

Marta Alić¹, Maja Živko², Goran Radoš³

Agilni projektni menadžment u odnosu na hibridno upravljanje projektom⁴

Svrha ovog rada usporediti je korištenje agilnog projektnog menadžmenta naspram hibridnoga te utvrditi rast popularnosti znanstvene literature u vezi s navedenom tematikom. U radu su korištenjem metoda analize, sinteze i usporedbe opisana ova dva načina upravljanja projektom. Vezano za procjenu popularnosti objavljivanja radova u navedenom području uspoređene su dvjema znanstvenim bazama podataka Scopus i Web of Science za period od 2014. do 2024. godine te je pritom korišten PRISMA-ScR dijagram (eng. *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews*, hrv. *Preporučene smjernice za izvještavanje u sustavnim pregledima i meta-analizama*). Rezultati su pokazali da oba oblika projektnog menadžmenta sadrže prednosti i nedostatke te da u zadnjih nekoliko godina raste popularnost znanstvene literature u vezi s navedenom tematikom. Zaključak je da sama organizacija mora odlučiti koji oblik projektnog menadžmenta je za nju najefikasniji i najefektivniji.

Ključne riječi: agilni projektni menadžment, hibridni projektni menadžment, tim, kolaboracija, fleksibilnost.

-
- 1 Marta Alić, dr. sc., viši predavač, Tehničko veleučilište, Vrbik 8, 10000 Zagreb, marta.alic@tvz.hr
 - 2 Maja Živko, dr. sc., Filozofski fakultet, Ivana Lučića 3, 10000 Zagreb, maja.zivko@ffzg.hr
 - 3 Goran Radoš, doc. dr. sc., Fakultet hrvatskih studija, Borongajska cesta 83d, 10000 Zagreb, grados@fhs.unizg.hr
 - 4 This paper was created as part of the institutional research project Climate Change and Security Challenges (CLISEC), which is financed from source 581 - Recovery and Resilience Mechanism (Next Generation EU)/Ovaj rad nastao je u sklopu institucionalnog istraživačkog projekta Klimatske promjene i sigurnosni izazovi (CLISEC), koji je financiran iz izvora 581 - Mehanizam za oporavak i otpornost (Next Generation EU).

1. Uvod

Agilni projektni menadžment razvio se iz poticaja za poboljšanjem tradicionalnog upravljanja projektom. Karakterizira ga centriranost na korisnika te prilagodljivost, fleksibilnost i kolaborativnost. Fleksibilnost omogućuje timovima da brzo reagiraju na promjenjive zahtjeve i prioritete tijekom projekta.

U hibridnom projektnom menadžmentu agilno se upravljanje projektom nadopunjuje s tradicionalnim. Korištenje hibridnog upravljanja projektima dovodi do povećane učinkovitosti kombiniranjem različitih metoda. Jasna struktura i pouzdanost planiranja tradicionalnog pristupa te fleksibilnost i prilagodljivost agilnog pristupa omogućuju učinkovitiju provedbu projekta. Kombinacija agilno-vodopadnog hibrida posebno je pogodna za projekte koji zahtijevaju određenu predvidljivost i strukturu, ali istovremeno i fleksibilnost.

Sama organizacijska jedinica odlučuje koji menadžment joj bolje odgovara s obzirom na ciljeve i svrhe koji se žele postići određenim projektom te s obzirom na svoju organizacijsku strukturu.

Cilj ovog rada usporediti je karakteristike agilnog i hibridnog projektnog menadžmenta te na temelju usporedbe dviju znanstvenih baza podataka *Scopus* i *Web of Science* utvrditi popularnost znanstvene literature vezano za navedenu tematiku u posljednjih desetak godina pomoću PRISMA-ScR dijagrama.

U radu su postavljena sljedeća istraživačka pitanja: koje su sličnosti i razlike te prednosti i nedostaci između agilnog i hibridnog projektnog menadžmenta te raste li popularnost literature vezano za navedenu tematiku u obama projektnim pristupima.

2. Agilni projektni menadžment

Agilni pristup razvio se kao odgovor na tradicionalni pristup koji je rigidan i teško se prilagođava promjenama. U agilnom projektnom menadžmentu testiranje i planiranje odvija se tijekom čitavog razvojnog procesa projekta za razliku od tradicionalnog u kojem faza testiranja dolazi tek na kraju, a planiranje se uvijek vrši na početku razvojnog procesa. Dokumentiranje je slabija strana agilnog menadžmenta naspram tradicionalnog (Beck i dr., 2001), ali su jake strane agilnog menadžmenta što nudi inkrementalni i iterativan pristup, za razliku od tradicionalnoga sekvencionalnog (Schwaber, 2004) te što se prilagođava promjenama i zahtjevima klijenta, za razliku od tradicionalnoga u kojem svi zahtjevi trebaju biti unaprijed predodređeni (Reiff i Schlegel, 2022).

Agilne metodologije stekle su u proteklih nekoliko godina široku prihvaće-

nost zbog svoje: „fleksibilnosti, prilagodljivosti i pristupa usmjerenog na korisnika“ (Chibuike i dr., 2024: 191).

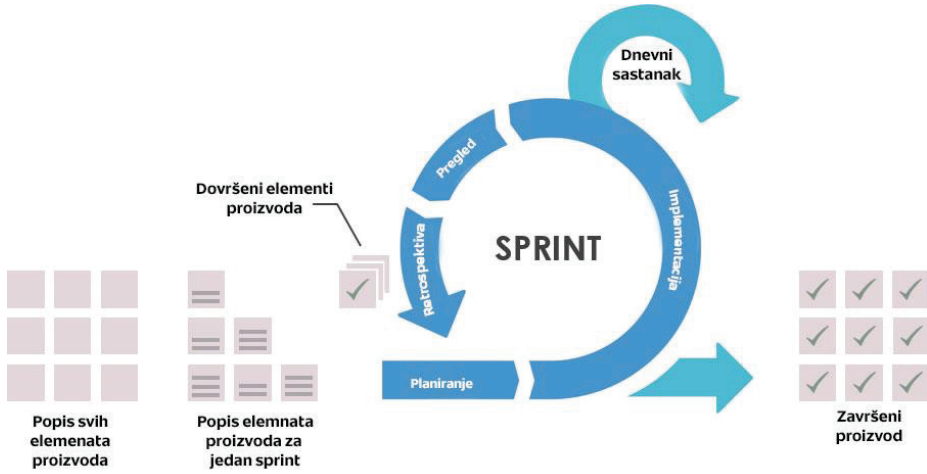
Agilni projektni pristup temelji se na zadovoljstvu klijenata, prihvatanju promjena, redovitom isporučivanju vrijednosti, kolaborativnom timskom radu, primjenljivom krajnjem proizvodu, kontinuiranom razvoju, vrhunskoj kvaliteti, jednostavnosti, komunikaciji licem u lice te redovitim povratnim informacijama i usklađivanju (Beck i dr., 2001).

