

Predrasude u različitim pristupima upravljanja projektima

DEJAN Č. PETROVIĆ, Univerzitet u Beogradu,
Fakultet organizacionih nauka, Beograd
ORCID: 0000-0001-6900-8842

Pregledni rad
UDC: 005.83
005.72:005.74
DOI: 10.5937/tehnika2501099P

Rad analizira značaj i uticaj predrasuda na upravljanje projektima, sa analizom predrasuda u tradicionalnom, agilnom i hibridnom pristupu upravljanja projektima. Predrasude su neminovnost koja se javlja tokom upravljanja projektima i može značajno uticati na proces donošenja odluka, kvalitet upravljanja projekta i konačne rezultate projekta. Kroz analizu određenih predrasuda za izabrane pristupe, rad ukazuje na izazove s kojima se suočavaju projektni menadžeri tokom realizacije projekata. Cilj rada je da kroz razvoj kritičkog mišljenja pomogne u prepoznavanju i prevazilaženju predrasuda što može poboljšati efektivnost i efikasnost upravljanja projektima. Uspešno upravljanje projektima zahteva sinergiju tehničkih veština i sposobnosti razumevanja ljudskih aspekata što doprinosi postizanju boljih konačnih poslovnih rezultata.

Ključne reči: pristupi upravljanja projektima, predrasude, tradicionalno upravljanje projektima, agilno upravljanje projektima, hibridno upravljanje projektima

1. UVOD

Projekti predstavljaju osnovu poslovanja mnogih organizacija, a posebno kod organizacija koje pripadaju projektno orijentisanoj industriji. Pored toga projekti predstavljaju osnovu za sprovođenje strateških planova, kreiranje rasta i razvoja i ostvarivanje ciljeva organizacija. Prema istraživanju Project Management Institute [1] globalnoj ekonomiji će biti potrebno 25 miliona novih profesionalaca za upravljanje projektima do 2030, odnosno procena je da će biti potrebno 2,3 miliona ljudi da se zapošljava u oblasti upravljanja projektima svake godine. Do 2027. godine se predviđa da će oko 88 miliona ljudi širom sveta verovatno raditi u upravljanju projektima, a vrednost projektno orijentisane ekonomske aktivnosti dostići će 20 triliona dolara [1]. Istraživanja prikazana u okviru CHAOS izveštaja Standish grupe pokazuju da je samo 31% projekata realizovanih širom sveta u potpunosti uspešno, 50% projekata na kraju prekorači rok i probije predviđeni budžet, dok je 19% projekata otkazano [2]. U osnovi mnogih grešaka u upravljanju projektima nalaze se predrasude, odnosno stavovi koji uopštavaju stvarnost i ne zasnivaju na naučno dokazanim činjenicama niti na proverenom iskustvu.

Adresa autora: Dejan Petrović, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Jove Ilića 154

e-mail: dejan.petrovic@fon.bg.ac.rs

Rad primljen: 21.02.2025.

Rad prihvaćen: 27.02.2025.

2. PREDRASUDE I NJIHOV UTICAJ NA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

Pristrascnosti su obrasci ponašanja u prosuđivanju i donošenju odluka koji odstupaju od standarda ili racionalnosti. Često se proučavaju u psihologiji, sociologiji i bihevioralnoj ekonomiji [3]. Pristrascnost je tumačenje u korist ili protiv ideje ili stvari, obično na način koji je netačan ili nepravedan. Pristrascnosti utiču na formiranje verovanja, procese zaključivanja, poslovne i društvene odluke i ljudsko ponašanje uopšte. Pristrascnost se često tumači i kao sistematska greška, dok je statistička pristrascnost rezultat nepravednog uzorkovanja populacije ili procesa procene koji u proseku ne daje tačne rezultate [4].

U radu Flyvbjerg-a [5] dat je pregled najvažnijih pristrascnosti u ponašanju tokom upravljanja realizacijom projekata. U radu se tumači da će navedene pristrascnosti najverovatnije negativno uticati na ishode projekta, ako se ne identifikuju i ne rešavaju unapred i tokom realizacije projekta. Spisak identifikovanih predrasuda u ponašanju prikazan je u tabeli 1.

U radu [6] autori su prikazali rezultate istraživanja predrasuda u vezi sa optimizmom u upravljanju projektima. Pregledom literature su istraživali da li je ovaj pristup potvrđen istraživanjem drugih autora. Analizom radova su utvrdili da je predrasuda optimizma široko prihvaćena kao glavni uzrok nerealnog planiranja projekata. U okviru analiziranih radova, osim kod inženjerskih projekata, nije bilo statistički potvrđenih istraživanja ovih zaključaka na

drugim vrstama projekata. Interesantno je da su ustanovili da je većina autora koji su istraživali ovu problematiku stacionirana u Evropi.

