

## NAJVEĆI TRENDOVI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA KOJI OBLIKUJU PROCESE UČENJA U 2022.

Milan Šmigić<sup>1</sup>, Vladan Pantović<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Centar za upravljanje projektima – CPM, Beograd, Srbija

<sup>2</sup>Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Univerzitet Union – Nikola Tesla, Beograd, Srbija

<sup>1</sup>smigicm@cpm.rs, <sup>2</sup>vladan@pantovic.rs

**Kratak sadržaj:** Sfera upravljanja projektima nikada ne miruje. Nove metode, pristupi i rešenja uvek ulaze na teren, a postojeći alati za upravljanje projektima neprestano dobijaju nove funkcije. Možda neki misle da upravljanje projektima nije industrija koja doživljava mnoge promene, međutim, to nije slučaj. Prema izveštaju OpenAccessGovernment® [1] „Iako snažno ometajući trend, COVID je ipak pokrenuo proces demokratizacije u sektoru obrazovanja, na mnogim novim platformama i u mnogim novim oblicima. Ovo je izazovan trenutak za obrazovanje, ali to takođe znači da tradicionalni provajderi više ne mogu da se oslanjaju samo na reputaciju brenda u sprovođenju svoje strategije“. Naime, kada prestanete samo da pratite promene i počnete da ih predvodite, promene postaju deo kompletne arhitekture od koje zavisi uspeh organizacije. U radu su identifikovani najznačajniji trendovi u upravljanju projektima koji oblikuju procese učenja u neposrednoj budućnosti: poslovna analiza, agilnost, nauka o podacima i liderstvo.

**Ključne reči:** Upravljanje projektima, biznis analiza, agilnost, nauka o podacima, liderstvo

## THE BIGGEST PROJECT MANAGEMENT TRENDS SHAPING LEARNING PROCESSES IN 2022

**Abstract:** Project management sphere never rests. New methods, approaches, and solutions are always entering the field, and existing project management tools release new features constantly. Some people think that project management might not seem like an industry that is experiencing many changes, however, that is not the case. According to January 2022 issue of OpenAccessGovernment® report [1], “Although disruptive, COVID has kickstarted a movement towards democratisation in the sector, across many new platforms and formats. This is an exciting moment, but it also means that traditional providers can no longer rely on brand reputation alone to carry them through”. But once you stop merely managing change, and start leading it, change becomes part of the very architecture that your organization depends on for its success. The paper identifies the biggest project management trends shaping learning processes: Business Analysis, Agile, Data Science, and Leadership.

**Key Words:** Project Management, Business Analysis, Agile, Data Science, Leadership

### 1. UVOD

Iako je 2021. na mnogo načina bila bolja od prethodne, 2022. ne deluje mnogo predvidljivije. U saradnji sa većim brojem evropskih akademskih i globalnih profesionalnih organizacija identifikovani su najznačajniji trendovi u oblasti upravljanja projektima za 2022. godinu [2]. Na osnovu istraživanja i iskustava sa terena očekujemo da će u organizacijama koje aktivno primenjuju upravljanje projektima, poslovnu analizu, agilne metode rada, nauku o podacima i liderstvo u narednoj godini biti zanimljivih promena u procesima obrazovanja. Jedan od takvih trendova je rad na daljinu od koga očekujemo da će uticati na skoro svaku oblast učenja [3]. U radu su navedeni najznačajniji trendovi na koje treba obratiti pažnju u 2022. posebno iz ugla organizacija koje se profesionalno bave obrazovanjem i akreditacijom projektnih lidera [4].

### 2. PROJEKTNi MENADŽMENT

**Menadžeri projekta kao vođe (lideri) projekta** - Saznanje da su projektni menadžeri i lideri i menadžeri nije novo, ali potreba za razvojem liderskog aspekta ove rukovodilačke uloge se intenzivirala u poslednjih nekoliko godina i nastaviće da se dešava u 2022. U stvari, u našoj praksi sve više je organizacija koje koriste ulogu lider projekta umesto uloge projektnog menadžera.

Naravno, tehnički aspekti posla kao što su planiranje, budžetiranje i praćenje projekta nisu eliminisani, ali je potreba za veštinama poput izgradnje tima, uticaja, fasilitacije, komunikacije i drugih „mekih“ veština povezanih sa ulogom lidera projekta postala najvažnija [5]. Menadžeri projekata kao i lideri projekata nastaviće da se suočavaju sa izazovima rada u distribuiranim timovima i svim poznatim oblicima ometanjima globalnog i radnog okruženja koje se stalno menja. Vođenje tima i angažovanje relevantnih učesnika - zainteresovanih strana projekta kako bi se obezbedilo njihovo potrebno učešće u projektu i dalje će biti posao broj jedan za efektivne lidere projekata u 2022 [6].

