

## HR-PMO MENADŽERI U DIGITALNOJ DEKADI

## HR-PMO MANAGERS IN THE DIGITAL DECADE

Sara Stojiljković<sup>1</sup>, Ivana Kovačević<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> *Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Jove Ilića 154, Beograd, Srbija*

**Apstrakt:** Rad istražuje ulogu i odgovornosti HR-PMO (*Human Resources - Project Management Office*) menadžera u Jedinici za upravljanje projektima (PMO) u digitalnoj dekadi. Cilj rada jeste analiza ključnih aspekata uloge HR-PMO menadžera, uključujući regrutaciju, upravljanje performansama, razvoj talenata i upravljanje digitalnom transformacijom na projektima, kako bi se razumeo njihov doprinos efikasnom upravljanju ljudskim resursima u PMO-u, a što je od suštinskog značaja za sprovođenje projekata. Metodologija rada obuhvata pregled relevantne literature, u cilju istraživanja identifikacije ključnih uloga i odgovornosti HR-PMO menadžera, kao i na analizi uticaja digitalizacije na ove uloge. Doprinos rada leži u boljem razumevanju uloge HR-PMO menadžera u javnom i privatnom sektoru i kako digitalizacija oblikuje ove uloge, pružajući praktične smernice za unapređenje upravljanja ljudskim resursima u PMO-ima, ali i identifikaciji najboljih praksi za efikasno upravljanje ljudskim resursima u ovoj jedinici.

**Ključne reči:** *Jedinica za Upravljanje Projektima; PMO; HR-PMO; Javni sektor; Projekti.*

**Abstract:** The paper explores the role and responsibilities of HR-PMO (Human Resources - Project Management Office) managers in the Project Management Unit (PMO) in the public sector. The aim of the paper is to analyze key aspects of the HR-PMO manager's role, including recruitment, performance management, talent development, and digital transformation management in projects, in order to understand their contribution to effective human resource management in the PMO, which is crucial for the implementation of public projects. The research methodology includes a review of relevant literature to explore the identification of key roles and responsibilities of HR-PMO managers, as well as an analysis of the impact of digitization on these roles. The contribution of the paper lies in a better understanding of the role of HR-PMO managers in the public sector and how digitization shapes these roles, providing practical guidelines for improving human resource management in PMOs, as well as identifying best practices for efficient human resource management in this unit.

**Keywords:** *Project Management Office; PMO; HR-PMO; Public sector; Project.*

## 1. UVOD

Jedinica za upravljanje projektima (PMO) u javnom sektoru igraju ključnu ulogu u efikasnom sprovođenju projekata i investicija u projektno orijentisanim organizacijama, a u zadnje vreme i u doba digitalne transformacije. PMO je zadužen za usklađivanje, nadzor i podršku projektnim aktivnostima, kao i za osiguravanje da projekti budu izvedeni u skladu sa definisanim ciljevima, vremenskim rokovima i budžetom (Wirick, 2011). Da bi pravi ljudi radili u ovoj jedinici, potrebno je da HR menadžeri regrutuju prave osobe koje su kompetentne za pozicije u okviru PMO-a. Područje istraživanja u vezi sa Jedinicom za upravljanje projektima obuhvata proučavanje različitih aspekata osnivanja, organizacije, funkcionisanja i uticaja na uspešnost projekata. Rad na ovu temu omogućava dublje razumevanje specifičnosti upravljanja projektima, kao i sticanje praktičnih znanja i veština relevantnih za ovo područje u domenu HR-a. Definisanje problema istraživanja PMO-a može se fokusirati na identifikaciju izazova i poteškoća s kojima se HR-PMO menadžeri suočavaju prilikom integracije ljudi koji će raditi u okviru PMO-a. Na primer, moguće je istraživati nedostatak jasnih smernica i politika za osnivanje i delovanje PMO-a, ali i nedostatak podrške i razumevanja top menadžmenta za njihove uloge, nedostatak resursa ili ograničena stručnost kadrova koji radi u PMO-u, za koju su odgovorni HR menadžeri.

