Nove uloge projektnog menadžera

PETAR M. JOVANOVIĆ, Fakultet za projektni i
inovacioni menadžment, Beograd
FILIP P. JOVANOVIĆ, Fakultet za projektni i
inovacioni menadžment, Beograd

Pregledni rad
UDC: 005.8-051
DOI: 10.5937/tehnika1802270J

U radu su razmatrane nove uloge projektnog menadžera koje su izazvane različitim projektima i različitim metodologijama za upravljanje projektima koje se koriste za upravljanje ovim projektima. Uz kraće podsećanje na osnovne uloge i zadatke klasičnih projektnih menadžera, ukazano je na nove uloge i zadatke projektnih menadžera koje odgovaraju specifičnim karakteristikama određenih grupa istovrsnih projekata. To je posebno vidljivo kod projektnih menadžera koji upravljaju projektima razvoja softvera korišćenjem agilnih metodologija, ali i kod nekih drugih specifičnih grupa projekata.

Ključne reči: menadžer, projekat, uloge, tim, metodologija, IT

1. UVOD

Širenje primene projektnog menadžmenta dovelo je do situacije da se danas smatra da projektni menadžeri predstavljaju najtraženiju menadžersku profesiju. Iako projektni menadžment ima dugu tradiciju razvoja i primene u svetu, profesija projektni menadžer se dosta sporo probija, delom zbog nedostatka određenih vodiča i metodologija, a delom i zbog složenosti i raznovrsnosti projekata kojima treba upravljati da bi bili efikasno dovedeni do cilja. Da bi govorili detaljnije o projektnom menadžeru, a posebno o novim ulogama, zadacima i situacijama u kojima se on danas nalazi, potrebno je analizirati postojeće stanje i posebno savremene tendencije u razvoju projektnog menadžmenta i njihov uticaj na uloge i zadatke projektnog menadžera.

U analizi savremenih tendencija u razvoju projektnog menadžmenta pominju se nove, pojačane uloge projektnog menadžera, neophodnost uvođenja projektnih lidera i novi timski duh i timski rad. Da bi detaljnije razmatrali nove uloge projektnog menadžera krenimo od savremenih tendencija u razvoju projektnog menadžmenta, koje su delimično prikazane na YUPMA 2017.

- Povezivanje projektnog menadžmenta i specijalizovanih disciplina menadžmenta

- Strategijski pristup u upravljanju projektima;
- Primena program menadžmenta i projektnog portfolio menadžmenta;
- Upravljanje promenama u realizaciji projekata;
- Nove i pojačane uloge projektnog menadžera;
- Neophodnost uvođenja projektnih lidera;
- Novi timski duh i timski rad;
- Tradicionalni i agilni pristup;
- Učenje, obuke i nova znanja;
- Širenje primene projektnog menadžmenta;
- Različiti projekti sa svojim karakteristikama;
- Novi pristupi i različite metodologije [1. Dopolnjeno].

Za razmatranje novih uloga projektnog menadžera i analizu povezanosti sa raznim grupama istovrsnih projekata potrebno je krenuti od osnovnih uloga i zadataka koje projektni menadžer ima u tradicionalnim pristupima projektnog menadžmenta.

2. PROJEKTNI MENADŽER

Da bi definisali osnovne uloge i zadatke projektnog menadžera treba najpre reći ko je projektni menadžer i šta radi. Projektni menadžeri predstavljaju specijalizovanu vrstu menadžera koji se bave upravljanjem različitim projektima i poduhvatima sa ciljem da se oni završe na najefikasniji način. To znači da je projektni menadžer čovek zadužen da projekat dovede do planiranog, odnosno željenog završetka. Projektni menadžer ne radi obavezno na izvođenju projekta, već prevashodno upravlja realizacijom projekta da bi se on završio na najefikasniji način.

Adresa autora: Petar Jovanović, Fakultet za projektni i inovacioni menadžment, Beograd, Bože Jankovića 14
e-mail: drpetarj@gmail.com
Rad primljen: 09.02.2018.
Rad prihvaćen: 21.02.2018.