Navedeni projektni menadžment prikladan je za projekte koji uključuju kontinuiranu isporuku, ponavljanje, prilagodljivost i kratke vremenske okvire te je fokusiran na fleksibilnost (Huremović, 2022). U agilnom projektnom menadžmentu projekt se dijeli na potprojekte koji se nazivaju *sprintovi*. Sprint je definirani period u kojem tim treba završiti posao. Na kraju svakog sprinta članovi projektnog tima pregledavaju rad kako bi se prilagodili sljedećem sprintu (Schwaber i Sutherland, 2020). Sprintovi su transparentni i vremenski fiksirani (Mehić i Jurač, 2024). Sadrže planirane aktivnosti iz kojih je precizno vidljivo što treba biti kompletirano i kada. Retrospektivan osvrt tima na kraju svakog sprinta omogućuje analizu izvedbe, odnosno što je prošlo dobro i što je trebalo spriječiti. Tim dokumentira reviziju te ju koristi za izgradnju budućih sprintova.

Agilni pristup karakterizira iterativno planiranje i razvoj, pri čemu projektni tim neprestano procjenjuje proizvod koji se razvija i dobiva trenutne povratne informacije od korisnika ili sudionika. U agilnom projektnom menadžmentu opseg posla nije u potpunosti unaprijed definiran, tj. kompletna lista aktivnosti nalazi se na listi stavki za određeni proizvod (eng. *backlog*). Iterativni *backlog* kreiran je separativno za svaku iteraciju. U svakom sljedećem ciklusu tim poboljšava proizvod, kao i svoje metode rada. Kako bi projekt bio uspješan, potrebno je više ponavljanja uz detaljno planiranje. Navedeni pristup omogućuje trenutne modifikacije proizvoda ako je to potrebno (Haas, 2007).

Najpoznatiji agilni okviri rada su: *Scrumban*, *Scrum*, *Lean*, *Kanban*, *Extreme Programming (XP)*, *Feature-driven development (FDD)*, *Dynamic Systems Development Method (DSDM)* i *Crystal*.

Na sljedećoj slici prikazan je agilni projektni menadžment:



Sl. 1. *Agilni projektni menadžment. Izvor: Visual Paradigm, 2020.*

3. Hibridni projektni menadžment

Hibridni projektni menadžment predstavlja kombinaciju tradicionalnoga i agilnog upravljanja projektima te time čini spoj prednosti tradicionalnih i agilnih metoda. Glavni čimbenici koji su doveli do porasta hibridnog upravljanja projektima povećana su složenost projekata, povećana tržišna konkurencija te razvoj očekivanja kupaca koja su dovela do većih zahtjeva klijenata (Ahmad i dr., 2018). Osnovne karakteristike navedenog projektnog upravljanja su: fleksibilan pristup, jasna komunikacija i otvorena suradnja u timu (Ahmad i dr., 2018).

Hibridni pristup karakterizira, kao i tradicionalni, planski orijentiran pristup s jasnim tijekovima rada. Vodopad (eng. *Waterfall*) je tradicionalan, linearan model u kojem svaka faza projekta proizlazi iz druge i u kojem nema povratka u prethodne faze (Todorović, Miković i Nikolić, 2023). Karakteriziraju ga jasne strukture i detaljno planiranje. Papadakis i Tsironis su 2018. objavili rad u kojem je zaključak da tradicionalan pristup nije uvijek povoljan za upravljanje u promjenljivom okruženju (Todorović, Miković i Nikolić, 2023).

Hibridni pristup s tradicionalnim karakteristikama upravljanja projektom kombinira i agilne, kao što su npr. fleksibilnost, kolaborativnost, tj. timski rad,

interakcija s korisnikom, iterativnost i brza isporuka rezultata te omogućuje prilagođavanje promjenama (Reiff i Schlegel, 2002). Ovisno o zahtjevima projekta od agilnih pristupa hibridni projektni menadžment kombinira Scrum, Kanban i Lean (Diem, 2021).

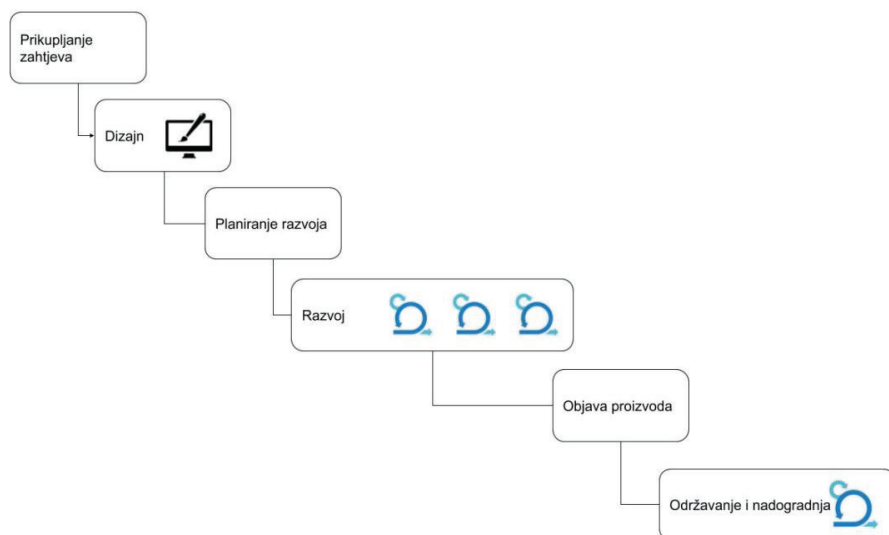
Dok se tradicionalni pristup teško prilagođava promjenjivim zahtjevima projekta, hibridni pristup fleksibilno se prilagođava se novim izazovima i zahtjevima kupaca što poboljšava provedbu projekta i povećava zadovoljstvo sudionika (Ahmad i dr., 2018).

