

Upravljanje ljudskim resursima

tjedan 8/12

Upošljavanje i organizacija rada

Upošljavanje upravitelja projekta

» Upošljavanje (recruiting)

- ❑ **Što prije upravitelj tima i tim budu uključeni u planiranje projekta to će njihova privrženost/opredijeljenost (commitment) biti veća !**
 - naknadni izbor upravitelja vodi u "gubitničku" situaciju
 - unatoč tomu UP mora pokazati entuzijazam i podržati projekt

- ❑ **Kriteriji odabira**
 - podloga, povjesnica (background) i iskustvo – reference
 - vodstvo, prednjačenje (leadership) – upravljanje, makar neformalnim, autoritetom
 - prenosnica između tehničkih problema prema poslovnim ciljevima
 - tehnička stručnost – razumijevanje problema, uvjerljivost
 - međuljudska kompetencija (interpersonal competence) – ophođenje
 - upravljačka sposobnost – planiranje strategije, budžeta, kadrova, ...

Upošljavanje članova tima

❑ Kriteriji odabira nekog od postojećih zaposlenika

- znanje – kakve ima kompetencije i umijeće
- iskustvo – je li već sudjelovao u sličnim projektima, je li radio dobro
- interes – koliko je zanimanje za rad na tekućem projektu
- karakteristike – kakva je mogućnost uklapanja u tim / projekt (detaljnije u nastavku)
- raspoloživost – može li se priključiti s obzirom na druge obveze

❑ Zapošljavanje novih suradnika

- formalne kvalifikacije, znanje – diplome, certifikati
- reference - iskustvo
- intervju – interes, karakteristike
- preporuka !

Poželjne karakteristike člana tima

- Opredjeljenje (commitment) – predanost, privrženost poslu
- Dijeljenje odgovornosti – za zasluge ali i za pogreške
- Prilagodljivost – obrnuto od "to nije moj posao"
- Usmjerenost zadatku – sposobnost izvršenja, usmjerenost rezultatu
- Uvažavanje plana i ograničenja – ispunjenje rokova, bez isprika
- Spremnost (willingness) na povjerenje i podršku (empatija)
- Usmjerenost timu – dobrobit tima ispred vlastite
- Otvorenost (open-mindedness) – uvažavanje drugih mišljenja i rješenja

Razvoj projektnog tima (1)

❑ Razvoj tima (*team development*)

- usmjeravanje (*direction*) i vođenje (*leadership*) kojim upravitelj projekta utječe na tim

❑ Autoritet upravitelja projekta – tipovi moći

- Stručnost – iskustvo u vođenju projekata, korištenju tehnologije ...
- Nagrađivanje – mogućnost vrednovanja članova
- Formalan – proglašen od strane rukovodstva
- Prisilan (*coercive*) – mogućnost kažnjavanja (*penalty power*)
- Referentan – tim poznaje upravitelja osobno ili se upravitelj poziva na onog tko ga je ustoličio ("direktor me postavio, ovako ćemo")


❑ Problem: nedostatak kontrole nad članovima, radi tipa organizacije

Razvoj projektnog tima (2)

❑ Ključni faktor za uravnoteženje tima - stilovi usvajanja znanja

- asimilirajući (*assimilating*), usvajački – želja za "smislom" a ne praktičnim vrijednostima
- divergentan (*diverging*) – sklonost alternativama i drukčijem pogledu
- prilagodljiv (*accommodating*) – usmjerenost rezultatu i praktičnosti
- konvergirajući (*converging*) – prikupljanje informacija potrebnih za rješavanje problema, sklonost izboru dokazanog (tehničkog) rješenja

❑ Uvježbavanje tima

- Formalna naobrazba (*Formal education*)
- Poduka tečajevima (*Classroom training*)
- Poduka na poslu (*On-the-job training*)
 - primjer:  \Resursi\OnTheSceneEducation (Fertalj et.al., 2000)