Sve je više organizacija koje koriste softverske alate za upravljanje projektima. U 2022. očekuje se kontinuirano povećanje upotrebe alata za upravljanje projektima izvan standardnog Microsoft Office paketa.

### 3. POSLOVNA ANALIZA

**Veštine fasilitacije i komunikacije za biznis analitičare koji rade na daljinu** - *Great Resignation* trend koji je globalno počeo 2021. a nastaviće se i u 2022. da zaposleni napuštaju svoje poslodavce u rekordnom broju u potrazi za boljom platom i mogućnostima, razvijajući tako sebe i svoju karijeru, gradeći zdraviju ravnotežu između posla i privatnog života, što je sve veći broj zaposlenih navelo na to da traže manje toksična radna okruženja i povećalo želju zaposlenih da nastave da rade u timu na daljinu. Kao rezultat toga, mnoge kompanije smanjuju svoj radni prostor, broj zaposlenih, troškove poslovanja, karbonski otisak i slične troškove, koriste manje kancelarije, a prostor za sastanke obezbeđuju kroz zajedničke prostore koji su im potrebni samo kada zaposleni treba ili žele da okupe tim u kancelariji u živo. U isto vreme organizacije su uočile da mogu da angažuju talente na daljinu iz drugih zemalja širom sveta.

Poslovni analitičari moraju postati bolji u komunikaciji i fasilitaciji tima u virtuelnom okruženju. Moramo naučiti kako da izgradimo poverenje čak i kada ne možemo direktno „fizički“ da okupimo zainteresovane strane procesa ili projekta. Moramo biti u mogućnosti da sarađujemo virtuelno kako bismo osigurali da svi relevantni zahtevi budu uključeni u projekat, a ne samo oni zahtevi koji nam stižu od nekoliko „glasnih“ zainteresovanih strana. Moramo da naučimo da kreativno komuniciramo sa članovima našeg tima, kolegama i ključnim zainteresovanim stranama kako bismo bili sigurni da imamo njihovu (timsku) podršku.

Poslovni analitičari (BA) treba da razmišljaju o timskoj komunikaciji i fasilitaciji procesa prikupljanja zahteva sa više različitih nivoa u organizaciji. Ovo zahteva pažljivo uključivanje i aktiviranje učesnika u projekat i tim (što je mnogo više od jednostavnog korišćenja *Microsoft Teams*-a, *Slack*-a ili drugih komunikacionih platformi). Trend je da se sve više BA fokusira na učenje o tome kako stvoriti bezbedno radno okruženje, puno poverenja i timske saradnje, u kojima zainteresovane strane spremno dele informacije o procesima, sistemima i svetu koji je zauvek promenjen.

Strategija digitalne transformacije (DT) podržana poslovnom analizom je trend već nekoliko godina. Ipak, većina ovih inicijativa, projekata i napora propada. Postoji mnogo razloga za ovaj neuspeh, a među najčešćim razlozima su i:

- NE razumete poslovni problem (lanac vrednosti, *Value Stream*), već samo nabacujete nova rešenja ili tehnologiju da vidite šta će se od toga kome dopasti.
- NE određujete kriterijume uspeha pre početka projekta, tako da organizacija na kraju projekta nema načina da sazna da li je inicijativa bila uspešna, jer nije od početka postojalo zajedničko razumevanje kako je trebalo da izgleda uspeh.
- NE shvatate da digitalna transformacija uvodi promene u organizacionu kulturu, saradnju i ponašanje (što je takođe jedan od razloga zašto su mnoge organizacije imale poteškoća u usvajanju agilnosti).

Zbog velikog broja neuspeha DT projekata, organizacije koje se kreću ka digitalnoj transformaciji će se sve više oslanjati na sposobnosti i prednosti poslovne analize da bi efikasno rešile osnovne uzroke problema na DT projektima. BA će se koristiti u inicijativama digitalne transformacije kako bi se osiguralo:

- da su lanac vrednosti, poslovni problem ili prilika u potpunosti analizirani i shvaćeni (*Business Case*, *Cost Benefit*, *SWOT* i sl. analize),
- da bi se pre projekta potvrdilo da je organizacija spremna da usvoji novu kulturu (*Stakeholder Empathy Map*) i
- da bi se identifikovale sveukupne mere za ocenu uspeha, kao i konkretnih manjih ciljeva mera uspeha, koji se mogu meriti tokom realizacije projekta (*Benefit Management Plan*).