Hibridni pristup također omogućuje voditeljima projekata fleksibilan rad na daljinu koji zahtijeva prilagodbu komunikacije i suradnje kako bi se stvorili učinkoviti virtualni timovi.

„Hibridni projektni menadžment idealan je za projekte koji zahtijevaju različitu razinu fleksibilnosti kroz tijek projekta. Omogućuje detaljno planiranje nekih elemenata projekta dok druge ostavlja fleksibilnima i otvorenima za promjene. Kombinacija različitih metoda može polučiti boljim rezultatima na projektu i boljim upravljanjem promjenama“ (Lozančić, 2024).

Najpoznatiji hibridni okviri rada su: *Planta projektni pristup*, *Agile Waterfall*, *Prince2-Scrum*, *Lean Kanban* te *Open Project*.

Na sljedećoj slici prikazan je hibridni projektni menadžment:



Sl. 2. Hibridni projektni menadžment Babić. Izvor: Babić, 2019.

4. Usporedba agilnog i hibridnog projektnog menadžmenta

Polazeći od prethodnih poglavlja u kojima su navedene osnovne karakteristike agilnoga i hibridnog menadžmenta, svrha je ovog poglavlja usporediti i tablično prikazati navedena dva projektna pristupa te utvrditi njihove prednosti i nedostatke.

Tab. 1. Prikaz usporedbe agilnog i hibridnog menadžmenta s obzirom na metodološki pristup.

	agilni projektni menadžment	hibridni projektni menadžment
metode	agilne metode (Dong i dr. 2024)	kombinacija agilnih i tradicionalnih metoda (Reiff i Schlegel, 2022)
metrika	agilna (Almeida, 2023)	standardizacija metrike (Székely i dr, 2025)
iterativnost	iterativnost (Székely i dr, 2025)	iterativnost (Silvius i Silvius-Zuchi, 2024)
inkrementalnost	inkrementalnost (Mishra i dr., 2020)	inkrementalnost (Silvius i Silvius-Zuchi, 2024)
fleksibilnost	fleksibilnost (Marnada, 2021)	definiran, ali i fleksibilan (Papadakis i Tsironis, 2018)
poboljšanja i inovacije	kontinuirano poboljšanje i inovacije (Saltz i Heckmann, 2020)	kontinuirano poboljšanje i inovacije (Vaidya i dr. 2020)
isporuka	redovno i brzo isporučivanje vrijednosti klijentima (Are-fazar i dr., 2019)	redovno i brzo isporučivanje vrijednosti klijentima (Herrera, 2023)
izvještavanje	neformalno izvještavanje, otvorena komunikacija licem u lice (Saltz i Heckman, 2020)	formalno izvještavanje (Reiff i Schlegel, 2022)

Tab. 2. Prikaz usporedbe agilnog i hibridnog menadžmenta s obzirom na organizaciju projekta.

	agilni projektni menadžment	hibridni projektni menadžment
struktura zadatka	fleksibilna struktura zadatka (Balaban, 2021)	podjela na faze, ali uz fleksibilnost (Silvius i Silvius-Zuchi, 2024)
informacije	povratne informacije (Mergel i dr., 2020)	povratne informacije (Ahmad i dr., 2018)
dokumentiranje	oskudno, sporadično (Beck i dr., 2001)	uglavnom detaljno (Reiff i Schlegel, 2022)
tim	konzistentan (Strode i dr., 2022)	konzistentan (Zasa i dr., 2021)
uloge	vlasnik projekta (eng. <i>product owner</i>), voditelj projekta (eng. <i>product manager</i>), <i>scrum master</i> te članovi tima. Ponekad je prisutan i projektni menadžer (Shastri i dr., 2021)	vlasnik projekta (eng. <i>product owner</i>), voditelj projekta (eng. <i>product manager</i>), <i>scrum master</i> te članovi tima. Uvijek je prisutan projektni menadžer (Ahmad i dr., 2018)
rokovi	nisu rigorozni i striktni (Marnada i dr., 2021)	jasna struktura rokova uz prisutnost fleksibilnosti (Reiff i Schlegel, 2022)
budžet	fleksibilan (Vierlboeck i dr. 2019)	fiksna procjena uz dopuštenu određenu fleksibilnost (Reiff i Schlegel, 2022)
prikladnost	projekti manje i srednje veličine, fleksibilni projekti s promjenljivim uvjetima (Judijanto i dr. 2025)	složeni projekti, mogu se podijeliti na potprojekte koji mogu biti pouzdano isplanirani (Zhao, 2022)
složenost koordiniranja	manja složenost zbog samo jednog agilnog pristupa (Conforto i dr. 2016)	povećana složenost zbog integracije dvaju pristupa (Zhao, 2022)

Tab. 3. Prikaz usporedbe agilnoga i hibridnog menadžmenta s obzirom na način i uvjete rada.

	agilni projektni menadžment	hibridni projektni menadžment
način rada	mogućnost rada na daljinu (Emmani, 2023)	često se rad u uredu kombinira uz rad na daljinu (Aissaoui, 2023)
uvjeti rada	mogućnost sagorijevanja na poslu (Thorgren i Caiman, 2019)	mogućnost sagorijevanja na poslu (Schulte, 2024)

Kao što je vidljivo iz priloženih tablica može se zaključiti da su glavne sličnosti između agilnoga i hibridnog načina upravljanja projektom: kolaborativnost tima, iterativnost, fleksibilnost, kontinuirane povratne informacije, prilagodljivost, usmjerenost na korisnika i partnere te važnost korištenja softvera u odvijanju projekta dok su glavne razlike u stupnju vođenja dokumentacije, kompleksnosti projekta te strukturiranosti planiranja.

Agilni projektni menadžment zahtijeva manje planiranja te su zadaci podijeljeni u manje cikluse dok je hibridni projektni menadžment namijenjen složenijim projektima. U hibridnom upravljanju projektom opseg posla podijeljen je u faze kao što su dizajniranje, priprema, izvođenje, zaključivanje dok je izvedba ciklična. Za razliku od čistog agilnog menadžmenta gdje vlasnik proizvoda određuje sadržaj pojedinog sprinta tek na početku svakog sprinta, u hibridnom upravljanju projektom okvirni se sadržaj sprintova i njihov redoslijed utvrđuju već u fazi pripreme, te ih se pritom klasificira prema fazama (Jaziri i dr., 2018). Predaja rezultata je u hibridnom menadžmentu fazna, tj. odvija se nakon svakih četiri do šest sprintova. U hibridnom projektnom menadžmentu kombinira se rad u uredu i rad na daljinu dok je u agilnom projektnom menadžmentu rad fleksibilan.