Tabela 1. 10 najčešćih pristrasnosti u upravljanju projektima [5]

Pristrasnost	Opis
1. Strateško prikazivanje	Tendencija da se namerno i sistematski iskrive ili pogrešno navedu informacije u strateške svrhe (politička pristrasnost, strateška pristrasnost ili pristrasnost moći).
2. Optimizam	Preterano optimističan pogled na rezultate planiranih akcija, uključujući procenjivanje učestalosti i veličine pozitivnih događaja i potcenjivanje učestalosti i veličine negativnih.
3. Jedinственost	Težnja da se određeni projekat vidi kao jedinstveniji i specifičniji nego što zapravo jeste.
4. Planiranje	Potcenjivanje troškova, vremena potrebnog za realizaciju i rizika, a sa druge strane procenjivanje koristi i mogućnosti koje projekat donosi.
5. Preterano samopouzdanje	Sklonost ka preteranom poverenju u sopstvene mogućnosti rešavanja izazova.
6. Retrospektivna pristrasnost	Sklonost da se prošli događaji vide kao predvidljivi u vreme kada su se ti događaji desili.
7. Dostupnost	Procenjivanje verovatnoće nastajanja događaja na osnovu prethodnih iskustava.
8. Zabluda o opštim podacima	Ignorisanje opštih informacija i fokusiranje na specifične informacije koje se odnose na određeni slučaj ili mali uzorak.
9. Sidrenje	Sklonost vezivanja za jednu osobinu ili deo informacije prilikom donošenja odluka, najčešće na prvu informaciju dobijenu o određenoj temi.
10. Eskalacija posvećenosti	Opravdavanje odluke na osnovu kumulativnog prethodnog rada uprkos novim dokazima koji sugerišu da odluka može biti pogrešna.

Autori Yun S., Nicholas G.H. i Xiangyu C. [7] su analizirali kašnjenje projekata koje se tradicionalno pripisuje Parkinsonovom zakonu, koji uključuje lenjost, odugovlačenje i zaštitu od kratkih rokova. U svom radu su utvrdili da veliki broj kašnjenja projekta nije objašnjen Parkinsonovim zakonom, ali se može objasniti vremenski nedoslednim ponašanjem, odnosno predrasudom sadašnjosti. U radu su predložili novi pristup koji se direktno bavi pristrasnošću u projektima.

Autori Oliveira L, Soares Figueiredo P, Loiola E, & Pereira-Guizzo C. [8] su utvrdili da većina analitičkih modela pretpostavljaju da se menadžeri potpuno racionalno ili uglavnom racionalno ponašaju. S obzirom na uticaj kognitivnih predrasuda na proces donošenja odluka projektnih menadžera, u svom radu su istražili dve vrste predrasuda u odlukama projektnih menadžera u istraživačkim institutima: sidrenje i preterano samopouzdanje. Istraživanje je analiziralo bihevioralne i kognitivne faktore u upravljanju projektima, pokazujući kako predrasude mogu odvratiti menadžere od donošenja optimalnih odluka.

Za razliku od navedenih radova, ovaj rad ima za cilj da prikaže najčešće predrasude u upravljanju projektima u odnosu na pristup upravljanja projektima. Predrasude su analizirane u odnosu na tradicionalni (prediktivni), agilni i hibridni pristup upravljanja projektima.

3. PREDRASUDE U PRIMENI TRADICIONALNOG PRISTUPA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

Tradicionalni (prediktivni ili vodopad) pristup u upravljanju projektima je namenjen za projekte gde su ciljevi i način dolaska do njih uglavnom poznati. Istraživanja pokazuju da se broj projekata koji pripada ovoj kategoriji iz godinu u godinu smanjuje [9]. Pristup se primenjuje za projekte koji su poznati organizaciji i timu koji realizuje projekat, i kada postoji značajno iskustvo u realizaciji projekata slične prirode u prošlosti. Karakteristika ovih projekata je da naručilac ima jasnu predstavu šta želi, dok projektni tim ima znanja kao da ostvari željeni cilj. Kod projekata koji se izvode ovim pristupom nema većih promena tokom realizacije [10].

Kao najstariji i najrazvijeniji pristup ovde imamo najveći broj identifikovanih predrasuda i pristrasnosti u upravljanju. U ovom radu izdvojeni su samo neki koji su po autoru bitniji.

Tradicionalno upravljanje projektima je zastarelo – Iako primena agilnih i hibridnih pristupa sve više dobija na popularnosti zbog većeg broja projekata u IT industriji, tradicionalni pristupi su namenjeni za projekte gde su jasno definisani zahtevi i načini dolaska do cilja. Ova zabluda se povezuje i sa okruženjem koje se sve brže menja i gde tradicionalni pristupi ne mogu da prate ove promene. Takođe, mišljenja o zastarelosti pristupa se vezuju i za planiranje koje se vrši dosta unapred što smanjuje fleksibilnost i ne pruža dovoljnu autonomiju timu.

