

Poboljšanje performansi tima

Miloš Mitrović 1098/2015

Septembar 2016.

Poboljšanje performansi tima

Jedna od najbitnijih veština koju bi menadžer softverskog projekta trebalo da razvije je sposobnost da uspešno motiviše svoj tim. U prezentaciji je izloženo šta sve utiče na motivaciju članova tima, šta ih podstiče da rade i daju svoj maksimum, različiti alati i tehnike motivacije kao i saveti šta bi trebalo izbegavati.

Istraživanja

- Istraživanja su pokazala da je kod softverskih inženjera zadovoljstvo poslom u velikoj korelaciji sa viskom performansama i motivacijom
- U istraživanju od 60 profesija, softverski inženjeri se značajno razlikuju od ostalih i to najviše u dve stvari:
 1. Potreban im je izazov - Oni su rešavači problema, ako nisu investirani u ono što rade, dosadno im je, onda se bave drugim stvarima
 2. Imaju naklonost da se suočavaju sa izazovima individualno - retko traže tuđu pomoć
- To znači da treba organizovati i upravljati ljudima kojima je stalno potreban izazov, rade nezavisno i brzo prelaze sa jednog zadatka ili problema na drugi

Uticaj nekih rutina u menadžmentu na zadovoljstvo poslom:

Rutina	Poboljšanje
Omogućavanje učestvovanja u donošenju odluka	127%
Uspostavljanje osećaja dostignuća	75%
Definisanje mogućnosti i načina napredovanja	184%
Pružanje čestog, pozitivnog feedback-a	134%
Pružanje prilike da se naučene lekcije podele sa kolegama	139%
Omogućavanje učestvovanja prilikom utvrđivanja rasporeda	125%
Omogućavanje odlučivanja sistema nagrađivanja uspeha	116%
Obezbeđivanje zadovoljstva poslom kompenzacijom	126%
Omogućavanje odlučivanja kada se isporučuje proizvod	120%

Faktori u timskom razvojnom okruženju koji imaju najpozitivniji uticaj na tim

Najefektivniji faktori u opadajućem poretku:

- Stimulativni i izazovni zadaci
- Prilike za dostignuća i priznanja
- Mogućnost rešavanja konflikata i problema
- Jasno definisani ciljevi
- Adekvatno znanje i stručnost članova tima u odnosu na projekat
- Sveobuhvatno upravljanje i rukovodstvo timom
- Poverenje, poštovanje i kredibilitet između članova tima i nadređenih
- Efektivna komunikacija
- Jasni planovi i podrška projekta
- Autonomno i slobodno delovanje
- Razvoj karijere i/ili usavršavanje
- Sigurnost posla

Faktori u timskom razvojnom okruženju koji imaju najpozitivniji uticaj na tim

Manje efektivni faktori:

- Povećanje plate i bonusi
- Plaćeno odsustvo
- Viđenost i popularnost projekta
- Dužina projekta
- Stabilni organizacioni procesi
- Veličina projekta i složenost

Osnovni faktori koji demotiviraju tim o kojima treba voditi računa

- Visoko rizični tehnički zahtevi
- Visoko rizični vremenski rokovi
- Osoblje
- Resursi
- Kvalitet softvera

Visoko rizični tehnički zahtevi

- Teži se ka pomeranju granica tehnologije i stvaranju softverskih čuda
- Čuveni “Sastanak” - sastanak na kome svi zabrinuto gledaju u vizionara koji prezentuje koncept novog proizvoda za koji svi smatraju da je nemoguće napraviti ali ta osoba je toliko puna harizme, entuzijazma i samopouzdanja da su svi prihvatili ideju da je moguće napraviti proizvod iako im zdrav razum govori suprotno, sve je praćeno neverovatnim novčanim nadoknadama ako projekat uspe
- Na ovakvim sastancima obično nedostaje studija izvodljivosti zbog čega su svi nesigurni
- Posledica je jako niska produktivnost i niska stopa uspeha

