



IPMA Međunarodni propisi za sertifikaciju

Za procjenu pojedinaca u upravljanju projektima,
programima i portfolijima

IPMA Four Level Certification System

IPMA Međunarodni propisi za sertifikaciju (za javnost)

Za procjenu pojedinaca u upravljanju projektima,
programima i portfolijima

Vlasnik i autor dokumenta

Službena adresa sjedišta:

International Project Management Association (IPMA)
c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger,
Fraumünsterstrasse 17,
Postfach 318,
CH-8024 Zurich,
Switzerland

Adresa na kojoj se obavlja djelatnost:

International Project Management Association (IPMA)
IPMA Secretariat,
Berencamperweg 10,
3861 MC Nijkerk
The Netherlands

Autorska prava © 2015–2025 Međunarodna asocijacija za upravljanje projektima (IPMA®). Sva prava zadržana. Nijedan dio ovog dokumenta ne smije se reprodukovati niti koristiti ni na koji način bez izričite pisane dozvole IPMA organizacije.

Organizaciona struktura projekta IPMA ICR4

Vlasnik projekta: IPMA CoD
Sponzor projekta: IPMA ExBo

Vlasnik proizvoda: IPMA CVMB

Laurens de Bever (Chairman)
Arvind Agarwal
Carlo de Rooij
Luz María Park
Mark Cawood
Sunny Tan

Dizajn:

Iza Maciejak | ImagineLab

Sadržaj

Uvod	7
Poglavlje 1	9
1.1 Misija i svrha certifikacionog tijela	9
Poglavlje 2	11
2.1 IPMA principi certifikacije	11
2.2 IPMA 4-L-C Sistem	12
2.3 IPMA 4-L-C definicija nivoa	13
2.4 IPMA profil i kriterijumi podobnosti	14
2.5 Kompleksnost projekata, programa i portfolia	17
2.6 IPMA Certifikacija za Službenika za Upravljanje Projektima (PMO)	19
2.7 Kompleksnost uloga Službenika za Upravljanje Projektima (PMO)	20
2.8 IPMA certifikacija za planera projekta	24
2.9. Ocjena osnovnog nivoa kompetencija	25
Poglavlje 3	27
3.1 Početna certifikacije	27
3.2 Ključni koraci certifikacije - Prijava	32
Poglavlje 4	38
4.1 Ponovna certifikacija/ Re-certifikacija	38
Poglavlje 5	40
5.1 Complaints and appealsPrigovori i žalbe	40

UVOD

Ovaj dokument je izrađen sa ciljem da sumira ključne karakteristike Međunarodnih propisa o sertifikaciji Međunarodne asocijacije za upravljanje projektima (IPMA ICR), Verzija 4.3, koji su usvojeni od strane IPMA Savjeta delegata dana 1. decembra 2024. godine. Dokument je poznat kao IPMA ICR Verzija 4.3 (Javno izdanje).

Ciljne grupe ovog dokumenta uključuju:

- Kandidate i aplikante za IPMA sertifikaciju;
- Eksterne institucije i organizacije koje su zainteresovane za IPMA proces sertifikacije.

IPMA sistem četvoronivonske sertifikacije (IPMA 4-L-C) za osoblje koje se bavi upravljanjem projektima upravlja IPMA putem Odbora za upravljanje sertifikacijom i validacijom (CVMB).

Sistem 4-L-C i IPMA ICR 4.3, koji podržava sistem sertifikacije, primjenjuju se u svakoj zemlji učesnici putem odgovarajućeg IPMA tijela za sertifikaciju (CB), i zasnovani su na standardu ISO/IEC 17024:2012 (Ocjena usklađenosti – Opšti zahtjevi za tijela koja sprovode sertifikaciju osoba).

The CB certification scheme:

- defines the frame of reference for competences to be assessed using the IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB); and
- conforms to a common IPMA regulatory framework of the IPMA International Certification Regulations (IPMA ICR).

Sistem sertifikacije CB:

- definiše referentni okvir za kompetencije koje se procjenjuju koristeći IPMA Bazu individualnih kompetencija (IPMA ICB); i
- usklađen je sa zajedničkim regulatornim okvirom IPMA Međunarodnih propisa o sertifikaciji (IPMA ICR).

Tijela za sertifikaciju (CB) se validiraju svake tri godine od strane IPMA, u skladu sa uslovima IPMA sporazuma, kao način provjere usklađenosti sa IPMA Međunarodnim propisima o sertifikaciji (IPMA ICR) i razmjene dobre prakse gdje god je to moguće.

IPMA 4-L-C sistem funkcionira u okviru tri oblasti: upravljanje projektima, programima i portfoliom, i obuhvata četiri nivoa kompetencija:

- IPMA Nivo A
- IPMA Nivo B
- IPMA Nivo C
- IPMA Nivo D

U okviru svake oblasti moguće je sertifikovati više različitih uloga. Kriterijumi podobnosti kandidata i oblasti odgovornosti koje se očekuju u upravljanju projektima, programima i portfoliom definišu se za svaku od uloga. Uloge i nazivi pozicija mogu se razlikovati među industrijama i organizacijama, npr. Planer projekta, PMO službenik, Sponzor projekta, Komercijalni menadžer projekta i dr. IPMA sistem sertifikacije omogućava kandidatima da pokažu svoju kompetentnost za konkretnu ulogu ili radno mjesto u oblasti upravljanja projektima. Nivo kompetencije koji kandidati treba da dokažu u okviru ukupnog procesa sertifikacije obuhvata više koraka.

Kriterijumi podobnosti kandidata i oblasti odgovornosti koje se očekuju za upravljanje projektima, programima i portfolijima definišu se za svaku ulogu pojedinačno.

Postoji više koraka u procesu sertifikacije u kojima kandidat mora da pruži dokaz o kompetencijama.

Nivo kompetencija kandidata procjenjuju ocjenjivači koji su obučeni u okviru IPMA procesa procjene sertifikacije. Taj proces predstavlja okvir za strukturisanu procjenu koja je pravična, validna i pouzdana, zasnovana na dokazima koje dostavi kandidat.

Ponovna sertifikacija je obavezna nakon perioda od pet godina za sve IPMA nivoe, oblasti i uloge, i zasniva se na dokazima o kontinuiranom angažovanju u upravljanju projektima, programima ili portfeljima na odgovarajućem nivou, kao i o kontinuiranom profesionalnom razvoju.

Sertifikacija pojedinaca korišćenjem IPMA 4-L-C Sistema predstavlja način obezbjeđivanja garancije da sertifikovani pojedinac ispunjava zahtjeve kompetencije. Povjerenje u relevantne sertifikacione šeme za pojedince postiže se putem globalno prihvaćenog procesa procjene i periodičnih ponovnih procjena kompetencija sertifikovanih osoba.

Jedna od karakterističnih funkcija sertifikacionog tijela (CB) jeste da obezbijedi da se IPMA procjene sprovedu na odgovarajući način, koristeći definisane kriterijume kompetencije za evaluaciju.

Kompletna IPMA regulativa o sertifikaciji služi kao osnova za priznanje svakog sertifikacionog tijela (CB) unutar IPMA sistema i njihovih sertifikacionih šema, kako bi se omogućilo prihvatanje njihovih rezultata na nacionalnom i međunarodnom nivou.

Kroz sprovođenje IPMA 4-L-C Sistema od strane sertifikacionih tijela,

IPMA doprinosi stvaranju okruženja za međusobno priznanje i platforme za globalnu razmjenu stručnjaka u oblasti upravljanja projektima, programima i portfeljima.

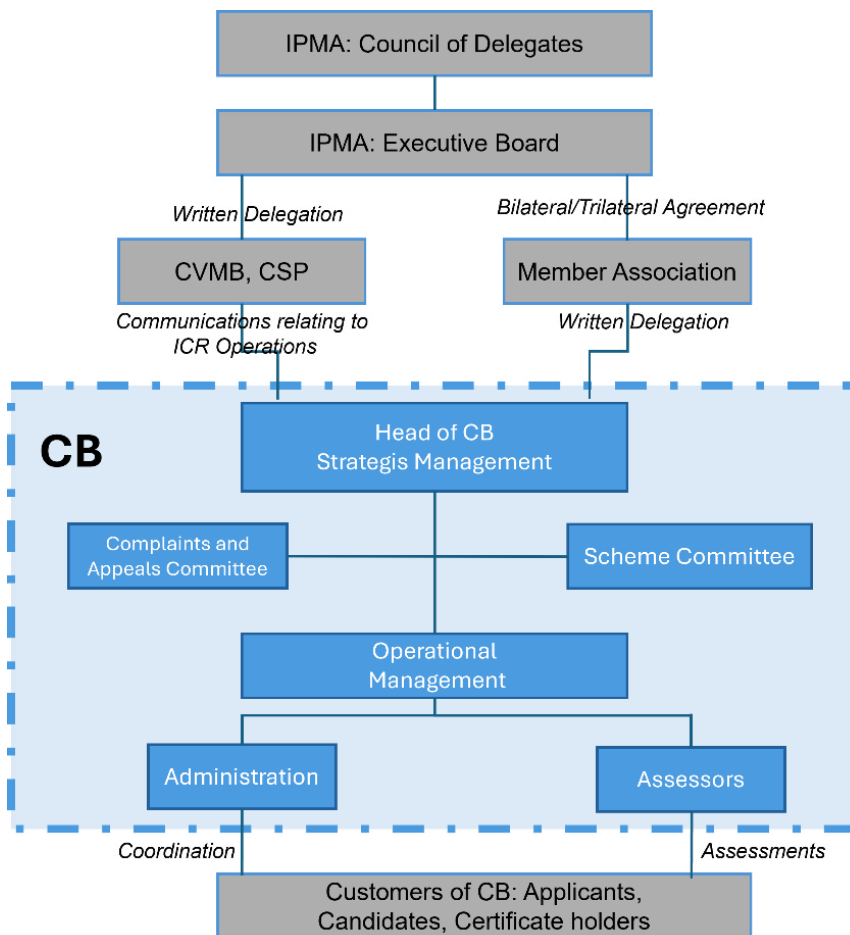
IPMA ICR (Internacionalni sertifikacioni zahtjevi) preciziraju uslove koji obezbjeđuju da svako sertifikaciono tijelo koje primjenjuje IPMA 4-L-C Sistem radi na dosljedan, uporediv i pouzdan način, tako da bi kandidat koji je sertifikovan od strane jednog tijela, pod istim uslovima, bio sertifikovan i od strane bilo kog drugog.

