

# Jedan pristup organizacionom upravljanju projektima kao ključnom segmentu savremenih organizacija

Dragan Mijić

Sektor za upravljanje programima (PMO)

Mtel a.d. Banja Luka

Banja Luka, BiH

[dragan.mijic@gmail.com](mailto:dragan.mijic@gmail.com)

**Sažetak—Organizaciono upravljanje projektima (*Organizational Project Management*) je relativno nov koncept u projektnom menadžmentu koji poslednjih godina dobija na značaju. Uprkos postojanju međunarodnih (ISO 21500, IEEE 1490-2011) i nacionalnih (ANSI, BS) standarda u domenu upravljanja projektima i dalje je uočljivo da se relativno veliki broj projekata unutar organizacija smatra neuspešnim. U ovom radu je, nakon sažetog pregleda pristupa i modela zrelosti upravljanja projektima, predložen prošireni pristup uspostavljanju i razvoju organizacionog upravljanja projektima u organizacijama stalnog karaktera.**

**Ključne riječi—organizaciono upravljanje projektima; PMO; projektni menadžment; upravljanje projektom;**

## I. UVOD

Opšte je poznato da se savremeno poslovanje odvija u veoma kompleksnom okruženju sa izuzetno visokim nivoom promena, što je posebno izraženo u sektoru informaciono komunikacionih (ICT) tehnologija. Od organizacija (privredna društva, institucije i dr.) se zahteva agilnost, responzivnost i efikasno upravljanje promenama. Generalno gledano, poslovne aktivnosti organizacija se odvijaju kroz projekte (privremene i jedinstvene poslovne poduhvate) i operacije (ponovljive stalne aktivnosti). Uspješna realizacija projekata se direktno ogleda kroz isporuke odnosno rezultate projekta koji se isporučuju (*outputs*) donoseći koristi (*benefits, outcomes*) organizaciji i doprinoseći ukupnoj poslovnoj vrednosti.

Svedočimo svakodnevnoj i sve većoj upotrebi termina projekat, upravljanje projektom/projektima, vođenje projekta, projektno upravljanje te projektni menadžment. Međutim, upotreba navedenih termina, odnosno pojmova, često nije konzistentna i dovodi do pogrešnog razumevanja. Uprkos postojanju više definicija za termin projekat, u opštem slučaju najčešće se pod tim pojmom podrazumeva složeni neponovljivi poslovni poduhvat koji se preduzima u budućnosti da bi se postigli ciljevi u predviđenom vremenu i sa predviđenim troškovima [1]. Međutim, široko korišćenje prevoda engleskog termina *Project Management* i dalje stvara konfuziju, različita razumevanja i načine korišćenja. Pod pojmom projektni menadžment najčešće se podrazumeva specijalizovana upravljačka (menadžment) disciplina, dok se termin projektno upravljanje može razumeti kao pristup upravljanju organizacijom putem projekata (*management by projects*). S

druge strane, upravljanje projektom jeste naučno zasnovan i u praksi potvrđen koncept kojim se uz pomoć odgovarajućih metoda organizacije, planiranja i kontrole vrši racionalno usklađivanje svih potrebnih resursa i koordinacija obavljanja potrebnih aktivnosti da bi se određeni projekat realizovao na najefikasniji način [1]. Prema PMI (*Project Management Institute*) upravljanje projektom predstavlja primenu znanja, veština, alata i tehnika na projektne aktivnosti u cilju ispunjavanja projektnih zahteva [2].

Tradicionalno upravljanje projektom u fokusu je imalo isključivo projekat i realizaciju planiranog, dok krajem 20-tog veka, a naročito početkom novog milenijuma, dolazi do pomeranja fokusa prema strateškom upravljanju projektom, odnosno upravljanju programom ili portfoliom projekata, s primarnim ciljem na realizaciji strategije i ostvarivanju strateških ciljeva organizacije. Za razliku od koncepta upravljanja pojedinačnim projektom, upravljanja programom i multiprojektnog upravljanja, poslednjih godina poseban značaj dobija sveobuhvatan pristup upravljanju projektima u organizacijama, odnosno organizaciono upravljanje projektima (OUP). Izrazito veliki stepen promena, kako tehnoloških tako i poslovnih, utiče na konkurentnost i zadržavanje konkurentne prednosti organizacija odnosno na samu strategiju.

