

# Sertifikacija projektnih menadžera po modelima IPMA i PMI kroz usaglašavanje sa zahtevima iso 17024:2003<sup>1</sup>

UDK: 355.134.1:005-051 ; 005.963:005.8

Danijela Toljaga-Nikolić, Vladimir Obradović, Marko Mihic  
Fakultet organizacionih nauka u Beogradu

*U radu se prezentuje uporedna analiza programa sertifikacije projektnih menadžera po modelima međunarodnih organizacija IPMA i PMI, sa posebnim prikazom segmenata usaglašenosti programa sertifikacije sa zahtevima standarda ISO 17024:2003.*

## 1. Uvod

U poslovanju sve većeg broja kompanija danas, značajan deo poslovnih aktivnosti izvodi se preko projektnog pristupa, za potrebe čega je postalo važno angažovanje pojedinaca kompetentnih u toj oblasti. Posebna disciplina koja obuhvata upravljanje različitim aspektima sadržanim u jednom projektu, bez obzira da li se on implementira u privrednoj ili neprivrednoj delatnosti, naziva se projektni menadžment. Projektni pristup u poslovanju aktuelan je dugi niz godina i prema [6] ovakav pristup se više ne razmatra samo kao pristup za planiranje i praćenje realizacije jednog projekta, već kao način za dostizanje strateških ciljeva preduzeća u poslovnom okruženju. O njegovom značaju govori činjenica da su 70-ih godina prošlog veka osnovane prve organizacije u svetu, čiji je cilj bio okupljanje profesionalaca iz oblasti projektnog menadžmenta, te doprinos razvoju oblasti na nacionalnom i globalnom nivou, kroz brojne inicijative, skupove, programe, kao načine za usavršavanje, razmenu, prenošenje znanja i iskustava.

Neke od svetski poznatih organizacija koje su svojim radom učinile mnogo na polju razvoja oblasti projektnog menadžmenta su: IPMA – *International Project Management Association*, PMI – *Project Management Institute*, APM – *Association for Project Management*. Korak dalje su učinile kada su razvile programe sertifikacije projektnih menadžera, sa namerom da se pojedincima pruži mogućnost da verifikuju svoja postojeća i novostečena znanja, potvrde svoju kompetentnost kao projektni menadžeri i budu angažovani na sadašnjim i budućim projektima širom sveta.

Organizacije za projektni menadžment, kako međunarodne, tako i nacionalne, zamišljene su tako da okupljaju kao svoje članove pojedince i organizacije koji primenjuju projektni pristup u poslovanju, da organi-

zuju kongrese, simpozijume, sastanke, na kojima će učesnici iznositi i razmenjivati svoja znanja i iskustva. Kroz programe sertifikacije projektnih menadžera, koji su takođe deo aktivnosti ovih organizacija, pojedinci imaju priliku da potvrde svoju kompetentnost u određenom segmentu oblasti projektnog menadžmenta.

S obzirom da su projekti danas sve češće poduhvati koji se ne realizuju isključivo na jednoj lokaciji, pod neposrednim nadzorom projektnog menadžera, nego se realizacijom projekta upravlja sa distance, vremenske i prostorne, tj. virtualno, prednost je ako projektni menadžer ili član tima ima i formalnu potvrdu svoje kompetentnosti. Prema standardu SRPS ISO 10006:2007 „projektnoj organizaciji treba dodeliti kompetentno osoblje“ (tačka 5.2.4), jer „kvalitet i uspeh projekta zavisice od osoblja koje u njemu učestvuje“ (tačka 6.2.1).

Ovde će se ukazati na značajnu aktivnost u domenu organizovanja i rada samih organizacija za projektni menadžment, kao i organizacije i izvođenja njihovih programa sertifikacije projektnih menadžera, a to je aktivnost usaglašavanja organizacije i programa sertifikacije sa zahtevima relevantnih međunarodnih standarda. Za ovaj tip organizacija to su, pre svega, ISO 9001:2008 Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtevi i ISO 17024:2003 Ocena usaglašenosti – Opšti zahtevi za sertifikaciona tela za osoblje.

## 2. Primena koncepta projektnog menadžmenta

Primena koncepta projektnog menadžmenta omogućava menadžmentu kompanije da efikasno realizuje projekte koji su u skladu sa njenim strateškim ciljevima. Upravljaajući realizacijom projekta, menadžer se bavi ključnim faktorima, upravlja ukupnim vremenom potrebnim za završetak projekta, novčanim sred-

<sup>1</sup> U radu su saopšteni rezultati istra ivanja na projektu Osnovnih istra ivanja evidencioni broj 179081, koji finansira Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije.

stvima i drugim resursima. Sve ove faktore treba isplanirati i kontrolisati u cilju efikasnog završetka projekta. Menadžeri se svakodnevno susreću sa različitim problemima i preprekama i da bi efikasnije obavljali svoj posao i završavali projekte u planiranom vremenu, sa planiranim troškovima i kvalitetom, osnovane su organizacije koje im svojim delovanjem pomažu u tome.