Ovi zahtjevi u okviru IPMA ICR-a su jasno definisani i predmet su revizije u okviru IPMA procesa validacije.

Poglavlje 1

1.1 Misija i svrha certifikacionog tijela

- 1.1.1 Misija i svrha svakog IPMA Certifikacionog Tijela (CB) jeste sprovođenje i održavanje IPMA 4-L-C Sistema u određenoj zemlji ili regionu. Stalno održavanje, razvoj i eventualno ukidanje sprovode se u skladu sa IPMA politikama, procedurama, strukturama i praksama.
- 1.1.2 Kao dio svojih odgovornosti, svako Certifikaciono Tijelo (CB) dokumentuje svoje prakse u vezi sa certifikacijom pojedinaca i obezbeđuje da korišćene prakse ne utiču negativno na nepristrasnost aktivnosti certifikacije. Svako CB uspostavlja, održava i poštuje aktuelne pisane procedure, i odgovorno je za rješavanje svih pitanja u vezi sa razvojem, sprovođenjem i dodjelom certifikacije. Takođe, svako CB obezbeđuje da se istrage sprovode temeljno i efikasno od strane osoba sa odgovarajućim kompetencijama, koje nemaju lični interes u ishodu.
- 1.1.3 Svako CB djeluje nepristrasno u odnosu na svoje aplikante, kandidate i sertifikovane pojedince, i obezbeđuje da njegovo osoblje prijavi sve stvarne ili moguće sukobe interesa.
- 1.1.4 Svako CB ne nameće ograničenja niti nepotrebne procedure koje bi obeshrabrile aplikante ili kandidate za certifikaciju, te obezbeđuje da je proces certifikacije otvoreno dostupan svima. Posebno, nijedno CB ne ograničava certifikaciju samo na članove svoje IPMA članice (MA).



Slika 1-1: Sertifikaciono tijelo (CB) organizacije

1.1.5 Organizacija Sertifikacionog Tijela (CB), prikazana iznad, uspostavlja, dokumentuje, sprovodi i održava sistem upravljanja koji je sposoban da podrži i ispuni zahtjeve kompletnih IPMA propisa o sertifikaciji. CB, posebno, štiti nepristrasnost i obezbeđuje da se sukobi interesa adekvatno rješavaju.

Poglavlje 2

2.1 IPMA principi sertifikacije

2.1.1 Sljedeći principi sertifikacije se primjenjuju tokom procjene kako bi ona bila:

- pravedna, koristeći standardizovan proces i tretirajući sve kandidate jednako;
- validna, tražeći samo dokaze koji su relevantni za kompetencije koje se ocjenjuju;
- pouzdana i dosljedna, tako da bi svaki kandidat dobio isti rezultat ocjene ako ga ocjenjuju različiti ocjenjivači, i da svaki ocjenjivač primjenjuje iste principe na svakog kandidata;
- zasnovana na aktuelnim i nedavnim dokazima na nivou koji se ocjenjuje;
- zasnovana na dovoljnim dokazima koji omogućavaju da ocjenjivač donese čvrstu i utemeljenu odluku;
- zasnovana na autentičnim dokazima, koji se mogu potvrditi kao dokazi kandidata;
- tačna, koristeći različite metode ocjene tokom procesa;
- i transparentna, tako da je kandidat upoznat sa svim aspektima procesa ocjene, povezanim troškovima i osnovom na kojoj će ocjenjivači donijeti svoje odluke.

2.1.2 Da bi se očuvala nepristrasnost, Sertifikaciono Tijelo IPMA (CB) neće uticati na odluku kandidata da se sertifikuje tako što bi sugerisalo da bi proces bio lakši, jednostavniji ili jeftiniji ako se koriste određene usluge koučinga, obuke ili obrazovanja. CB ne nudi obrazovanje, obuku niti koučing iz oblasti upravljanja projektima, programima ili portfolijima kandidatima, niti zahtijeva da kandidat završi određenu obuku, obrazovanje ili koučing radi sertifikacije.

2.1.3 Svako CB može dokazati da povjerljivost, bezbjednost informacija i nepristrasnost nijesu ugroženi tokom procesa sertifikacije, i da se povjerljivost strogo poštuje, osim kada to zahtijeva zakon ili kada je prethodno odobreno od strane pojedinca na kojeg se informacija odnosi.

2.2 IPMA 4-L-C sistem

2.2.1 IPMA definiše međunarodnu specifikaciju za sertifikaciju kao vlasnik sertifikacionog sistema.

2.2.2 Međunarodna specifikacija identifikuje:

- potrebne komponente sertifikacionog procesa za svaki nivo, domen i ulogu sertifikacije, uključujući kriterijume podobnosti kandidata;
- kombinaciju elemenata kompetencije (CEs) iz IPMA Individualne Osnove Kompetencija (IPMA ICB) koje treba procijeniti za svaki nivo i domen;
- metode procjene koje će koristiti svako sertifikaciono tijelo (CB) za svaki nivo i domen;
- obim i prirodu dokaza koje kandidati treba da dostave kako bi stekli sertifikaciju;
- granične vrijednosti koje kandidat mora da ispuni da bi stekao sertifikaciju.

2.2.3 Svako CB obezbjeđuje da, prilikom sprovođenja svake procjene za sertifikaciju koju nudi, sadržaj procjene bude:

- svrsi prilagođen;
- odgovaraju za izabranu metodu ocjene;
- usklađen sa specifikacijom za nivo i domen sertifikacije za koji se kandidat prijavio.

2.2.4 Svako CB obezbjeđuje da svaka procjena bude u skladu sa IPMA principima sertifikacije.

2.2.5 Uvažavajući činjenicu da je IPMA sertifikacija globalna i radi obezbjeđivanja dosljednosti procjene, svako CB obezbjeđuje da njegova interna i javno dostupna dokumentacija bude dostupna na svakom jeziku koji se koristi za sertifikaciju, kako bi se kandidatima omogućilo ravnopravno učešće.

2.2.6 Svako CB obezbjeđuje jednak pristup svim potencijalnim kandidatima, bez obzira na rasu, boju kože, religiju, pol, seksualnu orijentaciju, nacionalno porijeklo, etničku grupu, invaliditet ili druge lične karakteristike, za svaki nivo i domen IPMA sertifikacije koji nudi.

2.2.7 Slično tome, sertifikaciono tijelo (CB) može odobriti razumne prilagodbe u okviru ocjene kako bi kandidatu omogućilo da pokaže svoje znanje, vještine i sposobnosti, uzimajući u obzir sve posebne okolnosti koje su prijavljene i dokumentovane prilikom podnošenja prijave.

2.3 IPMA 4-L-C definicija nivoa

2.3.1 U IPMA 4-L-C sistemu postoje četiri nivoa – Nivoi A, B, C i D. Definicije nivoa IPMA sistema zasnovane su na sljedećim osnovnim kriterijumima:

- **Nivo A** je definisan kroz vođenje drugih u veoma složenim projektima (programima ili portfolijima) tokom cijelog životnog ciklusa (gdje je primjenjivo), na strateškom nivou.
- **Nivo B** je definisan kroz vođenje drugih u projektima (programima ili portfolijima) i uključuje složenost tokom cijelog životnog ciklusa (gdje je primjenjivo).
- **Nivo C** je definisan kroz upravljanje drugima u projektima srednje složenosti tokom cijelog životnog ciklusa, primjenom znanja/teorije u okviru svih relevantnih kompetencija.
- **Nivo D** je definisan isključivo kroz znanje u okviru svih relevantnih kompetencija.

2.3.2 U IPMA 4-L-C sistemu postoje tri domena – projekat, program i portfolijo. U okviru ova tri domena: projekti imaju četiri nivoa (A, B, C i D); programi i portfoliji imaju po dva nivoa (A i B). Ovo stvara ukupno **osam profila** u IPMA 4-L-C sistemu, kako je prikazano u nastavku.

		Domen		
		Projekat	Program	Portfolio
C	A	Sertifikovani direktor projekta Sertifikovni agilni lider Organizacioni lider sa sertifikatom Direktor direktor PMO-a (Kancelarije za upravljanje projektima)	Sertifikovani director programa	Sertifikovani direktor portfolija
	B	Sertifikovani stariji rukovodilac projekta Sertifikovani agilni stariji lider PMO-a (Kancelarije za upravljanje projektima)	Sertifikovani stariji menadžer programa	Sertifikovani stariji menadžer portfolija

C	Sertifikovani rukovodilac projekta Sertifikovani agilni lider Sertifikovani menadžer PMO
D	Ovlašćeni saradnik za upravljanje projektima Ovlašćeni agilni saradnik Ovlašćeni saradnik PMO-a (Kancelarije za upravljanje projektima)

Tabela 1: IPMA 4-L-C profili sistema

2.4 IPMA profili I kriterijumio podobnosti

2.4.1 IPMA IPMA Nivo D: Sertifikovani saradnik za upravljanje projektima
IPMA sertifikacija na nivou D zahtijeva da kandidat posjeduje znanje o elementima kompetencija (EK) vezanim za upravljanje projektima. Obično imaju široko znanje iz oblasti upravljanja projektima i mogu raditi u projektom timu.

Kriterijumi podobnosti: Nije potrebno prethodno iskustvo; ocjenjuje se isključivo znanje EK vezanih za upravljanje projektima.

2.4.2 IPMA Nivo C: Sertifikovani menadžer projekta
IPMA sertifikacija na nivou C zahtijeva da je kandidat obavljao ulogu menadžera projekta u umjereno složenom projektom okruženju unutar organizacije.