Projektni menadžer je čovek koji vodi projektni tim, i njihov zajednički zadatak je da koordinacijom svih učesnika i vođenjem poslova dovedu projekat do željenog završetka. Projektni menadžer koordinira rad članova projektnog tima na upravljanju projektom. Njegov osnovni zadatak je takođe koordinacija i usmeravanje aktivnosti velikog broja učesnika u realizaciji projekta i posebno u upravljanju realizacijom projekta, radi efikasnog završetka projekta. [2, 3]

Projektni menadžer predstavlja centralnu figuru projekta, osobu koja je zadužena i odgovorna za postizanje planiranih ciljeva projekta, a to znači da se efikasnim upravljanjem projekat realizuje u planiranom vremenu sa planiranim resursima i troškovima. To je veoma kompleksna menadžerska pozicija koja podrazumeva veliki broj važnih uloga i neophodnih zadataka.

Projektni menadžer, zajedno sa projektnim timom radi na tome da se projekat završi, odnosno da se izvedu sve predviđene i sve potrebne aktivnosti, da bi se projekat doveo do kraja. On treba da brine da se sve aktivnosti izvedu na najbolji način, u najkraćem vremenu i sa najnižim troškovima, kako bi se i celokupan posao završio u planiranom vremenu i sa planiranim troškovima. [4, 5, 8, 2, 3]

Osnovni i najvažniji zadatak svakog projektnog menadžera je da upravlja projektom, odnosno da u skladu sa raspoloživim resursima i ovlašćenjima vodi projekat do planiranog, unapred definisanog cilja. To je veoma složen zadatak i težak put za projektnog menadžera i za projekat, i na tom putu ih čekaju velike i iznenadne prepreke i teškoće koje treba uspešno savladati da bi se projekat doveo do završetka. Međutim projektni menadžer treba da bude iskusan menadžer, koji raspolaže odgovarajućim osobinama i znanjima, sposoban da, zajedno sa projektnim timom, uspešno vodi projekat i dovede ga do planiranog završetka.

U razmatranju osnovnih uloga i zadataka projektnog menadžera, od izuzetnog značaja je i kojim ovlašćenjima on raspolaže. Jasno je da projektni menadžer treba da raspolaže sa odgovarajućim ovlašćenjima kako bi, mogao da vodi tim i da zajedno efikasno upravlja realizacijom projekta. U osnovi ovlašćenja projektnog menadžera su vezana za njegove mogućnosti raspolaganja, odnosno upravljanja kadrovima, materijalnim i finansijskim resursima na projektu. Širina ovlašćenja zavisi, pored ostalog, i od mesta u organizacionoj strukturi koju projektni menadžer zauzima, odnosno od organizacione forme koja je stvorena za upravljanje realizacijom projekta i njegovog mesta u toj organizacionoj formi. Njega postavlja top menadžment i na taj način mu delegira raspon ovlašćenja. [2, 3]

Kao što je već rečeno zavisno od mesta u organizacionoj strukturi, projektni menadžer poseduje veća ili manja ovlašćenja u upravljanju projektom. U pogledu vođenja projektnog tima on poseduje formalna ovlašćenja za efikasno vođenje tima koja su mu data na osnovu mesta u organizaciji. Pored formalnih ovlašćenja, on treba da se oslanja i na svoju centralnu poziciju u projektu, na svoja znanja, leaderske osobine i svoje upravljačke sposobnosti, da bi mogao da usmerava rad većeg broja različitih eksperata i da na taj način vodi ka realizaciji ciljeva projekta.

Pored projektnog menadžera u oblasti upravljanja projektima postoje i posebne pozicije program menadžera i projektnog portfolio menadžera, čiji je zadatak da upravlja sa više projekata.

Projektni menadžer je zadužen da upravlja jednim projektom i odgovarajućim projektnim timom, dok program menadžer upravlja sa programom koji sadrži više projekata. Zadatak program menadžera je da koordinira rad više projektnih menadžera i više pripadajućih projektnih timova da bi se efikasno realizovali svi projekti koji čine program. Postoji velika razlika, pre svega u složenosti, između načina upravljanja jednim projektom i upravljanja programom, odnosno između projektnog i program menadžmenta. [2, 3, 7, 8]

Ova razlika se može uočiti ako izvršimo poređenje i analizu njihovih osnovnih zadataka. Osnovni zadatak projektnog menadžera je da završi projekat u planiranom vremenu, minimizirajući angažovane resurse i troškove. Zadatak program menadžera je da što bolje iskoristi resurse koji su mu dodeljeni, a da se svaki pojedinačni projekat završi na vreme i sa minimalnim troškovima. Ciljevi program menadžera su znatno složeniji i oni su vezani, pored pojedinačnih projekata i celokupnog programa, i za ciljeve celokupne organizacije, tako da je neophodno da program menadžer ima uvid u strategijske poglede i ciljeve organizacije. [2, 10, 11, 12]

