



## EDUKACIJA I TRENING ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

*Dragana Milin<sup>1</sup>, Slobodan Morača<sup>2</sup>*

**Rezime:** *Upravljanje projektima je primena znanja, veština, alata i tehnika da bi se ispunili zahtevi projekta. Međunarodne organizacije, čiji su ogranci prisutni i u našoj zemlji, obezbeđuju trening i sertifikaciju za vođe projekata. Ovo istraživanje je sprovedeno u Srbiji tokom 2011 sa ciljem da ustanovi da li preduzeća obezbeđuju adekvatanu edukaciju i trening za vođe projekata. Rezultati istraživanja su pokazali da preduzeća u Srbiji ne obezbeđuju edukaciju i trening za vođe projekata u dovoljnoj meri.*

**Ključne reči:** *upravljanje projektima, edukacija, trening.*

## EDUCATION AND TRAINING FOR PROJECT MANAGEMENT

**Summary:** *Project management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to meet project requirements. Internationally recognised organizations, whose branches are present and in our country, provide training and certification for project managers. This research was conducted in Serbia in 2011 in order to determine whether companies provide adequate education and training for project managers. The results showed that Serbian companies do not provide enough education and training for project managers.*

**Key words:** *project management, education, training.*

### 1. UVOD

Upravljanje projektima (projektni menadžment) je primena znanja, veština, alata i tehnika da bi se ispunili zahtevi projekta [1]. Skoro trideset godina, upravljanje projektima je bilo isključivo vezano za određeni tip industrija, poput vazduhoplovne, odbrambene ili građevinske industrije. U poslednje dve decenije, upravljanje projektima je evoluiralo u upravljački proces, koji je obavezan zarad dugoročnog opstanka preduzeća. Upravljanje projektima je sada neophodnost, a ne luksuz i prožima sve aspekte poslovanja. Kako kompanije počinju da uviđaju sve povoljne aspekte koje upravljanje projektima ima na profitabilnost, naglasak se stavlja na postizanje profesionalizma u upravljanju projektima.

---

<sup>1</sup> Mr Dragana Milin, Fakultet tehničkih nauka, Trg Dositeja Obradovića 6, Novi Sad, E-mail: [milin.dragana@gmail.com](mailto:milin.dragana@gmail.com)

<sup>2</sup> Prof. dr Slobodan Morača, Fakultet tehničkih nauka, Trg Dositeja Obradovića 6, Novi Sad, E-mail: [moraca@uns.ac.rs](mailto:moraca@uns.ac.rs)

Neprekidan i brzi razvoj projektnog menadžmenta kao specijalizovane menadžment discipline i stalno širenje oblasti primene dovelo je do pojačane tražnje za projektnim menadžerima (vođama projekata) u svetu i kod nas. Vođa projekta je osoba koja rukovodi projektnim timom i njegov osnovni zadatak je da kordinacijom ljudi i vođenjem poslova, dovede projekat do završetka.

Razvoj profesije projektnog menadžera, kao i razvoj kompetentnosti oblasti projektnog menadžmenta, umnogome su obezbedile vodeće međunarodne organizacije za projektni menadžment, poput Instituta za projektni menadžment (Project Management Institute – PMI [1]), Internacionalne asocijacije za projektni menadžment (International project management association – IPMA [2]), Američke akademije za projektni menadžment (American Academy of Project management – AAPM [3]), Centar za poslovnu praksu (Center for Business Practice – CBP [4]) i druge. Ove organizacije već dugi niz godina održavaju skupove, izvode obuke, usavršavanja i treninge u cilju prenošenja iskustava i unapređenja oblasti projektnog menadžmenta.

U Srbiji su najprisutnije PMI i IPMA preko svojih nacionalnih sekcija. One pružaju mogućnost za trening i sertifikaciju projektnih menadžera u našoj zemlji.

