

INOVACIJE I ISKUSTVA ON-LINE NASTAVE UPRAVLJANJA PROJEKTIMA I UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESIMA

Milan Šmigić¹, Vladan Pantović²

¹Centar za upravljanje projektima – CPM, Beograd, Srbija

²Univerzitet Union – Nikola Tesla, Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Beograd, Srbija

¹smigicm@cpm.rs, ²vladan@pantovic.rs

Kratak sadržaj: Profesionalni razvoj u oblasti upravljanja projektima je složen proces, jer zahteva razvijanje velike količine tehničkih, poslovnih i leaderskih veština, dobro rasuđivanje u donošenju odluka, rešavanju problema, sposobnost rada u višefunkcionalnim ili interdisciplinarnim projektnim timovima. Projektno okruženje iz stvarnog života nalaže da razvoj ovih veština i kompetencija učenjem samo na tradicionalni način na univerzitetima i drugim akademskim institucijama više nije dovoljno. Ključ je sposobnost stvaranja podsticajnog okruženja za učenje koje je što je moguće bliže stvarnom okruženju u kome će se znanje primenjivati. Kombinovanje on-line kontekstualnih sadržaja za učenje, poslovnih simulacija i primene znanja u timskoj praksi može biti odlična polazna osnova za one koji žele da se usavrše u upravljanju projektima.

Ključne reči: On-line učenje, upravljanje projektima, upravljanje poslovnim procesima

INNOVATIONS AND EXPERIENCES OF ON-LINE TEACHING OF PROJECT MANAGEMENT AND BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Abstract: Learning project management is a complex process, because it requires to develop a high amount of hard and soft skills, good judgment in decision-making, problem solving, ability to work in cross-functional or cross-disciplinary project teams. Real-life project environment dictates that developing these skills and competencies by learning only in traditional ways in universities and other academic institutions is not enough anymore. The key is being able to create a self-directed learning environment which is as close as possible to the real environment where the knowledge will be applied. Combining contextual learning content, on-line business simulations and knowledge application in your own life can be a great jump-start for beginners in project management.

Key Words: On-line learning, project management, business process management

1. UVOD

Profesionalni razvoj u oblasti upravljanja projektima je složen proces, jer zahteva razvijanje velike količine tehničkih, poslovnih i leaderskih veština, dobro rasuđivanje u donošenju odluka, rešavanju problema, sposobnost rada u višefunkcionalnim ili interdisciplinarnim projektnim timovima. Projektno okruženje iz stvarnog života nalaže da razvoj ovih veština i kompetencija učenjem samo na tradicionalni način na univerzitetima i drugim akademskim institucijama više nije dovoljno. Ključ je sposobnost stvaranja podsticajnog okruženja za učenje koje je što je moguće bliže stvarnom okruženju u kome će se znanje primenjivati. Kombinovanje on-line kontekstualnih sadržaja za učenje, poslovnih simulacija i primene znanja u timskoj praksi može biti odlična polazna osnova za one koji žele da se usavrše u upravljanju projektima.

Autori su kao predavači i konsultanti u oblasti upravljanja projektima u proteklih 20 godina obučili preko šest hiljada polaznika u okviru raznovrsnih programa obuka koje na tržištu neformalnog obrazovanja sprovodi Centar za upravljanje projektima - CPM. Polaznici tih obuka (u pojedinačnom trajanju od dvadeset do četrdeset časova) su bili u najvećem broju formalno visoko obrazovani profesionalci iz regiona bivše SFRJ (i drugih evropskih zemalja) koji su u svom redovnom poslu došli u dodir sa projektnim/timskim načinom rada. CPM programi su zasnovani na standardima koje publikuju vodeća međunarodna profesionalna udruženja PMI (*Project Management Institute*), IIBA (*International Institute for Business Analysis*) i ABPMP (*Association for Business Process Management Professionals*).

Organizacije koje su ulagale u CPM obrazovanje svojih zaposlenih zahtevale su da tako izabrani i obučeni profesionalci odmah nakon treninga povedu ka uspehu projektne timove strateški važnih investicionih i razvojnih projekata. To je u portfoliju CPM trening usluga dovelo do razvoja preko 30 kurseva iz oblasti upravljanja projektima, poslovne analize i upravljanja poslovnim procesima.

Iskustva autora ovog rada proizilaze stoga sa jedne strane iz dve decenije dugog procesa klasičnog neformalnog obrazovanja odraslih (trening centar, učionica, bela tabla, *Power point* prezentacija, uživo rad sa polaznicima), ali takođe i iz uspešno uspostavljenog procesa *on-line* učenja koje je u CPM-u (počev od 1. marta) 2020. godine uspostavljen silom prilika kada je na globalnom i regionalnom tržištu nastupila pandemija Covid 19 virusa.