Kriterijumi podobnosti: U posljednjih šest godina kandidat mora imati najmanje tri godine iskustva kao menadžer projekta u projektima umjerene složenosti, ili najmanje tri godine iskustva u odgovornoj ulozi podrške menadžeru projekta u složenim projektima. Period dokazivanja može se produžiti za četiri godine, do ukupno deset godina, uz obrazloženje.

2.4.3 IPMA Nivo B: Sertifikovani viši menadžer projekta

IPMA sertifikacija na nivou B zahtijeva da je kandidat djelovao u složenom projektom okruženju unutar organizacije.

Kriterijumi podobnosti: U posljednjih osam godina kandidat mora imati najmanje pet godina iskustva kao menadžer projekta, od čega najmanje tri godine u odgovornoj leaderskoj funkciji upravljanja složenim projektima. Period dokazivanja može se produžiti za četiri godine, do ukupno dvanaest godina, uz obrazloženje.

2.4.4 IPMA Nivo B: Sertifikovani viši menadžer programa

Zahtijeva da je kandidat djelovao u složenom programskom okruženju unutar organizacije.

Kriterijumi podobnosti: U posljednjih osam godina kandidat mora imati najmanje pet godina iskustva kao menadžer programa, od čega najmanje tri godine u odgovornoj leaderskoj funkciji upravljanja složenim programima. Period dokazivanja može se produžiti za četiri godine, do ukupno dvanaest godina, uz obrazloženje.

2.4.5 IPMA Nivo B: Sertifikovani viši menadžer portfelja

Zahtijeva da je kandidat djelovao u složenom portfeljskom okruženju unutar organizacije.

Kriterijumi podobnosti: U posljednjih osam godina kandidat mora imati najmanje pet godina iskustva kao menadžer portfelja, od čega najmanje tri godine u odgovornoj liderskoj funkciji upravljanja složenim portfeljima. Period dokazivanja može se produžiti za četiri godine, do ukupno dvanaest godina, uz obrazloženje.

2.4.6 IPMA Nivo A: Sertifikovani direktor projekta

Zahtijeva da je kandidat djelovao u veoma složenom projektnom okruženju koje ima strateški uticaj na organizaciju.

Kriterijumi podobnosti: U posljednjih 12 godina kandidat mora imati najmanje pet godina iskustva kao menadžer projekta u odgovornoj liderskoj funkciji u veoma složenim projektima, od čega najmanje tri godine na strateškom nivou. Period dokazivanja se ne može produžiti.

2.4.7 IPMA Nivo A: Sertifikovani direktor programa

Zahtijeva da je kandidat djelovao u veoma složenom programskom okruženju sa strateškim uticajem na organizaciju.

Kriterijumi podobnosti: U posljednjih 12 godina kandidat mora imati najmanje pet godina iskustva kao menadžer programa u odgovornoj liderskoj funkciji na strateškom nivou, ili najmanje četiri godine kao menadžer programa i najmanje tri godine kao menadžer projekta u veoma složenim projektima na strateškom nivou. Period dokazivanja se ne može produžiti.

2.4.8 IPMA Nivo A: Sertifikovani direktor portfolija

Zahtijeva da je kandidat djelovao u veoma složenom portfeljskom okruženju sa strateškim uticajem na organizaciju.

Kriterijumi podobnosti: U posljednjih 12 godina kandidat mora imati najmanje pet godina iskustva kao menadžer portfelja u odgovornoj liderskoj funkciji na strateškom nivou, ili najmanje četiri godine kao menadžer portfelja i najmanje tri godine kao menadžer projekta ili programa u veoma složenim projektima ili

programima na strateškom nivou. Period dokazivanja se ne može produžiti.

2.4.9 IPMA Nivo D: Sertifikovani agilni saradnik

Zahtijeva znanje o EK vezanim za upravljanje projektima i agilno upravljanje projektima. Obično imaju široko znanje i mogu raditi u projektnom timu.

Kriterijumi podobnosti: Nije potrebno prethodno iskustvo; procjenjuje se isključivo znanje EK vezanih za upravljanje projektima i agilno upravljanje.

2.4.10 IPMA Nivo C: Sertifikovani agilni lider

Zahtijeva da je kandidat obavljao agilnu ulogu upravljanja projektima u umjereno složenom okruženju unutar organizacije.

Kriterijumi podobnosti: U posljednjih šest godina kandidat mora imati najmanje tri godine iskustva kao menadžer projekta u projektima umjerene složenosti, ili najmanje tri godine u odgovornoj ulozi podrške menadžeru u složenim projektima. Period dokazivanja može se produžiti za četiri godine, do ukupno deset godina, uz obrazloženje.

2.4.11 IPMA Nivo B: Sertifikovani stariji agilni lider

Zahtijeva da je kandidat djelovao u složenom agilnom projektom okruženju unutar organizacije.

Kriterijumi podobnosti: U posljednjih osam godina kandidat mora imati najmanje pet godina iskustva kao menadžer projekta, od čega najmanje tri godine u odgovornoj liderskoj funkciji upravljanja složenim projektima. Period dokazivanja može se produžiti za četiri godine, do ukupno dvanaest godina, uz obrazloženje.

2.4.12 IPMA Nivo A: Sertifikovani agilni lider organizacije

Zahtijeva da je kandidat djelovao u veoma složenom agilnom projektom okruženju koje ima strateški uticaj na organizaciju.

Kriterijumi podobnosti: U posljednjih 12 godina kandidat mora imati najmanje pet godina iskustva kao agilni menadžer projekta u odgovornoj liderskoj funkciji u veoma složenim projektima, od

čega najmanje tri godine na strateškom nivou. Period dokazivanja se ne može produžiti.

2.5 Složenost projekata, programa i portfolija

2.5.1 Složenost projekta, programa i portfolija procjenjuje se na osnovu zahtjeva za podobnost za svaki nivo sertifikacije. Kandidati koriste odgovarajuće primjere kao dokaz u svojoj prijavi kako bi ispunili kriterijume složenosti. Procjena složenosti svakog projekta, programa ili portfelja obuhvata:

2.5.2 Pokazatelji zasnovani na sposobnostima

- Ciljevi i procjena rezultata (složenost vezana za ishod): opisuje složenost koja proizilazi iz nejasnih, zahtjevnih i međusobno konfliktnih ciljeva, zahtjeva i očekivanja.
- Procesi, metode, alati i tehnike (složenost vezana za proces): opisuje složenost povezanu sa brojem zadataka, pretpostavki i ograničenja i njihovom međuzavisnošću; zahtjevima kvaliteta procesa; strukturom tima i komunikacije; te dostupnošću podržavajućih metoda, alata i tehnika.
- Resursi uključuju i finansije (složenost vezana za ulazne podatke): opisuje složenost u vezi sa pribavljanjem i finansiranjem potrebnog budžeta (moguće iz više izvora); raznolikošću ili nedostatkom dostupnih resursa (ljudskih i drugih); te procesima i aktivnostima potrebnim za upravljanje finansijskim i resursnim aspektima, uključujući nabavku.
- Rizici i prilike (složenost vezana za rizik): opisuje složenost povezanu sa profilima rizika i nivoima neizvjesnosti projekta, programa ili portfelja i zavisnih inicijativa.

2.5.3 Pokazatelji zasnovani na kontekstu

- Stejkholderi i integracija (složenost vezana za strategiju): opisuje uticaj formalne strategije organizacije koja sponzorise, kao i standarda, regulativa, neformalnih strategija i politike koje mogu uticati na projekat, program ili portfolij. Ostali faktori uključuju značaj rezultata za organizaciju; stepen saglasnosti među stejkholderima; neformalnu moć, interese i otpor u vezi sa projektom, programom ili portfolijom; te sve pravne ili regulatorne zahtjeve.
- Odnosi sa stalnim organizacijama (složenost vezana za

organizaciju): opisuje broj i međusobnu povezanost interfejsa projekta, programa ili portfolija sa sistemima, strukturama, izvještavanjem i procesima donošenja odluka u organizaciji.

- Kulturni i društveni kontekst (socio-kulturna složenost): opisuje složenost koja proizilazi iz socio-kulturne dinamike, uključujući interakcije sa učesnicima, stejkholderima ili organizacijama iz različitih kulturnih sredina, kao i rad sa distribuiranim timovima.

2.5.4 Pokazatelji složenosti zasnovani na menadžmentu i liderstvu

- Liderstvo, timski rad i odlučivanje (složenost vezana za tim): opisuje zahtjeve za upravljanje/liderstvo unutar projekta, programa ili portfolija. Fokusira se na složenost koja proizilazi iz odnosa sa timom i njegovom zrelošću, te vizijom, usmjeravanjem i vođenjem koje je timu potrebno za isporuku.
- Stepennovacije i opšti uslovi (složenost vezana za inovacije): opisuje složenost koja proizilazi iz stepena tehničke inovacije projekta, programa ili portfolija. Može se fokusirati na učenje i snalažljivost potrebnu za inoviranje i/ili rad sa nepoznatim rezultatima, pristupima, procesima, alatima i/ili metodama.
- Zahtjev za koordinacijom (složenost vezana za autonomiju): opisuje količinu autonomije i odgovornosti koju je menadžer/vođa projekta, programa ili portfolija dobio, preuzeo ili pokazao. Fokusira se na koordinaciju, komunikaciju, promociju i zastupanje interesa projekta, programa ili portfolija u odnosu na druge.

2.5.5 Složenost se mjeri u odnosu na slične projekte, programe ili portfoelije za nivo sertifikacije za koji se kandidat prijavljuje, u okviru odgovarajućeg profilnog okruženja. Svaki pokazatelj složenosti se boduje. Ako kandidat dostavi više od jednog projekta, programa ili portfoelija, svaki se nezavisno procjenjuje od strane ocjenjivača, koji prihvataju samo dokaze kompetencije iz onih koji ispunjavaju minimalne zahtjeve složenosti za prijavljeni nivo.

2.6 IPMA Sertifikacija za Službenika za Upravljanje Projektima (PMO)

Individuals working in a PMO may apply for this role certification:

2.6.1 IPMA Nivo D – Sertifikovani PMO Saradnik

Ova sertifikacija na nivou D zahtijeva da kandidat posjeduje znanje o elementima kompetencija (CEs) vezanim za upravljanje projektima. Obično imaju široko znanje iz oblasti upravljanja projektima i mogu raditi u projektnom timu.