Izvesno je da će u 2022. BA biti uključeni kao ključni strateški resursi na projektima digitalne transformacije [7].

### 4. AGILNO UPRAVLJANJE

Može se reći da je pandemija COVID-a 19 učinila više da agilno transformiše rad organizacija nego bilo koji dokument, metodološki okvir, pristup sertifikaciji ili tehnologija. Jedan od trajnih uticaja pandemije je to što su distribuirani timovi danas „nova normalnost“. Timovi se sve više šire i distribuiraju – prema potrebi organizacija, ali i po izboru lidera. Članovi agilnog tima za razvoj proizvoda/sistema i njihovi lideri će morati da nađu način da se trajno prilagode distribuiranom radu. Iako mnogi i dalje imaju percepciju da svi *Agile* pristupi zahtevaju ko-locirane timove, tehnologija je napredovala do tačke u kojoj tim ne mora da bude na istoj lokaciji da bi uspešno sarađivao.

Kontinuirana timska (samo) disciplina, posebno u oblasti komunikacije, u domenu zahteva i dogovora o načinima timskog rada, biće potrebna jer timovi prelaze sa povremenog distribuiranog rada (po potrebi) na distribuirani rad po izboru (po pravilu) [8].

Pozitivna praksa agilnosti nastavlja da generiše brojne nove *Agile* okvire za skaliranje i široku primenu agilnosti u organizacijama. *Scaled Agile Framework* (SAFe), *Large Scale Scrum* (LeSS), *Scrum at Scale* (S@S) i *Disciplined Agile Delivery* (DAD) su samo neki od istaknutih primera *Agile* metoda u korporativnoj primeni. Sledeće godine će organizacije nastaviti da usvajaju ove okvire i nastojace da shvate prednosti pojedinih pristupa i različitog reagovanja na promene na globalnom nivou.

Trenutna razmišljanja, iskustva i ideje o tome kako postići ovaj strateški cilj u razvoju organizacija su pomešana. Dok mnogi aktuelni okviri (npr. SAFe) zagovaraju dodavanje strukture i slojeva novih uloga, neki poput LeSS-a veruju da se prava organizaciona agilnost može postići samo uklanjanjem nivoa iz organizacije koji ne doprinose direktno stvaranju vrednosti za kupca. Ova debata je još nijansirana kada se pojavi ideja da bi neka dodatna struktura mogla biti

neophodna na privremenoj osnovi dok se organizacija transformiše. U 2022. očekujemo nastavak debate o tome koji koraci su zapravo neophodni za postizanje agilnosti na nivou kompletne organizacije.

Agilne transformacije, alati i metode nastale su u timovima za razvoj softvera. Jedan od osnovnih dokumenata koji je otvorio put primeni agilnosti u organizacijama je „Manifest za agilni razvoj softvera“. Poslednjih godina međutim, i drugi projektni i poslovni domeni su usvojili niz vrednosti i principa koje je definisao *Agile* pokret u pokušaju da sprovedu u praksu sve njegove prednosti. Na primer, trenutno je aktuean manifest agilnog marketinga, kao i trend da se agilni način razmišljanja i neke od njegovih praksi unesu u procese formalnog obrazovanja. Ovaj trend će se ubrzati u 2022. godini jer događaji poput pandemije, političkih i ekonomskih transformacija podsećaju lidere organizacija da je jedina konstanta promena [9].

## 5. VEŠTAČKA INTELIGENCIJA I NAUKA O PODACIMA (DATA SCIENCE)

Često čujemo da je veštačka inteligencija jedan od trendova koji će promeniti svet. Prošla godina svakako potvrđuje to osećanje, a 2022. će nam doneti i dodatne dokaze ovog snažnog trenda. Mašinsko učenje i veštačka inteligencija (AI) su ključni pokretači rasta i inovacija u svim industrijama, pa ni u sektoru obrazovanja nije drugačije. AI ima moć da optimizuje i učenje i podučavanje, pomažući obrazovnom sektoru da se razvije u korist učenika i nastavnika. Specijalizovani AI programi omogućavaju računarskim sistemima da uče na isti način kao i čovek, kroz iskustvo pokušaja i grešaka na bazi polaznih podataka koji su mu na raspolaganju.

AI sistemi već danas obezbeđuju da obrazovni softver bude personalizovan za svakog korisnika. Već postoje AI softveri za adaptivno učenje, kroz igru i cikluse pitanja za učenike. Ova upotreba veštačke inteligencije je verovatno jedna od njenih najznačajnijih u obrazovanju jer je učenje udobnije i uključuje lično znanje korisnika.