Međutim, tradicionalno upravljanje projektima je veoma efikasno u projektima sa jasno definisanim ciljevima, fiksnim rokovima i budžetima kao što su građevinski projekti, proizvodnja i izgradnja industrijskih

postrojenja, kliničko testiranje lekova, regulatorni projekti, vladini projekti i mnogi drugi. Kod ovih projekata se sprovodi detaljno planiranje jer greške ili kašnjenja mogu imati ozbiljne posledice. Detaljni planovi smanjuju negativne rizike i pomažu menadžerima i stejkholderima da znaju šta mogu da očekuju. Takođe, ovu vrstu projekata karakteriše jasna struktura odgovornosti što olakšava upravljanje kod većih timova i većeg broja angažovanih resursa.

Kod ovog pristupa postoji veoma dobra podloga u razrađenim i proverenim metodologijama kao što su PMBOK [11] i PRINCE2 [12] koje su i dalje relevantne i neprestano se unapređuju. Zabluda je da treba koristiti nove pristupe za projekte koji su u oblasti zdravstva, bankarstva i javnog sektora gde je potrebna detaljna dokumentacija i usaglašenost sa zakonima.

Projekti se uvek odvijaju linearno i predvidljivo – Jedna od češćih predrasuda je da projekti teku po unapred zacrtanom, linearnom putu. Međutim, u praksi to gotovo nikada nije slučaj. Čak i kada se primenjuju strogo definisani koraci u upravljanju, neizvesnost i dinamika uvek igraju svoju ulogu. Na realizaciju projekta utiče niz unutrašnjih i spoljašnjih faktora, i ma koliko plan bio detaljan i promišljen, iznenadne promene i nepredviđene okolnosti su neizbežne.

Nema fleksibilnosti za promene – Mnogi poistovećuju tradicionalno upravljanje projektima sa modelom vodopada, koji podrazumeva sekvencijalne faze. Iako tradicionalni pristup podrazumeva precizno definisane zahteve, postoje mehanizmi za upravljanje promenama kroz formalne procese i odobrenja. U metodologijama razvijenim za tradicionalne pristupe postoje posebni procesi za upravljanje promenama, koji omogućavaju prilagođavanje kada je to potrebno. Tradicionalno upravljanje projektima ne znači da nema prostora za promene, već da se one sprovedu kontrolisano i sa jasnim poznavanjem posledica.

Projekti se mogu upravljati isključivo hijerarhijski – Predrasuda da se u tradicionalnom upravljanju projektima sve mora upravljati kroz hijerarhiju proizlazi iz nerazumevanja kako tradicionalni pristupi funkcionišu u praksi. Iako hijerarhija može biti prisutna u tradicionalnim metodama, to ne znači da su svi aspekti projekta striktno kontrolisani sa vrha. Tradicionalni pristupi mogu omogućiti i delegiranje odgovornosti i autonomiju na nižim nivoima, omogućavajući time veću efikasnost i inovaciju u radu.

Projekti uvek kasne zbog sekvencijalne realizacije – Zbog sekvencijalnog pristupa realizaciji projekta kašnjenje u jednoj fazi prouzrokuje kašnjenje u narednoj fazi, a odobravanje promena može dovesti do nepotrebnog čekanja. Međutim, detaljno planiranje ne znači usporavanje projekata. Naprotiv, jasna definicija obuhvata, ograničenja i odgovornosti može sprečiti

kašnjenja uzrokovana lošom pripremom. Ova predrasuda proizilazi iz stava da kada se plan jednom usvoji, svaka promena može izgledati kao kašnjenje, čak i kada je opravdana. Tokom procesa planiranja najčešće su očekivanja menadžmenta i klijenata nerealno optimistična, pa i mala odstupanja izgledaju kao neuspeh.

Dokumentacija je važnija od stvarnog rezultata – Kada timovi troše previše vremena baveći se dokumentacijom, može se steći utisak da ona postaje sama sebi svrha. U mnogim organizacijama postoji tendencija da se insistira na formalnim izveštajima, što ponekad deluje kao dodatni administrativni teret, umesto kao koristan alat. Ako se dokumentacija priprema samo radi evidencije, bez stvarne primene u projektu, može delovati kao nepotrebno birokratsko opterećenje.

Međutim, iako tradicionalni pristupi upravljanju projektima mogu delovati zavisni od dokumentacije, to ne znači da se zanemaruje krajnji rezultat. Naprotiv, dobro vođena dokumentacija ima ključnu ulogu u obezbeđivanju kvaliteta, praćenju toka projekta i upravljanju rizicima. Kada se koristi na pravi način, ona ne usporava rad, već doprinosi njegovoj efikasnosti. Utisak da dokumentacija preuzima primat nad rezultatima najčešće proizlazi iz neadekvatne primene metoda i preterane birokratizacije procesa, a ne iz same metodologije. Ključ uspešnog vođenja projekata leži u pronalaženju prave ravnoteže između administrativnih zahteva i ostvarivanja ciljeva projekta.