Kriterijumi podobnosti: Nije potrebno prethodno iskustvo; procjenjuje se isključivo znanje iz oblasti kompetencija vezanih za upravljanje projektima.

2.6.2 IPMA Nivo C – Sertifikovani PMO Menadžer

Ova sertifikacija zahtijeva da je kandidat djelovao u okruženju umjerene kompleksnosti. Odgovoran je za PMO ulogu u organizaciji sa umjerenom složenošću.

Kriterijumi podobnosti: Minimum 3 godine iskustva kao PMO menadžer u PMO okruženju umjerene kompleksnosti.

2.6.3 Sertifikovani stariji PMO Menadžer

Ova sertifikacija zahtijeva da je kandidat djelovao u kompleksnom PMO okruženju. Odgovoran je za PMO ulogu u kompleksnoj organizaciji i/ili za implementaciju PMO-a u kompleksnom okruženju.

Kriterijumi podobnosti: Minimum 5 godina iskustva kao viši PMO menadžer, od čega najmanje 3 godine u liderskoj PMO ulozi u kompleksnom okruženju.

2.6.4 Sertifikovani IPMA Nivo A – Direktor PMO-a

Svo iskustvo za nivo A mora biti stečeno u posljednjih 12 godina. Ova sertifikacija zahtijeva da je kandidat djelovao na strateškom nivou u kompleksnom PMO okruženju. Odgovoran je za PMO ulogu u veoma kompleksnoj organizaciji koja ima strateški uticaj.

Kriterijumi podobnosti: Minimum 5 godina iskustva kao direktor PMO-a, od čega najmanje 3 godine na strateškom nivou.

2.7 Kompleksnost uloge službenika za Upravljanje projektima (PMO).

2.7.1 Kompleksnost vezana za rezultate

Kompleksnost nastaje usljed: nejasnih, zahtjevnih i/ili kontradiktornih ciljeva, koristi, zahtjeva i/ili očekivanja.

- Inicijativa PPP (projekat, program ili portfolijo) gotovo da nema nejasne, kontradiktorne i/ili promjenljive ciljeve, koristi i/ili zahtjeve.
- Inicijativa PPP ima nejasne, kontradiktorne i/ili promjenljive ciljeve, koristi i/ili zahtjeve na nivou odjeljenja ili sektora unutar sopstvene organizacije.
- Inicijativa PPP je ozbiljno pogođena nejasnim, kontradiktornim i/ili promjenljivim ciljevima, koristima i/ili zahtjevima koji dolaze i sa najviših nivoa unutar sopstvene organizacije.
- Inicijativa PPP je ozbiljno pogođena nejasnim, kontradiktornim i/ili promjenljivim ciljevima, koristima i/ili zahtjevima koji dolaze i sa najviših nivoa više organizacija koje imaju interes ili uticaj na inicijativu.

2.7.2 Kompleksnost vezana za procese

Kompleksnost nastaje usljed: broja zadataka, pretpostavki i ograničenja i njihove međuzavisnosti; procesa sa relevantnim zahtjevima kvaliteta; timova i komunikacione structure:

- Broj radnih sati koji zahtijevaju visoko znanje je nekoliko stotina. Tehnike i sistemi kvaliteta koje organizacija nudi su adekvatni za inicijativu PPP.
- Broj zadataka/paketa rada je u desetinama, radni sati koji zahtijevaju visoko znanje > 1.000, postoji više podprocesa.
- Broj zadataka/paketa rada je u stotinama, radni sati fizičkih radnika > 30.000 i/ili radni sati koji zahtijevaju visoko znanje > 6.000, više lokacija sa različitim zahtjevima kvaliteta.
- Broj zadataka/paketa rada je u hiljadama, radni sati fizičkih radnika > 100.000 i/ili radni sati koji zahtijevaju visoko znanje > 30.000, više lokacija sa različitim zahtjevima kvaliteta.

2.7.3 Kompleksnost vezana za ulazne resurse

Kompleksnost nastaje usljed: obezbjeđivanja i finansiranja potrebnih budžeta (moguće iz više izvora); raznolikosti ili

nedostatka resursa (ljudskih i drugih); procesa i aktivnosti potrebnih za upravljanje finansijskim i resursnim aspektima, uključujući nabavku.

- Finansiranje, nabavka i kupovina se obavljaju kroz postojeću organizaciju. Dostupnost odgovarajućeg osoblja nije veliki problem.
- Finansiranje nije problem za inicijativu PPP. Postojeće strategije nabavke se rutinski primjenjuju. Dostupnost odgovarajućeg osoblja predstavlja izazov.
- Finansiranje nije jasno u početku i/ili se mora djelimično obezbijediti tokom inicijative PPP. Postojeće strategije nabavke su primjenjive. Dostupnost odgovarajućeg osoblja često predstavlja izazov.
- Finansiranje nije jasno u početku i mora se obezbijediti tokom i kroz inicijativu PPP. Koristi se eksterno finansiranje (barem djelimično). Strategije nabavke su izazovne i inovativne.

2.7.4 Kompleksnost vezana za rizik

Kompleksnost nastaje usljed: profila rizika i nivoa neizvjesnosti inicijative PPP i njenih zavisnih inicijativa.

- Profil rizika, uključujući aspekte zdravlja, bezbjednosti, sigurnosti i životne sredine (HSSE), se aktivno upravlja unutar inicijative PPP. Glavni rizici su poznati na početku.
- Profil rizika (uključujući HSSE) se aktivno upravlja i ima pažnju na nivou odjeljenja ili sektora unutar organizacije. Ključni rizici nisu svi poznati na početku.
- Profil rizika (uključujući HSSE) se aktivno upravlja i ima pažnju na najvišem nivou organizacije i/ili je predmet politike i/ili medija na lokalnom nivou. Glavni rizici nisu svi poznati na početku.
- Profil rizika (uključujući HSSE) se aktivno upravlja i ima direktan uticaj na strategiju organizacije i/ili je predmet politike i/ili medija na (međunarodnom) nivou. Glavni rizici nisu dobro poznati na početku.

2.7.5 Kompleksnost vezana za strategiju

Kompleksnost nastaje usljed: uticaja formalne strategije organizacije koja sponzorise inicijativu, normi, regulativa, neformalnih strategija i politika koje mogu uticati na PPP inicijativu; značaja krajnjeg rezultata za organizaciju; stepena saglasnosti

među stejkholderima; neformalne moći, interesa i otpora oko projekta; kao i svih pravnih ili regulatornih zahtjeva.

- PPP inicijativa se realizuje u okviru postojeće strategije, bez ili sa ograničenim političkim, neformalnim uticajem i otporom.
- PPP inicijativa se realizuje u okviru postojeće strategije, ali trpi uticaj politike, neformalnog uticaja i otpora.
- PPP inicijativa podrazumijeva sprovođenje nove strategije, uz značajan politički uticaj, neformalni uticaj i otpor unutar organizacije.
- Kroz PPP inicijativu se definiše i implementira nova strategija, uz snažan politički i neformalni uticaj i otpor na najvišem nivou više organizacija.

2.7.6 Organizacijska kompleksnost

Kompleksnost nastaje usljed: broja i međusobne povezanosti interfejsa između PPP inicijative i sistema, struktura, procesa izvještavanja i donošenja odluka u organizaciji.

- PPP inicijativa je minimalno pogođena sistemima, strukturama i/ili procesima izvještavanja i odlučivanja unutar organizacije.
- PPP inicijativa je intenzivno pogođena sistemima, strukturama i/ili procesima izvještavanja i odlučivanja unutar organizacije.
- PPP inicijativa uvodi nove sisteme, strukture i/ili procese izvještavanja i odlučivanja unutar organizacije.
- PPP inicijativa uvodi nove sisteme, strukture i/ili procese izvještavanja i odlučivanja u više organizacija, sa međusobnim interfejsima.

2.7.7 Socio-kulturna kompleksnost

Kompleksnost nastaje usljed: socio-kulturne dinamike. To može uključivati interakcije sa učesnicima, stejkholderima ili organizacijama iz različitih kulturnih sredina, ili rad sa distribuiranim timovima.

- Svi učesnici u PPP inicijativi imaju isto socio-kulturno porijeklo i/ili se nalaze na jednoj lokaciji.
- Postoji nekoliko učesnika iz različitih socio-kulturnih sredina i/ili više lokacija.
- Više učesnika iz veoma različitih socio-kulturnih sredina i/ili više lokacija u više zemalja ili vremenskih zona.
- Mnogi učesnici iz veoma različitih socio-kulturnih sredina i/ili više lokacija u više zemalja i različitim vremenskim zonama.

2.7.8 Kompleksnost vezana za tim

Kompleksnost nastaje usljed: zahtjeva za upravljanje i liderstvo

unutar PPP inicijative. Ova kompleksnost proizilazi iz interakcije timova, njihove zrelosti i nivoa vizije, usmjerenja i podrške koju PMO treba da obezbijedi.

- U okviru PPP inicijative postoji jedan tim ili nekoliko timova koji treba da sarađuju. Timovi su adekvatno raspoređeni za zadatke.
- Postoji više timova koji ne sarađuju uvijek efikasno unutar sebe i međusobno.
- U okviru PPP inicijative postoje distribuirani timovi različite zrelosti u zadacima koji moraju sarađivati.
- U okviru PPP inicijative postoje brojni distribuirani timovi različite zrelosti u više organizacija koji moraju sarađivati.

2.7.9 Kompleksnost vezana za sisteme

Kompleksnost nastaje usljed: količine informacija koje treba obraditi, dostupnosti sistema u kojima su te informacije pohranjene, stepena povezanosti tih sistema i dostupnosti podržavajućih metoda, alata i tehnika.

- Sve informacije dolaze iz jednog integrisanog informacionog sistema. Potrebe za informacijama su jasne.
- Informacije dolaze iz nekoliko povezanih informacionih sistema. Potrebe za informacijama su jasne. Koriste se različite metode, alati i tehnike.
- Informacije dolaze iz nekoliko nepovezanih informacionih sistema. Potrebe za informacijama su složene.
- Informacije dolaze iz različitih, nepovezanih informacionih sistema. Potrebe za informacijama su složene i variraju po ciljnoj grupi. Koristi se mnogo metoda, alata i tehnika.