Motiviranje, poticanje

□ Poticaji (*motivators*) – padajuće po veličini

- rad (kao takav) – uživanje u poslu
- mogućnost napretka (*opportunity for advancement*)
- plaća i probitci (*pay and benefits*)
- priznanje, uvažavanje (*recognition*)
- povećana odgovornost (*increased responsibility*)
- tehnički nadzor (*technical supervision*)
- međuljudski odnosi (*interpersonal relations*)
- sigurnost posla (*job security*)
- radni uvjeti (*working conditions*)
- politika kuće, poslovna politika (*company policy*)
 - radno vrijeme (klizno, smjenski rad, prekovremeni rad), dopusti

Motivatori na koje UP ima izravan utjecaj

☐ Izazov

- dosada (ponavljajući, rutinski poslovi) vodi u pogreške
- 1-2 h rada na izazovnom zadatku dnevno razbija monotoniju posla

☐ Uvažavanje

- priznanje postignutog (ne novčano!) – "Dobro napravljeno!"
- uz postavljanje novih izazova - "Može li bolje?"

☐ Struktura posla (*job design*)

- raznovrsnost – mogućnost učenja i usvajanja novih vještina
- određenost zadatka - jasnoća zadatka, odnos prema drugim zadacima
- značaj zadatka – naglasiti kako zadatak pripomaže uspjeh projekta
- samostalnost – sloboda ispoljavanja kreativnosti
- povratna informacija (*feedback*) – priznanje težine problema i učinka

Odlučivanje

Odlučivanje

- ❑ **Odlučivanje je proces koji traje određeno vrijeme a završava donošenjem odluke, odnosno njezinom primjenom i kontrolom.**
 - proces odlučivanja – djelić sekunde, sati, dani, mjeseci, godine
 - dio svakodnevnog života

- ❑ **Poslovno odlučivanje**
 - izbor između više varijanti za rješavanje problema u poslovnim situacijama, odluke se održavaju na članove organizacije

- ❑ **Vrste upravitelja prema sklonosti odlučivanju**
 - **izbjegavatelji** problema (ignoriranje informacija o problemima)
 - **rješavatelji** problema (kad se problem pojavi)
 - **tragatelji** za problemima (proaktivno djelovanje prije pojave problema)

Odnos potreba i mogućnosti u odlučivanju



Načini odlučivanja

Kako se odlučuje?

- Intuitivno
- Na temelju prosudbe
- Racionalno (znanstveno)

Tko odlučuje?

- Pojedinačno
- Skupno
- Konzultativno

O kakvim problemima se odlučuje?

- Programirano
- Neprogramirano

- Programirane odluke – rješavanje rutinskih problema
- Neprogramirane – situacije koje se pojavljuju prvi put

Odlučivanje i rješavanje problema

❑ **Donošenje odluka**

- autoritativno, upravitelja projekta – problem usvajanja odluke
- skupno, podijeljeno (*participative*) – doprinosom članova tima
- konzultativno (*consultative*) – upravitelj odlučuje nakon savjeta članova tima ili stručnjaka iz nekog područja

❑ **Postizanje pristanka (*consensus*) – tehnika skupnog odlučivanja**

- pristajanje na jednu od alternativa
- ne postiže se glasovanjem većine, nego diskusijom i uvjeravanjem
- traženje svima prihvatljivog (najmanje lošeg) rješenja

❑ **Brainstorming – tehnika rješavanja problema**

- iznošenje ideja u traženju rješenja problema
- poticanje kreativnosti - nabacivanje ideja, diskusija o prijedlozima
- izbjegavanje stava "tako smo uvijek radili"
- zaključivanje, bez požurivanja

Uspješni donositelji odluka

- Imaju informaciju u pravom trenutku
- Stvaraju više inačica rješenja problema
- Traže savjete od suradnika
- Konzultiraju širi krug članova organizacije
- Lakše donose odluke koje proizlaze jedna iz druge
- Vode brigu da se donesene odluke provedu
- Prate izvršenje odluke

☐ Zamke pri donošenju odluka

- Neprepoznavanje prioriteta (dugotrajno donošenje nebitnih odluka)
- Nepriznavanje pogreške
- Obećavanje nemogućega
- Žaljenje za donosenim odlukama (što bi bilo da je ...)
- Kreiranje kriznih situacija oko donošenja odluka

Delegiranje

Ovlast i odgovornost

❑ Ovlast (*authority*)