## 2. PREGLED LITERATURE

Zbog efekata koje sa sobom nosi, uvođenje PMO-a igra ključnu ulogu kada je reč o uspostavljanju jednostavnijeg načina sprovođenja aktivnosti u jednoj organizaciji. Da bi se pravilno uspostavio PMO, sa odgovarajućim kadrovima koji će u njemu raditi, neophodno je da HR-PMO menadžeri dobro procene kompetentnost potencijalnih kandidata. U savremenom okruženju, postoje *chatbot* alati koji na osnovu dobro strukturiranih inputa mogu da identifikuju potencijalne osobe koje će raditi u PMO-u. Prema (Rad & Levin, 2002) motivacija za uspostavljanje Jedinice za upravljanje projektima treba da potiče od želje organizacije da se istakne i fokusira na unapređenje kompetencija projektnih menadžera kojima HR-PMO menadžeri mogu da pomognu uz pomoć specijalizovanih *chatbot* alata (Krpan i dr., 2021). Pored ovoga, PMO može biti entitet izbora kada organizacija ima želju da se istakne i postavi standarde za upravljanje uspešnim projektima (Müller i dr., 2019). Autori Pemsel & Wiewiora, razmatraju ključne funkcije PMO-a u, kao što su podrška projektima, koordinacija aktivnosti, unapređenje procesa upravljanja projektima i uspostavljanje standarda i praksi, pa se sa tim u vezi razmatra da li ove ključne funkcije jedinice za upravljanje projektima doprinose i standardizaciji procesa koji se javljaju u projektno orijentisanoj organizaciji. Prema (Gareis, 1990) šira upotreba projekata zahteva novu orijentaciju u upravljanju projektima i novi model za efikasnije poslovanje u projektnim organizacijama te se na osnovu ovoga definišu i uloge koje mogu da doprinosu poboljšanju nove orijentacije. Neophodno je da HR menadžeri prepoznaju ove uloge i znaju kako da mapiraju određene zaposlene za radno mesto u okviru PMO-a. Autor (Aubry i dr. 2007) i (Hobbs & Aubry, 2011) navode da "PMO više ne treba smatrati izolovanim ostrvom unutar organizacije" već organizacije moraju prilagoditi svoje strateške procese kako bi se suočile sa promenama u svom okruženju. Kako bi se uskladili

strateški procesi, od suštinskog značaja su HR-PMO menadžeri koji svojim umećem znaju da pruže dodatnu vrednost ovoj jedinici. U svom radu (Hubbard & Bolles, 2015) govore o tome da se HR-PMO menadžeri daju osnovu za organizacioni razvoj pri stvaranju novih organizacionih struktura ili menjanje postojećih organizacionih struktura za pokretanje i stvaraju poslovne vrednosti. Da bi bio uspešan, PMO je postao agent za promene kroz implementaciju kulture upravljanja projektima kroz metode, standarde i alate (Unger, 2012). Često se dešavaju događaji van direktne kontrole HR-PMO menadžera, često sa nekim elementom iznenađenja. Tenzija ili konflikti oko PMO-a se konstruišu i ponekad umanjuju koordinaciju projektno orijentisane organizacije (Obradović, 2022). Organizacija i PMO se moraju ponovno uskladiti tokom vremena. Nasuprot ovom istraživanju (Hurt & Thomas, 2009) u svom radu kažu da su konflikti dobri za jačanje organizacije koja ima integrisan PMO pa tako kadrovski menadžeri mogu veštački izazvati konflikte u okviru PMO-a kako bi se izlazile neke dodatne kompetencije zaposlenih koji rade u ovoj jedinici.

## 2.1. ZNAČAJ HR-PMO-A MENADŽERA

Upravljanje ljudskim resursima se može posmatrati kao ključni element projektno-orijentisane organizacije koji utiču na način na koji organizacija stiče i koristi ljudske resurse i kako zaposleni doživljavaju radni odnos na poslu. Da bi se ostvario optimalan doprinos učinku organizacije, procesi i prakse HRM moraju biti integrisani sa strategijom organizacije putem vertikalne integracije, ali i da budu horizontalno integrisane sa ostalim funkcijama (Huemann i dr., 2007). PMO ima direktnu ulogu u razvoju kompetencija zaposlenih prema potrebama projekata i klijenata, a u toj ulozi ga podstiče upravo upravljanje ljudskim resursima predstavljajući kritičnu funkciju. Primetan je uticaj HRM u okviru koga ulogu ima PMO na stepen zadovoljstva projektnih menadžera i uticaj na balans privatnog i poslovnog života (Aubry & Hobbs, 2011). Upravo su ljudi na projektu ti koji nude konkurentsku prednost tako što nude veštine, sposobnosti, sisteme, prakse, brzinu, jezik, povezivanje i ponašanja koji pomažu da se osmisle i izvrše strategije