Iz tabličnih prikaza može se zaključiti koje su prednosti agilnoga projektnog menadžmenta. To su prije svega timski rad, fleksibilnost, iterativnost, kontinuirana isporuka, brzo rješavanje problema zahvaljujući transparentnosti tzv. *kanban-ploče* te reducirana preopterećenost.⁵

Nedostatci su prije svega manjak predvidivosti, rizik od prekoračenja vremena i troškova, odsutnost jasnog vodstva među članovima tima te mogućnost širenja opsega posla.⁶

Što se tiče hibridnog upravljanja projektom prednosti su prije svega: fleksibilnost i prilagodljivost, fokusiranost na klijenta, brzo postizanje djelomičnih rezultata, iterativnost, transparentna komunikacija, jasna i precizna ljestvica odgovornosti, striktna kontrola budžeta te jasno strukturirane faze razvoja projekta. Angažman korisnika povećan je time što mogu biti češće uključeni u projekt, čime se omogućuje bolja usklađenosti s njihovim očekivanjima i veće zadovoljstvo rezultatima.

Što se tiče nedostataka hibridnog upravljanja projektom to su prije svega: složenost komunikacijskih zahtjeva za timove, ulaganje u obuku članova tima, povećana složenost i napor u koordinaciji poslova, rizik od prekoračenja vremena i troškova. Iteracije mogu izazvati sagorijevanje zaposlenika. U hibridnom projektnom menadžmentu ponekad je otežana virtualna komunikacija s članovima projekta. Fleksibilnost agilnih metoda i nedovoljna kontrola mogu dovesti do toga da projekti traju dulje i postaju skuplji od planiranih.

Agilno upravljanje projektom, kao ni hibridno ne odgovara svim organizacijama.

Agilni pristup upravljanja projektom najbolje odgovara tvrtkama koje svoje poslovanje temelje na fleksibilnosti, suradnji, kontinuiranom poboljšanju, iterativnom razvoju te povratnim informacijama korisnika. Tvrtke koje se bave razvojem softvera često koriste agilni pristup (Stare, 2013) zbog stalnih inovacija te prilagođavanja promjenjivim potrebama korisnika. Agilni pristup prikladniji je za manje projekte umjesto složenih koji uključuju više timova i dionika.

Hibridni pristup upravljanja projektom najbolje odgovara organizacijama koje se bave kompleksnim i složenim projektima koji zahtijevaju jasan plan i strukturu, ali i fleksibilnost te iterativnost. Velike IT-tvrtke (Ismail i dr. 2017), farmaceutske (Shah, 2017), zdravstvene (Hakim, 2019) građevinske tvrtke (Lalmi i dr., 2021) te vladine organizacije (Salinas i Boyne, 2012) vrlo su prikladne za hibridno upravljanje projektima.

-
- 5 Timski rad potiče kolaborativnost te poboljšava komunikaciju. Fleksibilnost omogućuje promjene tijekom procesa. Iterativnost agilnih metodologija omogućuje čestu isporuku projektnih inkremenata, što korisnicima omogućuje praćenje napretka. Kanban-ploča transparentnošću vizualizira tijek projekta. Ograničavanje aktivnosti timova ovisno o kapacitetima smanjuje olakšava intenzitet rada. Timovi se mogu prilagođavati promjenjivim zahtjevima te brzo odgovarati na povratne informacije kupaca.
 - 6 Agilni pristup naglašava prilagođavanje promjenama i postupno isporučivanje vrijednosti, što može dovesti do neizvjesnosti oko konačnog opsega projekta, vremenskog okvira i troškova. Odsutnost jasnog vodstva među članovima tima može voditi ka konfuziji u vezi s odgovornošću te do nesporazuma i kašnjenja ako članovima tima nisu precizirani njihovi specifični zadaci. Širenje opsega posla može povećati radno opterećenje bez obzira na mogućnost ograničavanja aktivnosti timova.

5. Primjena agilnog i hibridnog upravljanja projektom u hrvatskim tvrtkama

Agilni pristupi primjenjuju se u hrvatskim tvrtkama najčešće u IT-sektoru, dok je u tradicionalnim industrijama njihova primjena još uvijek ograničena. Agilni pristupi pretpostavljaju visoku razinu autonomije, timskog rada i transparentnosti, što nije uvijek kompatibilno s hrvatskom organizacijskom strukturom koja je često hijerarhijska i formalna.

Tvrtke Agilcon, CROZ, Arges, Combis i Serengeti samo su neki od primjera hrvatskih tvrtki koje koriste agilne principe.

Agilcon d.o.o. specijaliziran je za CRM-rješenja, koristi Scrum-pristup s elementima Kanbana i Leana. Karakteriziraju ga sprintovi, timska autonomija, otvorena komunikacija te stalna isporuka vrijednosti.

CROZ d.o.o. jedan je od pionira agilne transformacije u Hrvatskoj. Primjenom Scrum, Kanban i Lean pristupa omogućuje brzu isporuku, fleksibilan razvoj te potiče intenzivnu suradnju s korisnicima.

Arges d.o.o. fokusiran je na digitalnu transformaciju i softverska rješenja. U navedenoj tvrtci Scrum- i Kanban-timovi rade u kratkim iteracijama, uz kontinuirane povratne informacije te brzo testiranje funkcionalnosti.⁷

Combis d.o.o. član je HT-grupe, koristi agilne metodologije (Scrum, Kanban) u razvoju softvera i upravljanju IT-infrastrukturom. Karakteriziraju ga *backlogovi*, redoviti sastanci te retrospektive.⁸

Serengeti d.o.o. nudi razvojne i konzultantske IT-usluge, primjenjuje Scrum- i Kanban-pristupe za isporuku vrijednosti u kratkim ciklusima, s naglaskom na transparentnost i prilagodbu potrebama klijenata.⁹

Hibridni pristupi primjenjuju se u Hrvatskoj najčešće u velikim IT-tvrtkama, farmaceutskim, zdravstvenim, građevinskim tvrtkama te vladinim organizacijama. Tvrtke JGL, Primacon, Kamgrad, APIS IT, Infodom, te MedRi samo su neki od primjera hrvatskih tvrtki koje koriste hibridni projektni pristup.