U delu II je kratko predstavljen koncept organizacionog upravljanja projektima i veza sa strategijom organizacije.

U delu III predstavljeni su najznačajniji modeli zrelosti upravljanja projektima.

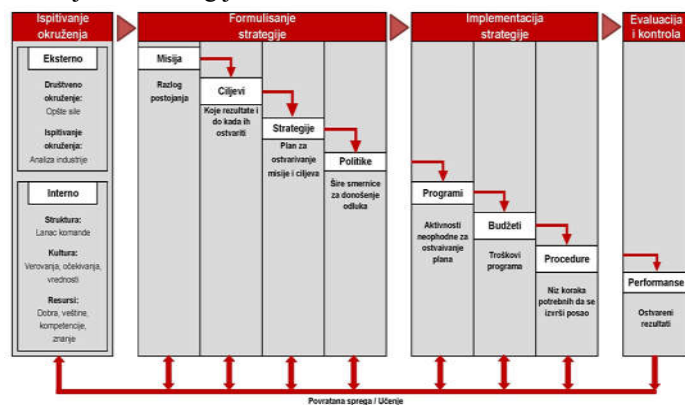
U delu IV su predložene osnovne smernice za implementaciju i razvoj organizacionog upravljanja projektima.

## II. ORGANIZACIONO UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

Organizaciono upravljanje projektima predstavlja sistematsko upravljanje projektima, programima i portfolima usklađeno s ostvarivanjem strateških ciljeva organizacije. Poznato je da implementacija strategije predstavlja kritičnu fazu strateškog menadžmenta, te da u ovoj fazi većina strategija doživi neuspeh. S druge strane, uprkos definisanim principima i pristupima savremenom upravljanju projektom, ipak je i dalje evidentan veliki broj neuspešnih projekata i iznosi 64% [3]. U vezi sa navedenim je i izražena zabrinutost, kao i poteškoće, u vezi sa pronalaženjem i raspoloživošću kadrova sa ključnim veštinama koje izražava 63% najviših

menadžera [4]. Dodatno, prema PMI istraživanjima [5], samo 7% organizacija ima kompletno prilagođene metodologije upravljanja projektima, 42% organizacija ih uopšte nema, dok preostalih 51% ima u nekoj meri prilagođene metodologije. Prema istom istraživanju, uspešnost projekata sa definisanom metodologijom iznosi 74%.

U praksi je i dalje izražen efekat silosa u organizacijama gde su organizacione celine (grupisane po području ekspertize) u velikoj meri autonomne na čelu sa menadžerom koji je u istom hijerarhijskom nivou sa najvišim menadžerima. Uobičajeno je da ovakve celine poseduju sopstvene planove koji su u određenoj meri usaglašeni sa planovima drugih funkcija, ali su prilično samostalne u realizaciji istih, raspoložu sopstvenim budžetima i fokus im je isključivo na sopstveni segment poslovanja, bez strateške fokusiranosti na ukupno poslovanje. Kod ovako strukturiranih organizacija, veliki problem jeste postojanje stroge vertikalne hijerarhije i slabih horizontalnih komunikacionih kanala. S tim u vezi, više modela strateškog menadžmenta predlaže primenu projektnog menadžmenta u fazi implementacije strategije (npr. dobro poznati *Balance ScoreCard*). Manje poznat, ali veoma interesantan, jeste model koji su predložili Wheelen i Hunger [6], a kojim se predlaže projektna logika (primenom programa) u prevođenju strategije u konkretne aktivnosti (Slika 1). Svrha programa je da usmere strateške aktivnosti, nakon čega se kroz proces izrade programskih budžeta izvodi zadnja prava provera izvodljivosti strategije.



Slika 1. Model strateškog menadžmenta [6]

Dakle, OUP je širi koncept od portfolia, programa ili projekata, ali su ova tri domena centralne tačke kroz koje organizacija optimizuje svoje delovanje u ostvarivanju strategije i realizaciji vizije, odnosno budućeg stanja. Prema PMI [7], ključni segmenti za uspostavljanje organizacionog upravljanja projektima su: strateško usklađivanje, metodologije organizacionog upravljanja projektima, projektna uprava (*Project Governance*) i upravljanje kompetencijama. Navedenim se omogućava:

- usklađivanje portfolia, programa i projekata sa poslovnom strategijom,
- obezbeđivanje strukture (ljudi i procesa) neophodnih za implementaciju portfolia, programa i projekata,
- okvir za donošenje odluka, nadzor i kontrola izvršavanja poslova i

- obezbeđivanje razvoja znanja, veština i sposobnosti te pravovremene raspoloživosti.

