ставове пројектног менаџера. Овај ниво обухвата 15 елемената компетентности:

1. Лидерство;
2. Ангажовање и мотивација;
3. Самоконтрола;
4. Самопоуздање;
5. Релаксација;
6. Отвореност;
7. Креативност;
8. Оријентација на резултате;
9. Ефикасност;
10. Консултације;
11. Преговарање;
12. Конфликти и кризе;
13. Поузданост;
14. Вредновање вредности;
15. Етика.

Ниво контекстуалних елемената компетентности обухвата оне елементе који су повезани са контекстом пројекта и они покривају компетентност пројектних менаџера у управљању пројектом који су везани за организацију за управљање пројектом и способност да се функционише у организацији фокусираној на пројекат. Овај ниво обухвата 11 елемената компетентности:

1. Оријентација на пројекат;
2. Оријентација на програм;
3. Оријентација на портфолио;
4. Имплементација пројекта, програма и портфолиа;
5. Стална организација;
6. Посао;
7. Системи, производи и технологија;
8. Управљање кадровима;
9. Здравље, безбедност, сигурност и окружење;
10. Финансије,
11. Право

## 10. Закључак

У овом дипломског раду је пре свега објашњено шта је пројекат, његов животни циклус као и концепт управљања пројектом. Касније смо се детаљно позабавили улогом менаџера и задацима које менаџер мора да испуни, а такође смо напоменули и овлашћења која менаџер поседује у реализацији пословног пројекта.

Пројектни менаџер треба да буде професионалац, човек који поседује знања и способности да се професионално бави пројектним менаџментом. Јасно је да сложеност управљања савременим пројектима захтева посебан слој људи – пројектних менаџера који се баве менаџерством као професијом.

Све веће коришћење пројектног менаџмента за управљање савременим пројектима доводи до повећане тражње за пројектним менаџерима и истиче у први план овлашћења и компетенције ове менаџерске позиције. Ефикасност реализације савремених пројеката све више зависи од знања, вештина и искуства, односно компетентности пројектних менаџера и овлашћења којима располаже.

Да би ефикасно водио пројектни тим и управљао пројектом, пројектни менаџер би требало да буде флексибилан, храбар, креативан и иновативан. Способност да инспирише и подстиче чланове тима је неопходно за ефикасно управљање пројектом, а одговарајуће знање, коришћење вештина и стечено искуство у конкретном управљању пројектима употпуњавају опсег овлашћења и компетентности пројектних менаџера.

У новије време се тражи потврђивање компетентности пројектних менаџера кроз одговарајући процес сертификације, и због тога данашњи инвеститори захтевају да њиховим пројектима управљају пројектни менаџери са широким овлашћењима и потврђеним компетенцијама кроз одговарајуће међународно признате сертификате.

## 11. Литература

1. Јовановић П., „Пројектни менаџер“, ВШПМ, Београд, 2007
2. Јовановић П., „Управљање пројектом“, ВШПМ, Београд, 2008
3. International Competence Baseline, Version 3.0, International Project Management Association, Nijkerk, June 2006
4. Бобера, Д, „Пројектни менаџмент“, Економски факултет, Суботица, 2008
5. Др Јовановић П, Прегледни научни чланак „Овлашћења и компетенције пројектних менаџера“, Факултет организационих наука у Београду.2008
6. Ковачевић А., „Планирање и пројектовање“, презентације са предавања, Факултет безбедности, Београд, 2011
7. [http://www.tutorialspoint.com/management\\_concepts/index.htm](http://www.tutorialspoint.com/management_concepts/index.htm)
8. <https://www.projectsmart.co.uk/role-of-the-project-manager.php>