2.7.10 Kompleksnost vezana za autonomiju

Kompleksnost nastaje usljed: stepena autonomije i odgovornosti koje su dodijeljene, preuzete ili pokazane od strane menadžera PPP inicijative. Ovo se ogleda u hijerarhijskim nivoima prema kojima PMO podnosi izvještaje i načinu na koji se izvještavanje odvija.

- PMO službenik podnosi izvještaj klijentu / upravnom odboru. Učešće u odlučivanju je ograničeno, a potreba za zastupanjem interesa inicijative van organizacije je minimalna.
- PMO službenik podnosi izvještaj klijentu / upravnom odboru i redovno priprema odluke. PMO zastupa interese inicijative unutar organizacije.
- PMO službenik podnosi izvještaj upravnom nivou visoko u organizaciji, gdje se njegov uticaj odražava u odlučivanju. PMO zastupa interese inicijative u relevantnim organizacijama.

2.8 IPMA sertifikacija za planere projekta

2.8.1 IPMA Sertifikovani Planer Projekta

Ova sertifikacija zahtijeva da je kandidat djelovao u okruženju srednje kompleksnosti. Odgovoran je za planiranje projekta umjerene složenosti unutar organizacije.

Kriterijumi podobnosti: Minimum 3 godine iskustva kao planer projekta u projektima srednje složenosti, ili minimum 3 godine iskustva u odgovornoj ulozi planiranja, kao podrška višem planeru u složenim projektima.

Svi koraci i pravila sertifikacije za planere projekata su isti kao za menadžere projekata na nivou C.

2.8.2 Sertifikovani Stariji Planer Projekta

Ova sertifikacija zahtijeva da je kandidat djelovao u kompleksnom projektnom okruženju. Odgovoran je za planiranje kompleksnog projekta unutar organizacije.

Kriterijumi podobnosti: Minimum 5 godina iskustva kao planer projekta, od čega najmanje 3 godine:

- u odgovornoj liderskoj funkciji upravljanja planiranjem kompleksnih projekata,
- ili u odgovornoj liderskoj funkciji upravljanja planiranjem radnog paketa veoma kompleksnih i strateških projekata.

Od starijeg planera se očekuje da je radio:

- sa tri do pet planera iz različitih jedinica i kultura,
- na projektnom planu koji integriše više od pet rasporeda,
- sa čestim odnosima sa klijentima,
- sa čestim odnosima i intervencijama sa dobavljačima/izvođačima.

Svo iskustvo za nivo Starijeg Planera Projekta mora biti stečeno u posljednjih 8 godina. Period dokazivanja može se produžiti za 4 godine uz obrazloženje.

2.8.3 IPMA Sertifikovani Strateški Planer Projekta

Ova sertifikacija zahtijeva da je kandidat djelovao na strateškom nivou u veoma kompleksnom projektnom okruženju. Odgovoran je za planiranje veoma kompleksnog projekta koji ima strateški uticaj na organizaciju.

Kriterijumi podobnosti: Minimum 5 godina iskustva kao strateški planer projekta u odgovornoj leaderskoj funkciji u veoma kompleksnim projektima, od čega najmanje 3 godine na strateškom nivou.

Od strateškog planera se očekuje da je radio:

- sa više od pet planera iz različitih jedinica i kultura,
- na projektnom planu koji integriše više od pet rasporeda,
- sa kompleksnim i čestim odnosima sa klijentima, uključujući zahtjevne interfejsne sa njihovim planiranjem,
- sa kompleksnim i čestim odnosima sa dobavljačima/izvođačima, uključujući intervencije i revizije.

Svo iskustvo za nivo Strateškog Planera Projekta mora biti stečeno u posljednjih 12 godina.

2.9. Ocjena osnovnog nivoa kompetencija

2.9.1 Referentni okvir tokom procesa procjene čini IPMA ICB, Referentni vodič ICB4 u agilnom okruženju, Referentni vodič za PMO i kompetenciju planiranja projekta, kao i pripadajuće kompetencijske elemente (CE). Ovo je IPMA standard za sertifikaciju i koristi se za procjenu kandidata od strane svake sertifikacione organizacije (CB).

2.9.2 IPMA ICB i referentni vodiči sadrže niz kompetencijskih elemenata (CE), od kojih svaki uključuje više ključnih indikatora kompetencija (KCI). Procjena kandidata se vrši na nivou CE, uz korišćenje KCIs kao podrške u procjeni.

2.9.3 IPMA ICB definiše individualnu kompetenciju kao „primjenu znanja, vještina i sposobnosti radi postizanja željenih rezultata u radnom okruženju“:

- Procjena kandidata za nivo D zasniva se na znanju, gdje kandidat pokazuje razumijevanje relevantnog CE u nekompleksnom projektnom okruženju;
- Procjena kandidata za nivo C zasniva se na demonstraciji primjene CE u projektnom okruženju srednje kompleksnosti;
- Procjena kandidata za nivo B zasniva se na demonstraciji primjene CE u kompleksnom okruženju projekta, programa ili portfolija;
- Procjena kandidata za nivo A zasniva se na demonstraciji

primjene CE u veoma kompleksnom okruženju projekta, programa ili portfolija.

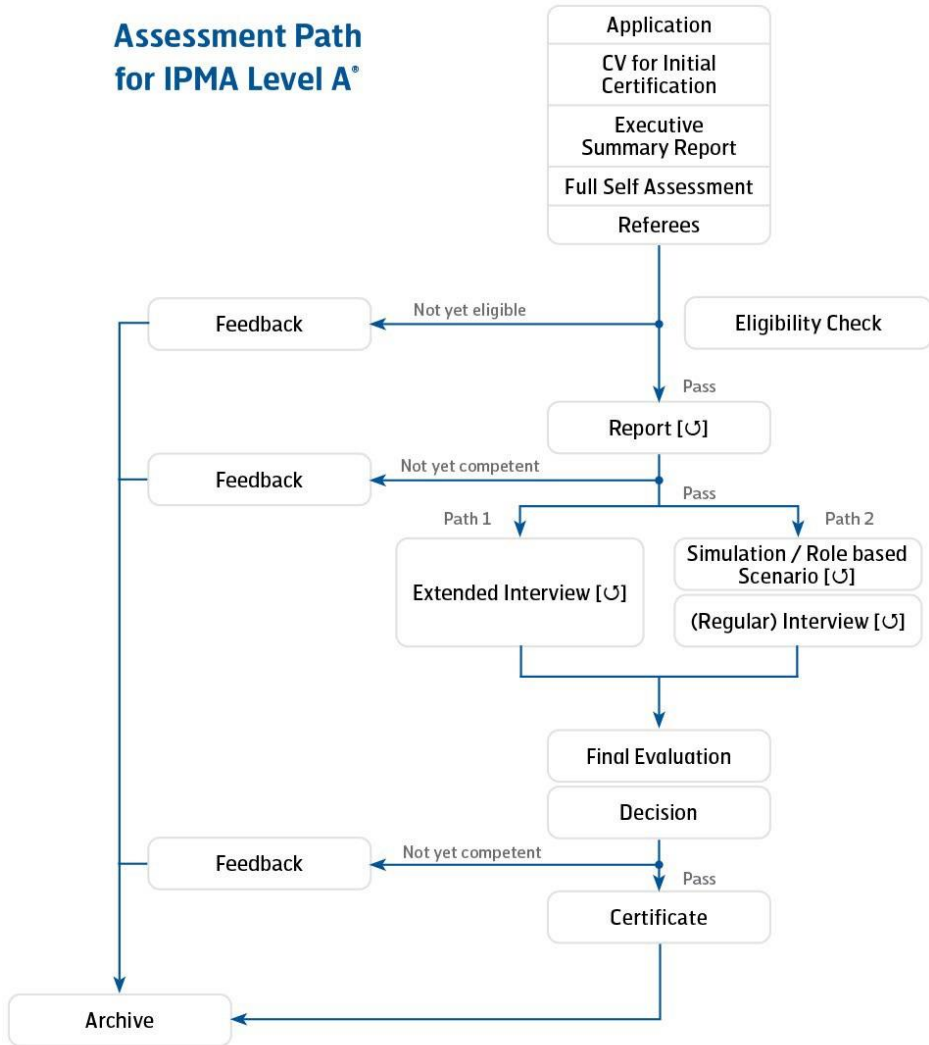
- 2.9.4 Pitanja na ispitu, pitanja na intervjuu i studije slučaja u simulaciji koje se koriste za nivoe A, B i C (gdje je primjenjivo) formulišu se tako da kandidatima omogućavaju demonstraciju primjene znanja, vještina i sposobnosti kroz različite metode procjene.
- 2.9.5 Za postizanje nivoa A, kandidati moraju pokazati dovoljno dokaza za 80% kompetencijskih elemenata iz domena definisanih u IPMA ICB, u veoma kompleksnom okruženju.
- 2.9.6 Za postizanje nivoa B, kandidati moraju pokazati dovoljno dokaza za 80% kompetencijskih elemenata iz domena definisanih u IPMA ICB, u kompleksnom okruženju.
- 2.9.7 Za postizanje nivoa C, kandidati moraju pokazati dovoljno dokaza za 80% kompetencijskih elemenata iz domena definisanih u IPMA ICB, u okruženju srednje kompleksnosti.
- 2.9.8 Da bi se pokazao dovoljan dokaz za određeni CE, kandidati moraju demonstrirati minimum 50% ključnih indikatora kompetencija (KCI).
- 2.9.9 Za postizanje nivoa D, kandidati moraju pokazati znanje o 80% kompetencijskih elemenata iz domena definisanih u IPMA ICB.