### III. ZRELOST UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

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

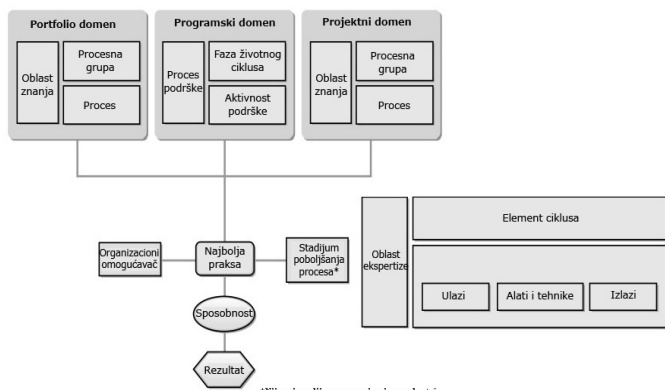
- OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*, PMI),
- IPMA Delta model,
- P3M3 (*Portfolio, Programme, Project Management Maturity Model*, UK OGC),
- CMMI (*Capability Maturity Model*, SEI),
- P2MM (*PRINCE2 Maturity Model*),
- ITSM-CMM (*IT Service Management Capability Maturity Model*, usklađen sa ITIL),
- PPM model zrelosti (*Program and Portfolio Management Maturity Model*, Gartner),

Prema PMI [8], OPM3 obezbeđuje način za realizaciju strategije putem jasno povezanih portfolia, programa i projekata. Model definiše sledeće:

1. Domene sa pripadajućim PMI standardima:
  - a. portfolio,
  - b. programski i
  - c. projektni,
2. Organizacione pokretače u četiri kategorije:
  - a. struktura,
  - b. kultura,
  - c. tehnologija i
  - d. ljudski resursi.
3. Procesna poboljšanja kroz korake:
  - a. standardizacije,
  - b. merenja,
  - c. kontrole i
  - d. unapređenja.

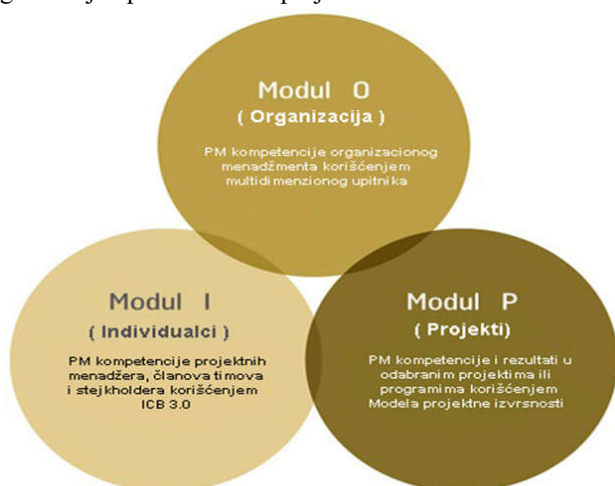
PMI Standard za upravljanje programom posmatra programe kao načine izvršavanja organizacionih strategija te ostvarivanja poslovnih i organizacionih ciljeva, dok PMI Standard za upravljanje portfoliom definiše portfolia kao

reprezentacije organizacionih namera, pravaca i napretka koji u svom sastavu, pored projekata i programa, imaju i operacije, s ciljem ostvarivanja jedne ili više organizacionih strategija i ciljeva. OPM model zrelosti je ilustrovan na Slici 2.



