

TIMSKI RAD NA PROJEKTU



POJAM RADNIH TIMOVA I GRUPA I RAZLIKA MEĐU NJIMA

- Radna grupa - grupa čije je svrha prvenstveno deljenje informacija i donošenje odluka kako bi se olakšali poslovi za koje je svaki član odgovaran
- performansa radne grupe je suma doprinosa svakog pojedinačnog člana
- Radni tim - grupa u kojoj individualna zalaganja vode kolektivnoj performansi koja je veća od performanse grupe (sume pojedinačnih doprinosa) - **POZITIVNA SINERGIJA**

UPOREĐENJE RADNIH GRUPA I RADNIH TIMOVA

Radne grupe



Radni timovi



Deljenje informacija	↔	Cilj	↔	Kolektivna performansa
Neutralna	↔	Sinergija	↔	Pozitivna
Pojedinačna	↔	Odgovornost	↔	Pojedinačna i zajednička
Slučajne i raznolike	↔	Veštine	↔	Komplementarne

Timski rad na projektu

- **Tim** predstavlja novi, moderan i fleksibilan način organizovanja koji se zasniva na zajedničkom radu *grupe specijalista*, čiji je zadatak realizacija određenog posla i kojim upravlja menadžer, tj. rukovodilac tima.
- Svaka grupa nije tim, već samo ona koja zajednički i povezano radi na ostvarenju zajedničkog cilja.
- Za timski rad i efekte se vezuje pojam **sinergije ili sinergetskeg efekta**, jer članovi tima kao pojedinci ne bi postigli tako dobre rezultate .

Timski rad na projektu

Efikasan tim predstavlja grupu ljudi :

- koji imaju iste ciljeve da završe zajednički posao,
- koja uživa u zajedničkom radu i pomoći koju jedni drugima pružaju,
- Koja je pristala na zajednički rad,
- različitih specijalista,
- koja pokazuje lojalnost zajedničkom poslu i vodi tima,
- koji ostvaruje timski duh i visok timski moral.

Timski rad na projektu

- U najznačajnije **koristi**:
 - rezultati tima nadmašuju individualne rezultate
 - složeni problemi se mogu valjano rešiti
 - kreativne ideje se podstiču od strane drugih članova tima
 - podrška raste među članovima
 - timovi ulivaju znanje
 - promovišu organizaciono učenje u postavljanju posla
 - promovišu samootkrivanje i preispitivanje
 - cene prednost diverzifikacije

Timski rad na projektu

- **Efikasan tim** zahteva veštine tehničke ekspertiza, veštine rešavanja problema i donošenja odluka i dobre interpersonalne veštine.
- **Efikasan tim** mora imati zajednički cilj, ali i specifične ciljeve u skladu sa pojedinačnim odgovornostima.

Simptomi lošeg i neefikasnog funkcionisanja tima:

- **frustracija** – kada članovi tima nisu lojalni, motivisani i nemaju zadovoljstva u radu (negativni stavovi, sukobi);
- **konflikt i nezdrava konkurencija** – treba podsticati zdravu konkurenciju, nikako nadmetanje, jer dovodi do rivaliteta i sukoba, pa ugrožavaju timski;
- **neproduktivni sastanci** – moraju biti dobro organizovani da bi doprineli efikasnijem rešavanju problema (bez beskorisnih priča i rasprava)
- **nedostatak poverenja u vođu tima** - članovi moraju imati poverenja u njegovu stručnost i namere.

Zašto su timovi toliko popularni?

- Timovi su uspješniji od pojedinaca kada njihov zadatak zahteva raznolikost u veštinama, prosuđivanju i iskustvu
- Široka primena timova stvara potencijal da organizacija ostvari veći proizvod(output) bez većeg unosa (inputa)
- Primeri timskog rada za opšte dobro

Vrste timova

- Osnovna podela:
- **Stalni timovi** (org.jedinice stalnog karaktera koje neprekidno obavljaju radne zadatke i deluju kao stalne funkcionalne jedinice) i
- **Privremeni timovi** (privremene organizacione jedinice koje traju dok se ne završi posao, čine ih specijalisti).