Poglavlje 3

3.1 Početna sertifikacija

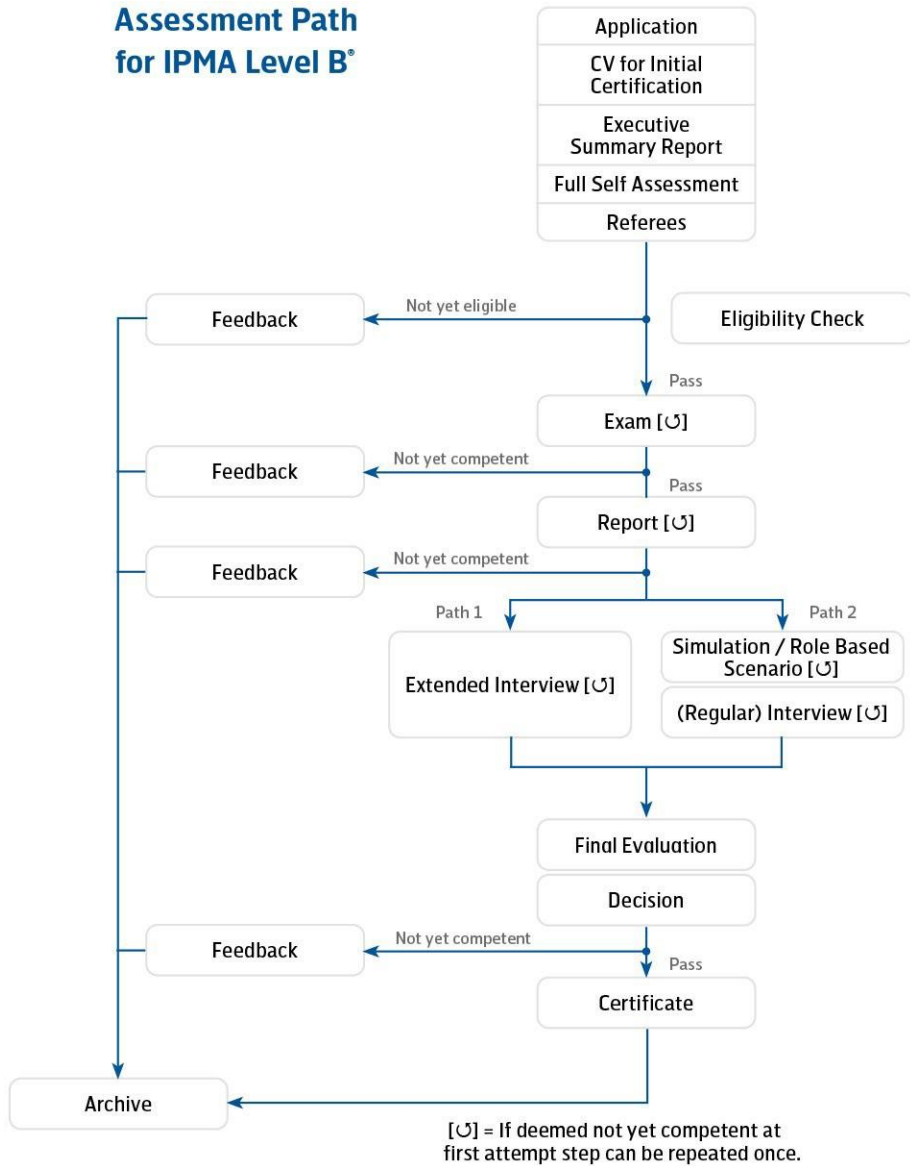
3.1.1 Postoji više ekvivalentnih, unaprijed definisanih IPMA puteva za sertifikaciju koji se primjenjuju na sertifikaciju pojedinaca. Svako IPMA sertifikaciono tijelo (CB) bira jedan od tih puteva u skladu sa nivoima sertifikacije i domenima. Neka sertifikaciona tijela mogu imati dodatne zahtjeve ili korake u sertifikaciji koji su odobreni od strane IPMA Odbora za sertifikaciju i validaciju (CVMB).

Assessment Path for IPMA Level A*

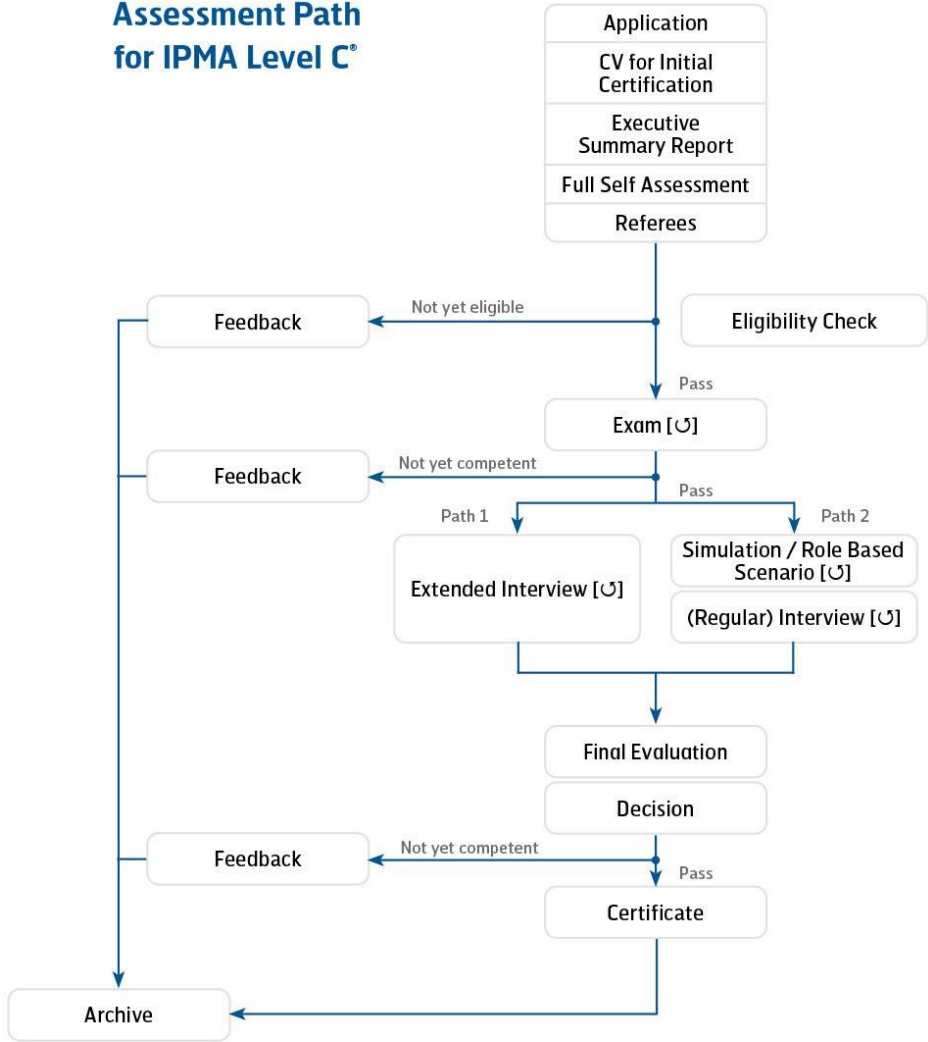


[U] = If deemed not yet competent at first attempt step can be repeated once.

Assessment Path for IPMA Level B®

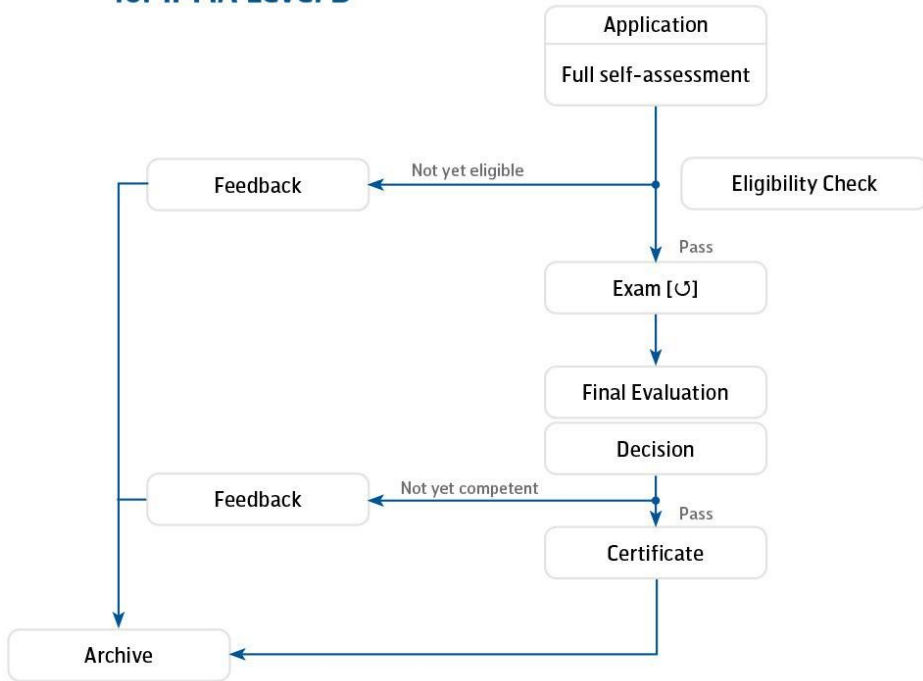


Assessment Path for IPMA Level C®



[U] = If deemed not yet competent at first attempt step can be repeated once.

Assessment Path for IPMA Level D®



[U] = If deemed not yet competent at first attempt step can be repeated once.

3.1.2 Kandidatima je dozvoljeno da jednom ponove određene korake (0) ocjene ako na prvom pokušaju ne budu uspješni. Da bi kandidat dobio IPMA sertifikat, mora uspješno završiti svaki od koraka procjene u roku od 18 mjeseci od datuma prihvatanja prijave.