Tradicionalno upravljanje ne podstiče inovacije – Iako tradicionalni modeli mogu delovati rigidno, to ne znači da sprečavaju inovacije. Naprotiv, često se oslanjaju na temeljno istraživanje i analizu u ranim fazama projekta, gde se postavljaju temelji za nove ideje i poboljšanja. Utisak da ne podstiču inovacije uglavnom proizlazi iz poređenja sa agilnim pristupima, kao i iz percepcije da birokratija i stroga kontrola promena usporavaju kreativne procese. Kada se primenjuju na pravi način, ovi pristupi ne samo da omogućavaju inovativna rešenja, već i obezbeđuju stabilnost i jasnu strukturu. Upravo ta organizovanost može biti podsticajna za inovacije, jer pruža jasno definisane ciljeve, potrebne resurse i precizne smernice za njihovu realizaciju.

Menadžer projekta donosi sve odluke – Predrasuda da menadžer projekta u tradicionalnim pristupima upravljanja donosi sve odluke i kontroliše tim često je rezultat stroge strukture i hijerarhije koja je karakteristična za ove pristupe. Iako menadžeri imaju ključnu ulogu u vođenju projekta i donošenju važnih odluka, pravi menadžer u tradicionalnom pristupu podrazumeva ravnotežu između kontrole i delegiranja odgovornosti, uz značajnu ulogu tima u donošenju svakodnevnih operativnih i tehničkih odluka. Dobar

projektni menadžer ne komanduje, već koordinira i motivira tim u cilju uspešne realizacije projekta.

Tradicionalni pristup se ne može kombinovati sa agilnim – Iako tradicionalni i agilni pristupi imaju svoje specifičnosti i razlike, postoji mnogo primera gde se uspešno kombinuju za ostvarivanje bolje efikasnosti u projektima. Ključ uspeha u ovoj kombinaciji leži u prilagođavanju pristupa prema potrebama specifičnog projekta i organizacije. Sa pojavom novih metoda (npr. kombinacija vodopada i Scrum-a ili Kanban-a) [13] i softvera, sve je lakše kombinovati tradicionalne i agilne pristupe.

Tradicionalni pristup ne funkcioniše u IT projektima – Predrasuda da tradicionalno upravljanje projektima nije primenjivo na IT projekte proizlazi iz nesporazuma o karakteristikama i potrebama IT industrije [14]. Iako agilni pristupi nude veliku fleksibilnost, to ne znači da tradicionalne metodologije nisu korisne. U praksi, pravilna primena tradicionalnih metodologija može doprineti uspehu IT projekata, posebno kada se kombinuju sa agilnim pristupima u hibridnim modelima koji omogućavaju fleksibilnost, ali i stabilnost i kontrolu.

4. PREDRASUDE U PRIMENI AGILNOG PRISTUPA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

Agilni pristup upravljanja projektima se primenjuje kod projekata gde su ciljevi uglavnom jasno određeni, ali je postupak za njihovu realizaciju nejasan. Broj projekata koje treba realizovati agilnim pristupom se stalno povećava i može se konstatovati da je danas najveći broj projekata u ovoj kategoriji [9]. Ako bi kao primer uzeli projekat smanjenja troškova proizvodnje za 7% u narednih 6 meseci možemo reći da je cilj jasno definisan, ali je način ostvarivanja ovog cilja na početku nejasan [10]. Iako je savremeniji pristup od tradicionalnog, i kod agilnog upravljanja projektima postoji dosta predrasuda.

Agilno znači bez plana – Predrasuda da u agilnom upravljanju projektima ne postoji plan proizlazi iz nerazumevanja kako funkcioniše iterativno planiranje i prilagođavanje. Umesto čvrstog plana koji se ne menja, agilni pristup podrazumeva kontinuirano prilagođavanje plana na osnovu novih informacija i potreba korisnika. Planiranje nije izostavljeno, već je prilagođeno dinamičnom okruženju i omogućava efikasnije upravljanje promenama.

Agilno upravljanje je haotično i bez strukture – Iako agilni pristup podrazumeva fleksibilnost i prilagođavanje, on nije bez jasnih koraka. Agilni pristup se oslanja na precizne principe, jasno definisane korake i disciplinovane timove [15]. Predrasuda da je agilno haotično proizlazi iz pogrešnog razumevanja razlike između fleksibilnosti i neorganizovanosti. Kada se

agilni pristup pravilno primeni, on omogućava bolju koordinaciju, brže rešavanje problema i efikasnije upravljanje projektima.

Nema dokumentacije u agilnim projektima – Predrasuda da u agilnom upravljanju projektima ne postoji dokumentacija potiče iz pogrešnog tumačenja agilnih principa, posebno onih iz Agilnog manifesta, koji navodi da „Radni softver je važniji od sveobuhvatne dokumentacije“ [15]. Umesto obimnih i krutih dokumenata, agilni timovi koriste ciljanu i korisnu dokumentaciju koja podržava rad i omogućava brže prilagođavanje promenama. Dokumentacija nije eliminisana, već je optimizovana kako bi bila korisna, ažurna i laka za upotrebu.

