



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVI, br. 2, 2008., str. 1-12  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## OVLAŠĆENJA I KOMPETENCIJE PROJEKTNIH MENADŽERA

**Prof. dr Petar Jovanović\***

**Rezime:** U radu se razmatraju osnovna ovlašćenja i kompetencije projektnih menadžera, koje su im neophodne da efikasno upravljaju određenim projektom. Ovlašćenja mogu da budu različita, zavisno od mesta i uloge projektnog menadžera. Kompetencije se vezuju za IPMA Competence Baseline i predložene tri grupe elemenata kompetentnosti, koje se koriste kroz proces sertifikacije projektnih menadžera.

**Ključne reči:** Projekat, menadžer, ovlašćenja, kompetencije.

### 1. Uvod

Savremeni menadžeri i poslovni ljudi svakodnevno se nalaze pred izazovima rešavanja različitih problema, zadataka i poduhvata. U jednom slučaju to može da bude izgradnja nove fabrike ili dislokacija postojećeg pogona, uvođenje nove tehnološke opreme ili energetske instalacije, razvoj novog proizvoda ili osvajanje novog tržišta i dr, ukoliko su u pitanju aktivnosti u privredi.

U drugom slučaju to može biti projekat uvođenja informacionog sistema ili razvoj softvera, ako je u pitanju oblast informacionih tehnologija. U trećem slučaju to može biti izgradnja instituta ili rekonstrukcija obdaništa, uvođenje grejanja i klimatizacije u školu, uvođenje nove opreme u bolnicu, krećenje administrativnih prostorija i sl, ukoliko su u pitanju poduhvati u neprivredi. To mogu da budu i složeni personalni problemi i zadaci pred kojima se pojedinac može naći, kao što su izgradnja kuće za odmor,

---

\* Fakultet organizacionih nauka u Beogradu  
UDK 316.343-057.177; Pregledni naučni članak  
Primljeno: 04.07.2008.

uvođenje novog sistema grejanja, preseljenje u drugo mesto stanovanja, otvaranje farme, remontne radnje, prodavnice i sl. [7]

To su zadaci i poduhvati sa kojima se svakodnevno srećemo i koje moramo efikasno rešavati, odnosno efikasno dovoditi do završetka. Metodologija projektnog menadžmenta tretira sve ove poslove, zadatke, poduhvate i sl, kao projekte i omogućava da se upravlja ovim projektima kako bi se efikasno doveli do cilja.

Tražnja za projektnim menadžmentom i projektnim menadžerima rapidno raste, čime se povećava potreba za znanjima iz projektnog menadžmenta. Savremeni koncepti projektnog menadžmenta ističu ključnu ulogu projektnog menadžera u vođenju projektnog tima i upravljanju raznovrsnim projektima. U tom smislu, posebno se ističu potrebe za kompetentnim projektnim menadžerima koji poseduju neophodna znanja, osobine i sposobnosti i koji raspolažu sa ovlašćenjima neophodnim za efikasno upravljanje projektima.

## **2. Osnovni zadaci projektnog menadžera**

Projektni menadžer je čovek zadužen da projekat dovede do završetka. On obično ne radi na izvođenju projekta, već vodi računa da se projekat završi na najbolji način. On rukovodi ekipom ljudi, čiji je zadatak da koordinacijom učesnika i vođenjem poslova dovedu projekat do efikasnog završetka.

Projektni menadžer predstavlja centralnu figuru projekta, osobu koja je zadužena i odgovorna za postizanje planiranih ciljeva projekta, znači za osiguranje da se efikasnim upravljanjem projekat realizuje sa planiranim resursima i troškovima, i u planiranom vremenu. [11]

To je čovek koji neposredno rukovodi članovima projektnog tima. Njegov osnovni zadatak je koordinacija i usmeravanje aktivnosti velikog broja učesnika u realizaciji projekta i posebno u upravljanju realizacijom projekta, radi efikasnog završetka projekta. To je veoma kompleksno mesto koje podrazumeva veliki broj pojedinačnih zadataka. [12]

Projektni menadžer bi trebalo, pre svega, da radi na tome da se projekat završi, odnosno da se izvedu sve predviđene vrste radova i sve potrebne aktivnosti, da bi se projekat doveo do završetka. Trebalo bi da brine da se svi radovi i aktivnosti izvedu na najbolji način, u najkraćem vremenu i sa najmanjim troškovima, kako bi se i celokupan posao završio na najefikasniji način.