3.2 Ključni koraci sertifikacije - Prijava

3.2.1 Svako sertifikaciono tijelo (CB) obezbjeđuje obrazac za prijavu koji sadrži sve neophodne lične podatke kako bi CB mogao da identifikuje kandidata i obradi njegovu prijavu u skladu sa odgovarajućim nivoom sertifikacije i domenom za koji se prijavljuje. U okviru ovog procesa, kandidat potvrđuje da prihvata i da će se pridržavati uslova i obaveza IPMA procesa sertifikacije, uključujući, ali ne ograničavajući se na:

- objavljivanje njegovog imena i podataka o sertifikatu na veb-sajtovima CB-a i IPMA-e, osim ako kandidat izričito ne zatraži drugačije u pisanoj formi;
- dostavljanje njegovih podataka IPMA-i u svrhe revizije;
- vlasništvo nad sertifikatom i način njegovog korišćenja;
- procedure sertifikacije koje primjenjuje CB;
- finansijske uslove i odredbe CB-a;
- kodeks profesionalnog ponašanja i etike CB-a;
- postupak žalbe koji primjenjuje CB.

Samoprocjena

3.2.2 Samoprocjenu kandidata koristi sertifikaciono tijelo (CB) u fazi prijave kako bi procijenilo njegovu podobnost za odgovarajući nivo sertifikacije. Takođe se može koristiti i nakon završene procjene, radi pružanja uporednih povratnih informacija kandidatu.

3.2.3 Za nivoe A, B i C, kandidat popunjava kompletnu samoprocjenu (znanje, vještine i sposobnosti) za sve elemente kompetencija (CE) u okviru nivoa i domena za koji se prijavljuje, uzimajući u obzir ključne indikatore kompetencija (KCI) tokom procjene.

3.2.4 Za nivo D, kandidat popunjava samoprocjenu znanja za sve elemente kompetencija (CE).

Biografija (CV)

3.2.5 Za nivoe A, B i C, kandidat dostavlja sažetak projekata, programa ili portfelja koje je vodio ili u kojima je učestvovao, kako bi ispunio

IPMA kriterijume. Kandidat mora obezbijediti dovoljno detalja kako bi procjenjivači mogli da ocijene njegovu podobnost za nivo IPMA sertifikacije za koji se prijavljuje. Minimalno, to uključuje:

- ime i kontakt podatke kandidata;
- profesionalnu biografiju koja obuhvata relevantne: a. uloge i pozicije u projektima, programima i portfeljima; b. diplome i kurseve sa akreditovanih visokoškolskih ustanova; c. profesionalne sertifikate i kvalifikacije; d. obuke iz oblasti upravljanja projektima, programima i portfeljima; e. članstva u profesionalnim organizacijama; f. druge oblike stručnog usavršavanja, uključujući nagrade, dostignuća ili publikacije iz oblasti upravljanja projektima, programima ili portfeljima.
- pregled projekata, programa i portfelja koji uključuje: a. ključne isporuke, trajanje, budžet i složenost; b. ulogu, odgovornosti i stepen angažovanja kandidata u svakom od navedenih.

3.2.6 Za resertifikaciju na svim nivoima, nosilac sertifikata mora dostaviti CV kao gore, uz dovoljno dokaza da je tokom svake godine od prethodne sertifikacije ostvario najmanje 35 sati kontinuiranog stručnog usavršavanja (CPD). Evidenciju CPD aktivnosti potpisuje kandidat i ona uključuje:

- naziv aktivnosti;
- opis aktivnosti;
- datume realizacije i broj sati;
- kompetencijske elemente (CE) koje aktivnost pokriva;
- sažetu izjavu o naučenom tokom perioda CPD-a i o tome kako je kandidat imao koristi od tih aktivnosti.

Izvršni sažetak izvještaja

3.2.7 Izvršni sažetak izvještaja može se koristiti od strane ocjenjivača kao priprema za intervju. Za nivoe A, B i C, kandidat podnosi Izvršni sažetak izvještaja u maksimalnoj dužini od 15 stranica, koji se odnosi na njegovu podobnost za procjenu na osnovu kriterijuma podobnosti. Izvještaj obuhvata:

- organizaciju (detalji o kompaniji, industriji i vrstama projekata, glavni ciljevi organizacije i poslovne jedinice u kojoj kandidat radi);

- jednostranični rezime za svaki projekat/program/portfolio sa pripadajućim vremenskim okvirima, fazama i raspoloživim resursima;
- ulogu kandidata (organizaciona šema sa jasno označenom pozicijom kandidata, oblast odgovornosti, pregled korišćenih procedura upravljanja projektima, odnos sa internim i eksternim zainteresovanim stranama).

3.2.8 Dodatno:

- Za nivoe A i B: opis kako je kandidat vodio svaki projekat, program ili portfelj i kako ispunjava kriterijume kompleksnosti za nivo za koji se prijavljuje, uz napomenu da se ti detalji koriste kao osnova za izvještaj.
- Za nivo C: opis kako je kandidat upravljao svakim projektom i kako ispunjava kriterijume kompleksnosti.

Preporuke

3.2.9 Za nivoe A, B i C, kao i za recertifikaciju, kandidat mora dostaviti imena i kontakt podatke najmanje dvije osobe koje mogu potvrditi njegovu podobnost u odnosu na nivo i oblast sertifikacije za koju se prijavljuje.

Provjera podobnosti

3.2.10 Kao dio 4-L-C Sistema, svaki sertifikacioni organ (CB) procjenjuje podobnost kandidata kako bi donio odluku o njegovoj prikladnosti. Na osnovu dostavljenih dokaza i po potrebi iskustva procjenjivača, CB dokumentuje i informiše kandidata o odluci da se prijava prihvati ili odbije. Ako kandidat ispunjava kriterijume podobnosti, postaje zvaničan kandidat.

3.2.11 Ako kandidat ne ispunjava kriterijume podobnosti, CB ga obavještava da li je moguće ponovo aplicirati za niži nivo sertifikacije ili koje dodatne dokaze treba dostaviti da bi zadovoljio kriterijume.

Ispiti

3.2.12 Za nivoe B, C i D, svaki CB obezbjeđuje da se ispiti sprovode u kontrolisanom okruženju, pod odgovarajućim nadzorom i sa dokumentovanim procedurama koje garantuju sigurnu kontrolu ispita, pitanja i pratećeg materijala. To uključuje i provjeru identiteta kandidata.

- 3.2.13 Ispit za nivo B može biti usmeni ili pismeni, po odluci CB-a za svaki ciklus sertifikacije. Pitanja su otvorenog tipa i omogućavaju kandidatima da pokažu primjenu znanja samo na traženom nivou. Pisani ispit traje tri sata, usmeni devedeset minuta.
- 3.2.14 Ispit za nivo C je pisani ispit sa pitanjima otvorenog tipa. Omogućava demonstraciju primjene znanja na traženom nivou. Traje tri sata.
- 3.2.15 Ispit za nivo D je pisani ispit koji sadrži kombinaciju pitanja sa višestrukim izborom i otvorenim odgovorima. Pitanja sa višestrukim izborom imaju najmanje četiri ponuđene opcije, od kojih je jedna tačna. Nema negativnog bodovanja za netačne ili neodgovorene odgovore. Ispit traje tri sata.

Ispiti za nivoe C i D mogu se polagati online ili uživo.

- 3.2.16 Ocjenjivači daju preporuku o prolasku ili još uvijek nedovoljnoj kompetentnosti nakon svakog ispita. Ako kandidat ne uspije da postigne prag za prolaz sa razlikom od 5% ili manje, ispitni rad se nezavisno ponovo ocenjuje od strane drugog ocjenjivača, gdje se ocjene upoređuju i donosi se konačna odluka.

Izvještaj

- 3.2.17 Kandidati koji se procjenjuju za nivoe A i B podnose detaljan izvještaj koji obuhvata njihove projekte, programe ili portfolije. Oni se odnose na iste koje je kandidat opisao u svom izvršnom sažetku u prijavi. Izvještaj opisuje primjenu njihovog liderstva nad drugima u primjeni Elemenata Kompetencije (EK) za odgovarajuću ulogu i nivo koji se procjenjuje. Maksimalna dužina teksta je 25 stranica, uz dodatnih maksimalno 15 stranica za priloge. Izvještaj se podnosi u odgovarajućem fontu sa veličinom slova od 11 poena.
- 3.2.18 Izvještaj za nivoe A i B sadrži sljedeće informacije:

- Osnovni podaci: kandidat daje detaljan opis uloge u projektu, programu ili portfoliju u kontekstu, ključne zainteresovane strane, obim i ključne ciljeve, organizaciju projekta, programa ili portfolija i povezane resurse za koje je kandidat bio odgovoran (maksimalno tri stranice uključujući grafike).
- Izazovi u upravljanju projektom, programom ili portfolijom: kandidat daje pregled izazova u upravljanju tokom trajanja uloge u projektu, programu ili portfoliju, u vezi sa EK za nivo i oblast za koju se prijavljuje. U okviru toga, izvještaj treba

da obradi iskustva kandidata u:

- a. izazovima u upravljanju i liderstvu u odnosu na druge;
- b. načinu na koji su ti izazovi riješeni i postignutim rezultatima;
- c. razmatranju rezultata i naučenim lekcijama.

Evaluacija (ocjena) Izvještaja

3.2.19 Sertifikaciono tijelo (CB) dodjeljuje ocjenjivača(e) da ocijene izvještaj u odnosu na zahtjeve nivoa i oblasti, koristeći dokaze koje je kandidat dostavio. Preporuka o prolasku ili još uvijek nedovoljnoj kompetentnosti se daje i bilježi u dosijeu kandidata zajedno sa bilješkama procjenjivača. Kandidat se smatra još uvijek nedovoljno kompetentnim ako izvještaj ne ispunjava zahtjeve sertifikacionog sistema za nivo i ulogu za koju je aplicirao.

Simulacije zasnovane na putevima i intervjui

3.2.20 Nakon podnošenja izvještaja za nivoe A i B, postoje dva moguća puta koje kandidat može slijediti (u zavisnosti od dostupnosti unutar sertifikacionog tijela – CB): ili simulacija/scenarijo zasnovan na ulozi i intervju, ili produženi intervju.