Neke od organizacija i oblasti koje iskazuju potrebu za primenom projektnog pristupa i angažovanjem projektnih menadžera su: građevinske organizacije, inženjering i projektantske organizacije, ministarstva (jedinice za upravljanje projektima), marketing agencije, konsultantske organizacije, naučno-istraživačke organizacije, itd. U svakoj od ovih oblasti značajan segment kojem se mora posvetiti pažnja je menadžment kvalitetom u projektu, a može se reći da postoje dva aspekta njegove primene, onaj koji se odnosi na procese projekta i onaj koji se odnosi na proizvod projekta. Ukoliko se ne ispuni bilo koji od ova dva aspekta, to može imati uticaja na proizvod projekta i njegov kvalitet, zadovoljstvo korisnika rezultata projekta i drugih interesnih strana, kao i na projektну organizaciju.

Prema [9] dostizanje ciljeva kvaliteta je odgovornost rukovodstva, zahtevajući opredeljenost za ostvarenje ciljeva kvaliteta koji su istaknuti na svim nivoima unutar organizacija uključenih u projekat. Projektni menadžer ujedinjuje svoje znanje, veštine, lične osobine i stavove kada se fokusira na realizaciju projektnih ciljeva. Prema [1] njegova kompetentnost se u tom kontekstu iskazuje kao sposobnost izvršavanja aktivnosti u projektu koje će dovesti do željenog rezultata zasnovanog na usvojenim standardima.

Projektni menadžment se, kao disciplina, nalazi u stalnom i brzom razvoju, povezuje se sa drugim menadžment disciplinama i javljaju se novi pravci. Koncept projektnog menadžmenta čije su mogućnosti primene velike, a prednosti brojne, jeste virtuelni projektni menadžment. Projektima se upravlja sa distance, vremenske i prostorne, članovi su međusobno udaljeni i komuniciraju savremenim informaciono-komunikacionim sredstvima. Prednosti virtuelnog projektnog menadžmenta su: brže komuniciranje, a time i efikasniji rad projektnih timova, smanjenje troškova korišćenja prostora, putovanja, i dr, te veća produktivnost u radu. Budući da je prilikom formiranja jednog takvog tima, važno napraviti dobar izbor članova, prednost je ako projektni menadžer ili član tima ima i formalnu potvrdu svoje kompetentnosti u formi validnog, međunarodno priznatog sertifikata.

### 3. Sertifikacija projektnih menadžera

Da bi organizacije poput IPMA ili PMI, kao i nacionalne asocijacije, odnosno njihova akreditaciona tela, uspešno izvodile programe sertifikacije projektnih menadžera, prolaze kroz proces usaglašavanja načina svoje organizacije, rada i samih programa sa zahtevima relevantnih međunarodnih standarda, prema kojima se kasnije organizacije mogu sertifikovati, odnosno akreditovati sertifikaciona tela. Time se ujedno afirmiše i kvalitet programa i daje veći kredibilitet vlasnicima sertifikata, kao i veće poverenje organizacija koje ih zapošljavaju u značaj sertifikata.

Prema [4] organizacije ovog tipa sertifikuju implementirani sistem menadžmenta kvaliteta u organizaciji prema ISO 9001:2008 Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtevi, dok se sertifikaciono telo akredituje prema ISO 17024:2003 Ocena usaglašenosti – Opšti zahtevi za sertifikaciona tela za osoblje. Prema podeli standarda u oblasti CASCO - *ISO Committee on Conformity Assessment*, na pojedine standarde za ocenjivanje usaglašenosti, ISO 17024:2003 se odnosi na sertifikaciona tela za osoblje. Standard je pripremio ISO/CASCO Komitet za ocenjivanje usaglašenosti, a izradila Komisija za standarde iz oblasti sistema menadžmenta kvalitetom KS A176. U našoj zemlji ovaj standard je objavljen pod oznakom SRPS ISO/IEC 17024:2005 Ocenjivanje usaglašenosti - Opšti zahtevi za tela koja vrše sertifikaciju osoba (ISO/IEC 17024:2003 – *Conformity assessment – general requirements for bodies operating certification of persons*). Kako se navodi u [4] ISO 9001:2008 i ISO 17024:2003 su kompatibilni standardi, gde implementacija njihovih zahteva doprinosi kvalitetu elemenata programa sertifikacije.

Sertifikatom se potvrđuje da je kandidat stekao određeni nivo znanja, iskustva i veštine za bavljenje profesijom, u skladu sa zahtevima odgovarajućih standarda i etikom date profesije. U zavisnosti od programa sertifikacije, sertifikati su validni određeni vremenski period (npr. 5 godina). Po isteku tog perioda, projektnim menadžerima je programom data mogućnost da postupkom resertifikacije produže validnost svojih sertifikata, pri čemu treba da prilože dokumentaciju koja dokazuje da su prethodnih godina primenjivali stečena znanja, usavršavali ih, rukovodili projektima i pri tom i dalje imaju želju za radom i usavršavanjem u ovoj oblasti.

Prolazak kroz proces sertifikacije osigurava svim stranama da je kandidat postigao i dalje razvija prihvatljiv nivo profesionalnog znanja, veština i sposobnosti, pri čemu sertifikaciono telo predstavlja stranu koja veri-

fikuje znanja i dostignuća kandidata. Za koristi od sertifikacije bi moglo da se kaže da su višestruke. Za projektno osoblje to je međunarodno priznat sertifikat o kvalifikovanosti i kompetentnosti u projektnom menadžmentu, za organizacije koje pružaju usluge projektnog menadžmenta to je dokaz postojanja profesionalnih kompetencija njihovih zaposlenih, a za klijente veća sigurnost da će dobiti kvalitetnu uslugu. Kompetentnost se može posmatrati i kao iskazana sposobnost da se primene znanja i veštine, dok prema [2] kompetentnost projektnog menadžera čine tri dimenzije: znanje, ličnost i performanse.