### **Ovlašćenja i kompetencije projektnih menadžera**

---

U obavljanju svojih zadataka projektni menadžer bi trebalo da radi na povezivanju i koordinaciji svih učesnika u projektu, da radi na povezivanju i rešavanju odnosa između investitora i izvođača, zatim između pojedinih izvođača i podizvođača, između članova projektnog tima i pojedinih izvođača i podizvođača, i na kraju, između samih članova projektnog tima.

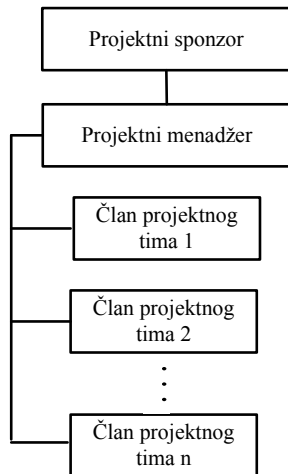
Projektni menadžer je čovek koji je zadužen da, zajedno sa ekipom koja radi na projektu ili sa projektnim timom, dovede projekat do efikasnog završetka. On ima velika ovlašćenja i odgovornosti vezane za završetak projekta. Projektni menadžer prima instrukcije od projektnog sponzora i preko projektnog sponzora je povezan sa top menadžmentom organizacije. [12]

Projektni menadžer predstavlja veoma složenu menadžersku funkciju, sa velikim brojem različitih uloga i zadataka. Ono što bi trebalo posebno naglasiti, to je da se od projektnog menadžera traži da poseduje solidno znanje iz menadžmenta, projektnog menadžmenta i srodnih upravljačkih disciplina. Takođe, to bi trebalo da bude čovek sa veoma dobrim ličnim karakteristikama i osobinama koje su neophodne da se vodi projektni tim i sposobnostima da se upravlja projektnim timom i projektom u složenim uslovima neprekidnih promena i ograničenja u kojima se realni projekti odvijaju.

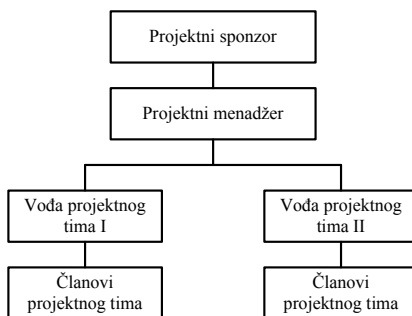
Kao glavni zadaci projektnog menadžera se u literaturi [13] pominju sledeći:

- Odabrati dobre članove tima;
- Održavati jasnu viziju i ciljeve projekta;
- Koordinirati odvijanje aktivnosti;
- Pregovarati sa nadređenima;
- Identifikovati potrebne resurse;
- Rešavati konflikte;
- Motivisati članove tima;
- Upravlјati budžetom;
- Obezbediti efikasno funkcionisanje tima, i dr.

Uobičajeno je da projektni menadžer upravlja jednim projektnim timom u procesu upravljanja projektom (slika 1). Međutim, kod većih i složenijih projekata postoje različite menadžerske i koordinirajuće funkcije, kao što je: vođa projekta, koordinator projekta, vođa projektnog tima i dr. U ovakvom slučaju postoji jedan projektni menadžer i više projektnih timova kojima rukovode vođe projektnih timova (slika 2).



Slika 1.



Slika 2.

U ovom slučaju projektni menadžer je odgovoran za upravljanje projektom i on, preko vođa projektnih timova koji su odgovorni za efikasnost rada projektnog tima kojim upravljaju.

### 3. Ovlašćenja projektnog menadžera

Kao što je prethodno naznačeno, osnovni zadatak projektnog menadžera je da upravlja realizacijom projekta i da ga dovede do efikasnog završetka. Ovaj zadatak on obavlja zajedno sa odgovarajućom grupom ljudi ili sa projektnim timom čiji je on istovremeno i menadžer.