Agilno je samo za IT projekte – Jedan od glavnih razloga za ovu predrasudu jeste to što se agilni pristupi najčešće spominju u kontekstu razvoja softvera [16]. IT sektor je bio prvi koji ih je implementirao, a većina primera iz prakse dolazi upravo iz ove oblasti. Takođe, obuke i sertifikacije za agilne pristupe uglavnom su bile fokusirane na IT profesionalce, što je dodatno pojačalo uverenje da je agilno isključivo za IT projekte. Međutim, agilno upravljanje projektima je danas rasprostranjeno i uspešno se koristi u različitim industrijama koje zahtevaju fleksibilnost, brzu reakciju na promene i iterativni razvoj proizvoda ili usluga. Ovaj pristup može doneti značajne benefite bilo kojoj organizaciji koja se suočava sa dinamičnim i promenljivim okruženjem.

Menadžeri nisu potrebni – Budući da agilni pristupi naglašavaju samoorganizaciju timova i ravnopravnu saradnju [17], često se stvara utisak da tradicionalna uloga menadžera postaje suvišna. Međutim, to nije tačno – uloga menadžera u agilnom okruženju se ne gubi, već se menja i prilagođava novom načinu rada. U agilnim organizacijama menadžeri ne nestaju, već preuzimaju drugačije uloge, kao što su Scrum Master, Agile Coach, Product Owner ili lider tima [13]. Njihov zadatak je da omoguće optimalne uslove rada, podrže tim i osiguraju da svi članovi rade u skladu sa strategijom organizacije.

Agilno je isto što i Scrum – Scrum je najpoznatiji i najčešće korišćen agilni okvir [13]. Mnoge organizacije koje prelaze na agilni način rada prvo implementiraju Scrum, što dovodi do pogrešnog zaključka da je on jedini ili primarni okvir agilnog upravljanja. Agilno upravljanje projektima je širi koncept koji se oslanja na principe definisane u Agilnom manifestu [15] kao što su iterativni razvoj, fleksibilnost i prilagođavanje promenama. S druge strane, Scrum je samo jedan od okvira koji je razvijen za primenu agilnih principa kroz specifične uloge, događaje i artefakte. Ako se agilno upravljanje projektima posmatra samo kroz prizmu Scrum-a, može doći do

pogrešne percepcije. Neke organizacije usvajaju Scrum bez razumevanja osnovnih agilnih principa, što dovodi do rigidnog sprovođenja pravila umesto prilagođavanja stvarnim potrebama tima i projekta. Takođe, neke organizacije bi mogle odbaciti agilne metode samo zato što Scrum ne odgovara njihovom tipu posla, iako bi neki drugi agilni okvir mogao biti mnogo prikladniji.

Zahtevi se mogu menjati neograničeno – Agilni principi naglašavaju prilagođavanje i iterativni razvoj, gde se zahtevi mogu menjati na osnovu povratnih informacija i promena u poslovnom okruženju. Međutim, ovo ne znači da se zahtevi mogu menjati bez ikakvih ograničenja ili da se projekat može neprestano redefinisati bez posledica po budžet, rokove i resurse. Ako se agilno pogrešno shvati kao pristup koji dozvoljava neograničene promene, može doći do nerealnih očekivanja klijenata i menadžmenta (koji misle da mogu menjati zahteve u bilo kom trenutku bez posledica), preopterećenja tima (nepostojanje jasne strukture može dovesti do stalnog menjanja prioriteta i nedovršenih zadataka) i pogrešne implementacije agilnih okvira, gde timovi rade u konstantnom haosu, umesto da koriste strukturirani pristup prilagođavanju. Postoje jasni mehanizmi koji osiguravaju da su promene opravdane, korisne i izvodljive u okviru realnih ograničenja projekta.

Sve se završava brže – Razlog zbog kojeg mnogi veruju da se u agilnom pristupu sve završava brže jeste to što agilne metode podrazumevaju rad u kratkim iteracijama (sprintovima), što daje utisak stalnog napretka, rano, učestalo isporučivanje funkcionalnosti (što može stvoriti osećaj ubrzanog tempa) i fokusu na brzu reakciju na promene (što može delovati kao eliminacija svih kašnjenja). Glavna svrha agilnog pristupa nije da smanji vreme trajanja projekta, već da omogućiti brže isporučivanje vrednosti i povećanu fleksibilnost u odnosu na promene.

Svi mogu lako da pređu na agilno upravljanje – Percepcija da svaka organizacija može lako da pređe na agilno dolazi iz nekoliko faktora:

- Agilne metode se često pojednostavljaju u teoriji – opisi agilnih pristupa u literaturi ili na treninzima ponekad zvuče kao da se mogu implementirati bez poteškoća;
- Uspešni primeri velikih kompanija, organizacija koje su uspešno primenile agilno upravljanje često se predstavljaju kao dokaz da je tranzicija jednostavna, dok se izazovi kroz koje su prošle manje naglašavaju;
- Fokus se stavlja na primenu agilnih okvira, a ne na promeni organizacione kulture.