Ključnu ulogu u procesu upravljanja portfolio projektima, koji sadrži više projekata i programa, ima projektni portfolio menadžer koji je odgovoran za efikasno odvijanje procesa upravljanja portfolio projektima i postizanje željenih ciljeva projekata i programa koji čine portfolio. Naravno odgovoran je i za postizanje strategijskih ciljeva organizacije u celini [2, 3, 7, 8].

Osnovni zadatak projektnog portfolio menadžera je da uz pomoć projektnih i program menadžera i drugih učesnika, upravlja portfolio projektima i obezbedi da se dostignu strategijski ciljevi organizacije i planirane koristi za organizaciju.

Na osnovu svega izloženog može se konstatovati da je projektni menadžer čovek zadužen i odgovoran

da projekat dovede do završetka. On najčešće ne radi na izvođenju projekta (zavisno od vrste projekta), već vodi računa da se projekat završi na najbolji način. On vodi ekipu ljudi, projektni tim, čiji je zadatak da koordinacijom učesnika i vođenjem poslova dovedu projekat do željenog završetka.

3. SAVREMENI PROJEKTI MENADŽER

Ako se, nakon analize i prikaza osnovnih uloga i zadataka projektnog menadžera, vratimo na prikazane savremene tendencije u razvoju projektnog menadžmenta, možemo da, za nove uloge projektnog menadžera i novi timski duh, navedemo sledeće analize i konstatacije.

Savremene tendencije u razvoju projektnog menadžmenta pomeraju i pojačavaju uloge i zadatke projektnog menadžera koje se menjaju i rastu u skladu sa stratezijskim željama i potrebama kompanije. Od projektnih menadžera, u novim uslovima, se očekuje da usvoje stratezijski pogled i stratezijsko mišljenje i budu sposobni da usmeravaju projekte i programe prema stratezijskim ciljevima kompanije. To je nova uloga za projektnog menadžera koja zahteva nove sposobnosti, znanja i nove kompetencije koje treba da dobiju kroz profesionalne obuke i treninge. Nove uloge zahtevaju od projektnog menadžera prilagođavanje i evoluciju, te ga tako pomeraju, od operativnog menadžera, ka menadžeru koji brine o stratezijskim ciljevima i finansijskom rezultatu kompanije. [1, 7]

Brzi razvoj i širenje primene projektnog menadžmenta, razvijanje novih pristupa i metodologija, različite karakteristike pojedinih grupa projekata i drugi značajni faktori koje donose savremene tendencije u razvoju projektnog menadžmenta, zahtevaju projektne menadžere sa liderskim osobinama, odnosno projektne lidere. Obzirom na potrebu da projektni menadžer koji upravlja određenim projektom ili programom, ima osobine i znanja kako bi usvojio i podržao stratezijski pogled i realizaciju stratezijskih ciljeva kompanije, onda je jasno da je za takvu situaciju potreban čovek koji ima liderske sposobnosti, projektni lider.

Kada govorimo o potrebi za projektnim liderima slično razmatranje se može izvesti i kod uvođenja promene u upravljanju određenim projektima i programima, pošto je jedna od glavnih karakteristika projektnog lidera sposobnost da uvodi promene i na taj način ostvari bolje rezultate u realizaciji projekta. Promene mogu biti uslovljene stratezijskim ciljevima kompanije, a istovremeno promene otvaraju nove ciljeve i stratezijske poglede. [1, 7]

Novi načini formiranja i funkcionisanja projektnog tima su takođe značajna karakteristika proistekla iz razvoja i širenja primene projektnog menadžmenta na

nova područja i nove projekte projektnog menadžera ili projektnog lidera. Stratezijske uloge i obaveze projektnog menadžera ili projektnog lidera nužno zahtevaju da i članovi projektnog tima prate nove zahteve i uklapaju se u nove načine rada, nove pristupe i metodologije. Za nove načine formiranja i funkcionisanja projektnog tima, veoma je značajno da se unutar projektnog tima razvija zajedništvo i timski duh, lojalnost timu i projektnog menadžeru, koji su neophodni za efikasno funkcionisanje projektnog tima i postizanje planiranih rezultata projekta. [1]

Karakteristike određenih vrsta projekata i specifičan proces realizacije, uslovljavaju nove načine organizovanja i funkcionisanja tima. Kod IT projekata, posebno kod projekata razvoja softvera, kod kojih se sve više koristi agilni pristup u upravljanju projektima, neophodan je poseban način organizovanja i funkcionisanja projektnog tima.

