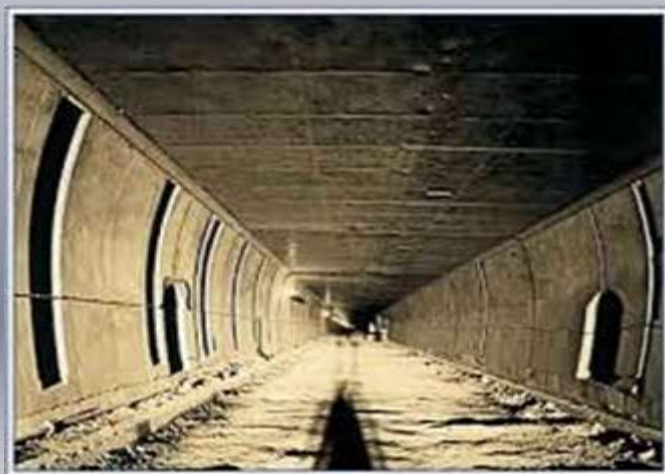




Upravljanje projektima VII dio

Prof.dr Miloš Knežević, dipl.ing.građ.



VII-ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA



ORGANIZOVANJE

Definicija

Organizovanje je proces propisivanja formalnih relacija između ljudi i između ljudi resursa radi ostvarenja ciljeva. Ono obuhvata definisanje i grupisnje poslova i ljudi u pojedinačne cjeline i propisivanje relacija između tih cjelina u vidu organizacionih struktura.





Proces organizovanja

Proces organizovanja se sastoji od:

- definisanja organizacionih ciljeva,
- definisanja principa organizovanja,
- određivanje tipova aktivnosti, potrebnih resursa i specijalizacija rada,
- određivanje odgovarajuće organizacione strukture.



Da bi bio uspješan, menadžer mora biti sposoban da organizuje ljudske, materijalne i finansijske resurse, opremu i funkcije u organizaciji u koje spadaju proizvodnja, marketing, finansije i snabdevanje svim resursima na način koji omogućava najbolje ostvarivanje definisanih ciljeva organizacije.

Organizacioni ciljevi

- Ciljevi neke organizacije ili sistema su rezultati neke aktivnosti ili posla koji se žele postići. Oni se dijele prema nivoima menadžmenta, tako da ciljevi aktivnosti nižeg nivoa moraju biti usaglašeni sa ciljevima višeg nivoa.
- Ciljevi treba da imaju sledeće kaarakteristike:
 - Da su prezentovani u pisanoj formi,
 - Da su merljivi,
 - Da su specificirani u vremenu,
 - Da su izazovni i ostvarljivi.





- Prikazivanje ciljeva u pisanoj formi omogućava njihovu trajnost i bolje razumijevanje i izbjegavanje bilo kakve konfuzije.
- Mjerljivost označava da se ciljevi mogu kvantifikovati i na taj način bolje procjenjivati i kasnije utvrđivati njihovu ostvarljivost.
- Specificiranost ostvarenja ciljeva u vremenu proističe iz planova realizacije. U skladu s planiranim aktivnostima pojedinci i organizacione celine moraju znati kada aktivnosti ili etape njihovog ostvarivanja treba završiti.
- Izazovnost ciljeva i pozitivne posljedice njihovog ostvarenja mogu jako motivisati zaposlene u izvršavanju poslova. Na primjer, poslovi na projektovanju i izgradnji nekog velikog i značajnog objekta su najčešće veliki izazov za one koji u tim poslovima učestvuju, jer su oni za njih velika satisfakcija. Ciljevi treba da budu ostvarljivi, o čemu naročito treba voditi računa prilikom njihovog definisanja i planiranja aktivnosti



Ciljevi organizacije

Ciljevi koje organizacija treba da postigne u toku svoga funkcionisanja mogu biti:

- ekonomski,
- socijalni,
- personalni,
- environmentalni (zaštita sredine),
- ciljevi u odnosu na bezbjednost i zaštitu zdravlja na radu.



U ekonomske ciljeve spadaju:

- ostvarenje profita,
- fer povraćaj deoničarima uloženi sredstava,
- zadovoljavanje zahtjeva kupaca, a u građevinarstvu investitora,
- efikasno korišćenje resursa,
- unaprijeđenje pozicije organizacije, odnosno kompanije, na tržištu,
- proizvodnja kvalitetnih proizvoda, a u građevinarstvu raznih vrsta objekata, koji mogu biti profitabilno prodati na tržištu.

Ovi ciljevi su vezani za opstanak organizacije



U socijalne ciljeve spadaju:

- nagrađivanje zaposlenih novčano i na druge načine u skladu sa njihovim uložnim naporima i ostvarenim radnim rezultatima,
- ohrabrivanje i podržavanje zaposlenih u njihovom individualnom usavršavanju i razvoju,
- ostvarivanje sigurne zaposlenosti i radnih mjesta, srdačne i kooperativne atmosfere,
- stvaranje koristi, a ne štete, društvenoj zajednici, izbjegavajući aktivnosti koje ugrožavaju njen napredak.





- Balans, odnosno značajnost ovih grupa ciljeva zavisi od ekonomskih i društveno-političkih uslova. U ekonomski bogatijim društvima, kao što je to na primjer slučaj u skandinavskim zemljama, socijalnim ciljevima se daje veliki značaj.
- U ekonomski nedovoljno razvijenim zemljama, naročito u nekim zemljama koje su prolazile i jos uvek prolaze kroz proces tranzicije državne svojine nad kompanijama i preduzećima u privatnu, novi vlasnici najčešće ostvarenju profita i drugim ekonomskim ciljevima svoje firme daju primarni, a ponekad i jedini značaj.
- Ovo se izražava kroz nastojanje da se izbjegnu preuzete obaveze iz ugovora o kupovini preduzeća prema zaposlenima i državi, realizaciji tzv. socijalnih programa koji se odnose na zaposlene, neredovnog isplaćivanja niskih zarada, prodajom imovine preduzeća, otpuštanjem zaposlenih i sl.



Personalni ciljevi

- *Personalni ciljevi* su veoma značajni za uspješno poslovanje organizacije, jer se ona sastoji od ljudi koji su se u nju najčešće dobrovoljno uključili radi ostvarenja svojih ciljeva. Personalni ciljevi se odnose na plate, nagrade i razne beneficije.
- Pored ciljeva pojedinaca, u organizacijama postoje i ciljevi pojedinih formalnih i neformalnih grupa koje imaju uticaj na ostvarenje ciljeva organizacije.
- Ovi ciljevi treba da budu usaglašeni sa ciljevima organizacije. Menadžment mora o ovome voditi stalno računa i usaglašavati ciljeve svih činilaca organizacije, što nije lak posao.
- Ako se ciljevi pojedinaca i grupa ne ostvaruju na zadovoljavajući način, to će dovesti do nezadovoljstva, opstrukcije, demotivacije zaposlenih sa mnogim negativnim posledicama na ostvarenje njenih glavnih ciljeva.





Ciljevi koji se odnose na zaštitu sredine



- Ističu se kao veoma značajni u posljednjih pedeset godina. U tom periodu se desilo u svijetu nekoliko velikih ekoloških katastrofa (Bopalo u Indiji, Černobilj SSSR i dr).
- U mnogim zemljama svijeta stvaraju se i jačaju ekološki pokreti, a neke države, kao na primjer Crna Gora, proglašavaju se ekološkim državama. Osnivaju se odgovarajuće institucije okviru UN, EU i većine država, donose se odgovarajući zakonski i drugi propisi u kojima se veoma strogo tretira ova problematika i propisuju obaveze firmama i drugim privrednim, društvenim i državnim organizacijama i institucijama.
- Značajna sredstva se izdvajaju za istraživanja u oblasti zaštite životne sredine, koja se uvodi u obaveznu nastavu na raznim nivoima školovanja.

- Građevinska djelatnost se u velikoj mjeri odvija na otvorenom prostoru, tako da se pojavljuju veoma štetni i opasni uticaji u vidu prašine, gasova, buke i raznih incidentnih pojava kao što su rušenje objekata ili njihovih delova, sleganje i klizanje terena i drugih veoma štetnih i opasnih događanja. Građevinska firma je obavezna da zaštiti ne samo objekte koje gradi, nego i njihovo okruženje.
- Građevinska industrija, mora obuhvatiti ciljeve zaštite sredine i usvojiti politiku **održivog razvoja** da bi sačuvala svoj kredibilitet u poslovnoj zajednici. Ciljevi zaštite sredine mogu povećati konkurentske prednosti kompanije u budućim poslovnim aktivnostima i u nekim nepovoljnim okolnostima doprinijeti njenom opstanku.
- Ocjena kompanije u pogledu njenog odnosa i mjera koje preduzima za zaštitu sredine se često postavljaju kao važni uslovi u tenderskim procedurama prilikom učešća na licitacijama za dobijanje novih poslova.



Održivi razvoj (OR)

- *OR* je način upotrebe resursa tako da se, štiteći okruženje, zadovolje potrebe ne samo sadašnje nego i budućih generacija. To je razvoj koji omogućava napredak sadašnje generacije ne kompromitujući mogućnosti budućih generacija da zadovoljavaju svoje potrebe.
- To znači, da sadašnja generacija nema pravo da nekontrolisano i nepravilno koristi resurse ili da se pekomerno finansijski zadužuje na račun budućih generacija. Održivi razvoj se dijeli na ***održivost zaštite sredine, ekonomsku i socio-političku održivost***. Ova tri tipa održivosti su međusobno zavisna i čine jednu cjelinu koja je veoma važna za život i razvoj budućih generacija.
- Naziv ***održivi razvoj*** je uvela i definisala Svjetska komisija za životnu sredinu (World Commission for Environment) koju su formirale UN 1983. Radom ove komisije je rukovodio G. H. Bruntland, pa se ona zove ***Brutlandova komisija***.