Tradicionalni menadžeri često imaju poteškoća u prelasku sa hijerarhijskog načina rada na model koji

podrazumeva autonomiju timova i servant leadership pristup. Ljudi su navikli na ustaljene procese i strukture, a prelazak na agilno zahteva promenu ponašanja, vrednosti i načina donošenja odluka, što može izazvati otpor kod zaposlenih i rukovodstva. Agilni timovi moraju da razviju sposobnost samoorganizacije, brze komunikacije i kontinuiranog učenja, što nije uvek lako postići, posebno u tradicionalno strukturiranim organizacijama.

Agilno je univerzalno rešenje za sve projekte – Ova predrasuda proizilazi iz uspeha agilnog pristupa u IT industriji i njihovog širenja na druge sektore. Ipak, agilni pristup nije uvek najpogodniji i njegova primena zavisi od specifičnosti projekta, organizacije i industrije. Agilni pristup nije najefikasniji kod projekata sa strogo definisanim zahtevima, u regulisanim industrijama (gde postoje striktni propisi i obavezna dokumentacija), projektima koji uključuju fizičku izgradnju i kod organizacija sa jakim hijerarhijskim upravljanjem.

5. PREDRASUDE U HIBRIDNOM PRISTUPU UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

Zbog svojih karakteristika određeni projekti zahtevaju različite pristupe upravljanja tokom životnog ciklusa. Za neke projekte agilni i tradicionalni pristupi nisu prihvatljivi u svakoj fazi projekta. Kombinovanje agilnih i tradicionalnih pristupa za različite segmente projekta može biti bolji način rada [10]. Hibridno upravljanje projektima kombinuje elemente tradicionalnog (vodopadnog) i agilnog pristupa, ali kod ovog pristupa postoji dosta predrasuda.

Hibridno upravljanje je samo kompromis između agilnog i tradicionalnog – Jedna od čestih predrasuda o hibridnom upravljanju projektima jeste da se ono smatra samo kompromisom između agilnog i tradicionalnog pristupa. Ova predrasuda proističe iz pogrešnog shvatanja hibridnog modela kao „mešavine“ dve suprotnosti, bez prepoznavanja da hibridno upravljanje može biti puno fleksibilnije i specifično prilagođeno potrebama određenog projekta ili organizacije. Hibridni pristup omogućava organizacijama da se usmere na korišćenje agilnih metoda tamo gde su potrebne brze promene i iteracije, dok tradicionalne pristupe koristi za faze koje zahtevaju detaljno planiranje i strogu kontrolu, sistematizovanost i fleksibilnost [18].

Hibridno upravljanje je haotično – Kada se kombinuju različiti pristupi, može se činiti da postoji previše promenljivih i nesređenih elemenata. Hibridni pristup ima definisane korake i pravila koja omogućavaju vođenje projekata na strukturiran način [10]. Postoje različiti okviri za hibridno upravljanje koji omogućavaju fleksibilno upravljanje, što u određenim situacijama može delovati zbunjujuće za one koji su navikli

na jasne i uređene procese. Kombinovanje fleksibilnosti sa linijskim procesima je ključ uspeha, ali može biti pogrešno protumačeno kao haotičan rad.

Hibridni pristup se koristi kao prelazno rešenje – Zbog određenih prepreka kao što su priroda problema, neobučeni resursi ili organizaciona kultura, javljaju se stavovi da je hibridno upravljanje prelazno i privremeno rešenje, koje se koristi kada implementacija agilnih metoda nije moguća. Ovakvo tumačenje često dovodi do mišljenja da hibridno upravljanje nije pravi dugoročni model, odnosno da je privremeno organizaciono rešenje dok se ne steknu uslovi za punu primenu agilnog pristupa. Hibridno upravljanje projektima je definisan pristup primene najboljih aspekata tradicionalnog i agilnog pristupa [10] i nije „plan B“ ili privremeno rešenje.

Hibridno upravljanje nije dugoročan pristup – Poslednja istraživanja pokazuju da se hibridni pristup sve više koristi. Ispitanici godišnje globalne PMI ankete o upravljanju projektima prijavili su porast upotrebe hibridnih pristupa u svojim projektima – za 57%: sa 20% u 2020. na 31,5% u 2023. godini [18]. Hibridno upravljanje projektima ne samo da funkcioniše dugoročno, već može doneti brojne koristi koje nisu dostupne kroz samo jedan pristup. Korišćenjem elemenata oba pristupa, hibridno upravljanje omogućava organizacijama da bolje koriste svoje mogućnosti. Ova adaptibilnost omogućava dugoročnu održivost i efikasnost.

Timovi u hibridnim projektima ne znaju kako da rade jer primenjuju dva različita pristupa – Ovo mišljenje se često javlja kod onih koji nisu dovoljno upoznati sa suštinom hibridnog upravljanja i kako ovaj model omogućava integraciju oba pristupa na efikasan način. Predrasude se javljaju i kada se previše pažnje posvećuje razlikama između tradicionalnog i agilnog pristupa, a zanemaruju zajednički ciljevi i principi. Hibridni pristup je kreiran da omogući timovima da rade prema jasno definisanim ciljevima, koristeći elemente oba pristupa u odnosu na specifičnosti projekta. Obukom timova oni postaju sposobniji u kombinovanju fleksibilnosti agilnog pristupa sa strukturom tradicionalnog rada, čime se stvara sinergija koja poboljšava produktivnost.