Za obavljanje ovog osnovnog zadatka projektni menadžer raspolaže sa odgovarajućim ovlašćenjima koja mu omogućavaju da upravlja realizacijom projekta, a takođe i da upravlja grupom pojedinaca ili

## **Ovlašćenja i kompetencije projektnih menadžera**

---

projektnim timom koji mu je neophodan za efikasno upravljanje realizacijom projekta. [11]

Ovlašćenja projektnog menadžera su u osnovi vezana za njegove mogućnosti raspolaganja, odnosno upravljanja kadrovima, materijalnim i finansijskim resursima na projektu. Projektnom menadžeru ovlašćenja delegira top menadžment posmatrane organizacije i širina ovih ovlašćenja zavisi, pored ostalog, i od mesta u organizacionoj strukturi koju on zauzima, odnosno od organizacione forme koja je stvorena za upravljanje realizacijom projekta i njegovog mesta u toj organizacionoj formi. [7]

Kao što se vidi u prikazu mogućih organizacionih struktura za upravljanje projektom [11], od mesta koje projektni menadžer zauzima u odabranoj organizacionoj formi zavisi i dijapazon ovlašćenja koja on ima. Iako je to u naznačenom prikazu delimično dotaknuto, ovde će ova konstatacija biti nešto detaljnije razrađena, za svaku od prethodno prikazanih organizacionih formi. [11]

Kod funkcionalne organizacije mogu postojati različite lokacije projektnog menadžera u organizacionoj strukturi i, shodno tome, on ima i odgovarajuća ovlašćenja.

Ako je projektni menadžer lociran u nekoj funkcionalnoj jedinici, onda je on podređen funkcionalnom menadžeru. Njegova ovlašćenja su u tom slučaju veoma mala. On nema ovlašćenja da daje naloge kadrovima u funkcionalnoj jedinici u kojoj je lociran, a takođe ni kadrovima u drugim funkcionalnim jedinicama. On jedino može da deluje preko odnosnog funkcionalnog menadžera kome je podređen. Ova varijanta je bliže obrađena kod projektnog ekspeditora. [11]

Ako je projektni menadžer jedan od menadžera funkcionalnih jedinica, njegova ovlašćenja su nešto veća u odnosu na prethodni slučaj. On ima ovlašćenja da daje naloge i upravlja kadrovima u svojoj organizacionoj jedinici, ali nema ta ovlašćenja za kadrove u drugim organizacionim jedinicama. Za te kadrove on mora da traži saglasnost od menadžera odnosnih funkcionalnih jedinica i da ih specijalističkim znanjem i kompetencijom u upravljanju projektom ubedi u potrebe za kadrovima u upravljanju realizacijom projekta.

Projektni menadžer može da bude lociran u nekoj drugoj organizacionoj jedinici ili nekom telu van funkcionalnih jedinica (savet, štabni organ i sl), koje ima konsultativnu ili delimično upravljačku ulogu. Njegova ovlašćenja su znatno veća u odnosu na prethodni slučaj. On ima ovlašćenja u pogledu korišćenja materijalnih i finansijskih resursa.

Ovlašćenja u pogledu kadrova su ograničena i ne može da direktno izdaje naloge kadrovima u funkcionalnim jedinicama.

Ovlašćenja u pogledu kadrova, u ovom slučaju, pre svega zavise od mesta i autoriteta odnosno jedinice ili tela u kome se nalazi, i njihove veze sa top menadžmentom. Ako se, na primer, projektni menadžer nalazi u štabnom organu top menadžera (npr. kao kod projektnog koordinatora), njegova pozicija i ovlašćenja u velikoj meri zavise od njegove sposobnosti i ekspertnosti. On nema hijerarhijska ovlašćenja nad funkcionalnim jedinicama i kadrovima u njima, ali može veoma efikasno da deluje preko top menadžera, i da preko njega upućuje i prenosi naloge funkcionalnim menadžerima i kadrovima u funkcionalnim jedinicama.

Kod matrične organizacione forme projektni menadžer ima veoma širok raspon ovlašćenja u pogledu upravljanja projektom. Kako je on, u tom slučaju, i menadžer odgovarajućeg projektnog tima, on ima potpuna ovlašćenja vezana za kadrove u tom projektnom timu. Pošto se kod matrične organizacije za upravljanje projektom koriste i kadrovi iz funkcionalnih jedinica, njegova ovlašćenja u pogledu korišćenja ovih kadrova su ograničena, i on može da deluje i da ih uključi u upravljanje projektom samo uz saglasnost menadžera odnosno funkcionalne jedinice. U izuzetnim slučajevima, top menadžment može da mu pruži i neka ovlašćenja u pogledu prioriteta korišćenja kadrova iz funkcionalnih jedinica.

Što se tiče raspolaganja materijalnim i finansijskim resursima, projektni menadžer u matričnoj organizaciji ima potpuna ovlašćenja u pogledu resursa dodeljenih za projekat i on određuje načine i prioritete korišćenja ovih resursa u skladu sa planom realizacije projekta.