7 U složenijim projektima, gdje sudjeluju vanjski partneri ili javne institucije Arges primjenjuje hibridni model upravljanja projektima kombinirajući elemente agilnoga i tradicionalnog pristupa kako bi zadovoljio formalne zahtjeve i istovremeno očuvao agilnu fleksibilnost.

8 U većim projektima koji uključuju više dionika Combis primjenjuje također hibridne modele upravljanja kombinirajući agilnost s klasičnim pristupom, čime se postiže ravnoteža među formalnim zahtjevima (rokova, budžeta, dokumentacije) i fleksibilnosti razvoja.

9 Uz klasične agilne modele, Serengeti u određenim projektima koristi i hibridne pristupe, osobito kada surađuje s klijentima iz sektora koji zahtijevaju formalnu komunikaciju, fiksne rokove i opsežne specifikacije.

JGL d.o.o. (Jadran-Galenski laboratorij) kombinira klasične metode u regulativi i proizvodnji s agilnim pristupima u IT-razvoju i inovacijama.

Primacon koristi hibridni pristup u edukaciji i savjetovanju spajajući strukturirano planiranje s agilnim alatima i ciklusima rada.

Kamgrad primjenjuje tradicionalne metode u planiranju građevinskih projekata, a agilne u fazama izvedbe zbog bolje koordinacije i prilagodbe.

APIS IT koristi klasične okvire za javne i EU-projekte, a agilne pristupe za razvoj digitalnih javnih servisa.

Infodom kombinira regulirane, klasične projektne faze s agilnim razvojem digitalnih rješenja.

MedRi (Medicinski fakultet u Rijeci) koristi hibridni model u IT- i istraživačko-razvojnim projektima povezujući klasično planiranje s agilnim razvojem bioinformatičkih sustava.

6. Popularnost agilnog i hibridnog projektnog menadžmenta u literaturi

Iako agilni projektni menadžment datira već od 2001. godine (Agile Manifesto, 2001), a hibridni projektni menadžment od 2011. godine (West i dr., 2011) popularnost agilnog i hibridnog upravljanja projektima raste u zadnjih nekoliko godina te se sve više govori o uspješnosti obaju oblika upravljanja projektom.

Kako bi se istražio porast znanstvene literature vezane za ovu tematiku u radu su odabrane dvije znanstvene baze podataka *Scopus* i *Web of Science*.¹⁰ Kao metoda istraživanja korišten je PRISMA-ScR-dijagram.

7. PRISMA-ScR kao metoda istraživanja

U radu je primijenjen PRISMA-ScR (eng. *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews*, hrv. Preporučene smjernice za izvještavanje u sustavnim pregledima i meta-analizama) dijagram kao metoda istraživanja. Navedeni dijagram vizualizira broj pronađenih, pregledanih, isključenih i uključenih radova u različitim fazama, tj. putem identifikacije izvora, uklanjanja duplikata, pregleda naslova, sažetaka, cjelovitih tekstova te konačnog odabira uključenih radova.

¹⁰ Navedene dvije znanstvene baze podataka odabrane su zato što pripadaju među najrelevantnije znanstvene baze podataka.

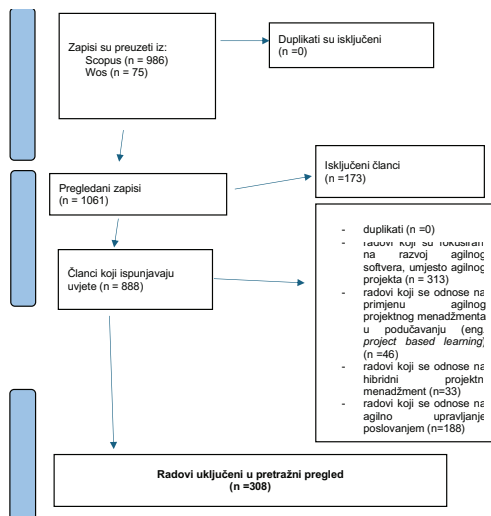
Cilj je bio transparentno i sustavno identificirati, selektirati i analizirati relevantne znanstvene radove o agilnom i hibridnom projektnom menadžmentu.

Baze podataka *Scopus* i *Wos* pretraživane su u radu pomoću ključnih riječi *agilni projektni menadžment* i *hibridni projektni menadžment* (eng. *agile AND project AND management*; *hybrid AND project AND management*) te je pretraživanje ograničeno na područje računalne znanosti, poslovnog menadžmenta te društvene znanosti. Vrsta dokumenata koja je ekstrahirana znanstveni su recenzirani članci pisani na engleskom jeziku u periodu od 2014. do 2024. god.

U identifikacijskoj fazi (eng. *identification phase*) je, vezano uz agilni projektni menadžment, pronađeno ukupno 1061 radova. U preglednoj fazi je na temelju naslova i sažetaka (eng. *screening phase*) pregledano 1061 radova te je izdvojeno 888 radova koji ispunjavaju kriterije. Nakon uvjetne faze (eng. *eligibility phase*) 308 radova ispunilo je kriterije te su uključeni u konačni pregled. Pritom je isključena literatura koja se ne bavi tematikom agilnog projektnog pristupa, svi radovi koji su fokusirani na razvoj agilnog softvera, zatim radovi koji se odnose na primjenu agilnog projektnog menadžmenta u podučavanju, radovi koji se odnose na hibridni projektni menadžment te radovi koji se odnose na agilno upravljanje poslovanjem.

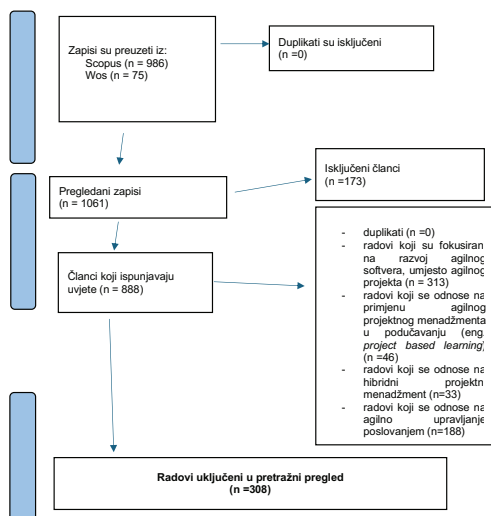
U identifikacijskoj fazi je, vezano uz hibridni projektni menadžment, identificirano 1042 radova. U preglednoj fazi je na temelju naslova i sažetaka pregledano 1042 radova te je izdvojeno 62 rada koji ispunjavaju uvjetne kriterije. Nakon pretraženog pregleda (eng. *scoping review*) 44 rada ispunilo je kriterije te su uključeni u konačni pregled. Isključena je literatura koja se ne bavi tematikom hibridnog projektnog pristupa, svi radovi koji su fokusirani na primjenu hibridnog projektnog menadžmenta u podučavanju te radovi koji se odnose na agilni projektni menadžment.