Vrste timova

- ***Yukl*** koji predlaze sledeće ***vrste timova***:
- **Funkcionalne** timove
- **Multifunkcionalne** timove
- **Samoupravne** timove
- **Samodefinisuce** timove
- Timove **top menadžmenta**

Funkcionalni timovi

- Obavljaju specijalne i specifične zadatke koji predstavljaju deo iste funkcionalne oblasti. Oni se obično formiraju od ljudi iz iste funkcionalne oblasti u preduzeću. Obično imaju dugo trajanje, a članovi tima relativno stabilne pozicije.
- Imaju svog lidera, koji ima formalna ovlašćenja u vezi upravljanja timom.
- Dobar lider upravlja timom preko ulaznih veličina (veštine i karakteristike članova tima, veličina i kompozicija tima, tip zadatka, resursi), koje određuju procese koji se odvijaju u timu: *koordinacija, kooperacija, inovacije, učenje* i time utiču na procese izvođenja i izlaze.

Multifunkcionalni timovi

- Koriste se da se poboljša koordinacija nezavisnih aktivnosti između različitih specijalizovanih jedinica u okviru iste organizacije.
- On se formira od predstavnika svih funkcionalnih jedinica koje su uključene u realizaciju projekta, ali se mogu uključiti i dobavljači, kupci, razni partneri (predst.org sa strane).
- Formiraju se prilikom realizacije slozenih investicioni projekata, tipični primer: novi proizvod, novi IS, uvođenje sistema kvaliteta, planiranje i izvođenje reklamne kampanje itd.
- Članovi tima mogu naučiti nove veštine, ali i sagledati neki problem iz različitih perspektiva. Problemi u vođenju multifunkcionalnih timova mogu biti:
- teško organizovanje sastanaka,
- tako da može doći do sukoba rukovodilačkih nadležnosti između vođe tima i rukovodioca funkcionalnih jedinica,
- činjenica da članovi tima moraju biti lojalni i rukovodiocima funkcija, što otežava vođi tima efikasno vođenje.

Samoupravni timovi

- Odgovornost i autoritet se prenosi sa menadžera na članove tima, tako da oni sami upravljaju svojim poslovima. Ovi timovi se koriste najčešće za obavljanje projekata koji se ponavljaju i tim je odgovoran za proizvodnju određenog proizvoda ili pružanje usuge.
- Tim je sastavljen od specijalista koji imaju slična funkcionalna znanja i iskustva. Članovi se često prebacuju sa jednog zadatka za drugi, tako da im se omogućava da steknu nova znanja i veštine.
- Funkcionisanje timova se bazira na definisanju i podeli nadležnosti i odgovornosti u okviru **matrične organizacije** u kojoj funkcionišu.
- Matrična organizacija obično definiše *misiju, obim aktivnosti i budžet*, a timovi obično dobijaju nadležnost i odgovornost za postizanje *ciljeva, standarda kvaliteta, raspodelu posla, određivanje vremenskog plana i radnih procedura, rešavanje problema, procena učinka članova idr.* **Prednosti:** veće zalaganje, kvalitet, efikasnost, zadovoljstvo idr.

Samodefinišući timovi

- Oni imaju najveći stepen autonomije i ovlašćenja. Oni imaju poseban status status posebnog preduzeća, koje ima pravo za donošenje potrebnih odluka za vođenje poslova u manjim preduzećima.
- Ovlašćeni su da donose odluke o *kupovini sirovina i materijala, da posluju sa kupcima i dobavljačima, definišu radne procedure i vremenske planove, otpuštanje članova i dr.*

Timovi top menadžmenta

- Čini ga ekipa vrhovnih menadžera koji zajednički upravljaju nekim preduzećem.
- Top menadžment čine generalni direktor i njegovi zamenci, odnosno odbor menadžera, kojima su preneti izvesna ovlašćenja.
- Ovaj model se koristi kod velikih kompanija, kod kojih je zbog obima i složenosti posla pogodnije da se deo ovlašćenja prenese.
- Generalni direktor predstavlja vođu ovog tima i ima veliki uticaj na članove.