2. CPM PROGRAMI OBUKE I STARI NAČIN RADA

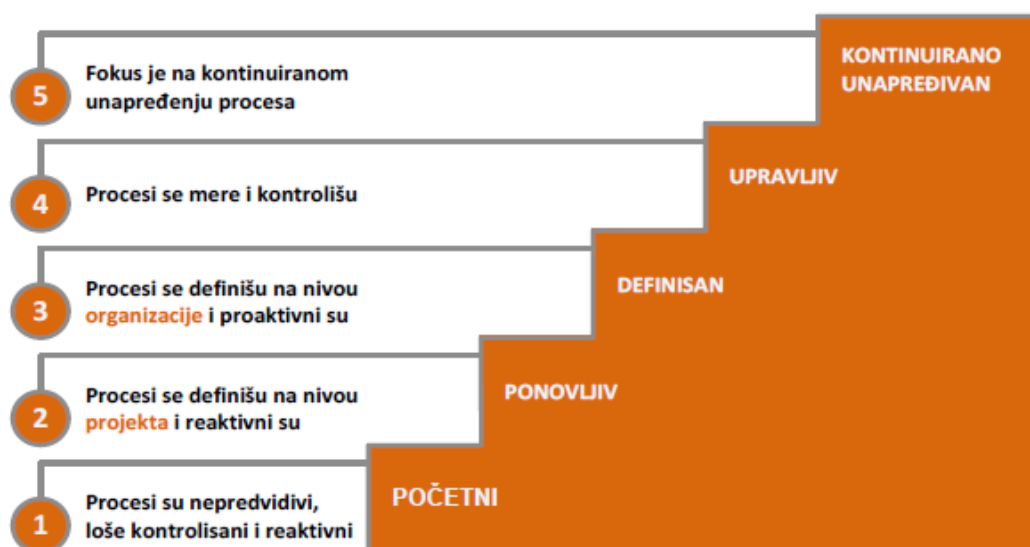
Centar za upravljanje projektima-CPM je već tokom prve decenije svog postojanja postao regionalni lider u oblasti upravljanja projektima, upravljanja preduzećem i upravljanja razvojem poslovanja. Sve usluge skrojene su po meri klijenta. U dogovoru sa klijentima i u skladu sa njihovim potrebama od 1998. godine na tržištu CPM pruža širok spektar trening usluga, isporuku softverskih rešenja za upravljanje projektima, pripremu rukovodilaca projekata za PMI PMP sertifikaciju, operativno planiranje i kontrolu projekta, menadžment konsalting usluge, razvoj poslovne strategije i uvođenje savremenih poslovnih rešenja za upravljanje projektima i preduzećem.

CPM je u regionu jugoistočne Evrope prvi globalni centar za obuku Instituta za projektni menadžment (*Project Management Institute – Global PMI REP*). PMI je vodeće međunarodno profesionalno udruženje projektnih menadžera koje broji preko pola miliona članova iz celog sveta. U CPM referencama stoji čitav niz uspešno implementiranih razvojnih projekata u mnogim vodećim preduzećima koja se bave investicionim i razvojnim projektima i programima, kao što su: Elektromreža Srbije AD, NIS AD, Telekom Srbija AD, *Bechtel*, Energoprojekt, Štrabag, PFB, Putevi Srbije i mnoga druga.

CPM trening tim je organizovan da pomogne projektno orijentisanoj organizaciji tako što će projektnu i procesnu kulturu, komunikaciju funkcionalnih i projektnih timova i strateško planiranje integrisati u jedinstveni portfolio projekata i tako unaprediti upravljanje poslovanjem. Iz bogatog iskustva u implementaciji korporativnih Sistema za upravljanje projektima sledi da je ključna poslovna unapređenja moguće postići faznom realizacijom sledećih paketa CPM usluga:

- Ocena postojećeg nivoa zrelosti korporativnog Sistema za upravljanje projektima u skladu sa najboljom svetskom praksom (ISO 21500, PMI OPM3, PMI PMBOK);
- Razvoj, implementacija i integracija metodologije za upravljanje projektima, sistema upravljanja i sistema izveštavanja;
- Razvoj plana realizacije neophodnih metodoloških obuka za profesionalni razvoj ljudskih resursa;
- Metodološka obuka strateških, funkcionalnih i projektnih menadžera;
- Isporuka, instalacija i konfigurisanje softverske platforme za upravljanje projektima;
- Softverska obuka funkcionalnih i projektnih menadžera i članova projektnog tima za korišćenje Sistema za upravljanje projektima;
- Integracija sistema za upravljanje projektima u skladu sa specifičnim zahtevima menadžmenta preduzeća;
- Konsalting podrška menadžerima u primeni implementiranog sistema za upravljanje projektima;
- Mentorski rad sa rukovodiocima projekata i funkcionalnim menadžerima;
- Operativna podrška u radu Sistema za upravljanje projektima.