HRM ima aktivnu ulogu u razvoju kroz pružanje adekvatnih obuka, ali i prilagođavanje puta karijere i sistema podsticaja za svakog zaposlenog, i prilagođavanje svih pristupa i procesa da bi se usvojila projektna orijentacija, u kojoj se projekat posmatra kao prilika za timski rad, učenje, izvor motivacije i zanimljivih oblika rada. U nastojanju da pomogne razvoj zrelosti organizacije u projektnom smislu, HR i sam mora proživeti digitalne transformacije iz pasivne administracije u proaktivnog poslovnog partnera, odnosno da bude generalista koji može upravljati različitim grupama zaposlenih (Huemann, 2010). HRM je obavezan da identifikuje, nabavi i upravlja resursima potrebnim za uspešan završetak projekta, procesima koji osiguravaju da će pravi ljudski resursi biti dostupni menadžeru projekta u pravo vreme i na pravom mestu (Mosavi 2014).

Do neuspeha PMO-a mogu dovesti sledeći faktori izazvani HR-PMO menadžerima (Keegan, 2018):

- Nedefinisana i loše propagirana vrednost projekata
- Loše percipiran uticaj na sposobnosti za isporuku uspešnih projekata
- Neprepoznatljivost adekvatnog kadra za postojeće pozicije
- Stvaranje bespotrebnih troškova
- Pokušavanje da se mikroupravlja projektima

Upravo su prve dve oblasti one u kojima HRM može imati velikog uticaja i doprinosa kroz razvoj zaposlenih i unapređenje organizacione kulture.

HR-PMO menadžeri imaju veoma veliki značaj u projektima obavljajući ključne funkcije koje pomažu u postizanju uspešnih rezultata projekata pravim izborom. Jedna od najvažnijih karakteristika PMO-a u je koordinacija i nadzor projekata (Krpan i dr., 2023). Projektно orijentisane organizacije često sprovode veliki broj projekata istovremeno, koristeći pri tome iste resurse, pa iz tog razloga HR-PMO menadžeri igraju ključnu ulogu u usklađivanju resursa projekata, ali i osiguravajući doslednost u planiranju, realizaciji i praćenju napretka projekata. PMO osigurava da se projekti sprovode u skladu sa definisanim aktivnostima, planovima, ali i metodologijama i propisima, što dalje dovodi do smanjenja rizika, povećanja transparentnosti i unapređenje aktivnosti upravljanja projektima. PMO pruža standardizaciju prakse upravljanja projektima u javnom sektoru. Ova standardizacija uključuje uspostavljanje zajedničkih procesa, alata, šablona i metoda koji se koriste u svim projektima. To omogućava doslednost i unapređenu efikasnost u upravljanju projektima, olakšava upoređivanje i razmenu iskustava među projektima, te podstiče kontinuirano unapređenje u organizaciji ali i takozvanog fenomena "organizacionog učenja". Praćenje i izveštavanje su takođe važne karakteristike PMO-a koje HR-PMO menadžeri mogu da propagiraju.

Digitalna transformacija Jedinice za upravljanje projektima može zahtevati i potpunu promenu paradigme organizacije i koji god da su pokretači digitalne transformacije potrebno je proceniti sve implikacije ove odluke da se organizacija preorijentiše ka digitalizaciji. Preduslovi za digitalnu transformaciju su (Huemann i dr, 2007):

- Vizija razvoja mora biti jasno definisana
- Svi članovi višeg rukovodstva moraju razumeti i slagati se sa vizijom
- Mora biti podržana odgovarajućom organizacionom lokacijom
- Uticaji na organizaciju i zahtevi za upravljanjem promenama moraju biti identifikovani i predloženi višem rukovodstvu i drugim zainteresovanim stranama

Ono što je uloga HRM-a u digitalnoj transformaciji jeste izrada transparentnog plana komunikacije kao alata za upravljanje reakcijama na promene, stvoriti vrednost promene i prenositi je svim zainteresovanim stranama. Potom pružanje podrške zaposlenima u PMO-u

tokom usvajanja novog modela upravljanja i na osnovu toga redovna komunikacija napretka sa zainteresovanim stranama radi smanjenja straha.

Faktori koji pokreću na promene vezane za PMO se grupišu pod unutrašnje i spoljašnje okruženje, pri čemu spoljašnji faktori imaju uticaja na unutrašnji kontekst organizacije posmatrano u dužem vremenskom periodu (Too & Weaver, 2014; Hyväre, 2016).). Nedostatak menadžerskih veština, na primer, može dovesti do promena u PMO, odnosno to je čest faktor u razvoju i samog PMO-a. Ukazuje se i na veliki značaj veština upravljanja interpersonalnim odnosima naročito u međunarodnim projektima, pri čemu i interni konflikti i događaji mogu takođe uticati na transformaciju PMO-a (Aubry i dr., 2010).