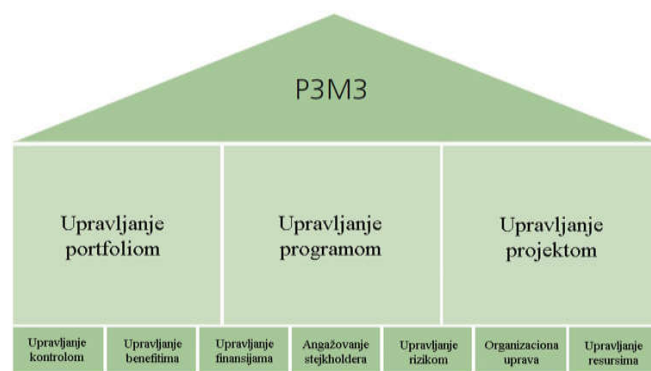
Slika 2. OPM3 Model [8]

Prema *International Project Management Association* (IPMA) Delta modelu [9], fokus je na organizacionim kompetencijama iz projektnog menadžmenta i definisano je 5 klasa. Delta model koristi tri standarda kroz tri međusobno prepletene i povezane modula: organizacija, individue i projekti (Slika 3). IPMA OCB (*Organization Competence Baseline*) kroz modul O, stavlja poseban naglasak na strategiju organizacije i povezanost sa projektima.



Slika 3. IPMA Delta-model [9]

Prema P3M3 modelu [10], razvijenom od strane britanske vlade (*The Office of Government of Commerce - OGC*) i koji prati CMM (*Capability Maturity Model*) model razvijen od Instituta za softverski inženjering (*Software Engineering Institute - SEI*), zrelost se posmatra u ukupno 5 nivoa (svesnost procesa, ponovljivost procesa, definisanost procesa, upravljivost procesa i optimizacija procesa). Model P3M3 se sastoji od 3 modela (Slika 4) koji se mogu i nezavisno koristiti (portfolio, program i projektni model). Model je fokusiran na ukupno 7 perspektiva (upravljanje kontrolom, upravljanje koristima, upravljanje finansijama, angažovanje stajkholdera, upravljanje rizikom, organizaciona uprava i upravljanje resursima).



Slika 4. P3M3 model zrelosti [10]

Ne ulazeći detaljno u opise izdvojenih modela, može se konstatovati da je svima zajednička karakteristika uspostavljanje jasne i direktne sprege projekata, programa i portfolia sa strategijom organizacije, strateškim i poslovnim ciljevima.

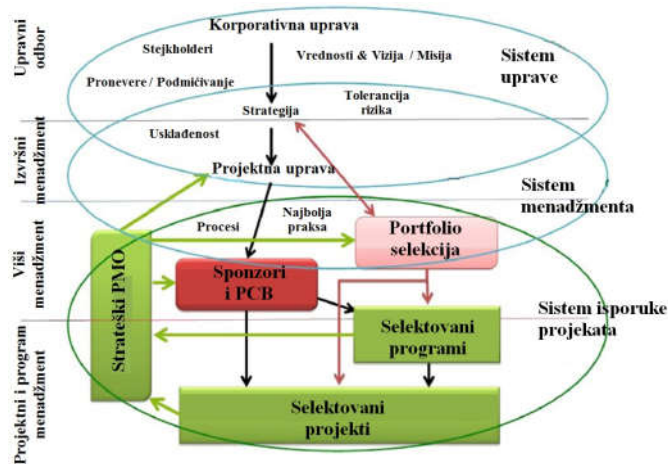
#### IV. USPOSTAVLJANJE I RAZVOJ ORGANIZACIONOG UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

Uspostavljanje efektivnog i efikasnog organizacionog upravljanja projektima predstavlja dugoročan napor organizacije. Dodatno, da bi se ostvarile koristi koje su potrebne organizaciji, potreban je veliki nivo organizacionih promena. Od suštinske važnosti za uspešnu implementaciju i kontinuirani razvoj OUP je razumevanje koncepta i podrška najviših struktura menadžmenta i upravnih organa. Posmatrano iz perspektive industrija odnosno grana, i dalje je veliki broj organizacija funkcionalnog tipa. Navedeno je naročito izraženo u sektorima telekomunikacija, elektroenergetike, bankarstvu, naftnoj industriji pa dalje i u vladinom sektoru, gde koncept projektno organizacione forme nije u potpunosti primenljiv. Pošto PMI okvirno definiše četiri ključne oblasti u OUP, u daljem izlaganju ovaj skup će biti kratko predstavljen i dopunjen, te dodatno proširen sa druge tri oblasti koje su od važnosti za uspešnu implementaciju i razvoj.

Strateško usklađivanje predstavlja usklađivanje projekata, programa i portfolia sa organizacionim kratkoročnim i dugoročnim ciljevima. Na ovaj način organizacija usklađuje portfolia sa poslovnom strategijom s krajnjim ciljem maksimiziranja vrednosti koju daju portfolia. 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.