#### 4. O IPMA asocijaciji

*International Project Management Association* – IPMA je međunarodna asocijacija za upravljanje projektima, sa sedištem u Cirihu, osnovana 1965. godine. IPMA okuplja više od 50 nacionalnih asocijacija za upravljanje projektima širom sveta, čiji je cilj razvoj, osposobljavanje, saradnja i promovisanje u oblasti projektnog menadžmenta. Jedna od njenih punopravnih članica je i YUPMA – Udruženje za upravljanje projektima Srbije, u okviru koga deluje sertifikaciono telo YUPMA Cert, koje upravo po IPMA modelu uspostavlja, sprovodi, unapređuje i održava program sertifikacije projektnih menadžera kod nas.

##### 4.1. Sistem sertifikacije i bazična dokumenta

Tokom godina, IPMA je razvila vodeći svetski sertifikacioni program i odigrala značajnu ulogu u unapređenju i razvoju oblasti projektnog menadžmenta. Kako se u [5] navodi Savet IPMA je 14. juna 1998. godine u Ljubljani potvrdio da je uspostavljen IPMA sistem sertifikacije na četiri nivoa, prethodno odobren 28. februara iste godine na Bledu. Od tada su sa izvođenjem programa sertifikacije započela sertifikaciona tela asocijacija članica IPMA. IPMA sertifikuje projektne i program menadžere, nagrađuje uspešne projektne timove i pojedince i izdaje mnoštvo publikacija iz oblasti projektnog menadžmenta.

IPMA je razvila sertifikacioni program, gde za sticanje IPMA sertifikata kandidati moraju da pokažu odgovarajući nivo znanja, razumevanja i praktično iskustvo u oblasti projektnog menadžmenta. Sistem sertifikacije prema IPMA modelu zasniva se na oceni kompetentnosti (tehničke, bihevioralne i kontekstualne) i koristi kao osnovu dva dokumenta, prvi je *IPMA Certification Regulations and Guidelines* – ICRG, a drugi *IPMA Competence Baseline* – ICB.

Ove dokumente koriste ovlašćene nacionalne asocijacije članice IPMA (*Member Association* – MAs) i ser-

tifikaciona tela (*Certification Bodies* – CBs), koji se bave uspostavljanjem i upravljanjem programom sertifikacije na četiri nivoa. Svrha dokumenta ICRG je definisanje politike, strukture, procedura i praktičnog sprovođenja sertifikacije na četiri nivoa, pri čemu se tu daju, ne samo smernice za sertifikaciju pojedinaca, nego i za formiranje i validaciju sertifikacionih tela.

U dokumentu ICB predstavlja se set znanja i iskustva koji se očekuju od menadžera projekata, programa i portfolia. Sadrži osnovne termine, prikaz veština, funkcija i procesa menadžmenta koji su deo dobre prakse projektnog menadžmenta, ali i znanja i iskustva stručnjaka koja se koriste u različitim situacijama. Taj materijal, pored ostalog, koriste kandidati za pripremu ispita. Nacionalne asocijacije i njihova sertifikaciona tela imaju ovlašćenje od strane IPMA da prevode i koriste ove dokumente pod nazivom *National Certification Regulations and Guidelines* - NCRG i *National Competence Baseline* - NCB, za potrebe formiranja tela i uspostavljanja, primene i održavanja programa sertifikacije projektnih menadžera u svojim zemljama.

Implementacija programa sertifikacije projektnih menadžera od strane sertifikacionih tela u okviru nacionalnih asocijacija članica IPMA organizacije, mora se uskladiti sa IPMA politikom, procedurama, praksom i zahtevima međunarodno priznatog standarda ISO 17024:2003. Ovi standardi su prihvaćeni kao odgovarajući koji mogu da unaprede kvalitet procesa. Sistem menadžmenta kvaliteta tretira sertifikaciono telo kao sistem čiji elementi: organizaciona struktura, pravila, procesi, dokumenta, su procesno orijentisani i međusobno povezani, tako da sve sertifikacione aktivnosti mogu biti vođene i praćene u svakom trenutku. Aktivnosti treba da budu interno i eksterno razumljive i vođene u svrhu održavanja određenog nivoa kvaliteta i kontinuiranog poboljšanja.

Prema [4] sistem menadžmenta kvalitetom u sertifikacionom telu dokumentuje se u okviru Poslovnika o kvalitetu (*Quality Management Manual*). U dokumentaciji sertifikacionog tela mora biti opisana organizacija, procedure i forme, sve u skladu sa zahtevima standarda ISO/IEC 17024:2003. Kako se u dokumentu ICRG zahteva, procesi sertifikacije i resertifikacije moraju biti usaglašeni sa principima ovog standarda. Kako se u [5] navodi, preporuka IPMA je da svako sertifikaciono telo ima akreditovan sistem menadžmenta od strane nacionalnog instituta, koji bi trebao biti član *European Accreditation* i *International Accreditation Forum*.

Primena zahteva standarda ISO/IEC 17024:2003 može da bude dobra osnova za formiranje sertifikacionih tela i šema sertifikacije projektnih menadžera. Standard specificira zahteve za telo koje sertifikuje osobe, obuhvatajući i razvoj i održavanje šeme sertifikacije osoba, dajući specifične zahteve koji osiguravaju da sertifikaciona tela koja izvode sertifikaciju rade na konzistentan, uporediv i pouzdan način. Zahteve u ovom međunarodnom standardu treba smatrati opštim zahtevima za tela koja vrše sertifikaciju osoba.