Na sljedećim slikama prikazan je PRISMA-ScR-dijagram koji ilustrira proces selekcije radova u obama pristupima:



Sl. 3. PRISMA-ScR za agilni projektni menadžment.

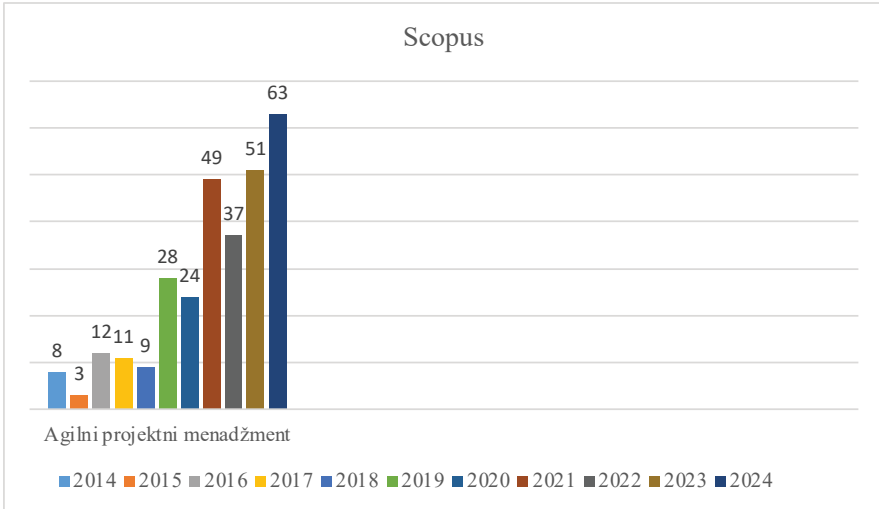
Izvor: Scopus i Wos, 2014–2024.



Sl. 4. PRISMA-ScR za hibridni projektni menadžment.

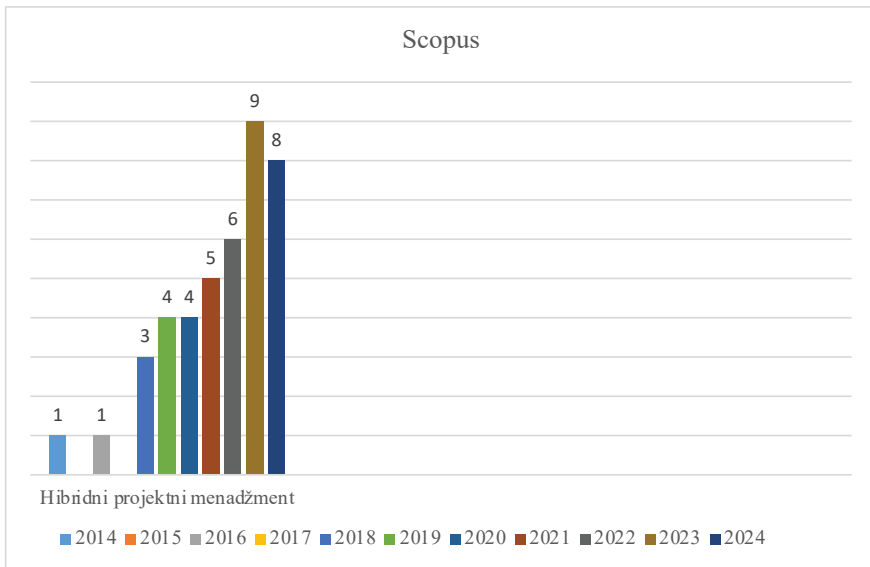
Izvor: Scopus i Wos, 2014–2024.

Usporedba popularnosti tematike agilnog projektnog menadžmenta naspram hibridnog upravljanja projektom vidljiva je na sljedećim grafovima:



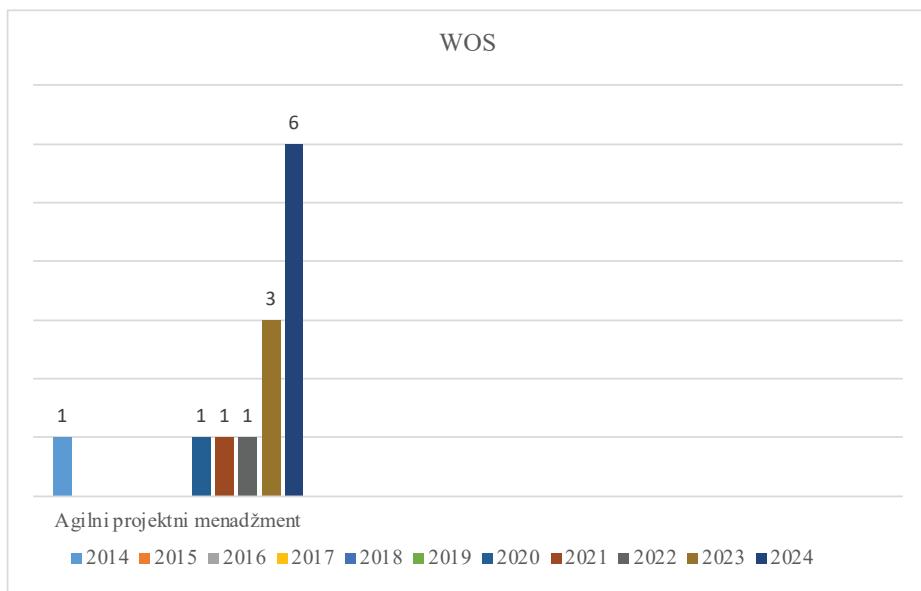
Sl. 5. Popularnost agilnog menadžmenta u Scopusu.

Izvor: Scopus 2014–2024.