Edukatori su ključni za obrazovni proces, usmeravajući i olakšavajući učenje učenika, ali budućnost obrazovanja je veća saradnju između nastavnika i tehnologije za dobrobit učenika. Tehnologija je sve više pomoćnik nastavnicima da pronađu adekvatne sadržaje i fokusiraju se na učenje i učenika kroz bolju saradnju i inovacije. Danas algoritmi za učenje otkrivaju obrasce u velikim skupovima podataka o ponašanju nastavnika i učenika, pomažući tako da se u skladu s tim optimizuju i strategije podučavanja.

Primena veštačke inteligencije i mašinskog učenja će definitivno biti trend na koji treba obratiti pažnju, pošto se snaga AI sistema u 2021. eksponencijalno povećala. Obrada prirodnog jezika (*Natural Language Processing - NLP*) je upotreba modela mašinskog učenja za tumačenje tekstualnih podataka, kao što su članci na Vikipediji ili teksta koji su napisali ljudi. Tradicionalno, NLP tehnologija se koristi za klasifikaciju tekstualnih članaka u kategorije ili analizu recenzija. Jednostavnom primenom NLP modela na postojećim skupovima tekstualnih podataka, softveri mogu naučiti temu novog članka, i utvrditi da li je recenzija filma pozitivna ili negativna.

## 6. LIDERSTVO

Privlačenje i zadržavanje talenata je najistaknutija tema u HR funkcijama i projektnim organizacijama u vezi sa liderstvom, posebno privlačenje i zadržavanje talenata u okruženju koje se promenilo u COVID-u. Konačno rešenje za ovaj organizacioni izazov verovatno je još daleko, jer se situacija konstantno menja, posebno u vezi sa radom na daljinu i izazovima koje pronalaženje kvalitetnih članova tima nosi globalno. Ključne teme koje će nastaviti da oblikuju ovu diskusiju u 2022. godini su:

- **Ravnopravnost u zapošljavanju:** Da li je pošteno prema ljudima čiji se poslovi ne mogu obavljati na daljinu (i koji zato moraju da dođu na radno mesto) da drugi mogu da rade od kuće? Kako se o ovom pitanju globalno raspravlja, u okvir dolaze i nove teme vezane za bezbednost, troškove, vreme provedeno na putovanju, fleksibilnost radnog vremena, timski rad, pravičnost u raspodeli efekata.
- **Produktivnost:** Kako se poslovi mogu obavljati na daljinu i u kancelariji, koji je nivo produktivnosti rada na daljinu u odnosu na rad u kancelariji? Dok se raspravlja o ovom pitanju, jedni smatraju da ljudi rade više i duže od kuće jer ne putuju na posao, da su produktivniji kod kuće jer mogu da se fokusiraju i da ih ostali poslovi i funkcije ne ometaju kada rade od kuće. S druge strane, drugi govore da su ljudi manje produktivni kod kuće jer ih ometaju kućne obaveze i teme kao i zbog toga što ih pretpostavljeni ne prate iz sata u sat. Takođe ovo izaziva i diskusiju o sposobnosti menadžera i tim lidera da upravljaju članovima tima na daljinu.
- **Kulturološki uticaj:** Čak i ako se posao može obaviti kod kuće, da li je to bolje za organizacionu kulturu? Dok se o ovom pitanju raspravlja, u igru dolaze i teme vezane za timsku saradnju, mentorstvo, druženje, rešavanje problema, inovacije, kao i ravnotežu između posla i privatnog života.

## 7. ZAKLJUČAK

Stepen sistemske promene i unapređenja koja ćemo usvojiti u procesu učenja i obrazovanja kadrova za uloge projektnih lidera zavisi od saradnje i uključivanja svih relevantnih učesnika u ovom procesu. Unutar i izvan organizacija kao ključni pokretači promena u ovom radu identifikovani su: zaposleni (funkcionalni rukovodioci, projektni rukovodioci, strateški rukovodioci, članovi projektnih timova i njihovi tim lideri), akademski i profesionalni trening partneri projektnih organizacija, klijenti, investitori, kao i profesionalne organizacije koje se bave publikovanjem najbolje prakse projektnog upravljanja na lokalnom, nacionalnom i globalnom nivou. Konkretnije, promene koje nam trendovi najavljuju i koje nas očekuju u procesu obrazovanja zavise pre svega od jedinstvenog ekosistema relevantnih aktera (agenata promene) koji čine: projektni lideri, timovi, organizacije i obrazovna infrastruktura. Prepoznavanjem trendova, unapređenjem postojećeg načina rada i daljom profesionalnom sertifikacijom projektnih lidera relevantni akteri mogu pretvoriti trendove i ideje o razvoju projektne kulture u stvarnost i benefit za projektne organizacije i čitavo društvo.