Održivi razvoj podrazumeva zdravu životnu sredinu, ekonomski prosperitet

Koncept održivog razvoja podrazumijeva proces postizanja ravnoteže između društvenih, socijalnih i ekoloških zahtjeva kako bi se osiguralo «zadovoljavanje potreba sadašnje generacije bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe».

Zaštita prirode i okoline, ekološka ravnoteža:
zaštitnički i štedljiv odnos prema resursima; smanjenje emisija CO₂; održati plodnost tla; održavanje kulturnih i prirodnih dobara i prostora u svom prirodnom obliku...

Poslovanje na održivoj osnovi, ekonomska sigurnost:
fer, etički odnos sa konkurencijom, stvaranje održivih vrijednosti umjesto kratkoročne orijentacije na profit. Promovisati prosperitetnu, inovativnu, konkurentnu i ekološki efikasnu ekonomiju zasnovanu na znanju, koja obezbeđuje visok životni standard i punu i visokokvalitetnu zaposlenost. Promovisati obrazovanje i razvijanje javne svesti o održivom razvoju



Trajno stvaranje za budućnost sposobnog i života vrijednog društva - socijalna pravednost:
P Promovisati punu integraciju građana u društvo, podsticati jednake mogućnosti za svakoga tako što će se promovisati ljudska prava, posebno rodna ravnopravnost i borba protiv svih oblika diskriminacije; smanjenje siromaštva.

Svemirski brod --- Zemlja



Zamislimo da je Zemlja ogromni svemirski brod. Sa svim ljudima koji žive na zemlji ovaj brod putuje svemirom.

Veze sa njihovim matičnim planetama su prekinute. Nema povratka. Putnici moraju da se zadovolje zalihama hrane, vode, vazduha i energije koje su preostali na brodu.

Svemirski brod --- Zemlja



- S porastom ljudi na brodu smanjuju se zalihe. Istovremeno se pov količine otpada i štetnih materija. život postaje sve teži, vazduha za disanje je sve manje.

Svemirski brod --- Zemlja



Neke od putnika ovog svemirskog broda hvata **panika**. Oni predviđaju skori dolazak smrti uzrokovan gušenjem, nedostatkom vode i hrane, smrzavanjem. **Ostali troše zalihe** koje se bliže svom kraju i ne obaziru se na upozorenja. Oslanjaju se na to da će nekom nešto u posljednjoj minuti pasti na um, što će dovesti do spasenja svih."





Za čitanje teksta 'Svemirski brod Zemlja' trebao nam je otprilike 1 minut. Tokom jednog minuta ...

...**desi se emitovanje ugljen-dioksida u ukupnoj količini od 38.000 tona**



Za čitanje teksta 'Svemirski brod Zemlja' trebao nam je otprilike 1 minut. Tokom jednog minuta ...

... **ljudi unište 3,5 kvadratnih kilometara šume**



Za čitanje teksta 'Svemirski brod Zemlja' trebao nam je otprilike 1 minut. Tokom jednog minuta ...

.... proizvedemo preko 15.000 tona smeća



Za čitanje teksta 'Svemirski brod Zemlja' trebao nam je otprilike 1 minut. Tokom jednog minuta ...

.... 90 novih automobila dodatno opteretiti našu životnu sredinu



VII-ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA



UCG

Uniwersytet Cracowie



Za čitanje teksta 'Svemirski brod Zemlja' trebao nam je otprilike 1 minut. Tokom jednog minuta ...

.... oko 60.000 tona zemlje biva poplavljeno



Za čitanje teksta 'Svemirski brod Zemlja' trebao nam je otprilike 1 minut. Tokom jednog minuta ...

.... broj stanovnika na zemlji se poveća za 165





UCG
Univerzitet Crne Gore

VII-ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA



Za čitanje teksta 'Svemirski brod Zemlja' trebao nam je otprilike 1 minut. Tokom jednog minuta ...

.... skoro 1 km² prirodnih površina se izgubi gradnjom ili nadgrađivanjem.



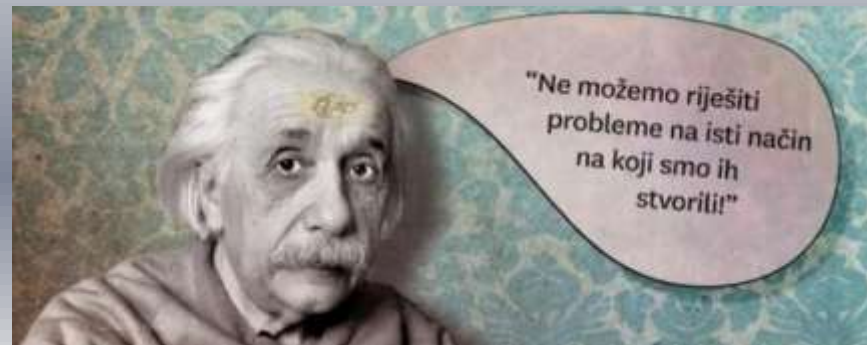
Za čitanje teksta 'Svemirski brod Zemlja' trebao nam je otprilike 1 minut. Tokom jednog minuta ...

.... oko 40 ljudi umire od gladi



Šta svako od nas
može da učini ?

Briga o planeti kao način
života





je se zasniva na pet eko principa, na osnovu kojih je uticaj na okolinu



Pametno projektovanje



Upotreba ekoloških materijala



Energetska efikasnost Racionalna



potrošnja vode



Zdrava životna sredina

Održiva gradnja Održiva gradnja je gradnja bazirana na principima održivog razvoja, a to je onaj razvoj koji zadovoljava današnje potrebe na način, da se ničim ne ugrožava zadovoljenje potreba budućih generacija.



Sigurnost i zaštita zdravlja na radu

- je jedan od važnost ciljeva i uslova za uspješno poslovanje firme i humanizaciju rada, zadovoljstva radnim mjestom i motivacijom za rad.
- Prema mnogim podacima građevinarstvo je grana industrije u kojoj se dešava najveći broj težih i lakših povreda i stradanja sa smrtnim ishodom na radu.
- Za ovakve pojave postoji više razloga: loša organizacija rada, primjena neadekvatnih materijala i tehnologija, loša zaštita radnih mjesta, izbjegavanje radnika i ostalih zaposlenih da koriste obavezna sredstva i opremu za ličnu zaštitu na radu, neobučenosť za primjenu sredstava i mjera zaštite na radu, neodgovornost rukovodećeg osoblja i nadležnih inspeksijskih službi, ignorisanje zakonskih, tehničkih i zdravstvenih propisa u ovoj oblasti. Broj povreda i smrtnih slučajeva na našim gradilištima znatno je veći od broja u razvijenim zapadnoevropskim zemljama i odavno je alarmantan.



Sigurnost i zaštita zdravlja na radu

- Zakonski propisi u razvijenim zemljama i u državama EU su veoma strogi. U nas se primjenjuje opšti Zakon o bezbjednosti i zaštiti zdravlja na radu i poseban Pravilnik o zaštiti na radu u građevinarstvu. I pored strogih odredaba ovih zakonskih propisa, veoma se često dešavaju mnogi incidenti. Pored navedenih razloga za ove neželjene događaje, može se navesti i blaga kaznena politika od strane sudova, koji ili izriču blage kazne ili najčešće oslobađaju odgovorne ljude, čak i u slučajevima kada se dešavaju nesreće na radnom mjestu sa smrtnim ishodom.
- Mnogi od navedenih ciljeva sami po sebi su sredstva ili uslovi za postizanje glavnih ciljeva u koja se ubraja ostvarenje profita, opstanak firme i kvalitetno ispunjavanje ugovorenih obaveza prema investitorima i korisnicima usluga, kao i doprinos opštem ekonomskom i društvenom napretku.





Principi organizovanja

Principe organizacije, odnosno efektivnog menadžmenta, prvi je definisao poznati francuski teoretičar Henry Fayol (Anri Fajol) jedan od osnivača nauke od menadžmentu 1912 god. Ti principi su:

- Podela rada i specijalizacija,
- Autoritet da se da se preuzima odgovornost,
- Disciplina,
- Jedinstvo komandi (jedna osoba, jedan šef),
- Jedinstvo usmeravanja,
- Podređenost individualnih interesa opštem interesu,
- Pravično nagrađivanje u odnosu uloženi trud,
- Centralizacija,
- Skalarni ili hijerarhiski princip linije autoriteta,
- Princip reda (radno mesto za svakoga, svako na svom radnom mestu),
- Pravičnost,
- Stalnost zaposlenja osoblja,
- Inicijativnost,
- Borbeni duh i energičnost.





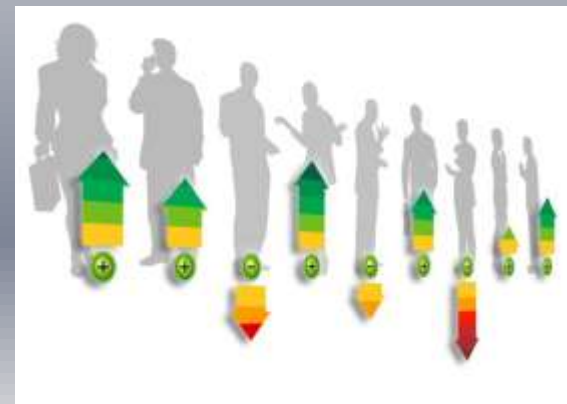
Jedinstvenost komandi (JK)

- JK znači da zaposlena osoba odgovara neposredno samo jednom nadređenom rukovodiocu. Jedinstvenost komandi omogućava bolju koordinaciju, disciplinu i razumijevanje onoga što se od zaposlenog izvršioca očekuje.
- Zaposleni sa dva ili više direktno nadređenih rukovodilaca može da dobija kontradiktorne instrukcije i naloge, što ga dovodi u nedoumicu i konfuziju, i veoma se negativno odražava na izvršavanje radnih zadataka.
- Negativni efekti dolaze do izražaja kada nalozi nijesu dobro definisani i kada rukovodilac nema odgovarajući uticaj i autoritet. U tom slučaju dolazi do nezadovoljstva i razočaranja zaposlenih i smanjenja njihove efikasnosti u izvršavanju radnih zadataka. Ovaj princip nije uvijek primjenljiv u velikim i složenim organizacijama u kojima zaposleni može biti neposredno odgovoran dvojici ili više rukovodilaca.