Kod projektne organizacije projektni menadžer ima najšira ovlašćenja, kako u pogledu upravljanja kadrovima u projektnom timu, tako i u pogledu upravljanja projektom u celini. [11]

Projektni menadžer ima najšira ovlašćenja u upravljanju projektom, jer je zadužen za postizanje ciljeva projekta. On ima potpuna ovlašćenja u pogledu korišćenja materijalnih i finansijskih resursa na projektu, naravno u skladu sa planom realizacije projekta. Takođe, projektni menadžer je i menadžer projektnog tima i ima najšira ovlašćenja u pogledu raspolaganja i načina korišćenja kadrova iz projektnog tima za upravljanje realizacijom projekta.

Na osnovu prethodne, kraće analize mesta i uloge projektnog menadžera u organizacionoj strukturi koja je formirana za upravljanje projektom, može se konstatovati da projektni menadžer ima najveća

## **Ovlašćenja i kompetencije projektnih menadžera**

---

ovlašćenja u projektnoj organizaciji. Ova ovlašćenja mu delegira projektni sponsor ili top menadžment matične organizacije, imajući u vidu specifičnosti samog projekta i njegovih ciljeva, način izbora projektnog menadžera i potrebe proistekle iz modaliteta i procedure upravljanja projektom.

### **4. Kompetencije projektnog menadžera**

Reč kompetentnost se veoma često, ponekad i olako, pominje u poslovnom svetu, naročito kada je u pitanju vođenje neke privredne ili neprivredne organizacije, realizacija nekog krupnog ili skupog poduhvata ili projekta. Kompetentni stručnjaci, profesionalci, traže se u skoro svim oblastima ljudskog života i delovanja. Kompetentni menadžeri i projektni menadžeri su među najtraženijim profesijama danas.

Pred mnoge upravne odbore ili top menadžment strukture postavljaju se teški zadaci – kako da pronađu i odaberu kompetentne menadžere i projektne menadžere. Pitanja su, stvarno, teška. Ko je projektni menadžer? Kako ga prepoznati? Šta je to kompetentnost, kako je utvrditi i izmeriti?

Podimo redom od pojma i definisanja kompetentnosti. Kompetentnost se najčešće povezuje sa znanjem, odnosno sa količinom ili nivoom znanja koje neki pojedinac poseduje. Kompetencija se takođe vezuje za čoveka koji zna i može dobro da završi neki zadatak. Međutim, ovo su veoma uprošćeni pristupi i definicije koje ne obuhvataju neke, po kompetencije veoma značajne elemente, kao što je iskustvo, raspolaganje određenim veštinama i sl. U rečnicima i leksikonima se za pojam kompetencije vezuju pojmovi kao što je kvalifikovanost, umešnost, umeće, spretnost, sposobnost, vladanje znanjem i dr. [7]

Sveobuhvatna definicija kompetentnosti treba da obuhvati veliki broj relevantnih elemenata, kao što su znanje, veštine, iskustvo u odgovarajućoj oblasti, lični stavovi i pristupi, itd. U tom smislu, pod kompetencijom se može smatrati relevantan skup znanja, veština, iskustva i ličnih pristupa i stavova koji su neophodni za profesionalno i efikasno obavljanje određenog posla ili određene funkcije.

Iz navedene definicije može se uočiti da je sticanje znanja, veština i relevantnog iskustva osnov za postizanje kompetentnosti. Sticanje znanja i veština je vezano za obrazovanje, obuku, treninge, praktičnu obuku i praktičan rad i sl. Teorijsko znanje se najčešće stiče redovnim i dopunskim obrazovanjem i raznim vrstama obuke, kao što su seminari, simpozijumi, itd.

Praktični treninzi i radionice pomažu da se teorijsko znanje prevede u praktične veštine delovanja u određenim situacijama, i nadograđuju ukupno znanje i sticanje iskustva. Naravno, konkretan praktičan rad u određenoj oblasti, na primer u projektnom menadžmentu na određenim projektima, je neophodan za sticanje relevantnog iskustva koje je neophodno da bi za jednog projektnog menadžera rekli da je kompetentan profesionalac. [7]

Zato se često postavlja pitanje kako oceniti i potvrditi nečiju kompetentnost, na primer kompetentnost projektnog menadžera. Ovim problemom se bave profesionalna udruženja u oblasti projektnog menadžmenta, kao što su IPMA, PMI, kroz odgovarajući proces sertifikacije projektnih menadžera.