Da bi se u pojedinim zemljama započeo proces sertifikacije mora se formirati sertifikaciono telo, imenovati prvi ispitivači (*First Assessors*) i izvršiti prilagodavanje ICRG i ICB u NCRG i NCB. Kako se u [4] navodi, nacionalni prvi ispitivači imaju kao mentora iskusnog ispitivača iz postojećeg sertifikacionog tela. Tačka 5.2.1. standarda ISO 17024:2003 donosi opšte zahteve za ispitivače:

- da budu upoznati sa odgovarajućom šemom sertifikacije,
- da poseduju celovito znanje o odgovarajućim metodama ispitivanja i ispitnim dokumentima,
- da poseduju kompetentnost u oblasti u kojoj se obavlja ispitivanje,
- da su sposobni da pisano i usmeno komuniciraju na jeziku ispita,
- da su oslobođeni od bilo kojih interesa, tako da mogu da donose nepristrasne i nediskriminatorne odluke (ocene). [4] [8]

Dodatni zahtevi za ispitivače koje definiše IPMA, navedeni u [4], su:

- da poseduju neki od IPMA sertifikata u trenutku angažovanja (osim prvog ispitivača);
- da su predloženi od strane njihovih ispitivača,
- neprekidno rade na svom profesionalnom razvoju,
- prolaze određeni trening.

Elementi i zahtevi standarda ISO 17024:2003 primenjeni su od strane IPMA u okviru dokumenta ICRG, ali sa određenim modifikacijama koje su date u nastavku:

1. Umesto termina „*examination*“ (tačka 3.9. u ISO 17024:2003) koristi se termin „*assessment*“ i umesto termina „*examiner*“ (tačka 3.10. u ISO 17024:2003) koristi se termin „*assessor*“. [4] [8]

2. Prema [8] tačka 4.2.3. je definisana na sledeći način: „Sertifikaciono telo mora da formira Savet za razvoj sertifikacije, koji treba da bude odgovoran za razvoj i održavanje šeme sertifikacije za svaku vrstu sertifikacije. Savet za razvoj sertifikacije mora pravedno i ravnopravno da predstavlja interese svih strana povezanih sa šemom sertifikacije, bez preovladavanja bilo čijeg posebnog interesa. Tamo gde šemu sertifikacije razvijaju druge organizacije, a ne sertifikaciono telo, svaki od takvih nosilaca razvoja mora da poštuje iste principe.“. Modifikacija ove tačke prema [4] sastoji se u tome što Savet za razvoj sertifikacije pre daje preporuke, nego što preuzima odgovornost za razvoj i održavanje šeme sertifikacije.

3. U [8] je tačka 4.2.5. definisana tako da: „Sertifikaciono telo ne sme da nudi niti obavlja obuku ili pomaže drugima u pripremi takvih usluga, ako ne dokaže kako je takva obuka nezavisna od vrednovanja i sertifikacije osoba, da ne bi narušilo poverljivost i nepristrasnost svoje sertifikacije“. Prema modifikaciji ove tačke date u [4] sertifikaciono telo ne bi trebalo da nudi ili obezbeđuje trening ili pomaže drugima u pripremi takvih usluga.

4. Tačka 4.3.5. je prema [8] definisana na sledeći način: „Preterani finansijski ili drugi ograničavajući uslovi, kao što su članstvo u udruženju ili grupi, ne smeju da ograniče sertifikaciju. Uspešan završetak odobrenog kursa obuke može da bude zahtev šeme sertifikacije, ali priznavanje/odobranje kurseva obuke od strane sertifikacionog tela ne sme da ugrozi nepristrasnost ili da smanji potrebu za vrednovanjem ili zahtevima sertifikacije.“ Modifikacija ove tačke u okviru [4] sastoji se u tome da sertifikaciono telo ne treba da zahteva uspešno okončanje bilo kakvog treninga kao uslova za sertifikaciju kandidata.

5. Kod tačke 4.5. koja se tiče mogućnosti podugovaranja, odnosno pronalaženja eksternog tela ili pojedinca za neke segmente rada u vezi sa sertifikacijom (na primer ispit), date u [8], modifikacija predstavljena u [4] se sastoji u tome što se zahteva da sertifikaciona tela zadrže punu kontrolu nad svim osnovnim aktivnostima koje se tiču sertifikacije.

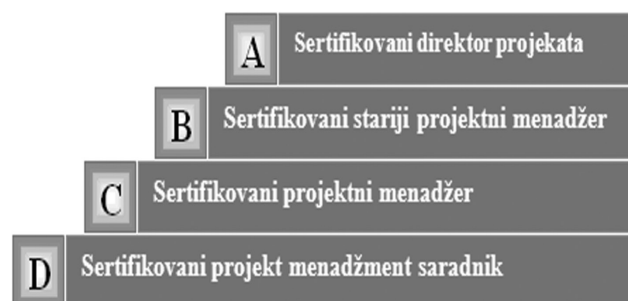
Još neka od prilagodavanja učinjenih od strane IPMA kada je u pitanju primena zahteva standarda ISO 17024:2003 data u okviru dokumenta ICRG su sledeća:

- Ocenu kandidata treba da vrši sertifikaciono telo na osnovu informacija prikupljenih isključivo tokom procesa sertifikacije.
- Ispitivač ne treba da učestvuje u pripremi ili treningu kandidata koji je uključen u proces sertifikacije.
- Kandidat koji uspešno završi proces sertifikacije treba da primi sertifikat i biće uključen u IPMA registar vlasnika sertifikata.
- Sertifikati su validni 5 godina, posle čega je neophodan proces resertifikacije za isti nivo ili sertifikacija za novi nivo.

