

Upravljanje ljudskim resursima

2016/17.08

Upošljavanje i organizacija rada

Upošljavanje upravitelja projekta

» Upošljavanje, vrbovanje (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 za odabir upravitelja**
 - podloga, povjesnica (background) i iskustvo – reference
 - ruko/vodstvo, predvodništvo (leadership) – upravljanje, makar neformalnim autoritetom
 - premostnica 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
- iskustvo - referencama (prethodna zaposlenja i projekti)
- interes, karakteristike – intervjuom
- dodatno, preporuka - naročito usmena iz "prve ruke"!

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
- Interdisciplinarnost – rad u heterogenim ekipama, sastavljenim od članova iz različitih poslovnih područja
- Sposobnost korištenja alata za upravljanje projektima

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 – usmjerenost "smislu" 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 (rješavanje problema, novotarije, kreativnost/stvaranje, ...)
- 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 obuhvaća uočavanje problema, pripremu odluke, donošenje odluke i kontrolu provođenja te odluke.**
 - proces odlučivanja – djelić sekunde, sati, dani, mjeseci, godine, ...
 - dio svakodnevnog života

- ❑ **Poslovno odlučivanje**
 - izbor neke od varijanti rješavanja problema u poslovnim situacijama

- ❑ **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, upravitelj (directive) – 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

- Intenzivna rasprava, iznošenje ideja, traženje rješenja
- 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

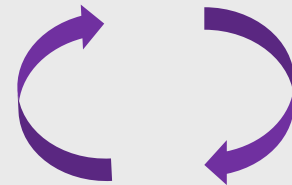
- Neprepoznavanje prioriteta (dugo donošenje nebitnih odluka)
- Nepriznavanje pogreške
- Obećavanje nemogućega
- Žaljenje za donosenim odlukama (što bi bilo da je ...)
- Kreiranje kriznih situacija oko donošenja odluka

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
- svatko je odgovoran za korištenje svojih 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 zadatka
- 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 da ne uspije"
 - 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 poslu
- nastaju i zbog toga što različite grupe unutar organizacije obavljaju dodijeljene zadatke

❑ **Konflikt 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

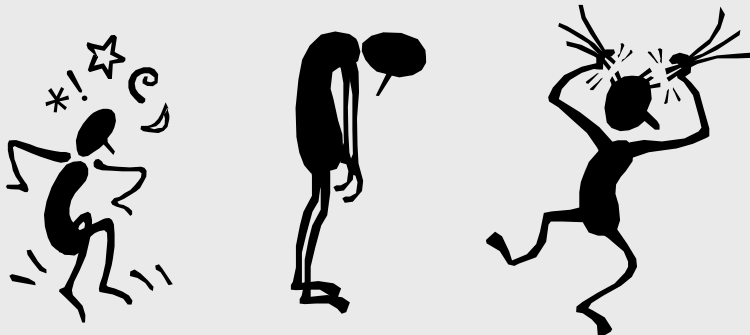
❑ S obzirom na predmet sukoba

- **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.



Uzroci konflikata

❑ Komunikacijski

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

❑ Strukturni uzroci

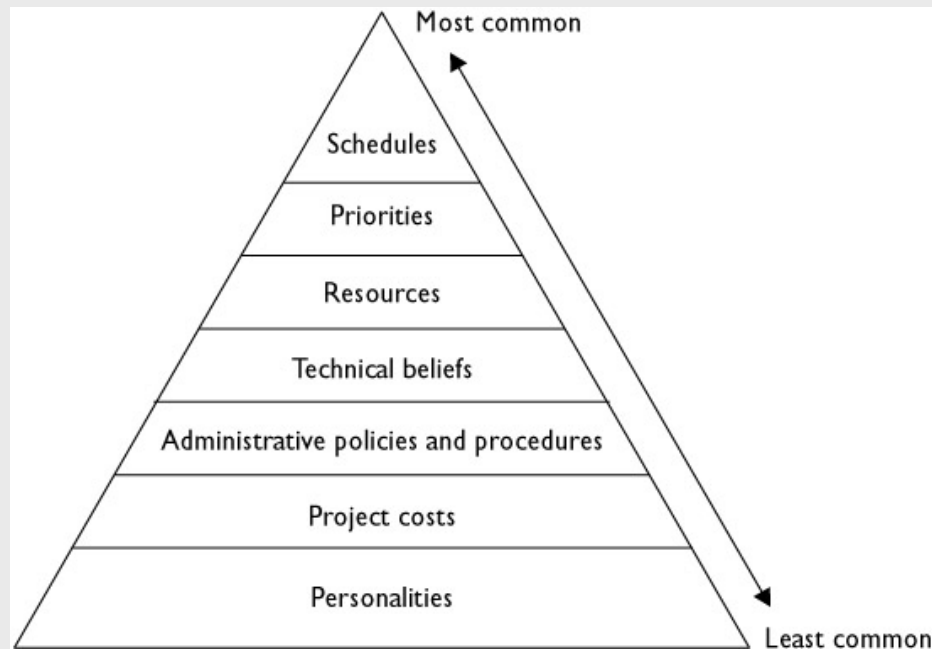
- veličina organizacije, stupanj specijalizacije, podjela posla, potreba za koordinacijom, stil vođenja i nagrađivanja, neslaganja vezana uz ciljeve, rješenja, načine izvršavanja i alokaciju resursa