Jednakost ovlašćenja i odgovornosti

- Ovaj važan princip znači da stepen ovlašćenja i odgovornosti treba da budu jednaki. Ovo omogućava da se poslovi izvršavaju efikasno, smanjuju se frustracije zaposlenih i pozitivno utiče na njihov razvoj i unapređenja.
- Ako ovaj princip nije ispunjen, tj. ako neko ima više ovlašćenja nego odgovornosti može doći do raznih zloupotreba ovlašćenja.
- Sa druge strane, ako je odgovornost veća od ovlašćenja to može dovesti do smanjenja inicijativnosti, razočarenja i drugih stresnih situacija.
- Sve ovo dovodi do smanjenja efikasnosti, rasipanja resursa i energije i kašnjenja u završetku poslova.

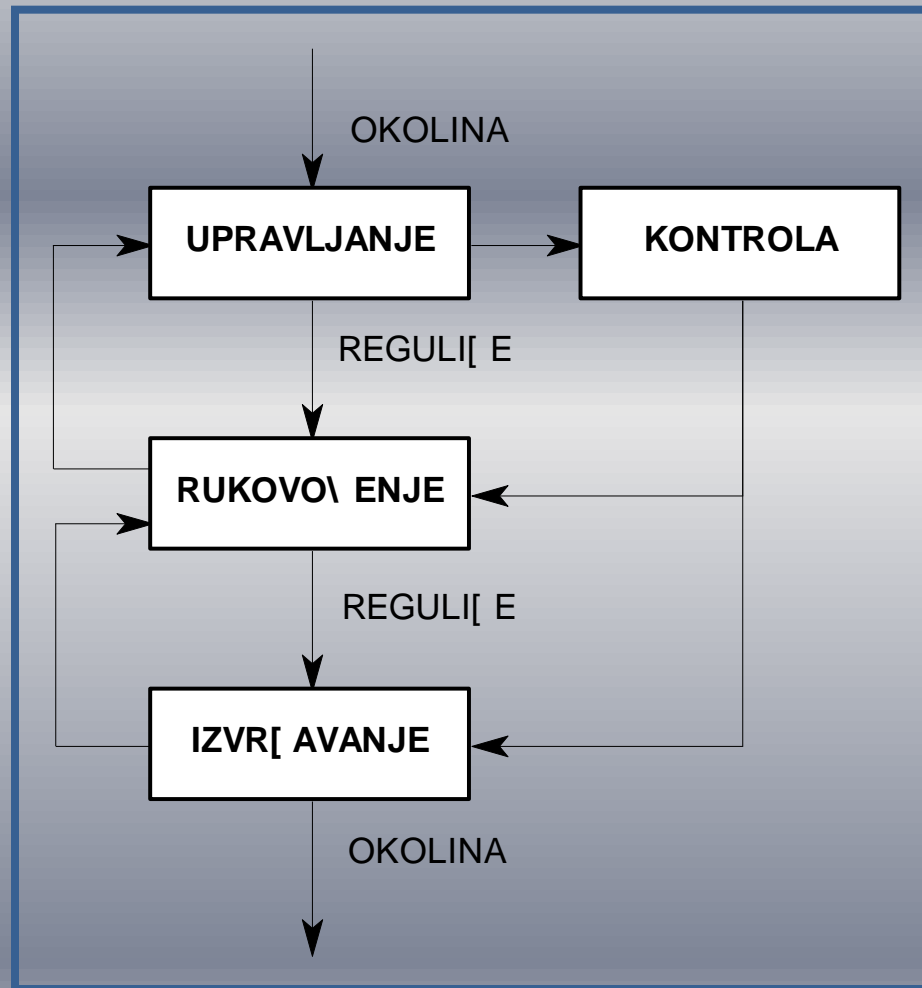


Skalarni princip i lanac komandi

- Prema skalarnom principu ovlašćenja i odgovornosti treba da idu od najvišeg nivoa menadžmenta prema donjim nivoima jasnim i neprekinutim putem ili linijom. Na ovaj način se formira **lanac komandi** koji predstavlja liniju duž koje se prenose odgovornost i ovlašćenja od najvišeg nivoa menadžmenta do izvršioca.
- Jasan lanac komandi klasifikuje relacije između zaposlenih, onemogućava konfuziju, unapređuje donošenje odluka i obezbeđuje efikasno izvršavanje poslova.
- Ako ovaj princip nije ostvaren i dođe do prekida u lancu komandi onda može doći do neefikasnog i lošeg izvršenja poslova, konfuzije i nezadovoljstva.



- Upravljanje
- Rukovođenje
- Izvršavanje
- Kontrola



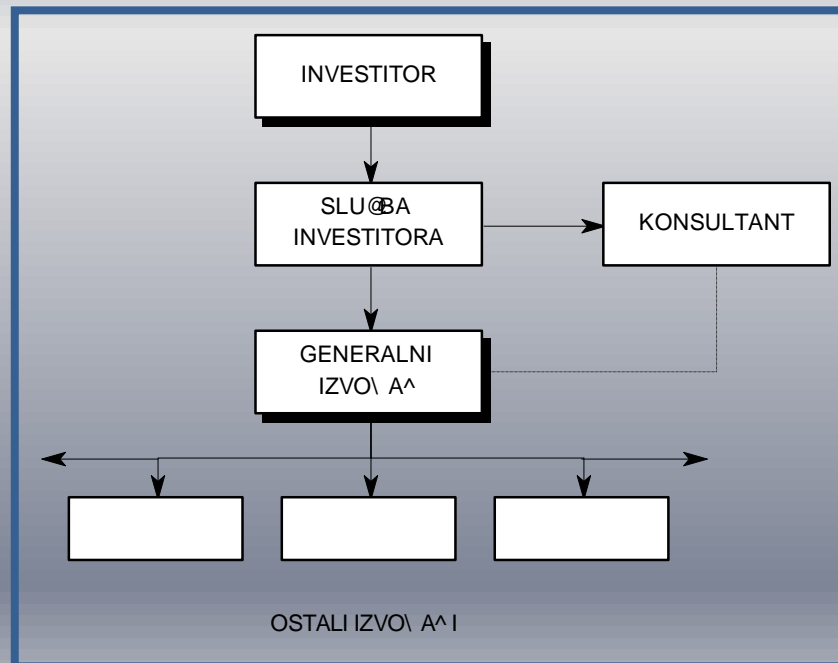
Šema komponenti upravljanja

Modeli upravljanja i rukovođenja

- sa aspekta investitora i
- sa aspekta izvođača radova (i drugih učesnika u realizaciji investicionog Projekta)

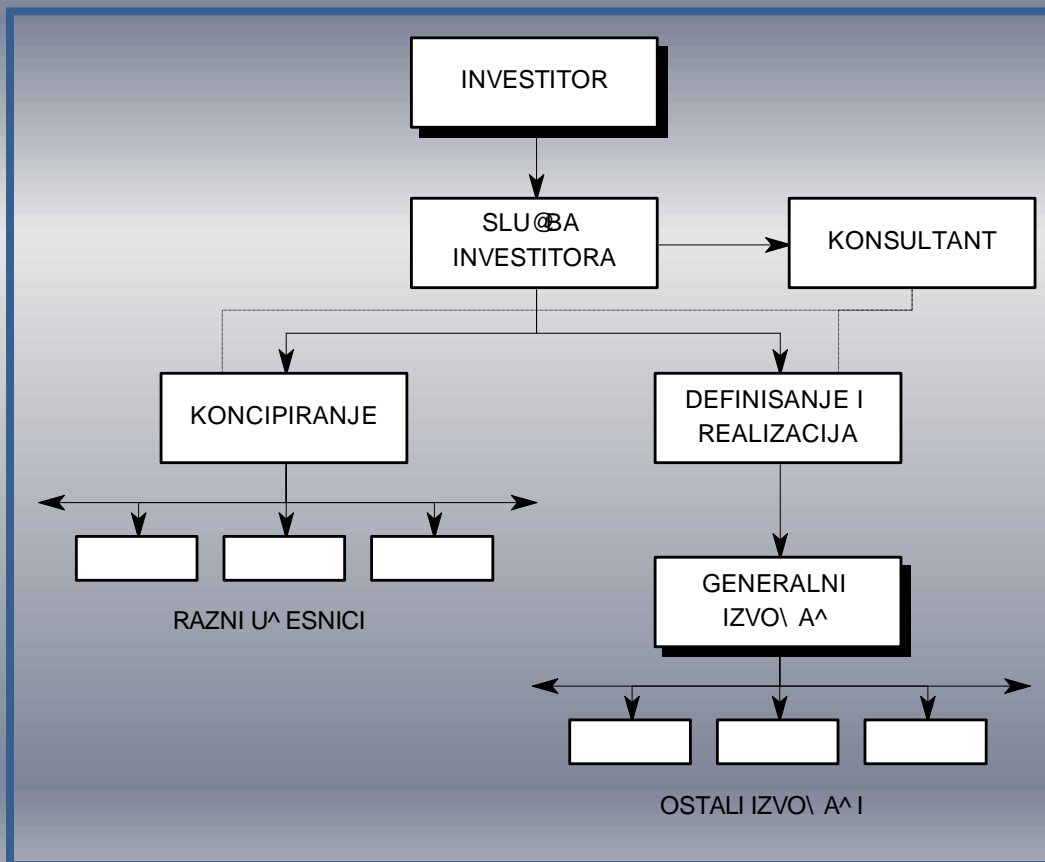
Modeli upravljanja i rukovođenja sa aspekta investitora

1) Da investitor cjelokupni posao na koncipiranju, definisanju i realizaciji projekta povjeri jednom izvođaču radova (generalni izvođač), a da ostali izvođači budu ugovorno vezani za generalnog izvođača radova.