- pravo osobe na nekom položaju u organizaciji da donosi po vlastitom nahođenju odluke koje su važne za ostale zaposlenike
- pravo ili zakonska moć zapovijedanja, naređivanja, odlučivanja ili djelovanja (ovisno o organizaciji)
- osobe bliže vrhu organizacijske strukture imaju veće ovlasti

❑ Odgovornost (*responsibility*)

- obveza izvršavanja aktivnosti uz zadovoljavajuće rješenje
- mora biti jasno definirana (svatko mora znati granice svojih odgovornosti)
- svaka razina odgovornosti zahtijeva odgovarajuću ovlast



Delegiranje

❑ Delegiranje (*delegation*)

- upravljačka tehnika pomoću koje rukovodstvo distribuira, dodjeljuje, povjerava zadatke svojim podređenima
- postupak prenošenja ovlasti i odgovornosti od strane upravitelja projekta (rukovoditelja) na člana tima (zaposlenika)

❑ Delegiranje ovisi o

- tipu i važnosti zadataka
- sposobnosti i osobnostima pojedinaca u timu
- raspoloživom vremenu i resursima

❑ Za uspješno delegiranje potrebno je znati

- što se delegira
- zašto se delegira
- kome se delegira
- očekivani rezultat i posljedice



Što delegirati

- ❑ **Delegirati treba sve poslove koji se bez nepotrebnih prekida i zastoja mogu obaviti neovisno o tome je li upravitelj nazočan poslu**
 - rutinske poslove
 - poslove koji zahtijevaju tehničku stručnost
 - poslove koje drugi zna(ju) bolje obaviti
 - motivirajuće poslove (lukrativne, u kojima se uživa)
 - stimulirajuće zadatke
 - zadatke koji podučavaju

- ❑ **Pozitivni efekti delegiranja**
 - *rezerva (backup)* resursa,
 - veći udio tima u provođenju projekta,
 - više vremena za planiranje,
 - timske odluke (bolja prihvaćenost),
 - smanjeno vrijeme čekanja na odluke

Što NE delegirati

☐ Izbjegavati delegiranje

- Poslova koji zahtijevaju tajnost
- Poslova koji zahtijevaju strateške odluke
- Odluke koje se odnose na upravljanje osobljem (staffing decisions)
- Ključni nadzor nad projektom
- Motiviranje
- Procjenu i vrednovanje (poslova, osoblja)
- Nagrađivanje
- Vlastite, osobne obveze
- Rješavanje kriznih situacija
- Poslovnu politiku

Problemi delegiranja

- ❑ **Zadaci mogu biti delegirani ali ne i odgovornost !**
 - Članovi su odgovorni za zadatke a voditelj za čitav projekt

- ❑ **Upravitelj ili onaj tko delegira**
 - kvaliteta – "Mogu to sâm napraviti bolje"
 - učinkovitost – "Zahtijeva previše vremena za objasniti", "Dok objasnim, mogao/mogla sam napraviti"
 - nesigurnost – "Ne mogu dozvoliti rizik"
 - gubitak kontrole – "Izgubit ću nadzor"

- ❑ **Članovi tima, oni kojima je posao delegiran**
 - strah od pogreške
 - nedostatak samopouzdanja
 - povećani radni napor

Preporuke za delegiranje

❑ Pretpostavke učinkovitog delegiranja

- potrebno je postići ravnotežu između ovlasti i odgovornosti
- dobro poznavanje članova tima
- kompetentnost (znanja i vještina) delegiranih osoba
- dovoljne ovlasti delegiranih osoba
- definirana je i koristi se provjera napretka
- razmjena informacija



❑ Neučinkovito delegiranje

- delegiranje bez kontrole
- dodjeljivanje loše obavljenog posla nekome drugome
- stalno delegiranje istim osobama
- delegiranje prema gore

Upravljanje konfliktima

Dealing with disagreements
Conflict resolution

Konflikt

☐ **Konflikt – ozbiljna nesuglasica, spor, sukob, svađa**

☐ **Neizostavan dio ljudske aktivnosti**

svakodnevna prirodna pojava u
privatnom i poslovnom okruženju



☐ **Organizacijski konflikti**

- posljedica različitih vrijednosti i situacija koje uzrokuju tenzije
- sukobi pojedinaca s kolegama, nadređenima, podređenima, klijentima, poslovnim partnerima i drugima koje susreću pri obavljanju posla
- nastaju i zbog toga što različite grupe unutar organizacije obavljaju dodijeljene zadatke