IPMA već dugi niz godina radi na razvoju univerzalnih standarda za ocenjivanje kompetentnosti projektnih menadžera. [5] Priprema i ocenjivanje kompetentnosti projektnih menadžera se obavlja kroz sertifikacioni proces koji obuhvata četiri nivoa:

- Nivo A – Sertifikovani direktor projekata;
- Nivo B – Sertifikovani stariji projektni menadžer;
- Nivo C – Sertifikovani projektni menadžer;
- Nivo D – Sertifikovani projekt menadžment saradnik.

Svaki nivo sertifikacije ima tačno određena pravila i zahteve koji su definisani u odgovarajućim dokumentima IPMA, posebno u priručniku pod nazivom IPMA Competence Baseline (ICB). U ICB kompetentnost u projektnom menadžmentu obuhvata tri grupe elemenata:

- Nivo tehničkih elemenata kompetentnosti;
- Nivo biheviorističkih elemenata kompetentnosti;
- Nivo kontekstualnih elemenata kompetentnosti [5].

Nivo tehničkih elemenata kompetentnosti uključuje 20 pojedinačnih elemenata, i ovi se elementi nazivaju osnovnim ili čvrstim elementima kompetentnosti koje se odnose na sadržaj projektnog menadžmenta. U tehničke elemente kompetentnosti spadaju: [5]

1. Uspešnost upravljanja projektom;
2. Zainteresovane strane;
3. Zahtevi i ciljevi projekta;
4. Rizik i prilika;
5. Kvalitet;
6. Projektna organizacija;
7. Timski rad;



### **Ovlašćenja i kompetencije projektnih menadžera**

---

8. Rešavanje problema;
9. Strukture projekta;
10. Obim i rezultati;
11. Vreme i faze projekta;
12. Resursi;
13. Troškovi i finansije;
14. Nabavka i ugovor;
15. Promene;
16. Kontrola i izveštaji;
17. Informacije i dokumentacija;
18. Komunikacija;
19. Startovanje;
20. Zatvaranje.

Nivo biheviorističkih elemenata kompetentnosti obuhvata lične elemente kompetentnosti u projektnom menadžmentu i ovi elementi pokrivaju veštine i lične stavove projektnog menadžera. Ovaj nivo obuhvata 15 elemenata kompetentnosti: [5]

1. Liderstvo;
2. Angažovanje i motivacija;
3. Samokontrola;
4. Samopouzdanje;
5. Relaksacija;
6. Otvorenost;
7. Kreativnost;
8. Orijehtacija na rezultate;
9. Efikasnost;
10. Konsultacije;
11. Pregovaranje;
12. Konflikti i krize;
13. Pouzdanost;
14. Vrednovanje vrednosti;
15. Etika.

Nivo kontekstualnih elemenata kompetentnosti obuhvata one elemente koji su povezani sa kontekstom projekta i oni pokrivaju kompetentnost projektnih menadžera u upravljanju projektom koji su vezani za organizaciju za upravljanje projektom i sposobnost da se funkcioniše u organizaciji fokusiranoj na projekat. Ovaj nivo obuhvata 11 elemenata kompetentnosti: [5]

1. Orijentacija na projekat;
2. Orijentacija na program;
3. Orijentacija na portfolio;
4. Implementacija projekta, programa i portfolia;
5. Stalna organizacija;
6. Posao;
7. Sistemi, proizvodi i tehnologija;
8. Upravljanje kadrovima;
9. Zdravlje, bezbednost, sigurnost i okruženje;
10. Finansije,
11. Pravo.

PMI ima razvijen sopstveni sertifikacioni proces koji daje samo jedan nivo kompetentnosti projektnih menadžera – PMP (Project Management Professional). Osnova za sertifikacioni proces je standard koji PMI propisuje i literatura koja se preporučuje u vidu priručnika, udžbenika, primera i dr. [17] Obim znanja i drugi uslovi koji se traže su dosta veliki. Prvo, pretpostavlja se da projektni menadžeri koji se prijave za proces sertifikacije imaju veoma dobro znanje iz projektnog menadžmenta, uključujući najznačajnije metode i tehnike (mrežno planiranje, gantogrami, dijagrami, histogrami, metod zarađene vrednosti, statističke metode, analiza rizika, itd).