Faze u razvoju projektnog tima

- Prema **Hausakeru** postoji pet faza u razvoju tima:
 1. **Faza formiranja** (članovi tima se međusobno upoznaju, upoznaju ciljeve i zadatke koji stoje pred njima, pravila ponašanja i funkcionisanja tima. Članovi tima počinju da prihvataju jedni druge i počinju da funkcionišu kao grupa. Ova faza traje od 5% do 60% trajanja tima, a završava se kada se utvrdi: *svrha tima, pravila zajedničkog rada, uloga pojedinaca, standardi, vremenska ograničenja, ovlašćenja donošenja odluka, raspoloživost resursa itd.*)
 2. **Olujna faza** (tim počinje zajedno da radi i počinju neslaganja, problemi i konflikti oko različitih pitanja – *radne procedure, raspodela uloga i zadataka, odnose među članovima, raspodelu nadležnosti i odgovornosti*. Da bi tim prešao iz ove u narednu fazu potrebno je da se uspostavi dobra komunikacija i reše konflikti – *otvorenom diskusijom, prihvatanjem članova*)

Faze u razvoju projektnog tima

3. **Faza normiranja** (uspostavlja se *saradnja i kooperacija u timu*, uz pomoć efikasnijeg rada tima, većeg poverenja i povezanosti tima, a time dolazi i do povećanja produktivnosti tima. U narednu fazu se prelazi nakon još veće integracije ciljeva, uloga, boljeg rešavanja problema i neslaganja)
4. **Faza funkcionisanja** (je faza zrelosti tima. Članovi tima u ovoj fazi savršeno funkcionišu zajedno, dobra je komunikacija, visoka produktivnost i efikasnost tima. Vođa deli odgovornost sa članovima u pogledu izvođenja zadataka, da bi održao entuzijazam i pozitivnu radnu klimu.)
5. **Faza rasformiranja** (karakteristična za privremene timove, koji se rasformiraju kada završe projekat)

Formiranje projektnog tima

- **Formiranje projektnog tima** – proces stvaranja grupe ljudi, koja će zajednički efikasno da radi na realizaciji zajedničkog zadatka i dostizanju zajedničkog cilja. Najčešće se formiraju po proceduri.
- Prema **Wilemon-u i Thomhain-u** proces formiranja projektnog tima sastoji se od sledećih **zadataka**:
- Sakupljanje članova projektnog tima
- Stvaranje klime za razvoj projektnog tima i definisanje ciljeva
- Dodela uloga
- Razvoj procedura
- Donošenje uloga
- Kontrola

Formiranje projektnog tima

- Prema **Stuckenbruck-u i Marshall-u** proces formiranja projektnog tima sastoji se od sledećih **faza**:
- **Plan za formiranje projektnog tima** – definiše šta tim treba da radi, na koji način, kada i ko će da radi pojedine zadatke; Znači: definisanje ciljeva, radnih procedura (zadataka i načina izvršavanja i kontrole), na kraju odrediti ljude koji će izvršavati određene zadatke.
- **Pregovori sa članovima projektnog tima** – odabir specijalista na osnovu stručnih znanja potrebnih timu.
- **Organizovanje tima** - raspodela poslova članovima tima.
- **Održavanje prvog sastanka** - vođa tima objašnjava zadatke i zajedničke ciljeve, vrši se upoznavanje članova tima
- **Postizanje lojalnosti članova projektnog tima** - kroz što veće angazovanje na zajedničkom zadatku, postiže se lojalnost.
- **Izgradnja kanala komunikacije** – misli se na komuniciranje unutar tima, tj. tima sa rukovodiocem, ali i na komuniciranje vođe tima se vrhovnim menadzmentom, kupacima, dobavljačima itd.
- **Usmeravanje aktivnosti** – usmeravanje tima pomoću odgovarajućih iskustava.
- **Kontinuiran razvoja tima** - proces koji mora trajati tokom celog veka trajanja tima.

Funkcionisanje projektnog tima

- Pre nego što se krene sa upravljanjem projektom, članovi projektnog tima treba da prođu kraću obuku. Za ovo je zadužen rukovodilac projekta, on objašnjava članovima osnovne ciljeve i zadatke projekta, ali i metode, procedure kojima se obavljaju poslovi.
- Neophodni su stalni kontakti i sastanci, kao i povremena kontrola odvijanja radova na projektu. Zajednički se dogovaraju neposredne akcije, a takođe se održavaju po potrebi iznenadni sastanci.