Validaciju i revalidaciju sertifikacionih tela vrši *Certification Validation Management Board*, kako bi se utvrdila usaglašenost procesa validacije sa propisima IPMA, način primene dokumenata ICRG i ICB i osigurao konstantan nivo kvaliteta. Prema [4] proces validacije se deli na: prvu (inicijalnu) validaciju, periodične provere i revalidaciju. Ukoliko je sertifikaciono telo akreditovano prema ISO 17024:2003, onda periodične provere nisu neophodne.

#### 4.2. Nivoi sertifikacije IPMA programa

IPMA program sertifikacije obuhvata četiri nivoa (*four-level-certification - 4-L-C*) i osmišljen je kao kontinuirani proces razvoja kompetencija projektnih menadžera. U svakom od četiri prikazana nivoa spojeno je i verifikovano adekvatno obrazovanje kandidata i njegova kompetentnost (slika 1).



Slika 1. Nivoi kompetentnosti u IPMA modelu

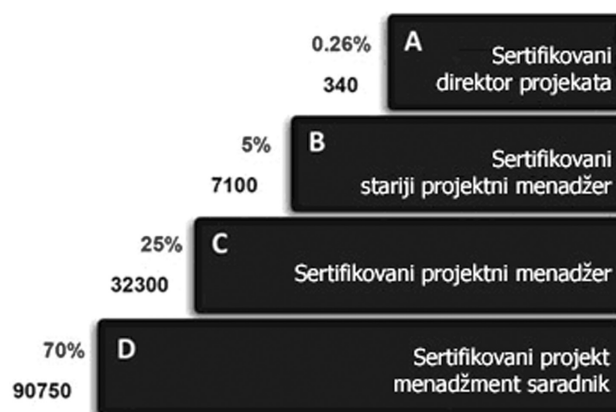
IPMA program sertifikacije obuhvata četiri nivoa:

- **IPMA nivo A<sup>®</sup>** – Sertifikovani direktor projekata (*Certified Projects Director*) je osposobljen da upravlja kompleksnim portfoliom projekata ili programom.
- **IPMA nivo B<sup>®</sup>** – Sertifikovani stariji projektni menadžer (*Certified Senior Project Manager*) je osposobljen da upravlja kompleksnim projektima.

- **IPMA nivo C<sup>®</sup>** – Sertifikovani projektni menadžer (*Certified Project Manager*) je osposobljen da upravlja projektima sa ograničenom kompleksnošću.
- **IPMA nivo D<sup>®</sup>** – Sertifikovani projekt menadžment saradnik (*Certified Project Management Associate*) je osposobljen da primeni znanja iz oblasti projektnog menadžmenta kao član tima na projektu koji se realizuje.

Period validnosti sertifikata sva četiri nivoa vremenski je ograničen na 5 godina, posle čega je potrebno obnoviti validnost sertifikata kroz proces resertifikacije. Procesi sertifikacije i resertifikacije izvode se na engleskom jeziku, kao i na maternjem jeziku nacionalnih asocijacija, članica IPMA, koje obavljaju procese sertifikacije i resertifikacije u saradnji sa IPMA asocijacijom.

Prema [16] do kraja 2009. godine izdato je više od 110.000 sertifikata projektnim menadžerima i saradnicima širom sveta po IPMA modelu, a broj sertifikovanih kandidata planiran za 2010. godinu dat je po nivoima na slici 2.



Slika 2. Broj planiranih IPMA sertifikata po nivoima do kraja 2010. [16]

Kao što je prethodno navedeno, u okviru Udruženja za upravljanje projektima Srbije – YUPMA, deluje sertifikaciono telo YUPMA Cert, koje izvodi program međunarodne sertifikacije projektnih menadžera po originalnom programu i ugovoru sa IPMA. Ono je jedino ovlašćeno kod nas da izdaje zvanične sertifikate iz oblasti upravljanja projektima po modelu IPMA. Sertifikat koji kandidat dobije nakon uspešnog završenog programa je punovažan i potpuno korespondentan u svim zemljama članicama IPMA, a priznaje se i prihvata i u ostalim zemljama koje nisu direktni potpisnici ovog sporazuma.

## 5. O PMI organizaciji

*Project Management Institute* – PMI je organizacija osnovana 1969. godine u SAD, sa ciljem da proaktivno razvija praksu i profesiju projektnog menadžmenta, čineći da organizacije prihvate i primene koncept projektnog menadžmenta i ostvare uspeh u realizaciji svojih ciljeva. PMI trenutno okuplja oko 420.000 članova i sertifikovanih pojedinaca.

Od 1984. godine u PMI organizaciji se radi na razvoju i implementaciji programa sertifikacije projektnih menadžera, kako bi se unapredila profesija projektnog menadžmenta i priznala dostignuća profesionalaca u ovoj oblasti. Prvi program sertifikacije koji je pokrenut 1984. godine bio je za PMP® – *Project Management Professional*, a danas oko 370.000 profesionalaca u oblasti poseduje ovaj sertifikat. Vlasnici sertifikata ne moraju biti članovi PMI.