## 2.2 ALOKACIJA ULOGA I ODGOVORNOSTI HR-PMO

U istraživanju o praksi upravljanja ljudskim resursima (HRM) u projektno orijentisanim organizacijama, istaknuta je važnost dobrobiti zaposlenih kao ključnog elementa u organizacijama. U tradicionalnoj ulozi, HRM ima dve osnovne funkcije: podršku menadžmentu u obezbeđivanju kompetentnih ljudi za preuzimanje radnih procesa i podršku zaposlenima brinući o njihovoj dobrobiti (Huemann, 2016). U organizacijama se proučavaju ponašanja ljudi i grupa kako bi se razumeli različiti tipovi ponašanja u odgovoru na spoljne stimulanse ili zahteve višeg rukovodstva.

U projektno orijentisanoj organizaciji, gde se timovi organizuju oko projekata, uloga HRM postaje još značajnija. HRM igra ključnu ulogu u planiranju, selekciji, razvoju timova i komunikaciji. Planiranje ljudskih resursa podrazumeva procenu potrebnih veština i iskustva za svaki projekat i selekciju članova tima koji najbolje odgovaraju tim zahtevima. Selekcija članova tima predstavlja izazov s obzirom na brzinu formiranja timova i kratke rokove projekata, te HRM mora efikasno identifikovati kandidate koji su sposobni da rade u takvom okruženju (Gemünden, 2018). Razvoj timova je ključan za uspeh projekata, pa HRM mora osigurati da članovi tima imaju potrebne veštine, znanja i motivaciju. Komunikacija je takođe od vitalnog značaja za uspeh projekata i HRM igra ulogu u olakšavanju komunikacije unutar timova i sa ostalim delovima organizacije.

Neki od ključnih uloga ljudskih resursa u Jedinici za upravljanje projektima su prilikom digitalne transformacije jeste (prilagođeno prema Silva & Bouter, 2015):

1. Planiranje ljudskih resursa - U projektno orijentisanoj organizaciji, ljudski resursi su planirani u skladu sa potrebama projekata. Ovo podrazumeva procenu potrebne stručnosti i iskustva za svaki projekat i izbor članova tima koji najbolje odgovaraju datom zahtevu.
2. Selekcija članova tima u projektno orijentisanoj organizaciji predstavlja izazov, jer timovi često moraju da se formiraju brzo i da rade na projektima sa kratkim rokovima. Ljudski

resursi su zaduženi za identifikovanje i odabir kandidata koji su sposobni da efikasno rade u takvom okruženju.

3. Razvoj timova je ključan za uspešno sprovođenje projekata. Ljudski resursi su zaduženi za osiguranje da članovi tima imaju potrebne veštine i znanja za rad na projektu, kao i za održavanje timskog duha i motivaciju članova tima.
4. Komunikacija je ključna za uspešno sprovođenje svih planiranih aktivnosti, ali i njihove realizacije i implementacije u projektно orijentisanoj organizaciji.

### 3. DISKUSIJA

Rad predstavlja pregled ključnih uloga i odgovornosti HR-PMO menadžera u kontekstu digitalne transformacije. HR-PMO menadžeri igraju ključnu ulogu u regrutaciji, upravljanju performansama, razvoju talenata i upravljanju digitalnom transformacijom u projektnim organizacijama. Ove uloge su ključne za efikasno sprovođenje projekata u PMO jedinicama. Jedan od ključnih aspekata značja HR-PMO menadžera su prilagođavanje strategija regrutacije i razvoja talenata u skladu sa digitalnim promenama u organizaciji. Digitalna transformacija donosi nove izazove, ali i prilike za unapređenje procesa regrutacije i obuke zaposlenih. U tom kontekstu, HR-PMO menadžeri moraju biti agilni i spremni na brze promene kako bi osigurali da organizacija poseduje potrebne veštine i znanja za uspešno vođenje projekata.

U digitalnoj eri, tradicionalni alati za praćenje i evaluaciju performansi možda nisu dovoljni. HR-PMO menadžeri moraju integrisati digitalne alate i analitiku kako bi efikasno pratili napredak projekata i performanse zaposlenih kroz projekte. Ovo omogućava brže prepoznavanje problema i prilika za poboljšanje, što direktno utiče na uspeh projekata.