Visoko rizični vremenski rokovi

- Na “Sastanaku” su objavljeni vremenski rokovi u okviru kojih je nemoguće napraviti proizvod pogotovo sa drugim obavezama i poslovima koje tim ima
- Posledica je da tim isključivo radi na tom projektu
- Obično je slučaj sa ovakvim projektima da ako se ne izađe kao prvi na tržište sa proizvodom, konkurencija će preuzeti čitavo tržište
- Članovi tima najčešće ne osećaju odgovornost za neuspeh jer se nisu ni složili sa rokovima
- Reputacija softverskih inženjera je u opasnosti ako proizvod ne izađe na vreme
- Glavna demotivacija potiče od toga što tim nije imao nikakvu kontrolu, njihovo mišljenje nije prihvaćeno ili uzeto u obzir

Osoblje

- Od svih prepreka sa kojima se razvijaooci softvera suočavaju, nedostatak osoblja sa odgovarajućim iskustvom, znanjem, veštinama i fleksibilnošću je jedna od najvećih
- Nedostatak osoblja je najčešće rezultat neadekvatnog planiranja
- Dodatnom pogoršanju doprinosi odeljenje ljudskih resursa koje sporo reaguje ili se suprotstavlja ideji adekvatnog plaćanja za najbolji talenat
- Uloga odeljenja ljudskih resursa je da za najmanju cenu obezbedi najbolji talenat što ima demotivirajući efekat na novozaposlene jer to utiče na njihovo samopouzdanje i samim tim startuju sa negativnim osećanjima prema kompaniji što kao posledicu ima smanjenu produktivnost
- Jedan od mogućih načina prevazilaženja ovoga je da se naglasi sama napredna priroda posla i stabilnost projekta (ako postoji) odnosno da se pronađe neki aspekt posla, kompanije, regiona, bilo šta što bi pozitivno delovalo na novozaposlene

Resursi

- Resursi podrazumevaju ne samo ljude već novac i opremu
- Odluke nadređenih u firmi mogu imati jako negativan uticaj ako na primer odluče da potroše \$10,000 na nov nameštaj u sali za sastanke a odbijaju da daju \$1,000 za nadogradnju računara na kome se vrši build okruženja što bi ubrzalo ceo proces
- Treba imati na umu da radite sa vrlo logičkim ljudima tako da ako tražite od njih da prihvate naizgled nelogičnu odluku, to je dobar način da ih demotivirate i smanjite njihovu produktivnost

Kvalitet softvera

- Jedno od najjačih oružija za podizanje ili spuštanje produktivnosti
- Način na koji se softver razvija uslovljava identifikovanje razvijaoca sa softverom kao deo sebe, samim tim ako softver ima nedostatke, razvijaoc ima nedostatke i obrnuto
- Ljudi žele da postignu rezultate koji će uticati pozitivno na njihovo samopouzdanje, njihov status u grupi, njihov generalni status u samoj struci, tako da kada smo sprečeni da postignemo visoke rezultate to loše utiče na našu sliku o sebi i stvara se demotivajuća sredina
- Izbacivati softver samo da bi se nešto izbacilo bez ikakvog obaziranja na kvalitet garantuje da će tim raditi na najnižem nivou svoje produktivnosti
- Ako se jasno naglasi da se očekuju visoko kvalitetni rezultati, motivacija će biti veća a samim tim i produktivnost

Značaj radnog mesta

Kada se analizira motivacija i produktivnost na poslu prirodno je analizirati i samo radno mesto. Pod tim se podrazumeva **fizičko** radno mesto kao i **odnosi** između samih zaposlenih.