### 5.1. Sertifikacija po PMI modelu - PMI uverenja za projektne menadžere

Kao međunarodna organizacija sa 40 godina iskustva u pružanju podrške profesiji projektnog menadžmenta, PMI pruža mogućnost pojedincima koji imaju obrazovanje i iskustvo iz ove oblasti da steknu međunarodno priznato uverenje o tome. Porodicu uverenja (*family credential*) čine:

- **Sertifikovani projekt menadžment saradnik** (*Certified Associate in Project Management – CAPM®*)
- **PMI stručnjak za planiranje** (*Scheduling Professional – PMI-SP®*)
- **MI stručnjak za upravljanje rizikom** (*PMI Risk Management Professional – PMI-RMP®*)
- **Stručnjak za upravljanje projektom** (*Project Management Professional – PMP®*)
- **Stručnjak za upravljanje programom** (*Program Management Professional – PgMP®*)

PMI uverenjima se potvrđuje umeće i posvećenost pojedinca u obavljanju aktivnosti u oblasti projektnog menadžmenta. Da bi kandidat dobio uverenje treba da ispunji određene obrazovne i iskustvene zahteve propisane od strane PMI, da primenom znanja iz projektnog menadžmenta može da odgovori na ispitna pitanja i pruži odgovore na određene situacije i scenarija. Za obnovu CAPM® uverenja, kandidat treba da po isteku petogodišnjeg perioda položi ispit za produženje validnosti uverenja, dok za obnovu drugih PMI uverenja kandidat mora konstantno da iskazuje svoju profesionalnu posvećenost oblasti projektnog menadžmenta ispunjavanjem “Neprekidnih sertifikacionih zahteva” (*Continuing Certification Requirements – CCR*) programa.

U okviru PMI se vodilo računa i o potrebi usklađivanja načina rada sa zahtevima međunarodnih standarda, tako da je u decembru 2006. godine PMI program sertifikacije za PMP® – *Project Management Professional*, akreditovan prema zahtevima standarda ANSI/ISO/IEC 17024:2003. Time je PMI postao prva organizacija za projektni menadžment u svetu čiji je jedan od programa akreditovan u skladu sa zahtevima ovog standarda. Kako se u [15] ističe, akreditaciju je izvršio Američki nacionalni institut za standarde (*American National Standards Institute - ANSI*), dok je PMI Odeljenje za programe sertifikacije (*PMI's Certification Program Department*) prethodno već sertifikovalo svoj sistem menadžmenta kvalitetom implementiran prema zahtevima standarda ISO 9001:2000.

U prilog značaja te činjenice ide i izjava Roja Svifta, direktora Programa za akreditaciju programa sertifikacije pojedinaca u ANSI, data u [15]: „Na međunarodnom nivou je postalo očigledno da je neophodno akreditovati programe za sertifikaciju pojedinaca, pošto usluge više doprinose globalnoj ekonomiji nego proizvodi.” Prema [13] ANSI je zvanični predstavnik SAD u ISO i takođe član Međunarodnog akreditacionog foruma (*International Accreditation Forum – IAF*).

Postojanje programa sertifikacije akreditovanih u skladu sa zahtevima ovih standarda doprinosi afirmaciji postojanja kvaliteta u razvoju i upravljanju PMP programa i naravno više kredibiliteta vlasnicima ovih sertifikata i poverenja organizacija koje ih zapošljavaju u značenje PMP sertifikat. Time se, između ostalog, verifikuje da je primenjena odgovarajuća politika koja će osigurati da svi kandidati budu jednako tretirani, da je ispitivanje konzistentno i fer i da se vodi računa o stalnom unapređenju kvaliteta.

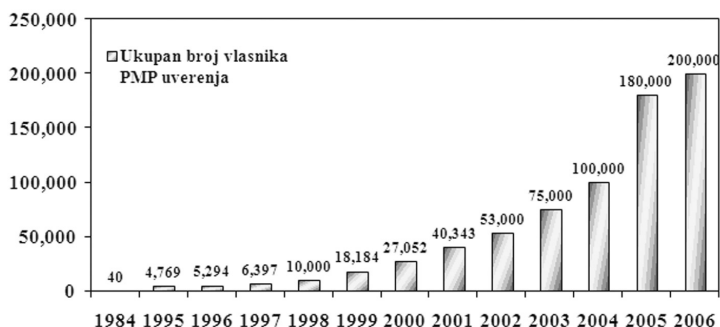
PMP® program je uveden 1984. godine sa ciljem da se prepoznaju pojedinci koji imaju sposobnost da primene znanja iz oblasti projektnog menadžmenta u praksi, da vode i usmeravaju projektni tim i realizuju projektni zadatak sa ograničenjima u rasporedu, budžetu i resursima. Kandidati za dobijanje PMP® uverenja treba da budu:

- odgovorni za sve aspekte projekta u njegovom životnom ciklusu,
- sposobni da koordiniraju rad multifunkcionalnih timova koji rade na realizaciji projekta,
- sposobni da demonstriraju potrebno znanje i iskustvo u primeni određenih metodologija za upravljanje projektima.