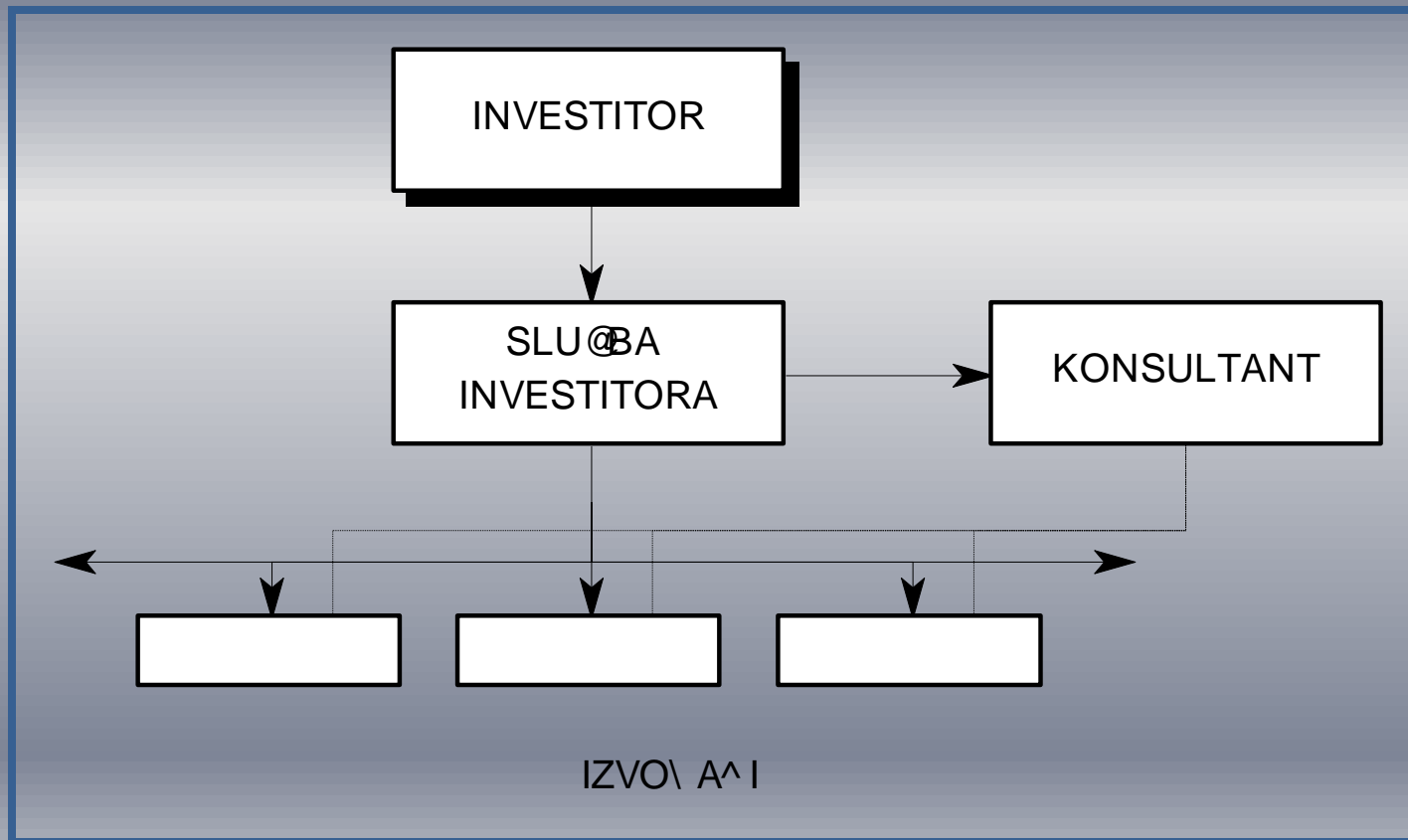
Šema odnosa učesnika u realizaciji projekta (1. varijanta)

2) Da investitor sam ili preko odgovarajućih instituta ili preduzeća završi posao na koncipiranju Projekta, a da preostale dvije faze (definisanje i realizaciju) povjeri jednom izvođaču radova (glavni izvođač), s tim da ostali učesnici budu ugovorno vezani za glavnog izvođača radova.



Šema odnosa učesnika u realizaciji projekta (2. varijanta)

3) Da investitor sve poslove iz faze koncipiranja, definisanja i realizacije direktno ugovara sa specijalizovanim preduzećima za istrage, tehnologiju, projektovanje, izvođenje građevinskih radova, isporuku i montažu opreme, a da ova preduzeća biraju svoje podizvođače i sa njima zaključuju ugovore.

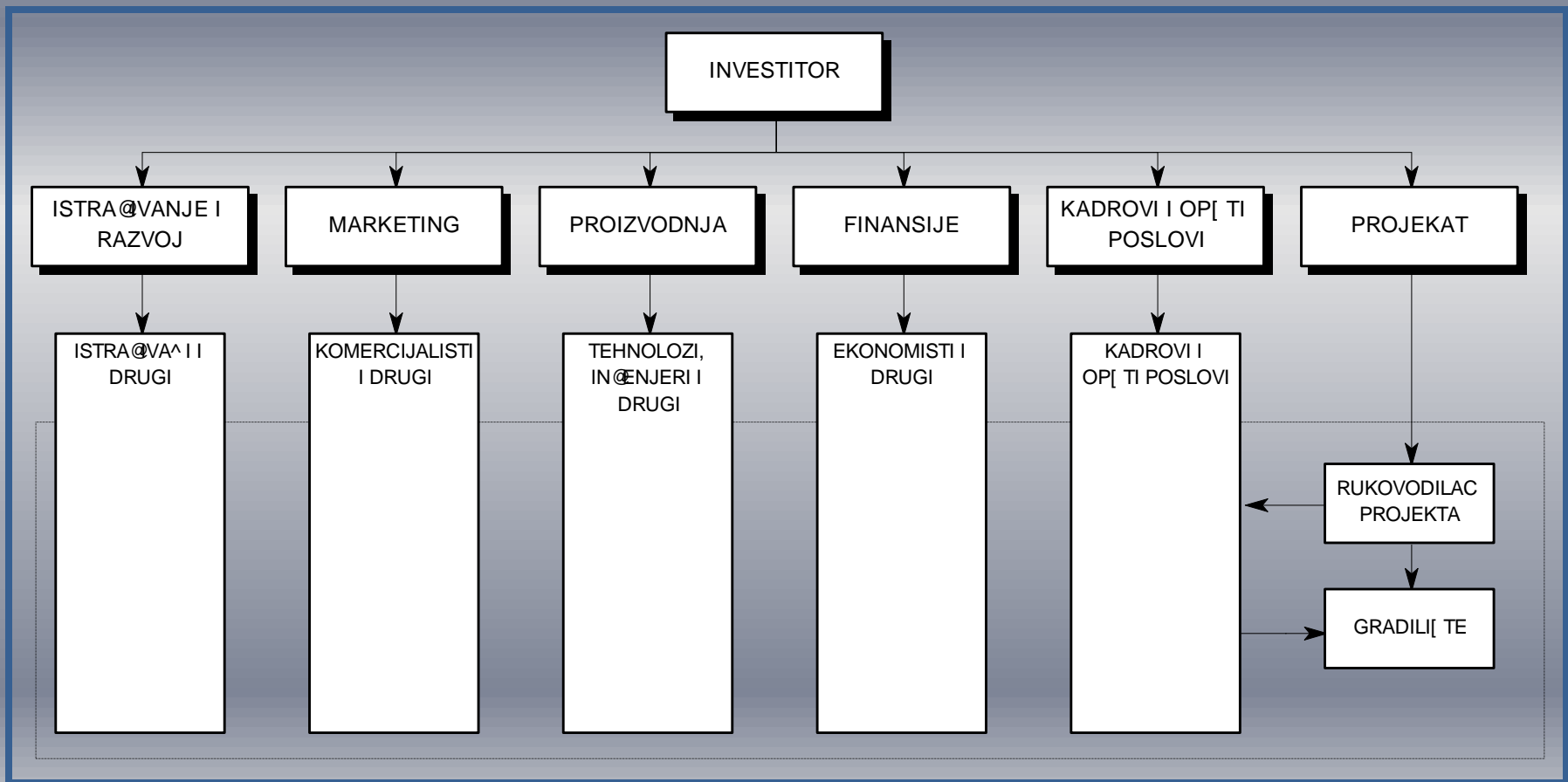


Šema odnosa učesnika u realizaciji Projekta (3. varijanta)