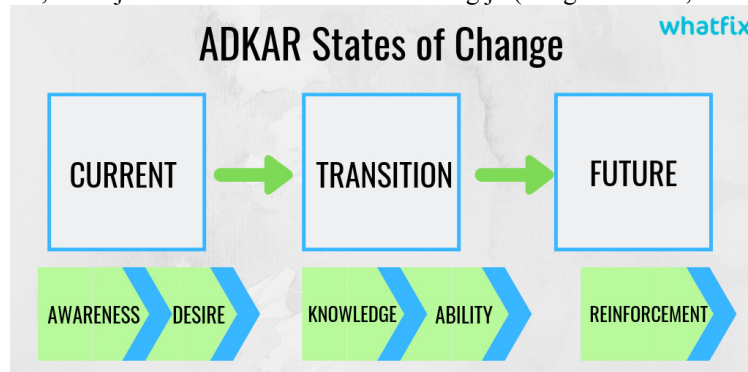
Bilo da klijentima pomaže u razvoju projektno metodologije, školovanju i razvoju kapaciteta upravljačkih resursa, međunarodnoj sertifikaciji projektnih menadžera ili planiranju i kontroli realizacije projekata, osnovni cilj CPM angažovanja je povećanje baze internih znanja, efikasnija realizacija projekata, efikasnije ostvarenje strategije i viši nivo zrelosti upravljanja organizacijom.



Slika 1. Pet nivoa organizacione zrelosti u oblasti upravljanja procesima[1]

3. NOVI „ON-LINE“ NAČIN RADA

Kako je izbijanje pandemije početkom 2020. u velikoj meri uticalo na globalnu ekonomiju, preduzeća u regionu su takođe bila primorana da odgovore primenom praktičnih, ali kreativnih rešenja koja će voditi njihovu organizaciju u napred. CPM je primenio tromesečni plan uvođenja inovacija koristeći integrisani CRM informacioni sistem (za upravljanje odnosima sa klijentima), *Portfolio Project Management* sistem (za upravljanje internim razvojnim projektima na bazi PMI preporuka) i adaptirala svoje upravljanje poslovnim procesima (prema najboljoj praksi ISO 29993 i ABPMP CBOK). Ove inovacije pomogle su CPM timovima koji vode prodaju, realizaciju i naplatu usluga obuke da poboljšaju razmenu informacija, povećaju produktivnost, ojačaju komunikaciju i postignu bolju saradnju sa kupcima. Da bi se to desilo, CPM je koristio sledeću ADKAR strategiju (Šmigić i Ćurčić, 2020 [7]):



Slika 2: Prosci (n.d.); The Prosci ADKAR model [4]

Obaveštenost - U trenutku objave vanrednog stanja (zbog situacije sa COVID-19), menadžment CPM-a je procenio situaciju i utvrdio implikacije na organizaciju. Strateški i timski su formulisali plan primene novih *on-line* korporativnih alata koji će im u narednom periodu poslužiti kao novi fleksibilni operativni model za realizaciju CPM trening usluga. Lideri promene su dodatno identifikovali da ova strateška promena mora da bude usklađena i prati strategiju kompanije i sve definisane CPM etičke, profesionalne i društvene vrednosti. Iz perspektive rukovođenja ovom promenom, CPM izvršni direktor je bio sponzor promene odnosno čitavog programa unapređenja interne i eksterne saradnje. Članovima CPM organizacije pružene su ključne informacije o ciljevima i očekivanim efektima programa putem CPM odeljenja za ljudske resurse koje je uspostavilo jasne ciljeve za ostvarenje novih znanja i novih oblika *on-line* saradnje. CPM PMO tim je definisao uloge, podloge i metriku uspeha za upotrebu *on-line* platforme u svim CPM poslovnim jedinicama, a svim zaposlenima je obezbeđen lak pristup ključnim IT resursima.