☐ **Konflikti postoji čim pojedinci i grupe smatraju da između njih postoji neslaganje, neovisno jesu li nesuglasice realne ili ne!**

Vrste konflikata (1)

❑ S obzirom na posljedice

- **funkcijski** – korisni, konstruktivni, poželjni, povećavaju organizacijsku učinkovitost
- **disfunkcijski** – destruktivni, štetni, umanjuju organizacijsku učinkovitost

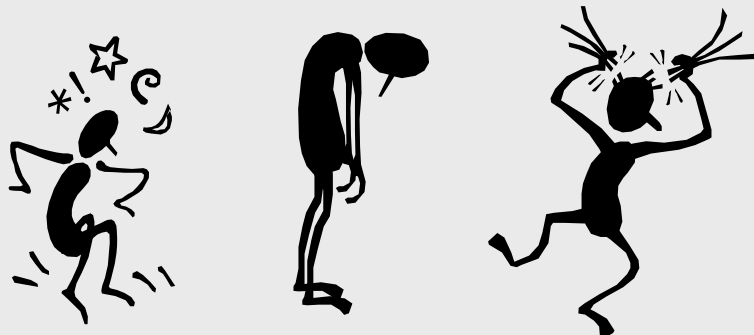
❑ S obzirom na predmet sukoba

- **kognitivni** – strane se sukobljavaju zbog posla koji treba obaviti (neslaganje glede ciljeva, alokacije resursa, distribucije nagrada, politike, procedure i sl.)
- **afektivni** – neslaganje na osobnoj razini, nepovjerenje, nesloga, neprijateljstva, odbojnosti, strah, ljutnja, mržnja i sl.

Vrste konflikata (2)

□ S obzirom na sudionike

- intrapersonalni – vrijednosti pojedinca nisu u skladu s ponašanjima koja se očekuju od njega
- interpersonalni – sukob između različitih pojedinaca, natjecanje za napredovanja u org. strukturi, nagrade, naklonost nadređenih
- intragrupni – sukob između članova neke grupe
- intergrupni – između različitih grupa
- interorganizacijski – ciljevi organizacija koje surađuju se ne podudaraju, nelojalna konkurencija, ind. špijunaža i sl.
- interkulturalni – između različitih kultura/nacija
- mješoviti – menadžer – pojedinac, organizacija – potrošač i sl.



Uzorci konflikata

☐ Komunikacijski

- nerazumijevanje, krivi način komuniciranja, previše ili premalo komunikacije, nedostatna vještina slušanja

☐ Strukturni uzroci

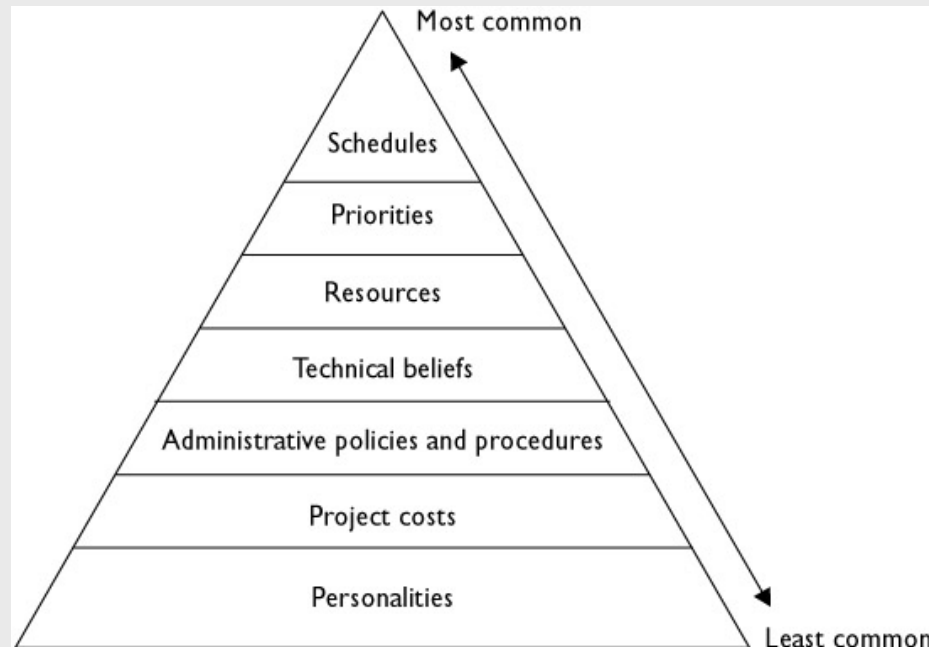
- veličina organizacije, stupanj specijalizacije, podjela posla, potreba za koordinacijom, stil vođenja i nagrađivanja, neslaganja vezana uz ciljeve, rješenja, načine izvršavanja i alokaciju resursa