Projektna uprava predstavlja jednu od poslednjih evolucija u segmentu projektnog menadžmenta i sveobuhvatni je pristup projektima u organizaciji, uključujući sve učesnike, od odbora direktora, generalnog direktora i izvršnog menadžmenta, Jedinice za upravljanje projektima (*Project/Program/Portfolio Management Office - PMO*), portfolio, program i projektnih menadžera te ostalih zaposlenih. Pod projektnom upravom se takođe podrazumeva definisanje i regulisanje uloga, nadležnosti, donošenje odluka, određivanje ovlašćenja i podrške u cilju koordinisanog planiranja i kontrolinga

projekata. Projektna uprava je sastavni deo organizacione uprave (*Corporate Governance*), a širi kontekst i povezanost sa drugim sistemima prema Too i Weaver [11] je dat na Slici 5.



Slika 5. Okvir projektne uprave [11]

Metodologija organizacionog upravljanja projektima definiše sistem praksi, tehnika, procedura i pravila koji se koriste u segmentu portfolia, programa i projekata. Pojedinačne metodologije bi trebale biti prilagođene potrebama i odgovarajuće u odnosu na zahteve organizacije. Navedeno može varirati od organizacije do organizacije ili od divizije do divizije, a temeljeno na kulturi, veličini i zrelosti. Metodologija koristi postojeća organizaciona procesna dobra (*Organizational Process Assets*) u cilju obezbeđivanja specifične strukture za organizaciju i upravljanje koje pospešuje uspešnost realizacije portfolia, programa i projekata. Organizacija može imati jednu ili više metodologija u upotrebi. Prema Charvatu [12] neophodno je postojanje dve projektne metodologije, „lake“ i „teške“, a sam izbor zavisi od kompleksnosti projekta i dužine trajanja. Ukoliko se pored kompleksnosti, za kriterijum uzima vrednost projekta odnosno poslovna vrednost koju projekat donosi, može se definisati i više metodologija različite složenosti. Dalje, organizacija bi trebalo da jasno definiše klase projekata kao i primenu odgovarajućih pristupa upravljanju projektom (*waterfall, agile, hybrid*) za određenu klasu. Povećanjem stepena zrelosti upravljanja projektima, organizacija treba da uspostavlja i razvija metodologije upravljanja programom i portfoliom.

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, kao i razumevanje sopstvenih uloga u tom procesu. Kompetencije u OUP-u se mogu posmatrati kroz dva segmenta: individualne i organizacione. U segmentu individualnih kompetencija tj. kompetencija projektnih menadžera, između ostalog, neophodno je posedovanje krosfunkcionalnih iskustava i barem osnovnih razumevanja i znanja iz oblasti ostalih funkcija u organizaciji, a može se reći i određeni nivo multidisciplinarnosti radi efikasnog korišćenja resursa. Pored razvoja kompetencija pojedinaca, putem eksterne pa čak i interne sertifikacije, potrebno je razvijati i organizacione kompetencije.

Informacioni sistem za podršku upravljanju projektima (*Project Management Information System - PMIS*) je važan

gradivni element efikasnog i efektivnog upravljanja projektima. Implementacija PMIS vodi daleko efikasnijem i efektivnijem upravljanju projektima i doprinosi povećanju stepena uspešnih projekata. Posmatrano iz perspektive organizacionog upravljanja projektima, korporativna (*enterprise*) rešenja i implementacija na korporativnom nivou je neizostavan element. Putem jedinstvenog informacionog sistema, organizacija ostvaruje mogućnost sveobuhvatnog upravljanja projektima, programima i portfolima. Potpuna implementacija PMIS-a je relativno zahtevan poduhvat uz značajan napor i trajanje, naročito u segmentu postprodukcionog prilagođavanja. Savremeni informacioni sistemi za upravljanje projektima na korporativnom nivou (*Enterprise Project Portfolio Management*) pružaju mnogo naprednih mogućnosti (*web* interfejsi, udaljeni rad, aplikacije na mobilnim uređajima, *what-if* analize, portfolio analize, selekcija i odabir projekata, upravljanje dokumentacijom itd.). Izbor PMIS-a zavisi od mnogo faktora, a posebno od specifičnosti, veličine i potreba organizacije, broja korisnika, cene koštanja i održavanja, te je u osnovi to višekriterijumski izbor. Na tržištu postoji više rešenja za korporativne implementacije. Od velikih proizvođača se ističu *Oracle EPPM Primavera P6, Microsoft PPM, HPE PPM*, a nude se i rešenja u oblaku. Dodatna velika korist se ostvaruje integracijama PMIS sa drugim informacionim sistemima unutar organizacije (npr. *Enterprise Resource Planning, Business Intelligence*).