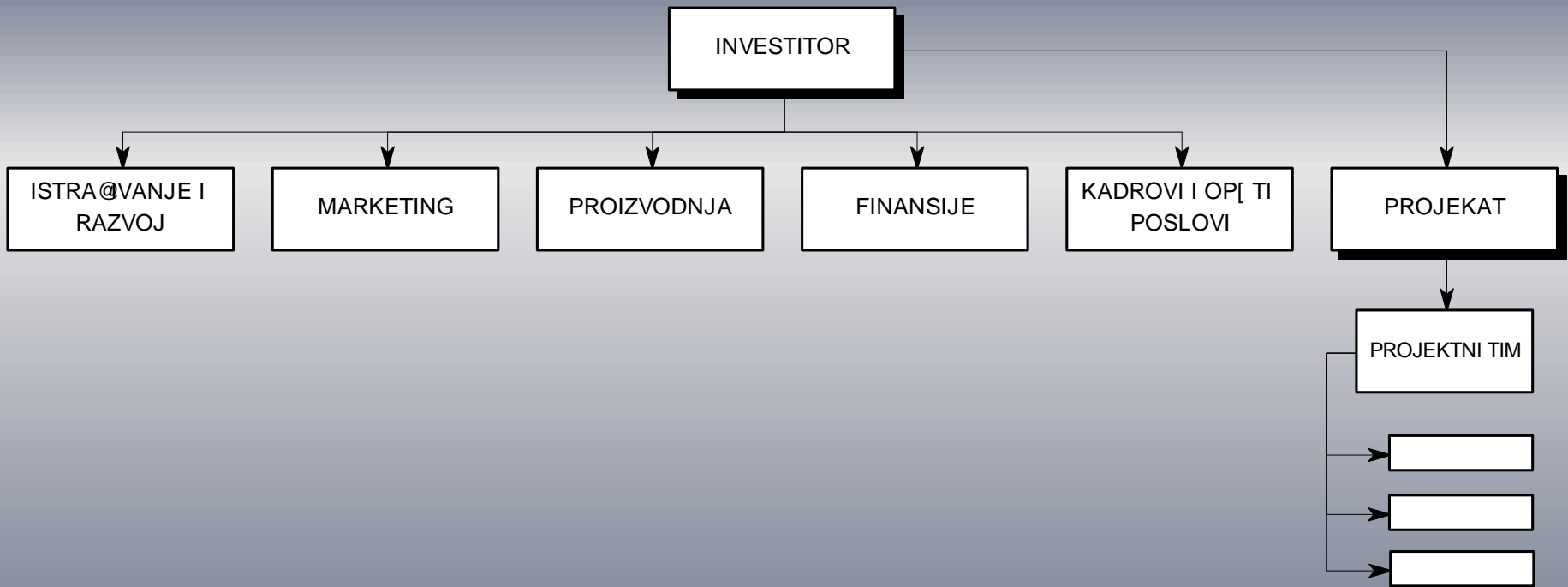
Organizacioni modeli

- model funkcionalne organizacije
- model projektne organizacije
- model matrične organizacije

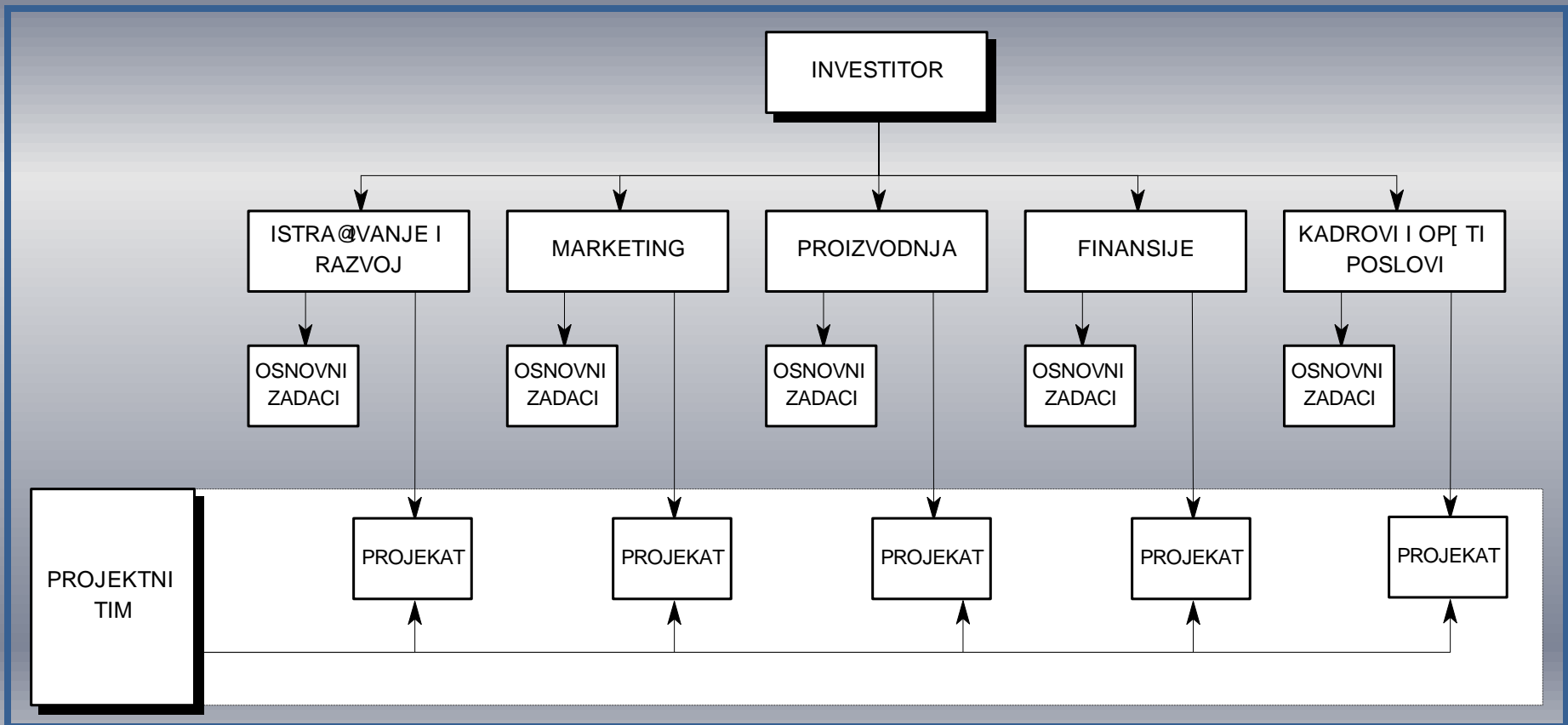
Funkcionalna organizacija



Projektna organizacija



Matrična organizacija





Na bazi analiziranja pobrojanih organizacionih modela može se utvrditi sljedeće:

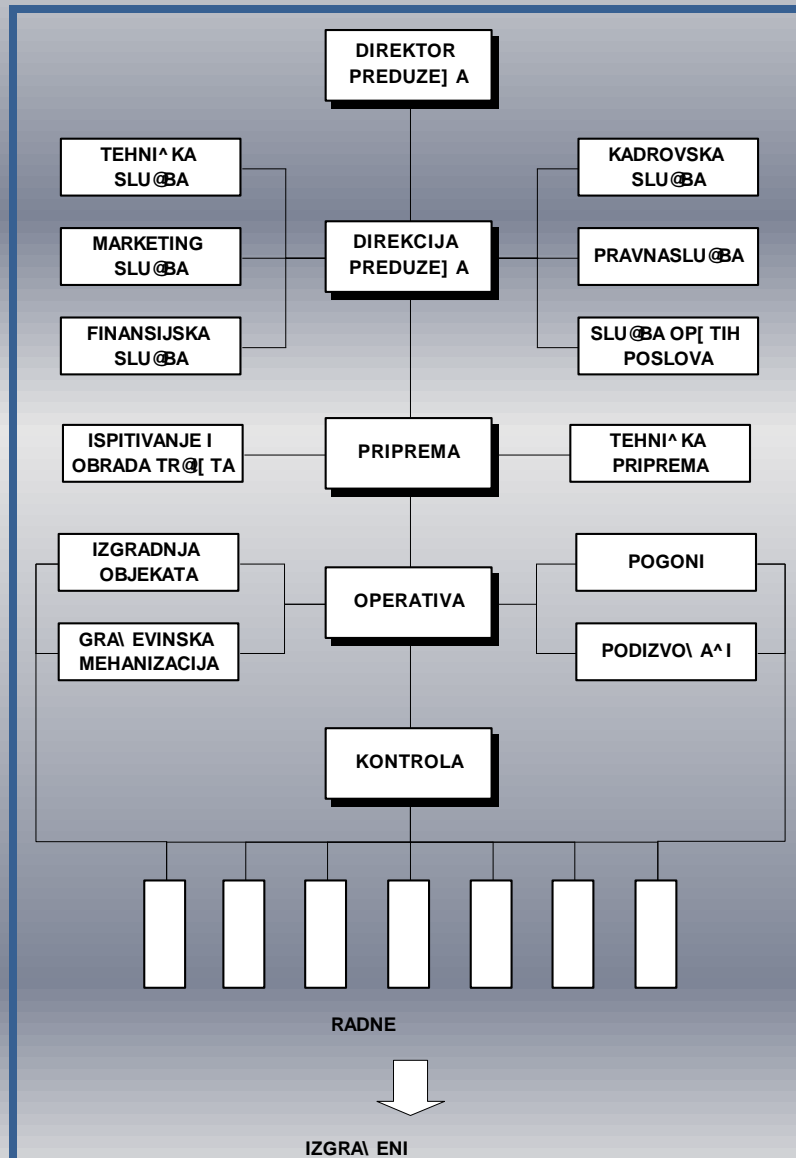
- Funkcionalna organizacija se može primijeniti kod manjih rekonstrukcija ili dogradnji u okviru postojećih preduzeća i kada taj proces kratko traje.
- Projektna organizacija je najbolji oblik organizovanja kada se radi o izgradnji novih industrijskih i ostalih kompleksa, saobraćajnih i hidrotehničkih objekata, poslovnih zgrada, stambenih objekata i objekata društvenog standarda i uopšte kada se radi o investicionim Projektima koji dugo traju.
- Matrična organizacija je primenljiva kada se radi o srednjim rekonstrukcijama i dogradnjama kod industrijskih preduzeća.