Hibridno upravljanje povećava birokratiju – Ova predrasuda se javlja zbog povezivanja formalnih procesa, prekomernog izveštavanja i broja hijerarhijskih nivoa što je karakteristično sa tradicionalnim pristupom, ali ne mora biti nužno prisutno u hibridnom modelu. Hibridno upravljanje omogućava timovima da koriste samo one tradicionalne prakse koje su potrebne za određene faze projekta. Na primer, u fazama koje zahtevaju precizno planiranje i predviđanje resursa, tradicionalni pristupi mogu doprineti većoj jasnoći,

dok u fazama razvoja i implementacije agilni pristup može omogućiti lakše i brže prilagođavanje. Ovo smanjuje potrebu za opsežnim izveštajima i administrativnim aktivnostima.

Hibridni modeli su teži za implementaciju nego tradicionalni ili agilni pristup – Iako na prvi pogled može delovati da hibridni pristup, koji kombinuje elemente tradicionalnog i agilnog upravljanja, stvara dodatne izazove, u stvarnosti on često nudi veću fleksibilnost i efikasnost, ukoliko se pravilno implementira. Implementacija hibridnog pristupa ne mora biti drastična promena.

Postepeno uvođenje agilnih metoda u specifične faze projekta može pomoći u smanjenju početnih izazova. Istraživanje koje sproveo PMI pokazuje da od sto posto realizovanih projekata, oblasti kao što su informacione tehnologije (55%), zdravstvo (53%) i finansijske usluge (53%) najviše koristi hibridne pristupe [18].

Hibridno upravljanje je najbolje rešenje za sve projekte – Pogrešno je shvatanje da kombinovanje agilnog i tradicionalnog pristupa automatski stvara savršen model za svaku situaciju. Iako hibridni pristup može biti izuzetno koristan u određenim okolnostima, nije nužno najbolji za svaki projekat. Ključ uspeha u upravljanju projektima je razumevanje specifičnih potreba i ciljeva svakog projekta. Umesto da se hibridni model koristi kao univerzalno rešenje, treba pažljivo proceniti koji pristup najbolje odgovara specifičnostima projekta i okruženja u kojem se realizuje.

Hibridno znači da agilni timovi moraju raditi po tradicionalnim pravilima – Kada organizacije uvode hibridni model, postoji strah da će praksa tradicionalnog upravljanja, sa svim svojim pravilima i procedurama, ugušiti agilnost timova. Ovo može izazvati otpor prema hibridnom pristupu, jer se često pogrešno veruje da će se agilni timovi pretvoriti u „birokratske“ entitete koji moraju da slede dugoročne projektne planove i složene procese. U stvarnosti, pravi hibridni model dopušta da agilni timovi zadrže svoju fleksibilnost i brzo donose odluke, čak i u okviru šireg okvira koji tradicionalno upravljanje pruža.

Projektni menadžer mora da bude ekspert za tradicionalni i agilni pristup – Verovanje da projektni menadžer mora da bude stručan u oba pristupa proizilazi iz shvatanja da mora da ih primenjuje simultano i bez izazova. U praksi se hibridno upravljanje zasniva na prilagođavanju modela rada u zavisnosti od projekta. On ne treba da bude ekspert već da ima strateški pristup kako da primeni različite metode na konkretan projekat. Obuka za hibridne projektne menadžere treba da uključuje razvoj sposobnosti za kreiranje, testiranje, prilagođavanje i kontinualno poboljšanje pristupa tokom projekta.

6. ZAKLJUČAK

Predrasude su neizostavni deo svakog poslovanja. Upravljanje specifičnim poslovnim poduhvatima kao što su projekti je prepuno različitih predrasuda. Problem kod predrasuda je što se mnogi stavovi i verovanja ne preispituju što dovodi do donošenja odluka koje uvek nisu racionalne. Ovaj rad je analizirao određene predrasude na koje je autor nailazio u literaturi i u radu na projektima. Predrasude su grupisane i analizirane u odnosu na najzastupljenije pristupe u upravljanju projektima: tradicionalni, agilni i hibridni pristup.

Navedena lista predrasuda nije konačna i ona se razlikuje u odnosu na industrije gde se realizuju projekti. Predrasude koje su zajedničke za sva tri pristupa (kao što su: planiranje je gubljenje vremena, više resursa znači brži završetak projekta, softver za upravljanje projektima rešava sve probleme, projekat će teći glatko ako je sve unapred dobro pripremljeno, projekat je uspešan ako je završen na vreme i u okviru budžeta, rizici su samo negativni i treba ih izbegavati, svi problemi mogu se rešiti ako imamo dovoljno resursa...) nisu razmatrani, već samo karakteristične predrasude povezane sa izabranim pristupima.