Pri rasformiranju tima može doći do problema kao što su:

- specijalista iz projektnog tima nema gde da se vrati jer je neko već raspoređen na mesto koje je on napustio odlaskom u projektni tim;
- specijalisti usled dugog odsustvovanja više nisu u stanju da se stručno uklupe u rad svoje funkcionalne jedinice jer je ona u međuvremenu napredovala.

Motivacija članova projektnog tima

- Ponašanje pojedinca je najčešće ciljno orjentisano. Da bi se pojedinci usmerili ka dostizanju ciljeva projekta, moraju se ciljevi projekta uskladiti sa pojedinačnim ciljevima, tako da se istovremeno ostvaruju.
- Jedan od zadataka rukovodioca projekta je da utiče na ponašanje i motivisanje članova projektnog tima u pravcu postizanja cilja.
- U zavisnosti od ovlašćenja ili izvora moći rukovodilac primenjuje sledeći **postupak motivisanja željenog ponašanja: izvor moći, metod uticaja, motivisano ponašanje, ciljevi projekta i ciljevi pojedinca.**



- **Pet osnova ili izvora moći su:**

- **Moć legitimeteta** - zasnovana na položaju koji pojedinac ima u organizaciji (odluke),
- **Moć prinude** - bazira se na strahopoštovanju zaposlenog u odnosu na rukovodioca (kazna),
- **Moć nagrade**- pozitivan podsticaj prema željenom ponašanju (nagrada),
- **Moć stručnosti** - posebno cenjen rukovodilac zbog svoje stručnosti,
- **Moć ugledanja** - identifikacija manje moćnih lica sa veoma moćnim pojedincem (zbog njegovih ličnih osobina, statusa, položaja, dosadasnjih uspeha..)

Motivacija članova projektnog tima

- Zavisno od osnove moći koriste se **tri osnovne metode uticaja**:
- ***Autoritet*** (odraz moći legitimiteta)
- ***Uveravanje*** (odraz moći stručnosti ili moći ugledanja); utice na pojedinca da se dobrovoljno ponaša na traženi način
- ***Kontrola*** (odraz moći nagrade ili prinude)

Motivacija članova projektnog tima

- Šira lepeza **metoda uticaja** u zavisnosti od izvora moći:
- **Autoritet** - moć legitimiteta
- **Prinuda** - moć prinude
- **Radni izazov** - moć nagrade
- **Budući rad** - moć nagrade
- **Plata** - moć nagrade
- **Unapređenje** - moć nagrade
- **Ekspertiza** - moć stručnosti
- **Prijateljstvo** - moć ugledanja

Upravljanje konfliktima

- U svakom preduzeću postoje latentna neslaganja, između ciljeva pojedinaca i opšteg cilja preduzeća. Uzrok ovoga su različiti ciljevi pojedinaca, različita mišljenja, ograničenost resursa, potrebne promene.
- Jedan od zadataka rukovodioca je rešavanje konflikata između zaposlenih, ali još važnije je upravljati njima da bi koristili projektu. Ukoliko se dobro usmere oni mogu dovesti do efikasnijeg razmišljanja i iznalaženja novih rešenja

Sedam osnovnih uzroka nastajanja konflikata:

- Različita mišljenja oko redosleda pojedinih zadataka i aktivnosti
- Različita mišljenja oko administrativnih prioriteta
- Različita mišljenja oko tehničkih postupaka i problema
- Ograničenja ljudskih resursa
- Različita mišljenja oko procene troškova
- Različita mišljenja oko redosleda događaja (programa)
- Različita mišljenja i gledišta ljudi (lični konflikti)

Upravljanje konfliktima

- Konflikti češće nastaju u početnim fazama realizacije projekta.
- Upravljanje konfliktima uključuje sledeće **faze**:
- identifikaciju konflikata i uzroka nastajanja,
- analizu i procenu konflikata,
- pronalaženje načina (strategije) za rešavanje, praćenje i kontrolu realizacije načina za rešavanje konflikata.