Unapređenje postojećeg sistema obrazovanja, razvoj novih trening koncepata i rast broja profesionalno sertifikovanih projektnih lidera biće efektivan doprinos razvoju organizacija i praksi upravljanja organizacijama ako se u sistem obrazovanja uvedu sledeće ključne sposobnosti lidera koji su odgovorni za uspeh projekata:

- **Novi načini i oblici timskog rada**, koji uključuju najbolju praksu agilnih, prediktivnih i hibridnih metoda, kao i primena digitalnog (*remote*) načina učenja i upravljanja projektima;
- **Liderske veštine saradnje**, kao što su kolaborativno rukovođenje, inovativni načini razmišljanja, empatija i emocionalna inteligencija u praksi razvoja odnosa sa kupcima i zaposlenima, veštine izgradnje pouzdanih i kvalitetnih ljudskih odnosa u timu;
- **Razumevanje poslovnog i strateškog konteksta projekta i tima**, koji obuhvata dobro izabrani skup sposobnosti lidera da razumeju ne samo svoje uloge, već i to kako se njihov rad odnosi na poslovni i strateški okvir u kome organizacija i njeni delovi čine smislenu celinu.

Konačno, kao preduslov uspeha u razvoju našeg sistema obrazovanja, liderima promena u obrazovanju projektnih rukovodilaca i lidera moraju biti obezbeđeni resursi - sredstva za ostvarivanje navedenih mogućnosti. Kontinuirano učenje je jedini potvrđeni način da napredujemo u današnjem okruženju koje je ispunjeno promenama, neizvesnošću i kompleksnošću. Takav oblik učenja u organizacijama može biti dopunjen kroz primenu mentorskog interaktivnog virtuelnog obrazovanja, koje je posebno od kada je COVID pandemija počela, prestalo da bude „budući novi“ oblik učenja. Dodatno, organizacije koje uspešno primenjuju projektni naći rad, podižu zahteve obrazovanja zaposlenih i saradnje u projektnim timovima. Napredne organizacije koriste i veštačku inteligenciju (AI) da olakšaju kontinuirano, agilno i inovativno učenje kroz automatizaciju procesa učenja čoveka i mašine.

Za uspešnu primenu savremenih trendova obrazovanja u projektnim organizacijama nije važno kojoj industriji organizacija pripada, gde se ona fizički nalazi, ili šta je njena strateška misija. Organizacija mora da bude spremna da se prilagodi bilo kojem značajnom trendu koji dolazi iz pozitivne prakse organizacija ili obrazovnog okruženja. Za uspeh u tom procesu adaptacije ključan je ekosistem strateških, funkcionalnih i projektnih lidera, zaposlenih, PMO funkcije, obrazovnih partnera, kupaca i drugih relevantnih zainteresovanih strana koje promenu i trend mogu da transformišu u vrednost za organizaciju. Ako želite da se promene u vašoj organizaciji održe i pretvore u vašu stratešku prednost, morate učiniti to zajedno sa vašim najvažnijim partnerima – liderima promena.

## 8. LITERATURA

- [1] Open Access Government quarterly edition (features a wide range of prestige contributors, including government ministers, European commissioners, members of European Parliament, industry associations and charities). Retrieved from: <https://www.openaccessgovernment.org/disruption-education/127198/>
- [2] ProofHub report - Project Management Trends (2022): What does the Future Look Like. Retrieved from: <https://www.proofhub.com/articles/project-management-trends>
- [3] ProjectManager.com - 2022 Project Management Trends: A Look Ahead. Retrieved from: <https://www.projectmanager.com/blog/2022-project-management-trends>
- [4] Northeastern University, Boston, 6 Project Management Trends Emerging in 2022. Retrieved from: <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/project-management-trends/>
- [5] Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organization Studies*, 2(4), 419–427. Retrieved from: <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. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00173>
- [7] Šmigić, M., Ćurčić, M. (2020) How to lead your organization in times of crisis to the place where knowledge meets change, Infotech 2020
- [8] Šmigić, M., Pantović, V. (2021) Innovations and Experiences of On-line Teaching of Project Management and Business Process Management, TREND 2021
- [9] Krehbiel, T. C., Salzarulo, P. A., Cosmah, M. L., Forren, J., G.; Havelka, D., Hulshult, A.R., Merhout, J. (2017) Agile Manifesto for Teaching and Learning, *Journal of Effective Teaching*, v17 n2 p90-111