Ograničenje u ovom radu je bio mali broj relevantnih istraživanja na ovu temu, posebno za hibridni pristup upravljanja projektima. Redosled navedenih predrasuda nije u korelaciji sa frekvencijama pojavljivanja niti sa njihovim značajem. Naredni korak je sprovođenje empirijskog ispitivanja kako bi se utvrdilo koje predrasude imaju veću prisutnost i kako to utiče na uspeh u realizaciji projekata. Ideja je da se unapredi razumevanje o izazovima u upravljanju projektima koji proističu iz ljudskih sklonosti ka pojednostavljenju, nerealnim očekivanjima i prekomernom oslanjanju na određene obrasce mišljenja.

LITERATURA

- [1] PMI. Talent Gap: *Ten-Year Employment Trends, Costs, and Global Implications*. Newton Square, Pennsylvania, 2021.
- [2] Mersino A, Project Managers Fail to Help Software Projects (Standish Group Chaos 2020), Leadership and Agility, (<https://medium.com/leadership-and-agility/project-managers-fail-to-help-software-projects-standish-group-chaos-2020-e65d803e99f2>, pristupljeno 31.01.2025), 2022.
- [3] Haselton M. G, Nettle D, Andrews PW. The evolution of cognitive bias. In Buss DM (ed.). *The Handbook of Evolutionary Psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc. pp. 724–746, 2005.
- [4] Welsh, Matthew; Begg, Steve. What have we learned? Insights from a decade of bias research. *The APPEA Journal*. 56 (1): 435. doi:10.1071/aj15032. ISSN 1326-4966, 2016.
- [5] Flyvbjerg, B. Top Ten Behavioral Biases in Project Management: An Overview. *Project Management Journal*, 52(6), 531–546. 2021.
- [6] Prater J, Kirytopoulos K. and Ma T, Optimism bias within the project management context: A systematic quantitative literature review, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 10 No. 2, pp. 370-385, 2017.
- [7] Yun S, Nicholas G. H, Xiangyu C. Work More Tomorrow: Resolving Present Bias in Project Management. *Operations Research* 71(1):314-340, 2022.
- [8] Oliveira L, Soares Figueiredo P, Loiola E. & Pereira-Guizzo C. An exploratory study on the presence of cognitive biases in project management decisions at a research institute. *Brazilian Journal of Development*, (9), 68693–68707, 2020.
- [9] Wsocki K. R. *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*, Fifth Edition, Wiley Publishing, Indianapolis, 2009.
- [10] Petrović D. „Upravljanje projektom kombinovanjem agilnog i tradicionalnog pristupa“, *XXII Međunarodni kongres iz upravljanja projektima*, Zbornik radova „Poslovna agilnost i agilno upravljanje projektima“, Udruženje za upravljanje projektima Srbije, Beograd, str. 3–12, 2018.
- [11] Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management, Newtown Square, Pennsylvania, 2021
- [12] Petrović, D. Upravljanje projektima u kontrolisanim uslovima, *VIII međunarodni simpozijum SYMORG 2002 „Menadžment u novom okruženju“*, Fakultet organizacionih nauka, Zlatibor, 2002.
- [13] Petrović, D. Implementacija agilnog upravljanja i poslovna agilnost, Savez inženjera i tehničara Srbije, Beograd, *Tehnika*, 77(5), 485–491, 2022
- [14] Bjelica D, Mihić M. & Petrović D. *Enhancing IT Project Management Maturity Assessment* [Springer Science and Business Media B.V.]. Springer Proceedings in Business and Economics, 2020
- [15] Agile Alliance. *The Agile Manifesto*, 2001. [citirano 31.1.2025]. Dostupno na: agilemanifesto.org, 2001.
- [16] Mitrović Z, Petrović D, Mihić M, Redefinisanje paradigme uspeha softverskih projekata – Multidimenzionalni pristup, *Tehnika*, 5, pp. 639-645, 2020.
- [17] Mitrović Z, Rakićević A, Petrović D, Mihić M, Rakićević J & Jelisić E. Systems Thinking in Software Projects-an Artificial Neural Network Approach, *IEEE Access*, Vol. 8, pp. 213619-213635, 2020.
- [18] Project Management Institute, PMI's Pulse of the Profession: The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models, 15th Edition, Newton Square, Pennsylvania, 2024.

SUMMARY

PREJUDICES IN DIFFERENT PROJECT MANAGEMENT APPROACHES

The importance and effects of prejudices in project management are examined in this research, with particular attention to how they manifest in classic, agile, and hybrid project management approaches. Prejudices are an unavoidable part of project management and have a significant impact on decision-making procedures, project management effectiveness, and final project results. By examining certain prejudices in chosen methodologies, the study draws attention to important issues that project managers encounter. In order to detect and overcome these prejudices and eventually increase the efficacy and efficiency of project management, it is important to stress the value of cultivating critical thinking. A combination of technical know-how and an awareness of human dynamics is necessary for successful project management, which improves overall business results.

Key Words: *project management approaches, prejudices, traditional project management, agile project management, hybrid project management*