☐ Osobni uzroci

- razlike u obrazovanju, stilu ponašanja, iskustvu i ostalim značajkama koje čine pojedinca jedinstvenim

Uzroci konflikata prema učestalosti (PMI)

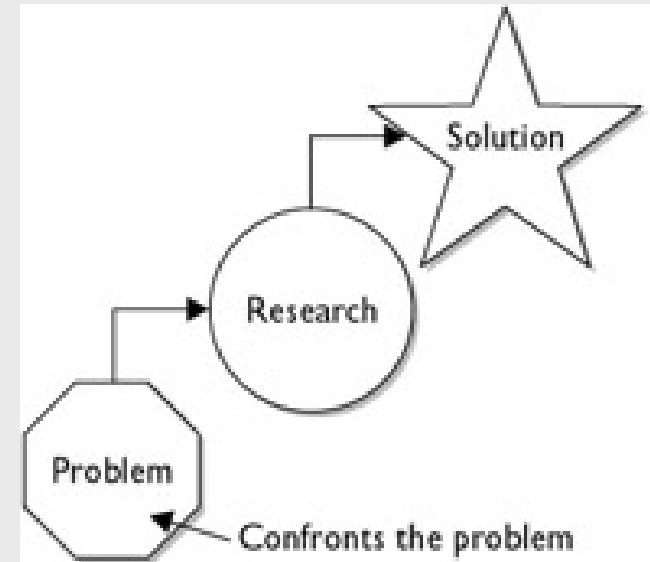
- ❑ Rokovi (*Schedules*) - najčešći
- ❑ Prioriteti (*Priorities*)
- ❑ Resursi (*Resources*)
- ❑ Tehnička rješenja (*Technical beliefs*)
- ❑ Administriranje (*Administrative policies and procedures*)
- ❑ Troškovi (*Project costs*)
- ❑ Osobnost (*Personalities*) – međuljudski odnosi



Razrješenje konflikata (1)

❑ Rješavanje problema (*problem solving*)

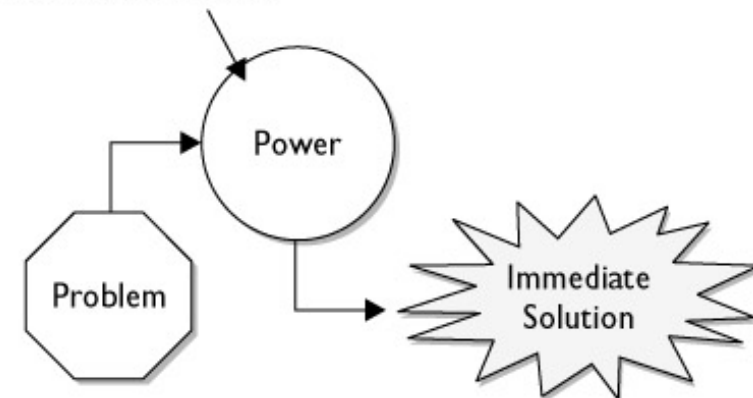
- ideja: postoji zadovoljavajuće rješenje
- pretpostavke: dovoljno vremena za ustanovljavanje činjenica, otvorenost
- korist: uspostava povjerenja
- rezultat *win – win*



❑ Nametanje rješenja (*forcing*)

- osoba koja ima moć odlučuje (prisilom, upornošću) vođena vlastitom prosudbom ili interesom i manjom brigom za druge
- odluka nije najbolja za projekt ali je brza
- posljedica: nezadovoljstvo barem jedne strane, loše za razvoj tima
- rezultat: *win / lose*
- provedba: kad su ulozi (rizik) veliki, nema dovoljno vremena ili odnosi u timu nisu presudni