Upravljanje konfliktima

- **Pet osnovnih načina za rešavanje konflikata:**
- ***konfrontacija*** - direktno suprotstavljanje mišljenja i ideja,
- ***kompromis*** - svaka strana nešto dobija i gubi,
- ***izgladivanje (popravljanje)*** – metoda kod koje je naglašeno smanjivanje razlika u mišljenjima i sporazumevanje,
- ***prisiljavanje*** - nametanje sopstvenog mišljenja i prisiljavanje druge strane da ga prihvati,
- ***povlačenje*** - jedna strana se povlači iz konflikta.

PRETVARANJE POJEDINACA U TIMSKE IGRAČE

- Mnogi ljudi nisu urođeni timski igrači, mnoge organizacije tradicionalno su negovale postignuće pojedinca
- Da bi dobro radili u timu, pojedinci moraju znati komunicirati otvoreno i iskreno, suočiti se s razlikama, rešavati konflikte i osobne ciljeve sublimirati za dobrobit tima.
- Izazovi u stvaranju timskih igrača najveći su:
 - kada je nacionalna kultura vrlo individualistička
 - kada se timovi uvode u već postojeće organizacije koje su tradicionalno cenile pojedinačna dostignuća
- Izazovi su znatno manji u zemljama koje imaju snažne kolektivističke vrednosti.

STVARANJE TIMSKIH IGRAČA

- **1. Selekcija** - prilikom zapošljavanja - pripaziti da li ljudi poseduju veštine potrebne za timski rad. Kada ljudi nemaju veštine potrebne za timski rad:
 - kandidate poslati na obuku kako bi postali timski igrači
 - uputiti kandidata u drugi funkcionalni deo organizacije koji ne koristi timove
 - ne zaposliti kandidata
- **2. Obuka** - kroz radionice za poboljšavanje timskih veština, da iskuse zadovoljstvo timskog rada
- **3. Nagrade** - sistem nagrađivanja trebao bi da se preuredi da bi podstakao saradnju, a ne konkurentski duh. Unapredjenja, povišice i druge oblike nagrađivanja treba davati na temelju toga koliko je pojedinac sposoban kao član tima

STVARANJE TIMSKIH IGRAČA

- Primeri ponašanja koja se trebaju nagrađivati - obučavanje novih kolega, razmenjivanje informacija s članovima tima, pomaganje u rešavanju sukoba u timu i savladavanje novih veština koje su timu potrebne
- Ne zaboraviti na nagrade koje zaposlenici dobijaju od timskog rada.
 - U timu se ostvaruje prijateljstvo.
 - Uzbudljivo je biti deo uspešnog tima
 - Javljaju se prilike za lični razvoj i prilike za pomaganje kolegama da se razvijaju

TIMOVI I UPRAVLJANJE KVALITETOM

- Timovi imaju veliku ulogu u programima „upravljanja kvalitetom“ ili quality managementu(QM-u)
- Bit QM-a je poboljšavanje procesa, a uključivanje zaposlenika je ključna veza za poboljšavanje procesa. QM traži od rukovodstva da podstiče zaposlenike na razmenjivanje svojih ideja i na sprovođenje svojih predloga
- Timovi su za zaposlenike prirodni instrumenti za razmenjivanje ideja i uvođenje poboljšanja

Timovi nisu uvek pravo rešenje

- Timski rad traži više vremena i više resursa od rada pojedinca
- Timovi povećavaju potrebu za komunikacijom, rešavanjem konflikata i održavanjem sastanaka
- Koristi timova moraju biti veće od njegova troška