Modeli upravljanja i rukovođenja sa aspekta Izvođača radova

- funkcionalni model
- hijerarhijski model
- kombinovani model

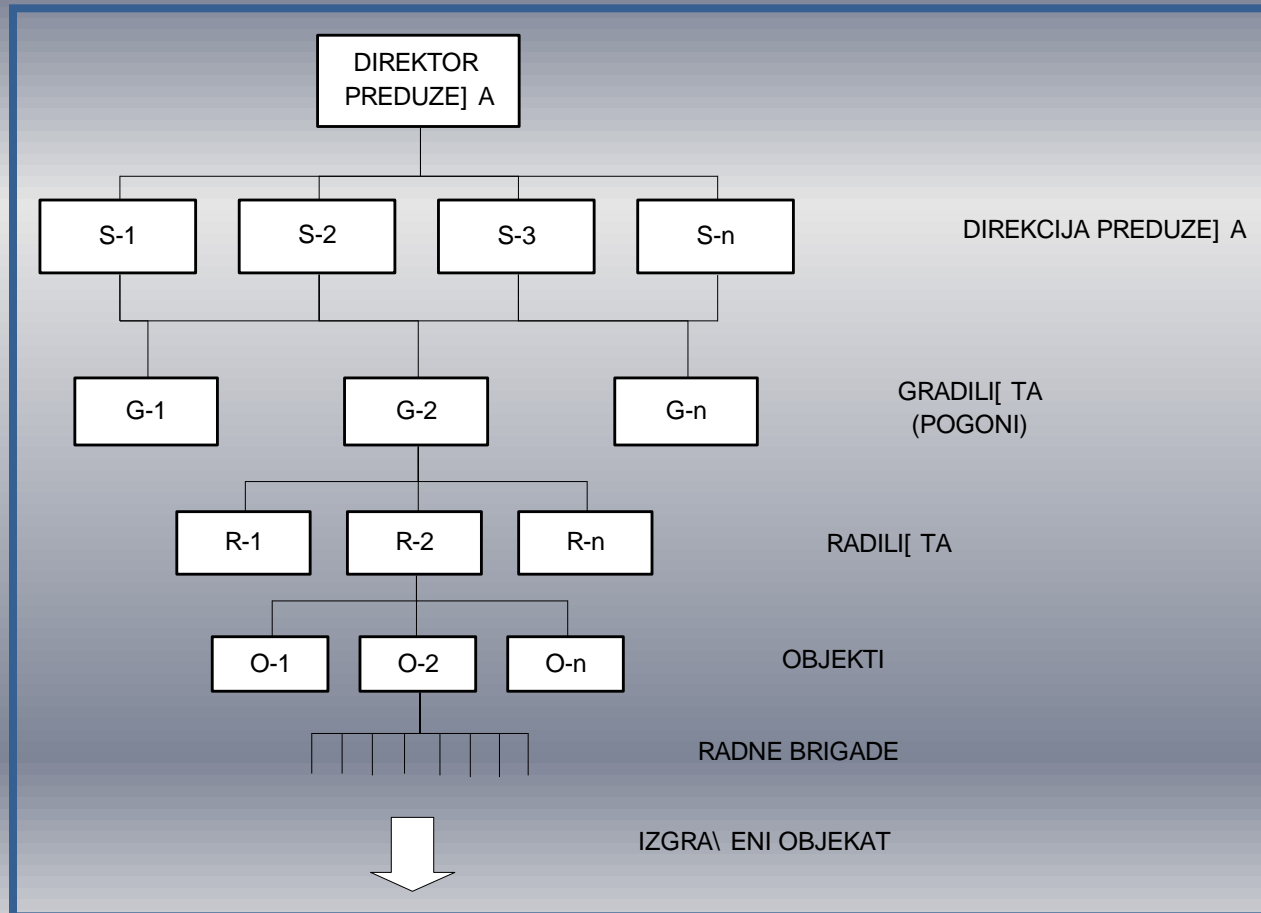
Funkcionalni model

- direkciju preduzeća
- pripremu
- operativu



Hijerarhijski model

- direkciju preduzeća,
- pogone,
- gradilišta,
- radilišta,
- objekte





Hijerarhijski model

On zastupa pridržavanje sljedećih principa:

- Jedinstvo akcije -Svaka akcija u preduzeću mora biti u skladu sa jedinstvenim planom i programom.
- Jedinstvo komande -Svako radno mjesto u preduzeću može da ima samo jednog šefa.
- Kontinuitet komandovanja -Lice koje naređuje mora biti uvijek prisutno ili mora postojati neko ko ga zamjenjuje (kao što je to u vojsci).
- Hijerarhija - Ona predstavlja red po kome se odnosi regulišu prema starešinstvu.
- Centralizacija - Na svakom stepenu hijerarhijske stepenice rukovođenja u licu šefa koncentrisane su sve kompetencije. [ef ima sva prava i snosi punu odgovornost.
- Inicijativa i odgovornost - Svaki šef mora u svom djelokrugu biti inicijator akcije. Lice koje nema osjećaj odgovornosti ne može biti ni šef.
- Autoritet - Ne može biti šef onaj ko nema autoriteta, jer se bez autoriteta ne može ni komandovati. Autoritet treba steći i on se ne dodjeljuje.
- Disciplina - Stroga disciplina je preduslov uspješnog sprovođenja svake akcije i ona zavisi od autoriteta šefa.
- Red - U preduzeću se mora održavati red u materijalnom, socijalnom i hijerarhijskom pogledu. Bez reda nema ni uspjeha u radu.
- Tačnost - Svaki zadatak mora biti tačno preciziran i tačno izvršen.
- Jedinstvo osoblja - Kolektiv treba da je složan da bi uspjeh mogao da se garantuje.



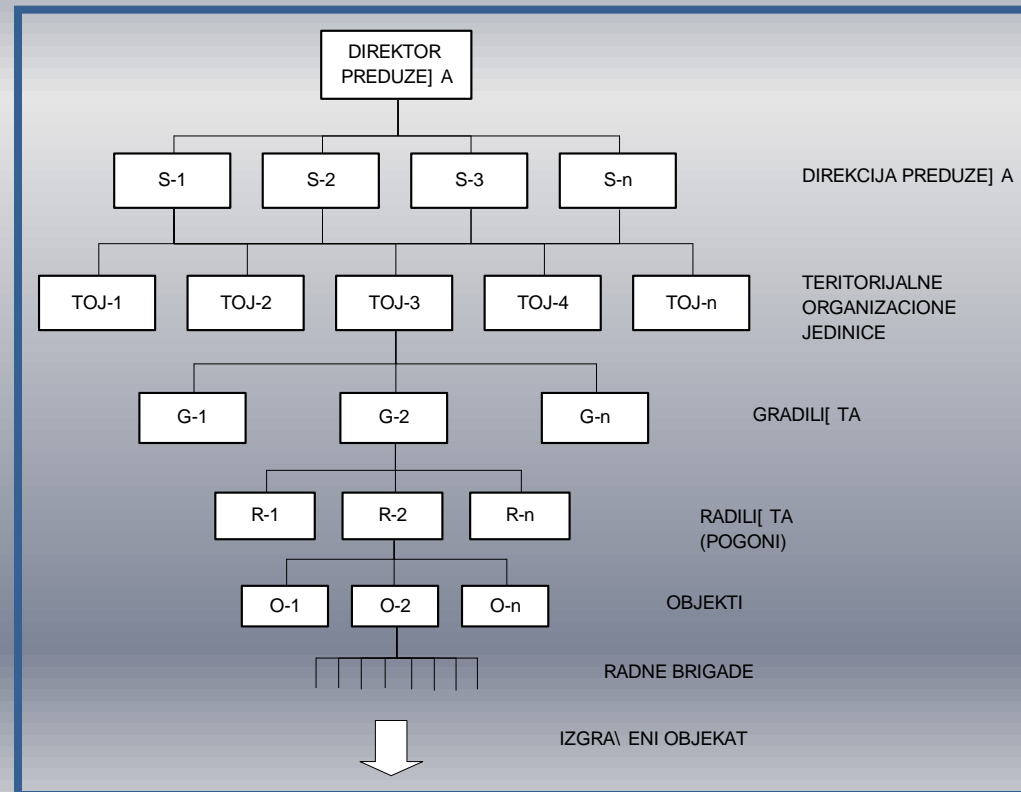
Hijerarhijski model

- Ekonomičnost - treba stalno voditi računa da se izbjegavaju nekorisni izdaci. Pravilno je da je dobar službenik jeftin a slab službenik je uvijek skup.
- Budnost - Treba odvajati ono što je glavno od onog što je sporedno i ne treba se opterećivati detaljima.
- Pravičnost i predusretljivost - Ovo treba da budu bitne osobine svakog šefa, jer od njih zavise jedinstvo i disciplina.
- Stabilnost osoblja - Ona je preduslov uspješnog poslovanja, a uslovljena je pravičnošću, redom, jedinstvom komande i jedinstvom osoblja.
- Podređivanje ličnih interesa interesima cijelog preduzeća - Svaki pojedinac treba da uskladi svoje interese sa interesima i prosperitetom preduzeća.
- Brzina realizacije - Od iste je važnost da se sve dobro i tačno izvršava, kao i da se sve izvršava na vrijeme (prema planu i programu).