❑ Osobni uzroci

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

Uzroci konflikata prema učestalosti (PMI)

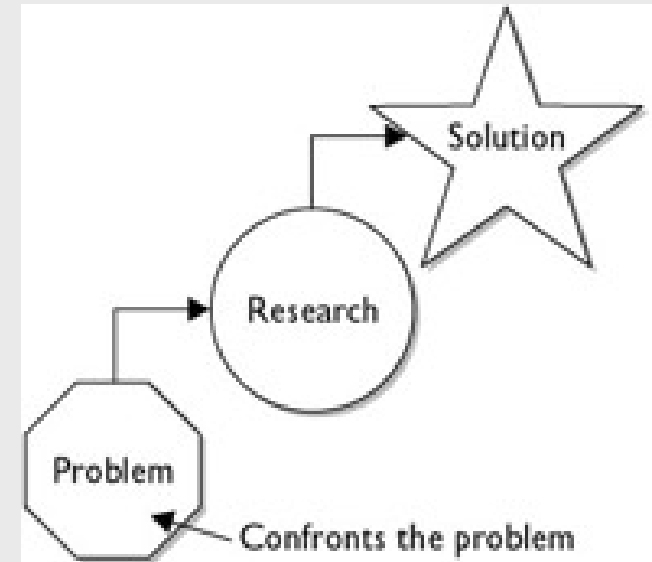
- ❑ Rokovi (*Schedules*) - najčešći
- ❑ Prioriteti (*Priorities*)
- ❑ Resursi (*Resources*)
- ❑ Tehnička rješenja (*Technical beliefs*)
- ❑ Administriranje (*Administrative policies and procedures*)
- ❑ Troškovi (*Project costs*)
- ❑ Osobnost (*Personalities*) – međuljudski odnosi



Razrješenje konflikata (1)

❑ Rješavanje problema (*problem solving*)

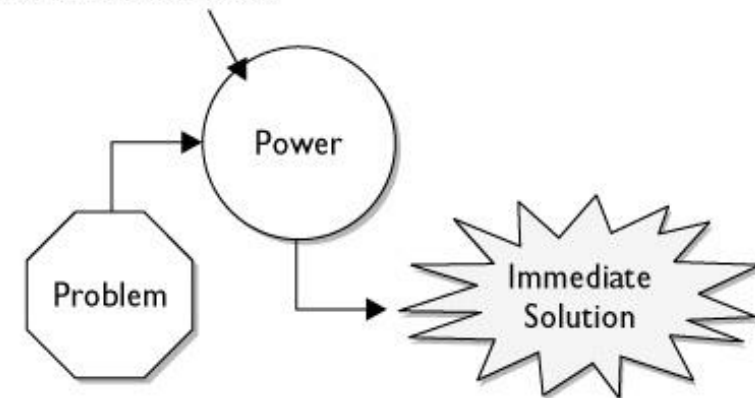
- ideja: postoji zadovoljavajuće rješenje
- pretpostavke: dovoljno vremena za ustanovljavanje činjenica, otvorenost
- korist: uspostava povjerenja
- rezultat *win – win*