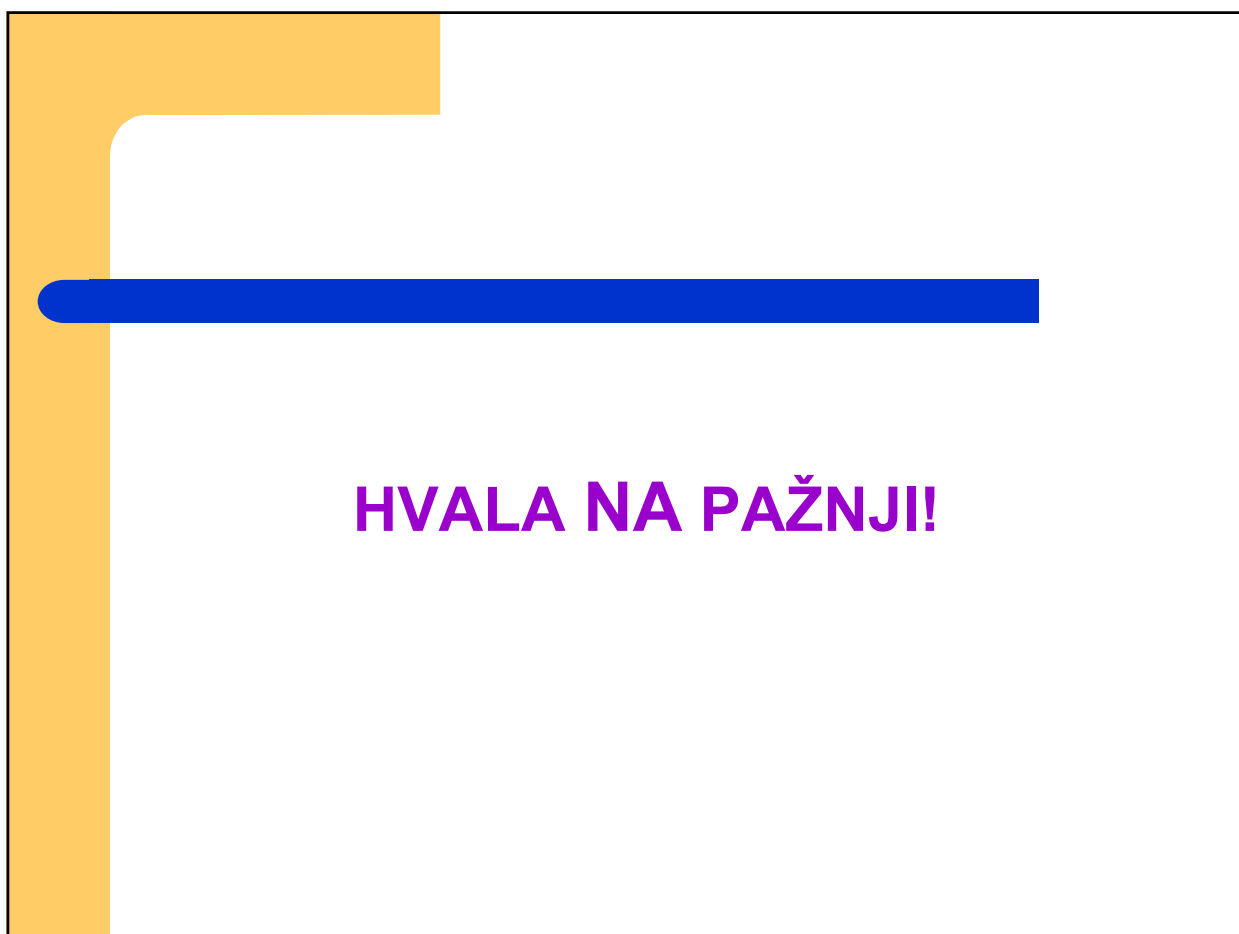
Kako znati hoće li vaša grupa bolje raditi kao tim?

- videti hoće li više ljudi bolje obaviti posao, složenost posla je dobar indikator.
- videti jesu li članovi grupe samostalni, timovi imaju više smisla ako postoji međuzavisnost između zadataka
- videti stvara li posao zajedničku svrhu ili skupinu ciljeva za ljude koji rade u grupi

ZAKLJUČAK



- Timovi mogu raditi različite stvari – mogu stvarati proizvode, pružati usluge, ugovarati poslove, koordinirati projekte, pružati savete i odlučivati.
- Odluka o timskom radu zavisi od prirode zadatka koji treba obaviti, stepenu njegove težine, vremenu koje imamo na raspolaganju i sl.
- Timski rad omogućava da se maksimalno iskoriste individualna znanja te da se poveća brzina i efektivnost ali vrlo je važno biti oprezan jer timovi nisu uvek pravo rešenje!
- Treba dobro proceniti kada tim zaista ima prednosti pred individualnim radom.



HVALA NA PAŽNJI!