Vlasnici PMP® uverenja imaju zbog toga niz benefita:

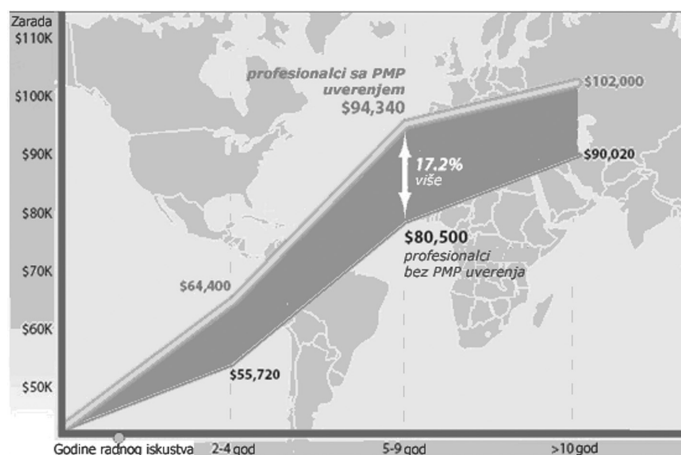
- raste ugled vlasnika PMP® uverenja u njihovim organizacijama i globalnoj zajednici projektnog menadžmenta.
- omogućava da organizacije koje zaposle osobu sa PMP® uverenjem, iskoriste akreditovanost PMP programa prema zahtevima ISO 17024:2003, kao argument koji čini tu osobu kvalifikovanijom i sa više kompetencija i sposobnosti.
- osigurava vlasnicima ovih uverenja da će biti prepoznati unutar globalne poslovne zajednice. [14]

Interesovanje za sticanje PMP® uverenja širom sveta raste iz godine u godinu, o čemu svedoče podaci o broju vlasnika PMP® uverenja po godinama prikazani na slici 3. Jasno se vidi da od uvođenja 1984. godine konstantno raste broj pojedinaca koji su prepoznali značaj posedovanja PMP® uverenja, kao globalno prepoznatljive prednosti u bavljenju ovom profesijom.



Slika 3. Trend rasta interesovanja za PMP® uverenja [7]

Prema istraživanju PMI iz 2007. godine na temu zarada projektnih menadžera iz SAD koji poseduju PMP® uverenje i postojanja razlike u visini primanja s obzirom na posedovanje PMP® uverenja ili ne, slika 4. prikazuje značajnu razliku.



Slika 4. Razlika u zaradama projektnih menadžera sa i bez PMP® uverenja u SAD, istraživanje PMI iz 2007. [7]

Pošto se svakih 5 godina vrši reakreditacija, to obavezuje na održavanje kvaliteta programa sertifikacije, da bi se očuvao kredibilitet profesionalnih uverenja. Prema [15], u proces akreditacije prema ISO 17024:2003 se u sledećem ciklusu reakreditacije uključuju još dva PMI programa: *Certified Associate in Project Management - CAPM®* i *Program Management Professional - PgMP®*.

## 6. Zaključak

Izvođenjem programa sertifikacije projektnih menadžera od strane ovlašćenih asocijacija širom sveta, pojedinci verifikuju svoja postojeća i novostečena znanja, potvrđuju svoju kompetentnost kao projektni menadžeri, daju doprinos razvoju profesije. Projekat je danas sve češće poduhvat koji se ne realizuje isključivo na jednoj lokaciji, pod neposrednim nadzorom projektnog menadžera i tima, nego se realizacijom projekta upravlja sa vremenske i prostorne distance, tj. virtualno. Za upravljanje realizacijom takvih projekata formiraju se virtualni timovi koji planiraju, koordiniraju, nadgledaju realizaciju sa distance, pa je prednost ako projektni menadžer ili član tima poseduje i formalnu potvrdu svoje kompetentnosti, jer to doprinosi prepoznavanju iste.

Značajan doprinos na polju razvoja oblasti projektnog menadžmenta i profesije projektnog menadžera u poslednjim decenijama posebno su dale međunarodne organizacije IPMA i PMI. Ne samo da pokreću inicijative, održavaju skupove, programe i druge vidove usavršavanja, razmene, prenošenja znanja i iskustava, nego su pokrenule i programe sertifikacije projektnih menadžera, čemu su se priključile i asocijacije članice širom sveta i njihova sertifikaciona tela. Da bi se program sertifikacije sproveo i kandidati dobili validan sertifikat, preporuka ovih međunarodnih organizacija za projektni menadžment je organizacija asocijacija i njihovih sertifikacionih tela i programa sertifikacije u skladu sa zahtevima i principima relevantnih međunarodnih standarda. Kada su u pitanju asocijacije i njihova sertifikaciona tela koja izvode programe sertifikacije projektnih menadžera, sertifikacija sistema menadžmenta kvalitetom asocijacija obavlja se u skladu sa zahtevima standarda ISO 9001:2008 - Sistemi menadžmenta kvalitetom - Zahtevi, a akreditacija sertifikacionih tela prema ISO 17024:2003 - Ocena usaglašenosti - Opšti zahtevi za sertifikaciona tela za osoblje.

U radu su prikazani elementi programa sertifikacije projektnih menadžera po IPMA i PMI modelu, sa posebnim navođenjem segmenata gde su primenjeni zahtevi standarda ISO 17024:2003, budući da on specifično uređuje rad organizacija koje vrše sertifikaciju osoba. Činjenica je da su obe međunarodne organizacije, IPMA i PMI, prepoznale značaj implementacije zahteva ovog standarda u svoje modele sertifikacije, jer je očigledno da se time afirmišu kvalitet programa i daje veći kredibilitet vlasnicima sertifikata i veće poverenje organizacija koje ih zapošljavaju u značaj sertifikata.