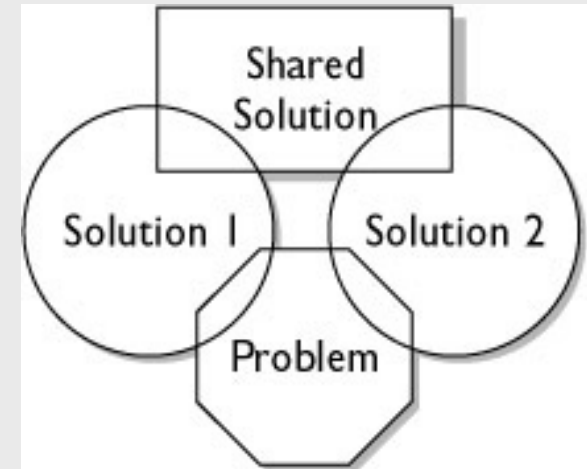
Power forces a solution



Razrješenje konflikata (2)

❑ Postizanje kompromisa (*compromising*)

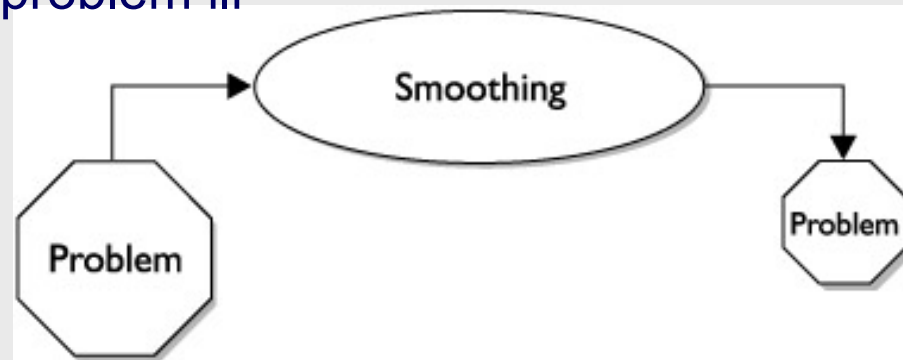
- strane žrtvuju nešto za zajedničko rješenje
- djelomično zadovoljeni interesi / mišljenja
- rezultat *no-win / no-lose*
- može se koristiti za izbjegavanje svađe



❑ Ublažavanje (*smoothing*)

- problem se prikazuje manjim nego što jest
- rezultat *lose - lose*
- privremeno rješenje prihvatljivo u situacijama kad nema dovoljno vremena, predložena rješenja ne rješavaju problem ili UP nastoji suziti razmjer konflikta

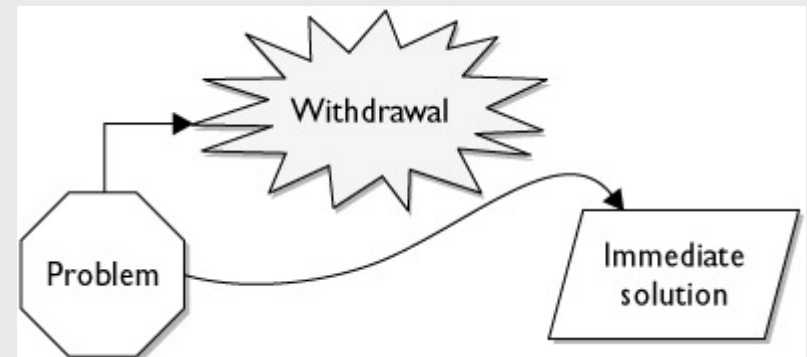
© J. Philips: PMP Project Management Professional Study Guide, McGraw-Hill



Razrješenje konflikata (3)

❑ Povlačenje (*withdrawl*)

- neuključivanje u sukob, izbjegavanje sukoba, neizražavanje nezadovoljstva, odgoda rješavanja problema
- nitko ne iskazuje probleme pa se oni ne rješavaju
- prihvatljivo kad problem nije značajan ali je dugoročno loše rješenje
- rezultat *lose / lose*