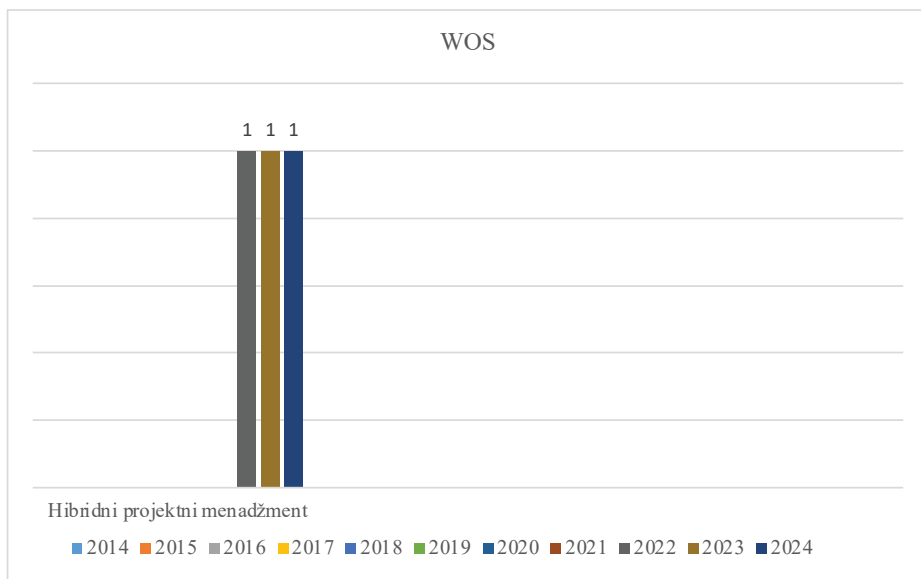


Sl. 6. Popularnost hibridnog projektnog menadžmenta u Scopusu.

Izvor: Scopus 2014–2024.



Sl. 7. Popularnost agilnog projektnog menadžmenta u WOS-u.
Izvor: Wos 2014–2024.



Sl. 8. Popularnost hibridnog projektnog menadžmenta u WOS-u.
Izvor: Wos 2014–2024

Iz navedenih prikaza vidljivo je da broj radova vezanih uz tematiku obaju projektnih menadžmenata sve više raste. Postavlja se pitanje je li bolje koristiti agilni ili hibridni projektni pristup, pri čemu je na samoj organizaciji da odabere koji menadžment najbolje odgovara njenim ciljevima, svrsi i strukturi.

8. Zaključak

Agilni i hibridni projektni pristupi temelje se na iterativnosti, povratnim informacijama, timskoj suradnji te mogućnosti rada na daljinu. Glavne razlike između navedenih pristupa očituju se u stupnju fleksibilnosti, formi izvještavanja, vođenju dokumentacije te složenosti upravljanja projektom. U agilnom pristupu prisutan je manjak predvidivosti, rizik od prekoračenja vremena, troškova i opsega poslova te odsutnost jasnog vodstva među članovima tima, dok je hibridni pristup izazovniji za upravljanje projektom zbog svoje složenosti te nedostatka standardizacije. Istraživanje u radu pokazalo je porast popularnosti obaju pristupa u znanstvenoj literaturi u posljednjih desetak godina. Znanstveni doprinos rada ogleda se u razradi teorijskog okvira uz navođenje primjera iz hrvatskih tvrtki. Usporedba navedenih dvaju pristupa može potaknuti empirijska istraživanja specifična za lokalni kontekst. Praktični doprinos rada očituje se u mogućnosti primjene u konkretnim organizacijskim kontekstima. Ograničenje istraživanja nedostatak je opsežnije domaće znanstvene literature koja bi poslužila kao teorijska podloga. Buduća istraživanja mogla bi uključivati empirijske metode te dublje analize učinkovitosti ovih pristupa u Hrvatskoj.

Popis izvora i literature

Literatura

Ahmad T., Ravi Ch. S., Chitta S., Yellepeddi S. M., Pamidi Venkata A. K. (2018) Hybrid Project Management: Combining Agile and Traditional Approaches. *Distributed Learning and Broad Applications in Scientific Research*, 4, str. 122-145.

Aissaoui, S. (2023). Hybrid project management in the context of a hybrid workplace: challenges and limitations. *Business administration*. Posjećeno 21. 2. 2024. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04335043v1/document>

Almeida, F. i Carneiro, P. (2023). Perceived Importance of Metrics for Agile Scrum Environments. *Information*, 14(6), str. 327-341.

Arefazar, Y., Nazari, A., Hafezi, M. R., Maghool, S. A. H. (2019). Prioritizing agile project management strategies as a change management tool in construction projects. *International Journal of Construction Management*, 22(4), str. 678-689.

Babić, F. (2019). Hibridni agilni model vođenja projekata na primjeru razvoja mobilne aplikacije. Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu.

Beck K., Beedle M., Van Bennekum A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M., Grenning J., Highsmith J., Hunt A., Jeffries R., Kern J., Marick B., Martin R.C., Mellor S., Schwaber K., Sutherland J. and Thomas D. (2001), Agile Manifesto. Posjećeno 27. 6. 2024. <http://agilemanifesto.org/>

Chibuike, D. E., Nnamdi Nwasike, Ch., Oluwatoyin Adegbite, A., Ezeigweneme, Ch. A., Osheyor Gidiagba, J. (2024). Comprehensive review of agile methodologies in project management, *Computer Science&IT Research Journal*, 5 (1), str. 190-218.

Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L. (2014). Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development? *Project Management Journal*, 45(3), str. 21-34.

Diem, G. (2021). *Agile and Traditional Project Management: Comparing Agile, Traditional and Hybrid Project Management Practices*. Doktorski rad, Heriot-Watt University Edinburgh Business School.

Dong, H., Dacre, N., Baxter, D., Ceylan, S. (2024). What is Agile Project Management? Developing a New Definition Following a Systematic Literature Review. *Project Management Journal*, 55 (6), str. 668-688.