Sistemom izveštavanja sa projekata, programa i portfolia postuže se pravovremenost, relevantnost, transparentnost i pouzdanost informacija, uz mogućnost proverljivosti i naknadne raspoloživosti svih potrebnih podataka. Ključni izazov u segmentu izveštavanja je ispunjavanje zahteva i zadovoljenje potreba učesnika na projektu odnosno interesnih strana. Uspostavljanje ovog sistema zahteva tačno i precizno definisanje minimuma obaveznih podataka koji karakterišu i neophodno ih mora imati svaki projekat. Zbog potreba praćenja i izveštavanja neophodno je ustanoviti skup mera i KPIs (*Key Performance Indicators*) čija svrha nije da se obezbedi više podataka nego da se obezbede prave informacije pravim ljudima u pravo vreme, efikasno i na odgovarajući način. Potrebno je naglasiti da je ovde akcenat na izveštavanju i praćenju stanja na svim projektima, dok je izveštavanje sa pojedinačnih projekata (vezano samo za jedan projekat ili program) podskup ovog sistema i u nadležnosti je projektnog menadžera (npr. detalji troškova, vremenske dinamike, detalji izvršenih i planiranih poslova, projektni izveštaji itd.). Sistem izveštavanja, uz nadzor i kontrolu performansi na projektima, treba da obuhvati izradu analiza, predikcija i preporuka za preventivno i korektivno delovanje u cilju pravovremenih akcija na projektima, programima i portfolima. Sistem izveštavanja umnogome se oslanja na implementirani PMIS, repozitorijume podataka i informacija, potencijalne BI funkcionalnosti, što ponovo upućuje na neophodnost pažljivog i potpunog prilagođavanja informacionog sistema za upravljanje projektima potrebama organizacije i usvojenim metodologijama organizacionog upravljanja projektima.

Organizaciona struktura, kao takođe bitan element uspostavljanja organizacionog upravljanja projektima, mora biti takva da se u potpunosti podrže naponi koji se preduzimaju. Projektna organizaciona forma je svakako najpogodnija, ali

kod nekih organizacija ona nije prihvatljiva. S druge strane, relativno veliki broj organizacija se i dalje zasniva na funkcionalnom tipu strukture i veoma teško dolazi do strukturnih promena i uspostavljanja modernijih organizacionih formi (matrične, mrežne). U prvom redu je neophodno uspostavljanje Jedinice za upravljanje projektima (PMO) i definisanje pozicija projektnih menadžera. Uspostavljanje PMO organizacione celine na korporativnom nivou treba da bude u takvom pravcu da je isti nosilac promene, uvođenja i razvoja projektnog menadžmenta te ukupnog podizanja projektnih zrelosti organizacije. PMI PMBOK navodi sledeće opšte vrste PMO celina koje primarno vrše funkcije:

- podrške – konsultativna uloga sa niskim nivoom kontrole prema projektima i obuhvata obrasce, najbolju praksu, treninge, naučene lekcije i dr.
- kontrole – obezbeđuje podršku i zahteva primenu metodologija, alata, obrazaca i usaglašenost sa projektnom upravom.
- rukovođenja – preuzima kontrolu nad projektima putem direktnog upravljanja projektima.

Da bi ostvario svoju ulogu u OUP, PMO treba biti pozicioniran na korporativnom nivou, a neophodno je usklađivati razvoj PMO-a sa razvojem i stepenom zrelosti organizacije. U suprotnom, može doći do velikog disbalansa i nepostizanja željenih koristi [13]. Izrazito velike organizacije mogu imati više PMO celina koje imaju različite funkcije, karakteristike pa čak i misije. Postojanje više ovakvih celina uzrokovano je i različitim ulogama (npr. korporativni, regionalni, lokalni, strateški, biznis PMO itd.), vođeni su različitim ciljevima, ali sa jasnim međusobnim odnosima i hijerarhijom.