❑ 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

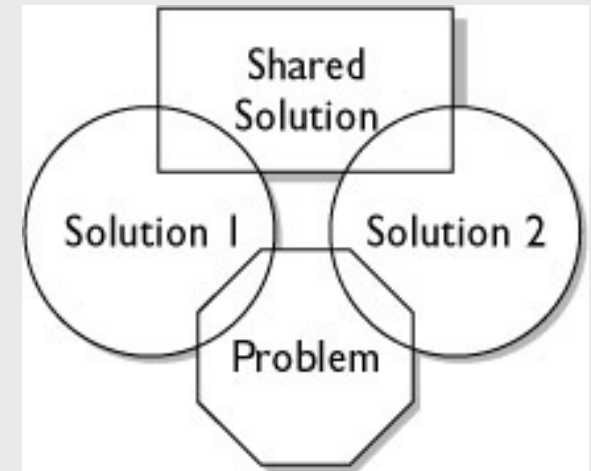
Power forces a solution



Razrješenje konflikata (2)

❑ Postizanje kompromisa (*compromising*)

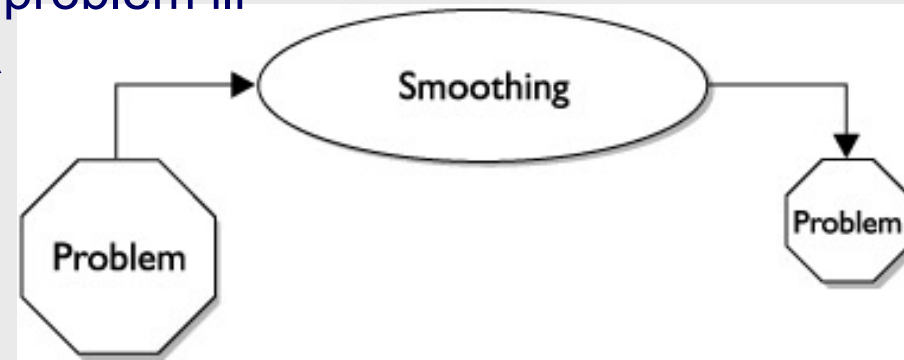
- strane žrtvuju nešto za zajedničko rješenje
- djelomično zadovoljeni interesi / mišljenja
- rezultat *no-win / no-lose*
- može se koristiti za izbjegavanje svađe



❑ 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

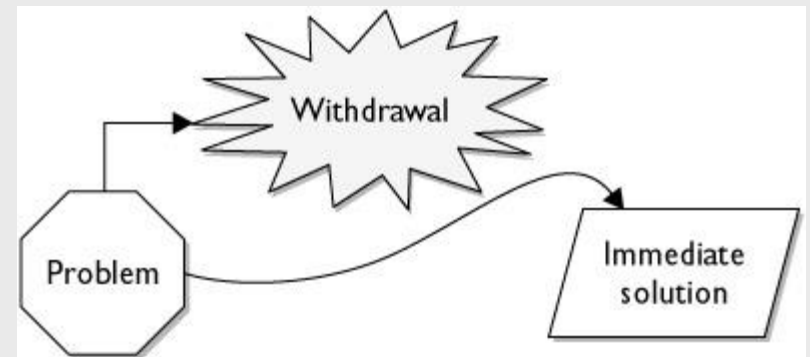
© J. Phillips: PMP Project Management Professional Study Guide, McGraw-Hill



Razrješenje konflikata (3)

❑ Povlačenje (*withdrawal*)

- 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*
- najgora varijanta



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

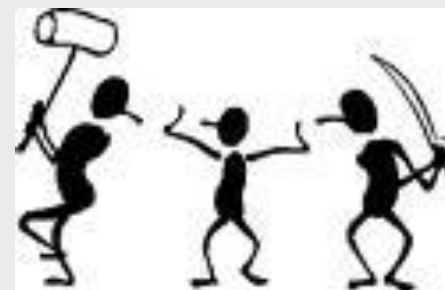
Stilovi upravljanja konfliktima

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

Rješavanje sukoba od strane trećih osoba (1)

□ Razlozi

- efikasnije rješavanje sukoba
- pošteno, objektivno rješenje sukoba
- proceduralnost, formalizam rješavanja



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 kao motivator

❑ Državne institucije

- rangiranje službenika i namještenika uz fiksnu plaću po razredima
- primjer: administrativni referent ima koeficijent 1, mag.ing. 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.