Emmanni P. S. (2023). The Impact of Remote Work on Agile Project Manage-

- ment, *The Journal of Scientific and Engineering Research*, 10 (2), str. 202-207.
- Haas, K. B. (2007). The Blending of Traditional and Agile Project Management, *PM World Today*, 9 (5), str. 1-8.
- Hakim, A. (2019). Hybrid Project Management Has a Role in Health Care. Posjećeno 20. 2. 2024. <https://www.physicianleaders.org/articles/hybrid-project-management-role-health-care>
- Huremović, L. (2022). Šta je agilni menadžment i kako može biti koristan medijskim redakcijama? Posjećeno 19. 12. 2024. <https://www.mreza-mira.net/vijesti/razno/sta-je-agilni-menadzment-i-kako-moze-biti-koristan-medijskim-redakcijama/>
- Ismail, R., Garcia, R., Adalakun, O. (2017). A study of Hybrid-Agile: Agile With Discipline at IBM. *Journal of Information Technology and Business Management*, 2(1), 26-30
- Jaziri, R., El Mahjoub O., Bousaffa A. Proposition of A Hybrid Methodology of Project Management. *American Journal of Engineering Research (AJER)*, 7(4), str. 113-127.
- Judijanto, L., Prananingrum, D. K., Rukmana, A. Y., Amalia, M. R. (2025). Adaptation of Agile Project Management to Small Scale Projects in the Indonesian MSME Sector. *The Eastasouth Management and Business*, 3(2), str. 300-305.
- Lalmi, A., Fernandes, G., Souad, B., S. A. (2021). A conceptual hybrid project management model for construction projects. *Procedia Computer Science*, 181, str. 921-930.
- Lozančić, A. (2024). Što je projektni menadžment? Sve što trebate znati. Posjećeno 1.10.2024. <https://gauss.hr/blog/sto-je-projektni-menadzment-sve-sto-trebate-znati>
- Marnada, P., Raharjot, T., Hardian, B., Prasetyo, A. (2021). Agile project management challenge in handling scope and change: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 197, str. 290–300
- Mehić, J. i Jurač, K. (2024). Upravljanje projektima u IT sektoru, *Oeconomicus*, 1 (22), str. 38-46.
- Mishra, A., Sinha, K., K., Thirumalai, S. i Van de Ven, A. (2020). Sourceng structures and the execution efficiency of information technology projects: A comparative evaluation using stochastic frontier analysis. *Journal of Operations Management*, 66 (3), str. 281-309.
- Papadakis, E. i Tsononis, L. (2018). Hybrid methods and practices associated with agile methods, method tailoring and delivery of projects in a non-software

context, *Procedia Computer Science* 138, str. 739-746.

Reiff, J. i Schlegel, D. (2022). Hybrid project management – a systematic literature review, *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10 (2), str. 45-63.

Salinas, E. M. i Boyne, L. (2012). Hybrid waterfall agile development for the federal space. U: *Proceeding of PMI Global Congress 2012*. Vancouver, Newtown Square : Project Management Institute.

Saltz, J. i Heckmann, R. (2020). Exploring which agile principles students internalize when using a kanban process methodology. *Journal of Information Systems Education*, 31 (1), str. 51-60.

Schwaber, K. (2004). *Agile Project Management with Scrum*. Redmond, Washington : Microsoft Press.

Schwaber, K. i Sutherland, J. (2020). Scrum Guide. Posjećeno 27. 6. 2024. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Serbian.pdf>

Shah, V. (2017). The Implication of Agile & Traditional Method as a Practice in Pharmaceutical Industry. Projektni nacrt, Harrisburg University of Science and Technology.

Shastri, Y., Hoda, R., Amor, R. (2021). The role of the project manager in agile software development projects. *Journal of Systems and Software*, 173(2), str. 1-46.

Silvius-Zuchi, D. i Silvius, G. (2024). Predictive, Adaptive and Hybrid Project Approaches. U: Huemann, M i R. Turner (ur.), *The Handbook of Project Management* (str. 293-318).

Schulte, B. (2024). Hybrid Project Management: Definition, Strong Points and Strategies. Posjećeno 15. 1. 2025. <https://www.planta.de/en/blog/hybrid-project-management-definition/>

Stare, A. (2013). Agile project management – a future approach to the management of projects? *Dynamic Relationships Management Journal*, 2 (1), str. 43-53.

Strode, D., Dingsøyr, T., Lindsjörn, Y. (2022). A teamwork effectiveness model for agile software development. *Empirical Software Engineering*, 27(2), str. 2-50.

Székely, B., Késmárki-Gally, S. E, Lakner Z. (2025). Hybrid project management: Scoping review. *Project Leadership and Society*, 6, str. 1-12.

Thorgren, S. i Caiman, E. (2019). The role of psychological safety in implementing agile methods across cultures. *Research-Technology Management*,

62(2), 31-39.

Todorović, M., Toljaga-Nikolić, D., Miković, R. (2023). Hybrid approach to project management: How and why? U: *Hibridni projektni menadžment-Imperativ budućnosti*, str. 189-193.

Vierlboeck, M., Gövert, K., Trauer, J., Lindemann, U. (2019). Budgeting for agile product development. U: Schaub Badke i dr. (ur.), *Proceedings of the 22nd International Conference on Engineering Design (ICED19)*, (str. 2169-2178). Cambridge: Cambridge University Press.

Visual Paradigm (2020). What is a Sprint in Scrum? Posjećeno 21. 3. 2021. <https://www.visual-paradigm.com/scrum/what-is-sprint-in-scrum/>

West, D., Gilpin, M., Grant, T., Anderson, A. (2011). Water-scrum-fall is the reality of agile for most organisations today. Posjećeno 15. 2. 2020. <https://www.forrester.com/report/water-scrum-fall-is-the-reality-of-agile-for-most-organizations-today/RES60109>

Zasa, F. P., Patrucco, A. S., Pelizzoni, E. (2021). Managing the Hybrid Organization: How can Agile and Traditional Project Management coexist? *Research-Technology Management*, 64:1, 54-63

Zhao, H. (2022). Hybrid Approach to Project Management: Still Have a Long Way to Go. *Journal of Education Humanities and Social Sciences*, 3, str. 165-171.

Agile Project Management versus Hybrid Project Management

Summary

The purpose of this paper is to compare the use of agile project management versus hybrid project management, as well as to examine the growing popularity of scientific literature on this topic. The paper describes both types of project management using methods of analysis, synthesis and comparison. Two scientific databases, Scopus and Web of Science, were analyzed for the period from 2014 to 2024 for assessing the popularity of the topic in scientific publication by using the PRISMA-ScR (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses Extension for Scoping Reviews) framework. The results showed that both forms of project management have advantages and disadvantages and that in the last few years the popularity of scientific literature of the mentioned topic has been increasing. The conclusion is that the organization itself must decide which form of project management is the most effective and efficient for its project objectives.

Keywords: agile project management, hybrid project management, team, collaboration, flexibility.