U tom kontekstu je IPMA definisala dokument *IPMA Certification Regulations and Guidelines* – ICRG, za formiranje sertifikacionih tela, uspostavljanje i izvođenje programa sertifikacije projektnih menadžera upravo na zahtevima ISO 17024:2003. Ovaj dokument prevode i koriste nacionalne asocijacije članice IPMA pod nazivom *National Certification Regulations and Guidelines* – NCRG, za potrebe formiranja svojih sertifikacionih tela i razvoja programa sertifikacije, jer kasnije mogu da pristupe procesu akreditacije.

Udruženje za upravljanje projektima Srbije – YUPMA, kao punopravni član IPMA, primenilo je smernice date u ovom dokumentu prilikom formiranja sertifikacionog tela YUPMA Cert i uspostavljanja programa sertifikacije projektnih menadžera u Srbiji. U Udruženju je u toku priprema dokumentacije za ulazak u proces akreditacije sertifikacionog tela i programa sertifikacije projektnih menadžera prema zahtevima standarda SRPS ISO/IEC 17024:2005, od strane Akreditacionog tela Srbije, koje je prema Zakonu o akreditaciji (član 5.) jedino ovlašćeno u Republici Srbiji da akredituje sertifikaciono telo za osoblje. [12]

Razlika u pristupu i primeni zahteva standarda evidentna je u tome što je IPMA uključila zahteve standarda ISO 17024:2003 u prethodno pomenuti dokument koji je bazičan za formiranje sertifikacionih tela i razvoj programa sertifikacije, pa su na taj način obuhvaćena sva četiri nivoa sertifikacije, dok je u okviru PMI pažnja posvećena pojedinim programima. Naime, i u okviru PMI je postojala potreba usklađivanja načina rada i programa sa zahtevima standarda, ali je od pet programa PMI sertifikacije prema ISO/IEC 17024:2003 akreditovan jedan, za PMP® – *Project Management Professional*. Jedan od razloga može biti što je upravo za taj program i najveće interesovanje projektnih menadžera širom sveta, jer sertifikovani stručnjak za upravljanje projektima jeste osoba odgovorna za sve aspekte projekta

u njegovom životnom ciklusu, sposobna da vodi projektni tim i realizuje projektni zadatak sa ograničenjima u vremenu, budžetu i resursima. Ostali PMI programi sertifikacije pokrivaju pojedine aspekte, poput planiranja ili upravljanja rizikom i za njih je interesovanje nešto manje, što se ne bi moglo reći za programe PgMP® - *Program Management Professional* i CAPM® - *Certified Associate in Project Management*, pa će se zato ova dva programa uključiti u proces akreditacije prema ISO 17024:2003 u sledećem ciklusu reakreditacije.

Sve ovo govori o velikom interesovanju profesionalaca u oblasti projektnog menadžmenta za sertifikaciju i o prepoznavanju značaja sertifikata od strane organizacija koje ih zapošljavaju, pa je u interesu međunarodnih organizacija poput IPMA ili PMI, kao i nacionalnih asocijacija, da ponude svim zainteresovanim kandidatima mogućnost sertifikacije, pripremljene i vođene po svetskim merilima i standardima.

## LITERATURA

- [1] Crawford, L. H. A Global Approach to Project Management, Proceedings of the 1997. AIPM National Conference, pp 220-228, Gold Coast, 1997.
- [2] Geist, R. The PMI® Credentials & Evaluation methods, IPMA Expert Seminar 2009, Celje, Slovenija, 17-18. september 2009.
- [3] ICB - IPMA Competence Baseline, Version 3.0, IPMA, 2006.
- [4] ICRG – IPMA Certification Regulation and Guidelines, version 3.10, IPMA, september 2010.
- [5] IPMA Certification Yearbook 2008, editors: Schmehr, W. and Knoepfel, H, Version 1.01, IPMA, march 2009.
- [6] Mihić, M. i Petrović, D. Strateški aspekt projekt menadžmenta, Management, Vol. XI, br. 41, FON, Beograd, str. 43-51, 2006.
- [7] Redden, B. and Bates, T. Certification update, PMI Leadership Institute Meeting, Hong Kong, 27-28. january 2007.
- [8] SRPS ISO/IEC 17024:2005 - Ocenjivanje usaglašenosti - Opšti zahtevi za tela koja vrše sertifikaciju osoba, Zavod za standardizaciju, Beograd, 2005.
- [9] SRPS ISO 10006:2007 - Sistemi menadžmenta kvalitetom – Uputstva za menadžment kvalitetom u projektima, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, 2007.



- [10] SRPS ISO 9000:2007 - Sistemi menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, 2007.
- [11] Wuttke, T. What's Next in PMI's Certifications?, PMI Chapter Meeting, Stuttgart, june 2005.
- [12] Zakon o akreditaciji, Službeni glasnik RS broj 73/10 od 12.10.2010.
- [13] [http://www.ansi.org/about\\_ansi/overview/overview.aspx?menuid=1](http://www.ansi.org/about_ansi/overview/overview.aspx?menuid=1) pristup 08.04.2011.
- [14] <http://www.pmi.org/en/Certification/PMI-Certifications-and-ISO-Accreditation.aspx> pristup 10.04.2011.
- [15] <http://www.pmi.org/pas-sport/march07/breakingnews.html> pristup 10.04.2011.
- [16] <http://www.ipma.ch/certification/pages/default.aspx> pristup 11.04.2011.