Pored toga, od kandidata za sertifikaciju se zahteva dokazano praktično iskustvo u upravljanju projektima od oko 3 godine za kandidate sa fakultetskom diplomom, i najmanje 35 časova profesionalne edukacije putem specijalizovanih seminara, obuke i treninga. Sve to treba da obezbedi, uključujući i sam sertifikacioni proces, da kandidati koji dobijaju odgovarajući sertifikat kojim se potvrđuje njihova kompetentnost u projektnom menadžmentu, budu stvarno osposobljeni da upravljaju odgovarajućim projektima i programima. [17]

## **5. Zaključak**

Sve veće korišćenje projektnog menadžmenta za upravljanje savremenim projektima dovodi do povećane tražnje za projektnim menadžerima i ističe u prvi plan ovlašćenja i kompetencije ove menadžerske pozicije. Efikasnost realizacije savremenih projekata sve više zavisi od znanja, veština i iskustva, odnosno kompetentnosti projektnih menadžera i ovlašćenja kojima raspolaže.

## **Ovlašćenja i kompetencije projektnih menadžera**

---

Da bi efikasno vodio projektni tim i upravljao projektom, projektni menadžer bi trebalo da bude fleksibilan, hrabar, kreativan i inovativan. Sposobnost da inspiriše i podstiče članove tima je, takođe, neophodna za efikasno upravljanje projektom, a odgovarajuće znanje, korišćenje veština i stečeno iskustvo u konkretnom upravljanju projektima upotpunjuju opseg ovlašćenja i kompetentnosti projektnih menadžera.

U novije vreme se traži potvrđivanje kompetentnosti projektnih menadžera kroz odgovarajući proces sertifikacije, koji sprovode renomirane i ovlašćene institucije i udruženja, kao što je IPMA (International Project Management Association) i PMI (Project Management Institute). Današnji investitori zahtevaju da njihovim projektima upravljaju projektni menadžeri sa širokim ovlašćenjima i potvrđenim kompetencijama kroz odgovarajuće međunarodno priznate sertifikate.

### **Literatura**

1. Christenson D., Walker D.: Project Stewardship: The Convergence of Project Leadership and Management, IPMA World Congress, Moscow, 2003.
2. Cole G. A.: Management: Theory and Practice, DP Publication, London, 1990.
3. Daft R. L.: Management, Vanderbilt University, USA, 2000.
4. Goleman D.: Emocionalna inteligencija, Geopoetika, Beograd, 1999.
5. International Competence Baseline, Version 3.0, International Project Management Association, Nijkerk, June 2006.
6. Jones G. R., George J. M.: Contemporary Management, International Edition, USA, 2000.
7. Jovanović P i dr.: Projektni menadžer, VŠPM, Beograd, 2007.
8. Jovanović P.: „Kompetentnost projektnih menadžera i lidera“, XII Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta „Kompetentnost projektnih menadžera“ – YUPMA 2008, Udruženje za upravljanje projektima Srbije - YUPMA, Zlatibor, 14-16.05.2008, str. 3-10.
9. Jovanović P.: „Profesija projektni menadžer – izazovi i mogućnosti“, XI Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmentom – YUPMA 2007, Zlatibor, 6-8. jun 2007, str. 3-11.
10. Jovanović P.: Menadžment – teorija i praksa, FON, Beograd, 2005.
11. Jovanović P.: Upravljanje projektom, VŠPM, Beograd, 2008.
12. Kerzner, H.: Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, Ninth Edition, John Wiley & Sons, 2006.
13. Managing Projects Large and Small, Harvard Business School, 2004.
14. Mintzberg H.: The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press and Prentice Hall International, 1994.

15. Storeygard R.: Organizational Deployment of Project Management: The Next Big Aha for Corporate Project Leaders, In J. Knutsen (ed), Project Management for Business Professionals: A Comprehensive Guide, Willey, New York, 2001.
16. Wren D. A., Dan Woich J. R.: Menadžment – proces, struktura i ponašanje, Grmeč, Privredni pregled, Beograd, 1994.
17. A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Third Edition, Project Management Institute, Newton Square, PA, 2004.

### **AUTHORITIES AND COMPETENCES OF PROJECT MANAGERS**

**Abstract:** In this paper, basic authority and competences of project managers which are necessary in order to manage efficiently a certain project, have been considered. Authorities can be different, depending on place and role of project manager. Competencies are in alignment with IPMA Competence Baseline and three groups of competence elements that are proposed and used throughout the project managers certification process.

**Key words:** Project, Manager, Authority, Competences.