Digitalna transformacija takođe menja način na koji se upravlja razvojem talenata. HR-PMO menadžeri treba da identifikuju nove kompetencije koje su potrebne u digitalnom okruženju i da osiguraju kontinuiranu obuku i razvoj zaposlenih. Ovo uključuje ne samo tehničke veštine, već i veštine kao što su prilagodljivost, kreativnost i sposobnost za rad u multidisciplinarnim timovima.

Jedan od izazova istaknutih u radu je balansiranje između strateškog i operativnog upravljanja. HR-PMO menadžeri moraju da obezbede strateško planiranje i implementaciju projekata dok se istovremeno bave svakodnevnim operativnim zadacima.

#### 4. ZAKLJUČAK

Istraživanje pokazuje da HR-PMO menadžeri imaju ključnu ulogu u osiguravanju efikasnog upravljanja ljudskim resursima u PMO jedinicama tokom digitalne transformacije u projekto-orijentisanim organizacijama. Digitalizacija donosi nove izazove, ali i prilike, a HR-PMO menadžeri moraju biti spremni da se prilagode kako bi iskoristili ove promene.

Praktične smernice koje proizilaze iz ovog rada uključuju potrebu za integracijom digitalnih alata u procese upravljanja ljudskim resursima, fokus na kontinuirani razvoj kompetencija zaposlenih i balansiranje između strateškog i operativnog upravljanja u cilju postizanja veće efikasnosti na projektima. Ove smernice mogu pomoći organizacijama, kako u javnom, tako i u privatnom sektoru, da unaprede svoje PMO jedinice i osiguraju uspešno sprovođenje projekata u digitalnoj dekadi.

#### LITERATURA

1. Wirick, D. (2011). Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results. *John Wiley & Sons*.
2. Rad, P. F., & Levin, G. (2002). *The Advanced Project Management Office: A Comprehensive Look at Function and Implementation*. Florida: St. Lucie Press.
3. Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 31-42.
4. Gareis, R. (1990). Management by projects: the management strategy of the 'new' project-oriented company. *Handbook of management by projects*, 35-47.
5. Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 328-336.
6. Hobbs, B., & Aubry, M. (2011). A research program investigating project management offices (PMOs). *Project Manage Journal*, 89-97.
7. Hubbard, G. D., & Bolles, L. D. (2015). PMO Framework and PMO Models for Project Business Management 1. *Project Management World Journal*, 1-22.
8. Aubry, M., Hobbs, B., Müller, M., & Blomquist, T. (2010). Identifying Forces Driving PMO Changes . *Project Management Journal*, 30-45.
9. Krpan, L., Cvitković, I., Klečina, A., & Pupavac, D. (2023). Project Management Methodology in Regional Self-Government Units. *Systems*, 1-18.
10. Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). Modeling Organizational Project Management. *Project Management Journal*, 875697281984787. doi:10.1177/8756972819847876 . *Project Management Journal*, 1-15.

11. Krpan, L., Pupavac, D., & Maršanić, R. (2021). A Framework for the Selection of Projects at the County Level in Croatia. *Croatian and comparative public administration*, 355–377.
12. Hyvärä, I. (2016). Roles of top management and organizational project management in the effective company strategy implementation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 108-115.
13. Mosavi, A. (2014). Exploring the roles of portfolio steering committees in project portfolio management. . *Internacional Journal of Project Management*, 388-399.
14. Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. doi:10.1016/j.ijproman.2013.07.006 .
15. Obradović, V. (2022). Project Management Office in the public sector: A conceptual roadmap. *European Project Management Journal*, 63-70.
16. Kerzner, K. (2018). *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence*. International institute for learning.
17. Unger, B. N., Gemünden, H. G., & Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30(5), 608–620. doi:10.1016/j.ijproman.2012.05.005.
18. Silva, M., & Bouter, R. (2015). The Value of a PMO. *PM World Journal*, 1-5.
19. Huemann, M. (2016). *Human resource management in the project-oriented organization: towards a viable system for project personnel*. Routledge.
20. Gemünden, H. G., Lehner, P., & Kock, A. (2018). *The project-oriented organization and its contribution to innovation*. *International Journal of Project Management*, 36(1), 147-160.
21. Keegan, A., Ringhofer, C., & Huemann, M. (2018). Human resource management and project based organizing: Fertile ground, missed opportunities and prospects for closer connections. *International journal of project management*, 36(1), 121-133.
22. Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International journal of project management*, 25(3), 315-323.