Članovi tima koji rade na ovim projektima ne žele da rade u okviru krute organizacije i čvrstog vođenja od strane projektnog menadžera. Za IT projekte, posebno za projekte razvoja softvera, koriste se tzv. samoorganizovani i samovođeni timovi, kod kojih članovi tima imaju određenu samostalnost i slobodu u radu tima, dok je uloga projektnog menadžera u pogledu vođenja tima znatno smanjena u odnosu na druge vrste projekata. [13, 14, 15, 16, 17, 18]

Nove različite uloge projektnog menadžera su uslovljene različitim projektima sa specifičnim karakteristikama i novim pristupima i metodologijama koje su razvijene za određene grupe istovrsnih projekata. Bez detaljnije analize može se zaključiti da su uloge projektnog menadžera kod npr. investicionih projekata, kod kojih se koriste tradicionalne metodologije, različite od ovlašćenja i uloga koje imaju projektni menadžeri kod IT projekata, kod kojih se koristi agilni pristup. Kod investicionih projekata koristi se čvrst i homogen projektni tim sastavljen od specijalista različitog profila koji zajednički rade i međusobno se dopunjuju. Projektni menadžer ima široka ovlašćenja i on praktično vodi i usmerava projektni tim ka završetku projekta. Kao što je već napomenuto, projektni menadžer predstavlja centralnu figuru u procesu upravljanja ovom vrstom projekata, sa širokim ovlašćenjima. [19, 20, 21, 22]

Kod IT projekata, posebno kod projekata razvoja softvera, projektni tim čine jaki individualci, a projektni menadžer ima znatno manja ovlašćenja. Ako govorimo o projektnom menadžeru u IT-u, i o njegovoj specifičnoj poziciji, navešćemo kao primer razmatranje uloga i zadataka koje projektni menadžer ima u agilnim metodologijama, u ovom slučaju kod SCRUM metode. Kod SCRUM metode postoji pozicija SCRUM Mastera koja je najbliža klasičnom projektnom

menadžeru. U osnovi kod SCRUM metode postoje sledeće važne pozicije:

- vlasnik proizvoda
- SCRUM master
- razvojni (SCRUM) tim [17, 20]

Vlasnik proizvoda zastupa interese klijenta i njegov zadatak je da upravlja listom funkcionalnosti proizvoda i da radi na uvećanju vrednosti proizvoda.

Razvojni tim čine grupa specijalista – programera, dizajnera, testera, itd, koji rade na razvoju proizvoda, odnosno softvera.

SCRUM Master predstavlja jednu vrstu projektnog menadžera ali različitu od klasičnog. Njegov zadatak kao člana i vođe razvojnog tima je da obezbedi da se proizvod razvija u skladu sa principima SCRUM-a. SCRUM Master sarađuje i pomaže vlasniku proizvoda a takođe i razvojnom timu da naprave što bolji proizvod. SCRUM Master nadzire i kontroliše proces razvoja proizvoda da bi se odvijao prema pravilima SCRUM-a.

Imajući sve to u vidu može se reći da su ovlašćenja SCRUM Mastera ograničena u odnosu na ovlašćenja klasičnih projektnih menadžera. On nema ovlašćenja da kontroliše ljude i da ih usmerava u obavljanju zadataka. SCRUM Master kontroliše proces razvoja proizvoda i nadgleda da li se on odvija prema pravilima SCRUM metode. Jasno je da ovde imamo jednu specifičnu ulogu projektnog menadžera koja je različita od tradicionalne uloge projektnog menadžera. Na osnovu toga se može zaključiti je da vrsta projekta i korišćena metodologija utiču na profil i ovlašćenja projektnog menadžera.