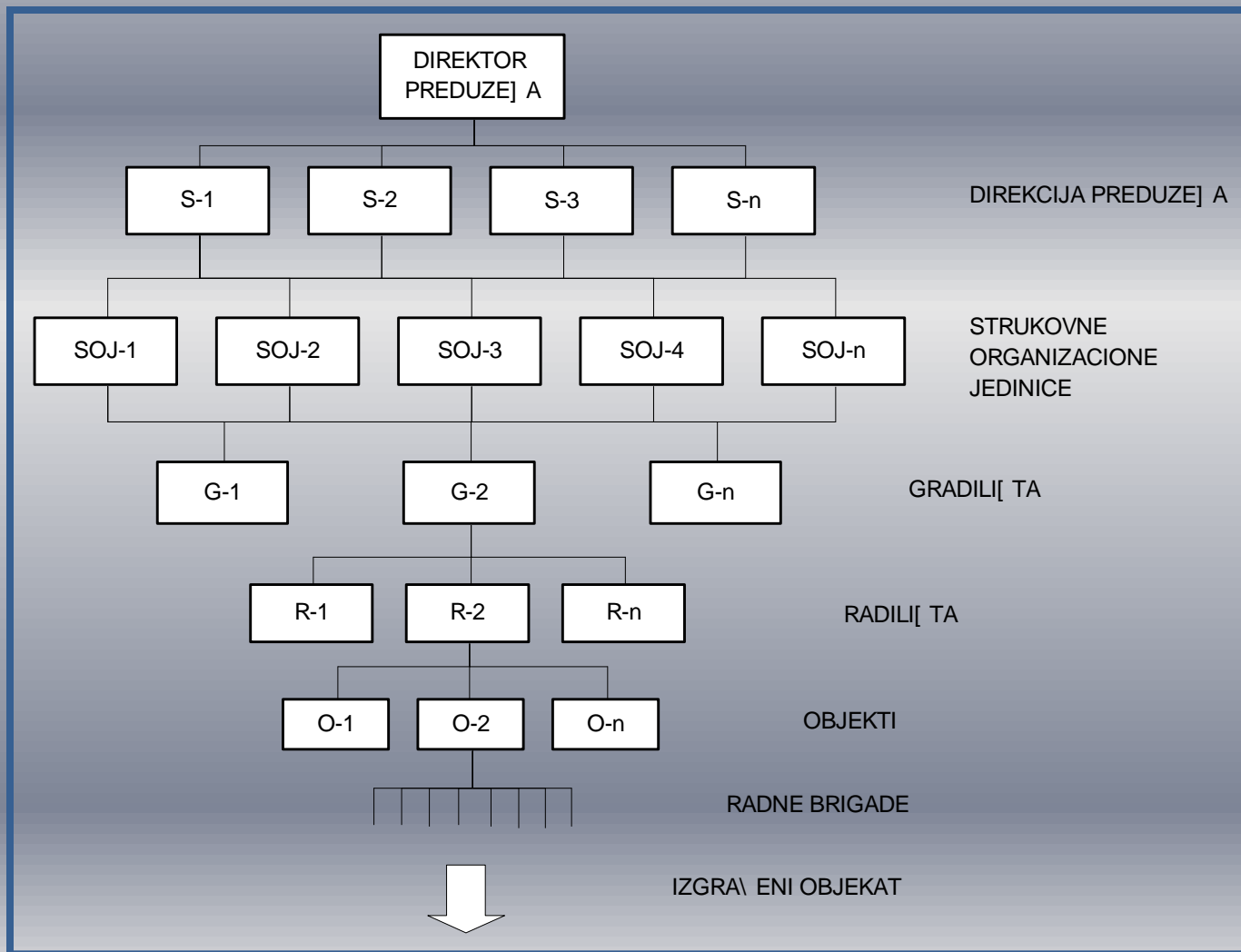
Kombinovani model

- teritorijalni oblik,
- strukovni oblik,
- tehnološko-proizvodni oblik,
- mješoviti oblik.

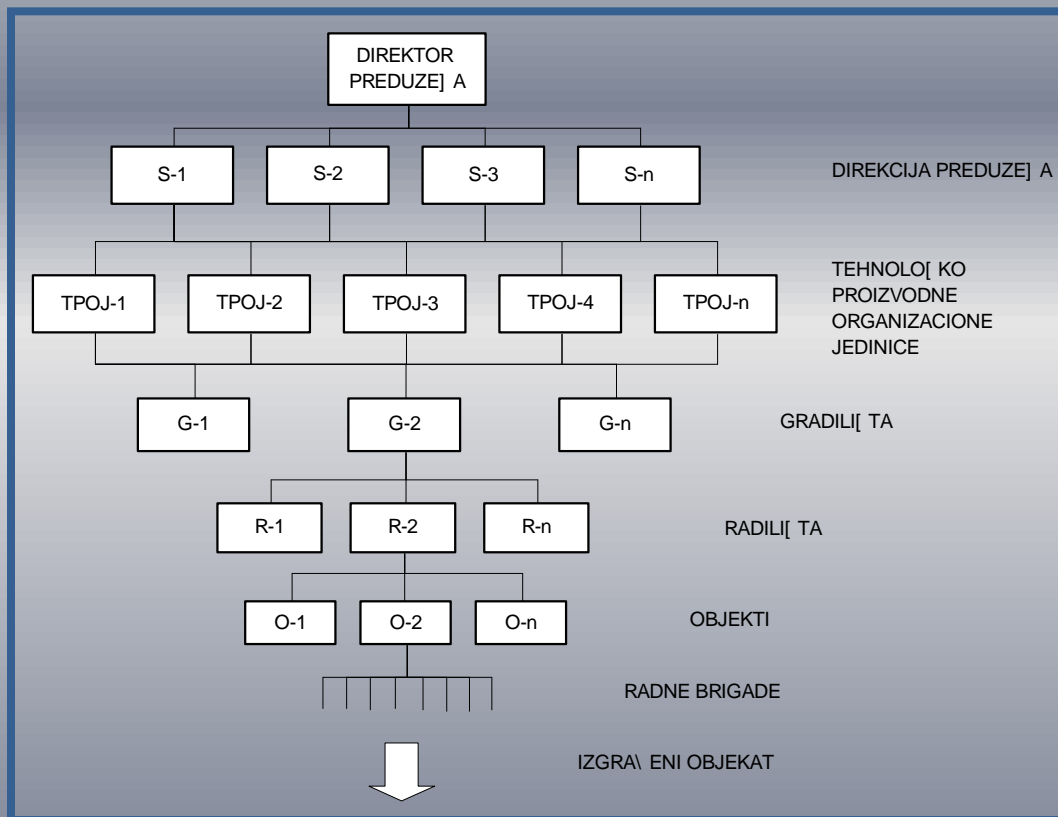
Teritorijalni oblik organizovanja



Strukovni oblik organizovanja



Tehnološko-proizvodni oblik organizovanja



Mješovit oblik organizovanja



Projektni tim

- Projektni tim se osniva za konkretni Projekat i egzistira od početka do njegovog završetka
- Projektni tim podrazumijeva timski rad
- Struktura projektne organizacije a samim tim i projektnog tima zavisi od vrste, obima, kompleksnosti, vrijednosti i roka realizacije Projekta.
- Brojčanost tima zavisi i od kvaliteta ljudi koji ulaze u njegov sastav
- Rad projektnog tima treba da se zasniva po metodi zatvorene grupe
- Nesporno je da je zajednički, odnosno timski rad efikasniji od pojedinačnih
- Projektni tim je raznorodan

Prilikom osnivanja projektnog tima treba uzeti u obzir neke spoznaje Konfučija (Japan) kojih se japanski menadžeri dosljedno pridržavaju, a polaze od sljedećeg:

- treba izbjegavati one koji ne znaju, a ne znaju da ne znaju. Oni su opasni za efikasnost svake organizacije;
- treba naučiti one koji ne znaju, a ne znaju da ne znaju. To se odnosi na mlade i neiskusne, ali kadrove koji žele da uče i nauče;
- probuditi one koji znaju, a ne znaju da znaju. To su spavači utonuli u miran i dubok san, kojima bi i život tako prošao;
- treba slijediti one koji znaju i znaju da znaju. To su mudri, učeni i inventivni ljudi.



Rukovodilac Projekta

Rukovođenje je neprekidan proces kojim se utiče na ljude da bi postavljeni cilj izvršili, a obuhvata:

- materijalizaciju planova, odluka i ciljeva
- pretvaranje teorije u praksu
- pretvaranje riječi u djela
- pretvaranje propisa u postupke
- pretvaranje ideja u akcije
- brigu o proizvodnji (kvalitetu, veličini inputa i outputa, dizajnu, pravovremenosti tj. rokovima i dr.)
- brigu o ljudima (odnosu prema poslu i cilju; samopoštovanje kod zaposlenih; delegiranju odgovornosti na osnovu povjerenja, a ne poslušnosti; stvaranju dobrih uslova rada i ambijenta, razvijanje i održavanje dobrih međuljudskih odnosa i dr.)
- motivaciju i stimulaciju, tj. da maksimalno motiviše ljude da bi izvršili postavljeni cilj.

Iz svega rečenog može se reći da rukovođenje ima sljedeće funkcije:

- odlučivanje (u svom domenu)
- izvršavanje pomoću drugih i
- motivisanje.