© J. Philips: PMP Project Management
Professional Study Guide, McGraw-Hill

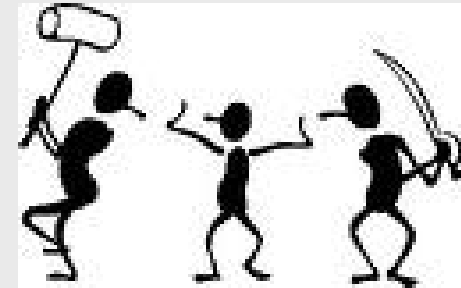
Stilovi upravljanja konfliktima

Situacija	Nametanje	Ublažavanje	Kompromis	Rješavanje	Povlačenje
Važnost problema	Visoka	Niska	Srednja	Visoka	Niska
Dobri odnosi nakon sukoba	Niska	Visoka	Srednja	Visoka	Niska
Autoritet sukobljenih strana	Visok	Nizak	Podjednak	Nizak-visok	Podjednak
Vremensko ograničenje	Srednje-visoko	Srednje-visoko	Srednje-visoko	Nisko	Nisko

Rješavanje sukoba od strane trećih osoba (1)

□ Razlozi

- efikasnije rješavanje sukoba
- pošten rezultat sukoba
- proceduralno poštenje



Rješavanje sukoba od strane trećih osoba (2)

Nezavisne instance u rješavanju sukoba

- ☐ **stručnjaci** – pomažu savjetima temeljenim na znanju i iskustvu, isključivo savjetodavna uloga
- ☐ **posrednici** – pomažu u procesu donošenja konačne odluke (koju konačno donose suprotstavljene strane), upravljaju procesom rješavanja sukoba i interakcijama između sukobljenih strana
- ☐ **arbitri** – svojevrsni suci s velikim utjecajem na konačnu odluku ali malim utjecajem na proces rješavanja sukoba, donose obvezujuće odluke za suprotstavljen strane koje se temelje na zakonima, pravilnicima, propisanim procedurama
- ☐ **istražitelji** – najutjecajnija strana, odlučuju koje će informacije dobiti od strana, donose konačnu odluku

Vrednovanje, nagrađivanje

☐ Državne institucije

- rangiranje službenika i namještenika uz fiksnu plaću po razredima
- primjer: administrativni referent ima koeficijent 1, dipl.inž. 1.45
- državne tvrtke - nemogućnost stimulacije (podjele honorara)

☐ Poduzeća koja dozvoljavaju stimulaciju

- plaće prema sistematizaciji radnih mjesta i učinku
- dodatna stimulacija u ingerenciji neposrednog rukovoditelja
- sindrom: svima jednako – svaki mjesec nekom drugom

☐ Dohodak od nesamostalnog rada

- honorari po ugovoru o autorskom djelu
- individualno
- grupno: autoritativno, glasovanje, konzultativno
 - mjera zajedništva

Diskusija



- ☐ Što kada u timu prevladavaju konvergenti a nema divergenata ?
- ☐ Što vas motivira na završetak FER-a (3 najvažnija motivatora) ?
- ☐ Zašto delegirati motivirajuće ili stimulirajuće zadatke ?
- ☐ Treba li upravitelj projekta nastojati biti "omiljen" i "popularan" ?
 - Zašto ?

Reference

- Bahtijarević-Šiber, F., P. Sikavica, N. Pološki Vokić. Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi. Školska knjiga, Zagreb, 2008.
- Herzberg, F. 2003. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review (January): 87-96. (This paper was originally published in the HBR in 1968).
 - <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumHerzberg6803.htm>
- K. Fertalj, D. Kalpić, N. Hadjina: "On-the-Scene Education of Information Technology Staff", Information Resources Management Association International Conference, May 21-24, 2000, Anchorage, AK, USA, Idea Group Publishing, Hershey, USA, ISBN 1-878289-84-5, pp 942-943.
- Toledo Mata and and Elizabeth A. Unger, "Another Look at Motivating Data Processing Professionals," Department of Computer Science, Kansas State University, Manhattan, Kans., 1988
- Robert K. Wysocki's Building Effective Project Teams, John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- PMP Project Management Professional Study Guide, McGraw-Hill, 2004.