## V. ZAKLJUČAK

Organizacije u velikom obimu i dalje koriste tradicionalne organizacione forme i pristupe uz veoma sporo i teško prilagođavanje savremenim trendovima u kontekstu načina poslovanja, strateškog i operativnog planiranja, promena organizacione strukture s ciljem efikasnije i efektivnije realizacije strategije, budžetskog planiranja i realizacije. Navedeno je posebno uočljivo na domaćim primerima privrednih društava i drugih organizacija, a glavne uzroke takvom stanju, pored po njima zadovoljavajuće tržišne pozicije i eventualno dovoljne konkurentne prednosti, treba tražiti u odsustvu modernih pristupa menadžmentu, visokom otporu promenama, nedostatku ili odsustvu korporativne uprave u pravom smislu, te u nedovoljnom nivou znanja i razumevanja.

Organizaciono upravljanje projektima jeste put da se na sistematičan, jasno uređen i definisan način upravlja projektima, programima i portfolima organizacije. Predloženi pristup je baziran na PMI osnovama sa četiri oblasti, koje su u radu delimično dopunjene i potkrepljene sa viđenjima drugih autora, uz predlog proširenja na tri nove oblasti koje su ukratko predstavljene. Uspostavljanje OUP je dugoročna aktivnost, za koju nema jedinstvenog pristupa koji se može uniformno primeniti, nego svaka organizacija mora izabrati sopstveni put i dinamiku baziranu na datim osnovama uz kontinualan razvoj i povećanje stepena zrelosti upravljanja projektima.

Ključne prepreke koje se moraju imati na umu pri uspostavljanju i razvoju OUP-a su visok stepen nerazumevanja unutar organizacije, postojeća organizaciona kultura i problemi u komunikaciji, velika očekivanja menadžmenta za značajnim pomacima u kratkom roku, otpor prema promenama, nedostatak podrške i posvećenosti, promena načina realizacije projekata, motivisanost i posvećenost zaposlenih za obavljanje projektnih aktivnosti nasuprot redovnih poslova, te naposljetku uvođenje transparentnosti u vezi sa stanjem i realizacijom projekata.

## LITERATURA

- [1] P. Jovanović, Upravljanje projektom, 10 izdanje. Visoka škola za projektni menadžment, Beograd, 2012.
- [2] PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 5th ed. Project Management Institute, Newtown Square, PA, 2013.
- [3] PMI, Pulse of Profession™: Capturing the Value of Project Management. Project Management Institute, Newtown Square, PA, 2015.
- [4] PwC, 17th Annual Global CEO Survey: Fit for the Future Capitalising on Global Trends. PricewaterhouseCoopers International Ltd, 2014.
- [5] PMI, The Benefits of Tailoring: Making a Project Management Methodology Fit. Project Management Institute, Newtown Square, PA, 2014.
- [6] T. Wheelen, D. Hunger, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th ed. Pearson Education, New Jersey, 2012.
- [7] PMI, Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide. Project Management Institute, Newtown Square, PA, 2014.
- [8] PMI, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), 3th ed. Project Management Institute, Newtown Square, PA, 2013.
- [9] IPMA, IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB). International Project Management Association, Zurich, 2013.
- [10] Axelos, Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®): Introduction and Guide to P3M3. Axelos Ltd., London, 2013.
- [11] G.E. Too, P. Weaver, The Management of Project Management: A Conceptual Framework for Project Governance. International Journal of Project Management vol. 32, pp. 1382-1394, 2014.
- [12] J. Charvat, Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects. John Wiley&Sons, Hoboken, NJ, 2003.
- [13] D. R. Mijić, Development of Project Management Offices (PMO) in organizational project management, 23rd Telecommunications Forum Telfor (TELFOR), Belgrade, 2015, pp. 37-40.

## ABSTRACT

Organizational Project Management is a relatively new concept in project management area, which in recent years is gaining in importance. Despite becoming international (ISO 21500, IEEE 1490-2011) and national (ANSI, BS) standards in the field of project management it is still evident that the relatively large number of projects within an organization is considered unsuccessful. In this paper, in addition to a summary review of approaches and project management maturity models, proposed an expanded approach to establishing and developing organizational project management in permanent organizations.

## ONE APPROACH TO ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT AS A KEY SEGMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

Dragan Mijic