Rukovodilac Projekta

- mora imati šira saznanja i iskustva da bi mogao sagledati i razumjeti raznovrsnu problematiku Projekta.
- mora stalno dobijati sve potrebne podatke i informacije u vezi sa realizacijom Projekta.
- treba da poznaje savremene metode planiranja i praćenja realizacije Projekata.
- mora imati potrebna tehnička znanja i iskustva koja mu omogućavaju da sam uočava i shvata tehničke i tehnološke probleme realizacije
- učestvuje u razmatranju i donošenju odluka koje se odnose na finansiranje, troškove i plaćanje izvršenja Projekta.
- Pored potrebnih znanja i iskustava iz različitih struka, mora imati smisla i sklonosti za obavljanje rukovodeće funkcije.
- određuje poslove i izdaje naloge za rad, koordinira i kontroliše rad svojih saradnika i donosi mnoge odluke.
- Sa svojim saradnicima i drugim učesnicima u realizaciji Projekta, on treba da održava korektne kolegijalne i poslovne odnose bez pretjerane prisnosti i familijarnosti.



Rukovodilac Projekta treba da je lider i da ima sposobnost da:

- utiče na stavove i mišljenja drugih
- je fleksibilan u rukovođenju
- na mudar način koristi moć
- kreira strategijsku viziju koja će da mobilise ljude da slobodnom voljom ulažu napore kako bi se ista ostvarila
- je usmjeren na promjene
- je usmjeren na ljude itd.

Rukovodilac Projekta mora da ima odgovarajuću moć.

- Legitimna (zakonska) moć
- Moć prinude
- Moć nagrađivanja
- Informaciona moć
- Referentna moć
- Ekspertna moć



Karakteristike za uspješnost dobrog rukovodioca Projekta su:

- samosvijest, kao izraz o sopstvenoj ličnosti, mogućnostima i načinu uticaja
- samoupuzdanje, izraženo kroz sposobnost vođenja, rješavanja problema i preuzimanja rizika
- sposobnost komuniciranja, izraženu kroz prenošenje ličnih ideja i efikasno kontaktiranje sa drugima.

Moralni lik Rukovodioca Projekta ima poseban značaj za njegov uticaj na druge Rukovodilac Projekta mora biti ličnost koja radi u skladu sa onim što govori.



Dobar Rukovodilac Projekta:

- posjeduje znanje, maštovitost, talenat i sposobnost uticaja na promjene kod drugih
- govori istinu
- priznaje svoje greške
- ispravlja greške drugih, priznaje svoja neznanja i usavršava znanja
- bira dobre saradnike
- drži dato obećanje
- podržava inovacije
- nagrađuje uspjeh
- podržava svoje radnike, čak i kada griješe
- interesantan je, zato što je zainteresovan
- je uvjerljiv, zato što i sam vjeruje
- ličnim primjerom otklanja sumnju
- uvijek ima više od jedne dobre ideje
- umije da pokreće i uspješno sprovodi promjene
- ima moć okupljanja ljudi i dr.

Rukovodilac Projekta mora da ima sposobnost stvaranja vizije.



Osnovne komponente vizije su:

- otvorenost, prema duhu vremena i stvarnim potrebama čovjeka
- spontanost, tj. sposobnost napuštanja postojećih ograničenja i posmatranja problema iz "neobičnih" perspektiva
- smisao za realnost, tj. osjećaj istinitosti, što negira Rukovodioca Projekta da postane fantazista. Ova osobina stvara od Rukovodioca Projekta čovjeka sa uvažavanjem, jer odbacuje pretpostavke, a uvažava realno moguće kombinacije.

Idealan rukovodilac Projekta, ako uopšte postoji, treba biti obrazovan, kreativan i logičan; orjentisan na postizanje rezultata, na ljude i organizaciju; intuitivan ali ipak racionalan; pun razumijevanja za ljudske potrebe, a ipak da se stara o potrebama projektnog tima.

Najvažnije osobine koje treba da ima rukovodilac Projekta, sa aspekta međuljudskih odnosa, bile bi:

- da cijeni svakog člana tima
- da je smiren i trpeljiv duh
- da bude afirmisana ličnost iz oblasti kojom se bavi
- mora imati smisla za kolektivni rad; sposobnost da neutrališe otpore pri realizaciji Projekta;
- da bude moralna ličnost; pravičnost, koja ostaje u osjećaju jednakosti
- iskrenost, tj. dužan je promovisati istinu, a eliminisati laž
- altruizam, osobina čovjeka koja podrazumijeva spremnost da se pomogne drugom čovjeku
- da ima demokratski stil rukovođenja



Demokratski stil rukovođenja ogleda se u sledećem:

- rukovodilac Projekta mora biti obazriv, uviđajan i strog
- djeluje kroz isticanje ličnih vrijednosti
- zainteresovan je za uspjeh i dobrobit svojih potčinjenih
- svoje uspjehe dijeli sa potčinjenima i njihove greške shvata kao svoje
- on ne interveniše već daje podršku
- prednost daje ideji i podstiče saradnike da razmišljaju i rade svojom glavom
- ima povjerenje u svoje potčinjene i delegira im sve što je moguće za efikasniji rad
- on postavlja ciljeve, ali ostavlja svojim potčinjenim da samostalno rade svoj posao
- on motiviše putem stimualcije, a ne sankcioniše
- on se podešava svojim potčinjenim i brine se o njima
- kritikuje, ali dobar rad pohvaljuje (ipak više hvali, a manje kritikuje)
- on podstiče, hrabri i usmjerava
- on traži mišljenje od potčinjenih za pojedine odluke
- on jača radni elan, moral i osjećaj vlastitog tima
- u donošenju odluke uključuje veći broj saradnika i razvija duh kritike i usaglašavanja do donošenja odluke. Ali kada se odluka donese tu više nema demokratije. Umjesto nje nastupa diktat, potčinjavanje, hijerarhija i dr.



Rukovodilac Projekta ne smije imati negativne osobine kao što su:

- egoizam, iako u tržišnim uslovima može biti i vrijedan, jer predstavlja borbu za vlastito dobro kompanije
- zavist, koja se pojavljuje u smislu antipatije prema osobama koje postižu uspjeh, zloba, koja predstavlja korak dalje od zavisti i izražava se u smislu da on, ne samo da nikom ne želi uspjeh, već najčešće želi zlo i nesreću
- kleveta, tj. klevetanje dugih (bez činjenica)
- bolesna ambicija, koja je opasna za ljude sa kojima rukovodi
- pohlepnost, vlastoljublje i sebičnost
- uobraženost, tvrdoglavost (što je manje znanja to je više oholosti ili "najveće neznalice najviše se prave važne").

Rukovodilac Projekta može poboljšati svoje vještine u vođenju, ovladavanju jednom od sljedećih akcija:

- interpretiranje,
- oblikovanje,
- mobilisanje i
- inspirisanje.

Interpretiranje podrazumijeva sposobnost Rukovodioca da umješno interpretira spoljašnje i interno okruženje koje utiče na rad njihovog tima.

Oblikovanje omogućava rukovodiocima da uokvire viziju i strategiju čime daju smisao radu tima.

Mobilisanje podrazumijeva pokretanje pojedinaca s različitim sposobnostima, idejama i vrijednostima

Inspiracija

Međuljudski odnosi.

Simptomi loših međuljudskih osnosa su:

- raspravljanje o tuđim greškama, što se neutrališe većim zapošljavanjem
- odsustvovanje sa posla
- broj kažnjenih i osuđenih
- nepovjerenje, što je posljedica neispunjavanja obećanja. Povjerenje se teško stvara, a lako gubi
- loši rezultati poslovanja.

U cilju postizanja skladnih međuljudskih odnosa i dobrih rezultata u realizaciji Projekta, Rukovodilac Projekta mora voditi računa o primjeni specifičnih pravila, principa i načela, među kojima su najvažnija:

- briga o članovima tima
- disciplina
- drugarstvo
- zakonitost u radu
- jedinstvenost upravljačke akcije
- eliminisanje nejednakosti među ljudima.

Briga o članovima tima je jedan od veoma važnih zadataka rukovodioca Projekta.

Disciplina je uslov opstanka svake organizacije.

Drugarstvo znači zahtjev za uspostavljanje odnosa iskrenosti, povjerenja, razumijevanja, trpeljivosti, uzajamne saradnje i pomoći.

Zakonitost u radu predstavlja tačna primjena i pridržavanje usvojene koncepcije i filozofije poslovanja.

Jedinstvenost upravljačke akcije je preduslov za razvoj dobrih međuljudskih odnosa.

Eliminisanje nejednakosti među ljudima je imperativ dobrog funkcionisanja organizacije.

Rješavanje konflikata

Za rješavanje konflikata postoje različite mogućnosti kao: uklanjanje (udaljavanje) s posla od strane rukovodioca; zataškavanje; prinuda; kompromis i rješenje problema.

Uklanjanje (udaljavanje), pretpostavlja da čovjek u biti želi da bude izvan konflikta. Ne treba upadati u situaciju koja uzrokuje nastanak konflikta.

Zataškavanje (zaglađivanje) pretpostavlja da nesuglasice na izađu van tima ili organizacije. Na ovakav način može doći do trenutnog spokojstva, sklada, harmonije i sl. Ali problem i dalje ostaje.

Prinuda kao stil za otklanjanje konflikata pretpostavlja da se prihvati svoja tačka gledišta po svaku cijenu.

Kompromis predstavlja stil koji se karakteriše prihvatanjem tačke gledišta druge strane, ali samo do određenog nivoa.

Rješenje problema, kao stil razrješavanja konflikta, polazi od priznavanja različitosti u mišljenjima.

PITANJA ?





UCG

Univerzitet Crne Gore

UPRAVLJANJE PROJEKTIMA



CASA VACANZE
ROMA

Roma



nastavice se...