Želja - promena je imala značajno učešće zaposlenih, jer kompanija CPM promovise kulturu komunikacije, bezbednosti i odgovornosti u poslovanju, kroz svakodnevnu *on-line* razmenu informacija. Neophodno je da zaposleni budu strpljivi i otvoreni za promene u svojim radnim navikama, procesima i da ta fleksibilnost treba da se odražava u čitavoj CPM organizacionoj strukturi.

Znanje - CPM izvršni direktor je utvrdio koja bi područja timskog rada (marketing, prodaja, realizacija, podrška) mogla imati koristi od njihove povećane saradnje i odabrao je *on-line* softverske platforme kako bi udovoljio tim potrebama (*Microsoft Teams*, *Google Meet*, *Miro*, *Kanban Flow*). CPM menadžeri projekata pobrinuli su se za to da se saradnja sa učesnicima koristi za poboljšanje efikasnosti i rezultata radnih procesa zaposlenih na vidljive načine za klijente i CPM. Na taj način razvijeni su novi načini za razumevanje procesa saradnje i učenje o tome šta CPM zaposleni treba da urade prvo tokom tranzicije ka novom načinu rada, a da pritom u realnom vremenu razmenjuju iskustva i komentare o statusu svake inicijative, ponude, projekta/aktivnosti. Za tu namenu koristili su standardne Kanban forme za *on-line* timsku saradnju i redovno informisanje članova projektnih i funkcionalnih timova.

Sposobnost - Svoju CPM strategiju promene (ADKAR), uspešno su izvršili timskim radom, prevazilaženjem korporativne krize kroz poboljšane procese upravljanja znanjem. CPM lideri promena svakodnevno su bili uključeni u proces učenja, kroz praćenje učinka timova i aktivnu komunikaciju o svakom projektu sa ključnim članovima projektnog tima, usaglašavanjem prioriteta sa strategijom promene i zajedničkim učenjem pomoću *on-line* platformi, društvenih mreža, *on-line* sastanaka, kalendarskih zapisa i *on-line webinar* događaja orijentisanih na nove kupce.

Pojačanje - Menadžment CPM-a očekivao je da će novi oblici saradnje na nivou celog preduzeća podrazumevati dugoročnu posvećenost i transparentnost. Stoga je zacrtano da se neprestano traže povratne informacije od klijenata i zaposlenih i da se mere poslovni procese i vrše neophodna prilagođavanja. Time je stvoren jasan sistem funkcionalne i projektne odgovornosti, kako bi se održao dostignuti nivo unapređenja, a timovima obezbedilo da budu ažurni, redovnim slanjem obaveštenja i upozorenja, razmenom informacija u realnom vremenu, modeliranjem scenarija i deljenjem kontakata za povezivanje timova u efikasne strateški usmerene akcije. Redovnom upotrebom *on-line* alata, CPM timovi su dobili priliku da stalno mere svoje mogućnosti za ostvarenje cilja, upravljaju promenama i omogućili bolju saradnju funkcija i projekata. Dodatno, to je povećalo njihovu efikasnost u planiranju, skratilo vreme u raspoređivanju i kontroli resursa, isporuka, troškova i dostizanju zadovoljstva klijenata.

Kroz timsko prilagođavanje procesa rada i primenu najboljih ISO, PMI i ADKAR preporuka u praksi, CPM je već u drugom kvartalu 2020. zabeležio normalizaciju svog poslovanja, rast interesovanja tržišta i poboljšao poslovni rezultat (performanse procesa prodaje, realizacije i naplate obuke) u vreme globalne zdravstvene krize bez presedana.

4. ZAKLJUČAK

Značajne barijere koje utiču na sposobnost pojedinaca i timova da primene neophodnu promenu u organizaciji su: Navika da se posao obavlja na poznat način; Psihološke blokade i strah od nepoznatog novog načina rada; Inteliktualne mogućnosti članova tima i njihov kapacitet za učenje; Strateški prioriteti organizacije i raspoloživo vreme za promenu; Dostupnost podrške i adekvatnih ljudskih i materijalnih resursa.

Strpljenje, vreme i podrška lidera tima/organizacije su potrebni da bi se prevazišle gore pomenute barijere. Lideri promena mogu da primene sledeće taktike za izgradnju sposobnosti tima da sprovede promenu u postojećem načinu rada organizacije: Svakodnevno uključivanje i podrška menadžera timu koji treba da sprovede promenu [5]; Pristupačnost i aktivan rad sa ekspertima za novu tehnologiju; Trening, podrška i postepeno usvajanje novog procesa kroz svakodnevno uključivanje tima u vidu praktičnih vežbi koje omogućavaju konstantan rast znanja, motivacije i samopouzdanja članova tima; Praćenje učinka tima, pohvale, nagrade i podela efekata nakon usvajanja novog načina rada.