**Tabela 1 - Usporedni pregled osnovnih karakteristika IPMA i PMI [5]**

IPMA	PMI
<b>Osnivanje</b>	
• 1965, Beč, Austrija	• 1969, Atlanta, SAD
<b>Sedište</b>	
• Nijkerk, Holandija • Sedište glavnog komiteta (Council of Delegates) se svakog marta i septembra menja	• Newtn Squarre, Pensilvanija, SAD • Regionalni centri u Briselu i Singapuru • Predstavništva u Vašingtonu i Pekingu
<b>Misija</b>	
Liderska pozicija u promociji projektnog menadžmenta i evoluciji i razvoju profesije kroz standardizaciju i sertifikaciju.	Globalno širenje znanja o projektnom menadžmentu kroz globalne standarde, istraživačke programe i unapređenje profesije.
<b>Organizacija i članstvo</b>	
• Federalna organizacija • Manja zajednica (preko 50 nacionalnih udruženja) • Prijem preko nacionalnih udruženja	• Centralna organizacija • Velika zajednica (preko 500 000 članova u preko 180 zemalja) • Prijem preko profesionalnih udruženja
<b>Fokus</b>	
• Uži fokus na projektni menadžment i izvrsnost realizacije pojedinačnog projekta	• Široki fokus na projektni i program menadžment, organizacione, poslovne i ostale aspekte projekata
<b>Sertifikacija</b>	
• Sertifikacija prakse • Četiri nivoa saertifikacije: 1) Saradnik na projektu 2) Projektni menadžer 3) Stariji projektni menadžer 4) Direktor projekta	• Sertifikacija znanja • Pet nivoa saertifikacije: 1) Certified Associate in PM (CAPM)® 2) Project Management Professional (PMP)® 3) Program Management Professional (PgMP)® 4) PMI Scheduling Professional (PMI-SP)®

	5) PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)®
<b>Skupovi i treninzi</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IPMA Anual World Congres</li> <li>• Expertski seminari</li> <li>• Međunarodnini simpozijumi</li> <li>• IPMA Project Excellence Awards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PMI Global Congres</li> <li>• SeminarsWorld</li> <li>• e-Learning</li> <li>• PMI Research Conference</li> </ul>
<b>Publikacije</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IPMA NewsLeter</li> <li>• Project Perspectives</li> <li>• PM Research Journal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PMI Today</li> <li>• PM Network</li> <li>• Project Management Journal</li> </ul>

## 2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Ovo istraživanje je sprovedeno u Srbiji tokom 2011 sa ciljem da ustanovi da li organizacije obezbeđuju adekvatanu edukaciju i trening za vođe projekata. Istraživanje je sprovedeno putem upitnika postavljenog na internet, tako da su samo kompletno popunjeni upitnici obrađivani, delimično popunjeni nisu uzeti u obzir. Da bi se postigla što potpunija reprezentativnost uzorka, istraživanje je rađeno na stratifikovanom slučajanom uzorku koji je obuhvatio 407 ispitanika aktivnih u upravljanju projektima. Uzorak su činili ispitanici zaposleni u preduzećima koja se razlikuju po vlasničkoj strukturi da bi se dobila što realnija slika stvarnog stanja. Zaposlenih u privatnim preduzećima ima nešto preko 40% (od toga 16,7% u domaćem a 24,3% u stranom vlasništvu) a u državnim firmama 41%. Ostatak uzorka su činili zaposleni u akcionarskim društvima (8,4%), nevladinim organizacijama (4,9%) i drugo. Ispitanici su se, takođe, razlikovali i po grani industrije kojoj njihovo preduzeće pripada, tako da je zastupljeno preko 30 preduzeća iz 11 grana industrije. Najveći broj ispitanika (21,6%) dolazi iz IT industrije, a sledeća po zastupljenosti je naftna, petrohemijska i gasna industrija (17,4%). Uzorkak su činili i ispitanici zaposleni u obrazovanju (15,5%), bankarskoj industriji (11,1%), prehrambenoj (9,3%), i drugim. Raznovrsnost uzorka po granama industrije je bila potrebna da bi se videlo da li je neka industrija spremnija da obezbedi adekvatan trening za vođe projekata.

Kada je u pitanju hijerarhijski položaj ispitanika u preduzeću, najmanje je najviše pozicioniranih zaposlenih – top menadžmenta (11,5%), zatim slede ispitanici koji zauzimaju pozicije srednjeg menadžmenta (29%), dok više od polovine ispitanika čine neposredni izvršiooci posla (58%), što odgovara hijerarhijskoj strukturi u većini preduzeća. Većina ispitanika su članovi projektih timova (46,4%), ali dovoljan broj njih su i vođe projekata (34,9%).