Veliki broj upravljačkih pristupa i metodologija uslovljen različitim projektima, utiče i na način formiranja projektnog tima i na timski rad na projektu i zahteva sve širu kolaboraciju u realizaciji projekata. Agilni pristup upravljanju IT projektima zahteva drugačiji način organizovanja i delovanja članova projektnog tima. IT stručnjaci koji čine projektni tim koji radi na razvoju određenog softverskog rešenja veoma teško podnose čvrstu organizaciju i krute principe timskog rada. Oni efikasnije rade u relaksiranom okruženju, lagano i bez čvrstih rokova i ustaljenih procedura, tako da se način timskog rada i pojam timskog duha u ovim situacijama razlikuje. [23, 24, 25, 26]

Za ove projekte se koriste samoorganizovani i samovođeni timovi, kod kojih članovi timova imaju znatno veću samostalnost i slobodu u radu. Ovde uloga projektnog menadžera kao vođe tima nije toliko izražena kao kod npr. timskog rada u upravljanju investicionim projektima. Agilan pristup u upravljanju projektima razvoja softvera ukazuju i na potrebu široke kolaboracije i komunikacije u upravljanju projektom i to ne samo uključivanjem klijenta u sve faze realizacije

projekta, već i kontinuiranim uključanjem svih stejkholdera koji su na bilo koji način vezani za projekat. Na taj način se uvećava značaj bliskog komuniciranja sa klijentom i stejkholderima kao posebnog segmenta upravljanja projektima i ukazuje na nove uloge projektnog menadžera.

Kada govorimo o novim ulogama projektnog menadžera i različitim projektima i metodologijama, treba detaljnije analizirati ovu povezanost i otići dalje od poređenja vezanih samo za investicione i IT projekte. [15, 4] Treba npr. analizirati koja znanja, osobine i sposobnosti treba da ima projektni menadžer za npr. društvene projekte (muzički događaj, sportski događaj, pozorišna predstava) i koje su mu u tom slučaju glavne uloge i zadaci. Slična razmatranja mogu važiti i za projekat izrade studije opravdanosti za novu proizvodnu fabriku ili za izgradnju puta. Jasno je da pored opštih ciljeva i zadataka projektnog menadžera vezanih za vođenje projektnog tima i efikasno upravljanje realizacijom projekta i efikasan završetak projekta, različite vrste projekata zahtevaju i različite osobine, sposobnosti i znanja projektnog menadžera u obavljanju novih i specifičnih uloga i zadataka vezanih za određenu vrstu projekata.

Zbog toga se nameće novi zadatak da se u daljem istraživanju posebno analizira i utvrdi koja su znanja, osobine i sposobnosti potrebne projektnom menadžeru da bi efikasno upravljao poslovnim, organizacionim, vojnim, društvenim i drugim projektima, i koje se nove uloge i zadaci pojavljuju pred projektnim menadžerima.

4. ZAKLJUČAK

Osnovni zadatak projektnog menadžera je da, zajedno sa projektnim timom, upravlja realizacijom projekta i obezbedi da se projekat završi u planiranom vremenu i sa planiranim resursima i troškovima. On predstavlja centralnu figuru u projektu i njegova uloga je da povezuje i usmerava sve učesnike u projektu, ka efikasnom završetku projekta.

Savremeni trendovi u razvoju projektnog menadžmenta ukazuju na potrebu redefinisanja osnovnih uloga i zadataka projektnog menadžera u skladu sa novim saznanjima. Tu se pre svega pominju, nove i različite uloge projektnog menadžera prilagođene određenim situacijama i projektima, zatim neophodnost uvođenja projektnih lidera i novi timski duh i timski rad. Nove uloge projektnog menadžera su posebno vidljive kada se uzmu u obzir specifičnosti različitih grupa istovrsnih projekata ili različite metodologije koje se koriste. U radu se posebno ukazuje na vidljive razlike u posmatranju uloge projektnog menadžera kod investicionih i kod IT projekata, ali je jasno da razlike postoje i kod drugih grupa projekata.

Kod investicionih projekata sa čvrstom projektnom strukturom, i teško promenljivim procesom realizacije, projektni menadžer je stvarni vođa i upravljač realizacijom projekta. On ima velika ovlašćenja vezana za projektni tim, za raspolaganje resursima i za usmeravanje celokupnog projekta.

Kod IT projekata situacija je znatno drugačija. Projektni menadžer ima znatno manja ovlašćenja posebno u vezi vođenja projektnog tima. Kod IT projekata, posebno kod projekata razvoja softvera, projektni tim čine individualci koji ne trpe stege i čvrsto vođstvo. U ovom slučaju, projektni tim je samo organizovan tim kod koga je uloga projektnog menadžera značajno smanjena. Kao primer može se navesti SCRUM metoda, i uloga SCRUM Mastera koji predstavlja jednu vrstu projektnog menadžera prilagođenu upravljanju projektima razvoja softvera.