3.2.21 Simulacija je sesija u kojoj se kandidatu predstavlja situacija i traži se da izvrši zadatke koji odgovaraju relevantnoj ulozi (projekat, program ili portfolio) i nivou (A, B ili C), dok ga procjenjivači posmatraju. Primarna svrha simulacija je procjena ličnih kompetencija u okruženju gdje dolazi do interakcije sa drugima. Procjenjivač može odabrati specifične zadatke za svakog kandidata, kako bi pokrio oblasti u kojima je ranije dostavljeno nedovoljno dokaza, i to na osnovu prethodno procijenjenih dokaza, po potrebi. Procjena kandidata se vrši na individualnoj osnovi i ne zasniva se na učinku grupe. Procjenjivači imaju minimum trideset minuta vremena za posmatranje/kontakt po kandidatu.

3.2.22 Svrha intervjuja je procjena kompetencija u praksi i perspektivi. Intervjue sprovode dva procjenjivača, koji identifikuju koje specifične EK (Elemente Kompetencije) i KIK (Ključne Indikatore Kompetencije) treba procijeniti za svakog kandidata i postavljaju pitanja koja su prethodno pripremili, a koja se odnose na dostavljene materijale. Odgovori se bilježe kao dio prikupljanja dokaza.

Vrijeme intervjua Ocjenjivača po kandidatu	Nivo A	Nivo B	Nivo C
Period trajanja	90 mins	90 mins	60 mins

Tabela 2: Uobičajeno trajanje intervjua

3.2.23 Kada simulacija nije dostupna, sprovodi se produženi intervju. Radi obezbjeđivanja jednakosti, vrijeme kontakta se produžava kako bi se omogućila prilika za obuhvatanje konkretnih oblasti kompetencija (CEs) i ključnih indikatora kompetencija (KCIIs) koje se procjenjuju kod svakog kandidata.

Vrijeme intervjua Ocjenjivača po kandidatu	Nivo A	Nivo B	Nivo C
Period trajanja	120 mins	120 mins	90 mins

Table 3:.. Produženo trajanje intervjua

Konačna ocjena, odluka I sertifikacija

3.2.24 Tokom završne evaluacije, ocjenjivač(i) utvrđuju da li je kandidat zadovoljavajuće ispunio sve potrebne kriterijume za IPMA nivo i domen za koji se prijavljuje. Vodeći ocjenjivač zatim prosljeđuje završnu evaluaciju Sertifikacionom tijelu (CB) na potvrdu i donošenje konačne odluke. Sertifikaciono tijelo donosi odluku o tome da li je kandidat prošao ili još nije kompetentan, na osnovu preporuke ocjenjivača, nakon provjere da li su sve procedure ispoštovane i dokumentacija kompletna.

3.2.25 Informacije o sertifikatu se objavljuju na IPMA veb-sajtu kao javne informacije, osim ako kandidat ne uloži pisani prigovor Sertifikacionom tijelu.

Sertifikati su važeći pet godina, nakon čega nosilac sertifikata može podnijeti zahtjev za resertifikaciju na istom nivou ili za sertifikaciju na novom nivou uz odgovarajuće dokaze.

Povratna informacija

3.2.26 U slučajevima kada podnosilac prijave nije prihvaćen kao kandidat, ili kada kandidat ne uspije u početnom procesu sertifikacije, Sertifikaciono tijelo (CB) ga pismeno obavještava o razlozima za donošenje odluke. Kao dio procesa kontinuiranog unapređenja, od podnosioca prijave i kandidata se može tražiti da popune upitnik o

povratnim informacijama u vezi sa svojim iskustvima tokom procesa sertifikacije. Ove povratne informacije se ne koriste kao dio procjene kandidata niti u procesu donošenja odluke.

Arhiviranje

3.2.27 Sertifikaciono tijelo (CB) obezbjeđuje da su svi zapisi pravilno kontrolisani i arhivirani u minimalnom trajanju od šest godina.

Poglavlje 4

4.1 Resertifikacija

4.1.1 Resertifikacija se sprovodi pet godina nakon početne sertifikacije za sve nivoe, domene i uloge. Odgovornost je nosioca sertifikata da pokrene proces resertifikacije putem prijave, najkasnije šest mjeseci od datuma isteka sertifikata. Sertifikaciono tijelo IPMA (CB) može odobriti produženje do 12 mjeseci od datuma isteka sertifikata, uz odgovarajuće obrazloženje.

4.1.2 Zahtjevi za različite nivoe resertifikacije opisani su u tabeli ispod:

	Nivo A	Nivo B	Nivo C	Nivo D
Iskustvo vezano za domen koje se zahtijeva od podnosioca prijave	Dokaz o najmanje 30 mjeseci praktičnog iskustva u periodu od pet godina			Nije primjenjivo
	Složenost			Nije primjenjivo
	Vođenje drugih		Upravljanje drugima	Nije primjenjivo
	Dokaz o najmanje 35 sati stručnog usavršavanja godišnje (ukupno 175 sati) od posljednje (re)sertifikacije			

Tabela 4: Kriterijumi za resertifikaciju za nivoe A, B, C i D

4.1.3 Nakon što procijeni dokumentaciju podnosioca prijave u pogledu podobnosti, Sertifikaciono tijelo (CB) može smatrati potrebnim da sprovede intervju radi dodatne provjere dostavljenih dokaza, te može zatražiti od podnosioca prijave da na tom intervjuu predstavi dodatne dokaze. Odluka o prolasku ili nedostatku kompetentnosti za nivo i domen za koji se prijava podnosi donosi se na osnovu tih dodatnih dokaza u završnoj evaluaciji.

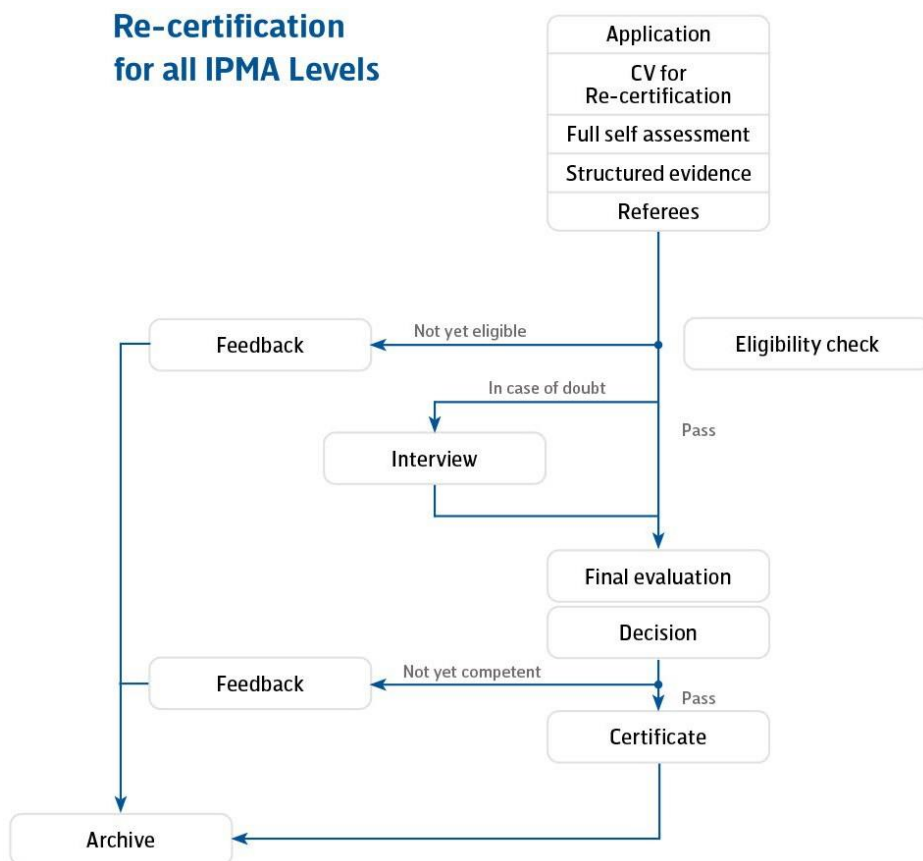
Resertifikacioni intervju

4.1.4 Ovo se primjenjuje u slučajevima kada je resertifikacioni intervju potreban u slučaju sumnje. Radi stavljanja u kontekst tvrdnje

podnosioca prijave o kompetencijama i profesionalnom razvoju, podnosilac prijave treba da pripremi i održi prezentaciju u trajanju do najviše 10 minuta na početku resertifikacionog intervjua. Resertifikacioni intervju ukupno traje najviše jedan sat. Ovo se primjenjuje u slučajevima kada je resertifikacioni intervju potreban u slučaju sumnje. Radi stavljanja u kontekst tvrdnje podnosioca prijave o kompetencijama i profesionalnom razvoju, podnosilac prijave treba da pripremi i održi prezentaciju u trajanju do najviše 10 minuta na početku resertifikacionog intervjua. Resertifikacioni intervju ukupno traje najviše jedan sat.

4.2 Datum važenja resertifikacije

- 4.2.1 Novi sertifikat će imati period važenja od 5 godina, počevši od dana koji slijedi nakon isteka početnog sertifikata (ili prethodnog resertifikata), do pete godišnjice prethodnog sertifikata.
- 4.2.2 Datum isteka resertifikata se odnosi na datum isteka prethodnog sertifikata. Nije povezan ni sa jednim od datuma kada je resertifikacija podnijeta, procijenjena, odobrena ili izdata.



Poglavnje 5

5.1 Prigovori I žalbe

- 5.1.1 Svako IPMA Sertifikaciono tijelo (CB) objavljuje svoj postupak za rješavanje žalbi i prigovora na pravičan, nepristrasan, povjerljiv i konstruktivan način.
- 5.1.2 Postupak obezbjeđuje da se sve žalbe i prigovori obrade i riješe u roku od tri mjeseca od dana prijema pisane žalbe ili prigovora. Podnosioci prijave i kandidati mogu podnijeti žalbu u pisanom obliku Sertifikacionom tijelu (CB) u roku od 30 dana od odluke o sertifikaciji. Ukoliko pojedinac želi da podnese prigovor na rad Sertifikacionog tijela, isti se šalje IPMA-i putem IPMA veb-sajta, na pažnju IPMA Odbora za sertifikaciju i validaciju.

IPMA®

international
project
management
association

MOVING FORWARD



Version 1.1

www.ipma.world