**Tabela 2: Frekvencije odgovora na pitanje: Da li Vaša firma obezbeđuje adekvatanu edukaciju i trening za vođe projekata?**

	Broj ispitanika	Procenat ispitanika
da, uvek	6	1,47 %
da, u većoj meri	75	18,43 %
ponekad da, ponekad ne	144	35,38 %
ne, u većoj meri	142	34,89 %
nikada	40	9,83 %
ukupno	407	100 %

Kao što se vidi iz tabele 2, organizacije u Srbiji uglavnom ne obezbeđuju adekvatnu edukaciju i trening za vođe projekata. U skoro 10% organizacija nikakav trening za vođe projekata nije obezbeđen, dok manje od 2% organizacije uvek obezbeđuje trening za svoje vođe projekata. Najveći procenat organizacija tek povremeno obezbeđuje trening vođama projekata. Imajući u vidu da su učenje i trening identifikovani kao glavna tema u debati posvećenoj upravljanju projektima [6], [7] jasno je da su adekvatna edukacija i trening vođa projekata neophodne komponente uspeha projekta.

Analiza je zatim nastavljena tako što su odgovori analizirani sa stanovišta grane industrije kojoj preduzeće pripada (Tabela 3). Pretpostavka je bila da određene grane industrije ipak obezbeđuju adekvatnu edukaciju i trening za vođe projekata u dovoljnoj meri. Pretpostavka se pokazala tačnom jedino u slučaju organizacija iz oblasti finansija, osiguranja i bankarstva, i delimično u slučaju IT industrije. Preduzeća iz ovih grane su pretežno u stranom vlasništvu, pa je pretpostavka da je i potreba za adekvatnom edukacijom i treningom vođa projekata stigla od osnivača.

**Tabela 3: Frekvencije odgovora na pitanje: Da li Vaša firma obezbeđuje adekvatnu edukaciju i trening za vođe projekata?(struktuirano po grani industrije)**

Grana industrije	Procenat ispitanika				
	da, uvek	da, u većoj meri	ponekad da, ponekad ne	ne, u većoj meri	nikad
IT	-	45,45%	15,91%	27,27%	11,36%
finansije, osiguranje, bankarstvo	13,33%	-	86,67%	-	-
zdravstvo i farmacija	-	-	44,44%	55,56%	-
prehrambena industrija	-	21,05%	21,05%	36,84%	21,05%
obrazovanje i naučno-istraživački rad	-	9,52%	22,22%	49,21%	19,05%
umetnost, kultura i mediji	-	28,57%	28,57%	28,57%	14,29%
naftna, petrohemijska i gasna industrija	-	-	53,52%	46,48%	-
drugo	-	27,27%	21,21%	39,39%	12,12%
ukupno	1,47%	18,43%	35,38%	34,89%	9,83%

### 3. ZAKLJUČAK

Projekti već dugo vremena ne predstavljaju nov način organizovanja posla u cilju realizacije određenih poduhvata. Koliko će određena organizacija biti konkurentna ili čak da li će obezbediti svoju egzistenciju, danas zavisi ne samo od toga da li realizuje prave projekte već da li tim projektima upravlja na najbolji mogući način. Zbog toga je neophodno obezbediti vođama projekata neophodan trening. Kao što se vidi iz rezultata ovog istraživanja, organizacije u Srbiji ne obezbeđuju edukaciju i trening za vođe projekata u dovoljnoj meri. Samim tim, ni uspeh projekata nije na zadovoljavajućem nivou. Naravno, obezbeđivanje treninga za vođe projekata nije „čarobni štapić“ koji će rešiti sve probleme koji prate upravljanje projektima u Srbiji, ali je stav autora je da će to umnogome olakšati i unaprediti upravljanje projektima u zemlji in tranziciji, kao što je Srbija.

#### 4. LITERATURA

[1] [www.pmi.org](http://www.pmi.org)

[2] [www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)

[3] [www.aapm.org](http://www.aapm.org)

[4] [www.cbponline.com](http://www.cbponline.com)

[5] Madić, B, Jovanović, A., Mihajlović, I., Institucionalna podrška PPM prakse, XV Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta YUPMA 2011

[6] Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., Hodgson, D., Rethinking project management: researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 2006, vol. 24, pp. 675–686.

[7] Ojiako, U., Ashleigh, M., Chipulu, M., Maguire, S., Learning and teaching challenges in project management, *International Journal of Project Management*, 2011, vol. 29, pp. 268 – 278