Fizičko radno mesto

Uticaj različitih fizičkih faktora radnog mesta na visoko/nisko produktivne pojedince:

Problem	Visoko produktivni % odgovora sa DA	Nisko produktivni % odgovora sa DA
Veličina prostora	7 m ²	4 m ²
Dovoljno tiho	57%	29%
Dovoljna privatnost	62%	19%
Utišavanje telefona	52%	10%
Preusmeravanje poziva	76%	19%
Stalna ometanja	38%	76%

Odnosi na radnom mestu

Važnost pojedinih faktora kako vide menadžeri i nemenadžeri:

Faktor	Rang važnosti menadžera	Rang važnosti nemenadžera
Plata	1	5
Sigurnost posla	2	4
Unapređenje	3	7
Uslovi u kojima se radi	4	9
Interesantni/izazovni zadaci	5	6
Lična odanost radnicima	6	8
Doza discipline	7	10
Cenjenost za odrađen posao	8	1
Pomoć oko ličnih problema	9	3
Informisanost oko stvari koje se dešavaju unutar organizacije	10	2

- Primititi značaj plate za ove dve grupe
- Mendžeri su često zbunjeni odlukom pojedinih softverskih inženjera da napuste firmu u roku 90 dana (60 % slučajaja) nakon neplanirane povišice plate ili bonusa
- Ovo se dešava uglavnom iz dva razloga:
 1. Otišli su jer su pokušavali da naprave neki doprinos ali je njihov doprinos je bio odbijen ili ignorisan
 2. Imali su užasno radno vreme ili su mrzeli to što su radili, obratili su se menadžeru za pomoć ali je nisu dobili i kada im je dat bonus ili povišica to im je samo potvrdilo da se situacija neće promeniti u skorijoj budućnosti
- Na taj način firma počinje da izumire jer gubi svoje najbolje talente

Ovo možete sprečiti na sledeće načine:

- Prepoznajte da su razlike mišljenja prikazane u tabeli potencijalni izazovi u komunikaciji povodom čega treba preduzeti nešto (komunicirajte sa svojim timom o temama koje su njima bitne a ne prioritet menadžera)
- Planirajte, kontrolišite i fokusirajte se na izmene koje će poboljšati kompaniju i njihove proizvode
- Radite na tome da zadržite najbolje i najpametnije ljude dok podučavate i gradite nove talente
- Napravite sredinu u kojoj ljudi bez rizika mogu da nailaze na izazove i moraju da nauče nove metode i tehnike sa kojima mogu da eksperimentišu

Zašto ljudi rade?

- Ako želimo da motivišemo ljude da rade efektivnije i ulože više truda, moramo razumeti razloge zbog koji ljudi rade
- Da li su to samo osnovne potrebe za opstanak (hrana, smeštaj, odeća...) ili i nešto više
- Ljudi rade posao koji vole ili posao u kome su dovoljno dobri što stvara određen osećaj bliskosti i komfora
- Postoje nekoliko modela koji objašnjavaju šta motivise ljude da rade koji su primenjivi na razvijaoce softvera:
 - Maslovljev model
 - Mekslelandov model
 - Hercbergov model

Maslovljev model

- Predlaže hijerarhiju potreba koje bi trebalo da se zadovolje, odnosno, tek kada su zadovoljene potrebe na najnižem nivou, ljudi teže da zadovolje one na višem nivou
- Počevši od najnižeg, postoje pet nivoa:
 1. **Fiziološke potrebe** - hrana, smeštaj, prihodi
 2. **Potrebe za bezbednošću i sigurnošću** - sigurnost posla, stabilni prihodi
 3. **Društvene potrebe** - prijateljstvo, interakcije sa kolegama, uspešnost i prihvatanost
 4. **Poštovanje** - osećaj poštovanja i "veličine" u očima drugih, kod nekih unapređenje ili novac imaju isti efekat
 5. **Samo-ostvarenje** - ispuniti svoja očekivanja i svoj prepoznati potencijal, u neku ruku biti sam svoj šef i baviti se onim čime želite da se bavite
- Potencijalni problem je što nisu svi ljudi na istom nivou, svakom pojedincu treba pristupati na poseban način i kroz razgovor saznati šta ga motiviše