LITERATURA

- [1] Jovanović P, Razvoj projektnog menadžmenta – Savremene tendencije i metodologije, *XXI Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta - YUPMA 2017*, Beograd, Srbija, str. 3-14, 2-4. Jun 2017.
- [2] Jovanović P, *Upravljanje projektom*, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd, 2015.
- [3] Jovanović P, Bjegović M, Raduški D, Buha V, *Savremene menadžerske pozicije*, Tehnika, broj 1, str. 151-158, 2015.
- [4] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, PMI, USA, 2013.
- [5] *APM Project Management Body of Knowledge*, APM, UK, 2000.
- [6] *IPMA Competence baseline*, version 3.0, International Project Management Association, Nijkerk, 2006.
- [7] Jovanović P, Drobnjaković S, Rudić T, Jovanović F, *Pravci razvoja projektnog menadžmenta*, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd, 2010.
- [8] Reiss G, *Programme Management Demystified*, E&FN Spon, London and New York, 2000.
- [9] Gareis R. *Happy Projects*, MANZ, 1st edition, 2005.
- [10] Lock D. *Project Management*, Gower Publishing Limited, UK, 2000.
- [11] *Office of Government Commerce, Managing Successful Project with PRINCE2*, Norwich, UK, The Stationary Office, 2009.
- [12] Turner J. R, *The Handbook of Project-based Management: Improving the Process for Achieving Strategic Objectives*, McGraw-Hill Professional, USA, 1998.
- [13] Declaration of Independence, 2005., preuzeto u oktobru 2016., dostupno na: <http://pmdoi.org>
- [14] Haas K, *The blending of Traditional and Agile Project Management*, PM World Today, Vol. IX, Issue V, 2007.
- [15] Jovanović P, Jovanović F, Upravljanje softverskim i investicionih projektima – Tradicionalne i Agilne metodologije, *Zbornik fakulteta za projektni i inovacioni menadžment*, Fakultet za projektni i inovacioni menadžment, Beograd, str. 3-11, 2017.
- [16] Jovanović A, Jovanović F, Miletić Lj, Berić I, *Razvoj softvera primenom agilnih metodologija*, Tehnika, vol. 71, br. 6, str. 896-900, 2016.
- [17] Pichler R., *Agile Project Management with SCRUM*, Addison-Wesley Professional, USA, 2010
- [18] Principi na kojima se zasniva Agilni manifest, 2001, preuzeto u oktobru 2016., dostupno na: <http://agile-manifesto.org/iso/sr/principles.html>
- [19] Milošević D, Pantakul P, *Standardized project management may increase development project success*, International Journal of Project Management, 23 [3], str. 181-192, 2005.
- [20] Schwaber Ken, *Agile Project Management with Scrum*, Microsoft Press, USA, 2004.
- [21] Shenar A. J, From theory to practice: Toward a typology of project management styles, IEEE Transition on Engineering Management, 45 [1], 1996.
- [22] Špundak M, *Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion?*, Procedia – Social and Behavioral Science 119, 939-948, 2014.
- [23] Charvat J, *Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects*, John Wiley & Sons, USA, 2003
- [24] Cockburn A, *Selecting a Project's Methodology*, IEEE Software, Volume 17, Issue 4, str. 64-70, 2000.
- [25] Jovanović P, Značaj projektnog menadžmenta – prvih 30 godina YUPMA i 50 godina IPMA, *XX Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta YUPMA 2016*, str. 3-11, Beograd, 2016.
- [26] Paulson L. D, *Adapting Methodologies for doing Software Right*, IT Professional 3 [4], str. 13-15, 2001

SUMMARY

NEW ROLES OF A PROJECT MANAGER

In this paper are discussed new roles of project managers that are caused by different projects and different project management methodologies, used to manage these projects. With a brief recollection of the basic roles and tasks of traditional project managers, it was pointed out the new roles and tasks of project managers that correspond to the specific characteristics of certain groups of similar projects. This is particularly noticeable for project managers who manage software development projects using agile methodologies, but also for some other specific project groups.

Key words: *manager, project, roles, team, methodology, IT*