Izgradnja novih sposobnosti predavača u procesu obrazovanja odraslih zahteva praktičan rad, vežbu i naporan rad lidera promene, tima i pojedinaca koji treba u kratkom vremenskom roku da prilagode svoj način rada i unaprede proces učenja (npr. prelaskom na on-line način rada). Promena ove vrste se najbolje realizuje aktivnom podrškom lidera i redovnim praksiranjem veština koje omogućavaju kvalitativne promene procesa rada na svim organizacionim nivoima.

Standardni ADKAR model pokazao se kao efikasan alat za upravljanje promenama u organizacijama u vremenu krize. Konačno, ISO 29993 standardizacija procesa neformalnog obrazovanja, u kombinaciji sa veštinama projektnog liderstva (PMI *Talent triangle*) i tehnikama upravljanja promenama (ADKAR PROSCI) omogućava kompanijama u oblasti obrazovanja odraslih da efikasno poboljšaju performanse procesa učenja i pravilno odaberu i primene preventivne i korektivne mere upravljanja rizicima. Najvažnija celina ovog modela za poboljšanje performansi je faza analize postojeće zrelosti znanja, procesa i alata za obrazovanje [6]. U toj prvoj fazi promene svi članovi tima treba da se upoznaju sa postojećim nivoom zrelosti, i da razumeju da ako žele da postignu željena unapređenja, upravo oni moraju da sprovedu unapređenja u svojim veštinama, ponašanju, odgovornostima, ulogama i informacionim sistemima, procesima i alatima. Trenutni kontekst promene koja nam je potrebna je organizacija funkcionisanja svih značajnih sektora države (obrazovanje, medicina, sudstvo itd.), pa je zbog toga autorima ovog rada bilo važno da istaknu svoja iskustva iz jedne uspešno izvedene promene velike kompleksnosti. Primer koji je dat u ovom radu pokazuje da je uključivanje/podrška zaposlenih i lidera promena u organizaciji jednako bitna u adaptaciji novog načina rada, obuke, obrazovanja i efikasne komunikacije sa tržištem. Autori se stoga zalažu za timsko interaktivno učenje i primenu inovacija kako bi se u kratkom roku postigla željena promena u organizaciji procesa obrazovanja u vremenima krize.

Tretirajte znanje kao vrednost - Živimo u svetu koji se sve više temelji na znanju. Naše uverenje je da je znanje ključ uspeha, pa bismo stoga znanje trebali da tretiramo kao važnu imovinu pojedinaca, preduzeća i društva. Da bi organizacija to učinila i iskoristila sve svoje mogućnosti, znanje mora da posmatra kao vrednost (imovinu) i da njime upravlja na strukturiran način.

Oživite teoriju u praksi - Da bismo teorijsko znanje oživeli, trebaju nam inspirativni lideri, matrična organizaciona struktura i agilni kulturološki okvir koji je istovremeno i praktičan i pragmatičan. Efikasan okvir upravljanja znanjem uključuje uloge, procese i tehnologije koje podržavaju razvoj inovacija, projektno i programsko upravljanje i primenu novih znanja u okviru strategije organizacije.

5. LITERATURA

- [1] Project Management Institute (Ed.). (2008). *Organizational project management maturity model (OPM3): knowledge foundation (2nd ed)*. Newtown Square, Pa: Project Management Institute.
- [2] Matassa, P. (2006). *Grow up already! - An OPM3® primer*. Presented at the PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA, Newtown Square, PA: Project Management Institute. Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/library/grow-up-already-opm3-primer-8108>.
- [3] Project Management Institute. (2016). *Pulse of the Profession 2016 - The High Cost of Low Performance. How will you improve business results?* Project Management Institute.
- [4] ADKAR model. *What is it and how to use it?* <https://whatfix.com/blog/adkar-model-what-is-it-and-how-to-use-it/>
- [5] Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). *Stages of small group development revisited*. *Group and Organization Studies*, 2(4), 419–427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- [6] Rickards, T., & Moger, S. (2000). *Creative Leadership Processes in Project Team Development: An Alternative to Tuckman's Stage Model*. *British Journal of Management*, 11(4), 273–283. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00173>
- [7] Smigic, M., Čurčić M. (2020) *How to lead your organization in times of crisis to the place where knowledge meets change*, Infotech 2020