Meklelandov model

- Sličan Maslovljevom modelu samo malo uprošćen
- I kod ovog modela, različiti ljudi u timu mogu biti na različitim nivoima
- Definiše tri vrste potreba:
 - **Dostignuće** - raditi nešto od velikog značaja i važnosti
 - **Moć** - imati kontrolu nad time šta drugi rade kao i nad svojim akcijama
 - **Pripadnost** - potreba za prijateljskim odnosima

Hercbergov model

- Najprihvaćeniji model za posao i motivaciju
- Sastoji se iz dve grupe faktora, faktora motivacije i faktora higijene (oni koji su potrebni za preživljavanje)
- Faktori higijene:
 - **Plata i druge vrste kompenzacije**
 - **Uslovi u kojima se radi**
 - **Poštovanje nadređenih i kolega**
 - **Stabilnost i sigurnost posla**
- Faktori motivacije:
 - **Mogućnost unapređenja i napredovanja**
 - **Mogućnost povećanja kompenzacije** (plata, deonice firme...)
 - **Pošteno i podjednako postupanje**

Uticanje na performanse tima

Ako želite tim koji je:

- Efikasan sa resursima
- Inovativan
- Samoupravljaјуći
- Reaguje na tržište
- Međufunkcionalno sраđuje
- Posvećen

Potrebno je ispoljiti karakteristike vođenja i upravljanja koji se mogu podeliti u dve grupe: direktne i indirektne

Direktne:

- Stimulativna sredina
- Priznanja za urаđen posao
- Priznanja za postigunuća
- Minimalni konflikti, stres...
- Jasni ciljevi i smernice

Indirektne:

- Efektivna komunikacija
- Veštine upravljanja
- Učešće i podrška
- Stabilna radna sredina

Saveti za upravljanje naprednim timovima

- **Osigurajte učešće tima u ranim fazama životnog ciklusa projekta** bitno da bi se članovi tima identifikovali sa projektom i doživeli ga kao svoj
- **Definišite radni proces i strukturu tima** - mere uspeha, opis posla i odgovornosti članova, međufunkcionalni timovi, organizacija nadležnosti...
- **Izgradite organizacione interfejse i kanale komunikacije** - bitne odluke ne bi trebalo da se donose preko serije e-mail-ova, sastanci lice u lice su neophodni
- **Oformite i organizujte tim na odgovarajući način** - uparite veštine i iskustvo člana tima sa odgovarajućim poslom
- **Stimulišite entuzijazam, uzbuđenje i interesovanje**
- **Kreirajte odgovarajuće sisteme nagrađivanja**
- **Obezbedite podršku više uprave** - korišćenje novih metoda koje nisu odobrene od strane više uprave

- **Upravlajte konfliktima i problemima** - identifikujte potencijalne izvore konflikta i problema i pokušajte ih izbeći (npr. ako je potrebno transferovati nekog člana tima, pronaći mu odgovarajuću zamenu i ako je moguće dovesti novog člana pre transfera da se upozna sa projektom)
- **Sprovodite vežbe za timbuilding** - okupljanja i aktivnosti van radnog mesta, zajednički ručak, neformalne diskusije sa timom i pojedinačnim članovima
- **Podstičite sredinu stalne podrške i napretka** - za vreme i nakon projekta fokusirajte tim na koji način bi nešto moglo da se uradi efikasnije, efektivnije, bolji način reagovanja na probleme, smanjenje troškova, podsticati deljenje naučenih lekcija sa drugima

Zaključak

Bez obzira koji metod za upravljanje projektima koristite treba imati na umu da se bavite ljudima što može biti veći izazov nego oni na koje se nailazi u tehničkom svetu. Ključ uspeha je da prepoznate da su vam ljudi najbitniji resurs i da ih tretirate u skladu sa tim tako što ćete ih podsticati da poboljšaju svoje veštine i znanje a samim tim i kvalitet rada i obezbedi im fizičku i psihičku sredinu u kojoj je to moguće.

Hvala na pažnji!