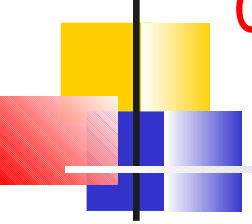


# Zgodovina projektnega vodenja in projektno vodenje danes

- 
- 
- V podjetjih se dnevno soočajo s projekti in projektним menedžmentom.
  - Imajo tisoč in eno nalogo, ki jih je potrebno opraviti do določenega roka, omejena sredstva za obvladovanje letih.
  - Vsi ljudje smo projektni vodje, saj se z njimi dnevno srečujemo.
  - Projekt Celjski sejem MOS



# Zgodovina projektnega vodenja in projektno vodenje danes

---

- prvi projekti gradnja piramid, kitajskega zidu, Machu Pichu, Pompeje, ... ter druge gradbene in arhitekturne stvaritve.
- Skozi zgodovino se projektni način dela razširi iz gradbenega na mnoga področja: vojska, industrija, storitvene dejavnosti, ...
- Z velikimi težavami se je pred desetletji srečevala ameriška vojska, ko je razvijala nov raketni sistem. Vojska je razvila vrsto različnih matematičnih metod,
- Od takrat lahko govorimo o sodobnem projektne vodenju.



# Projektno vodenje danes

---

- **Programi:**
  - Ganttov diagram
  - Pertov diagram
  - MS Project
  - Primavera Project Planner
  - Cobra
  - Open Plan
- **Programi nudijo:**
  - informacije o realnem času,
  - izvajajo analize tveganja, stroškov in
  - spremljajo tudi druge aspekte projekta.
- **Ljudje smo tisti, ki odločamo in smo odgovorni za potek projekta.**
- **Pomembne prvine projektnega vodenja so: vodenje, timsko delo, menedžment virov ipd.**



# DEFINICIJA PROJEKTA

---

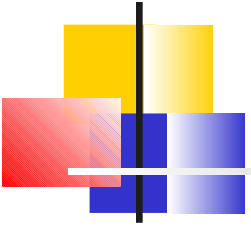
Projekt je poslovni proces, ki je:

- enkraten glede na način izvedbe
- vsebuje nove in neznane naloge
- ima svoj začetek in konec
- privede do spremembe v delu ali pogojih ljudi
- končni cilj je definiran in znan
- zahteva ljudi z različnimi znanji, ki običajno ne delajo skupaj
- ima opredeljen proračun



# DEFINICIJA PROJEKTA





- 
- Projekt je torej zaokrožen, časovno omejen skupek aktivnosti, ki privedejo do vnaprej zastavljenega cilja. Projekt ni redna dejavnost organizacije.
  - je torej enkraten poslovni proces z določenimi cilji, časom, stroški in kakovostjo.
  - Za izvedbo ciljev projekta potrebujemo posebno projektno organiziranost

# OPREDELITEV PROJEKTA

## Neponovljivost procesa :

### PROJEKT

- neponovljivost procesa pomeni, da se **aktivnosti ne ponavljajo**, da njihovo število in zaporedje ni enako kot v drugih projektih.
- Projekt se **zaključi** s proizvodom ali storitvijo, ki jo prevzame uporabnik.

### MNOŽINSKA IN SERIJSKA PROIZVODNJA

- tudi v množinski in serijski proizvodnji se proces zaključi s proizvodom ali storitvijo, vendar **se ponovi** s proizvodnjo novega proizvoda.
- Množinska in serijska proizvodnja sta **rutinski** in se **ponavljajo** neprestano, brez zaključka v enaki vsebini in obliki



## OPREDELITEV PROJEKTA

Časovna omejenost procesa :

---

### PROJEKT

- projekt je **zaključen**, ko bo proizvod ali storitev proizveden za konkretnega uporabnika.
- bistvo za projekt je, da je skupno **trajanje projekta** (končni rok) posebej pomembno.

### MNOŽINSKA IN SERIJSKA PROIZVODNJA

- v množinski proizvodnji nastajajo proizvodi **neprestano** in uporabnik sploh ni znan
- v serijski pa gre **za roke serij** in ne konkretnih proizvodov
- pomembno je skupno **trajanje del** in čim manjša poraba časa (učinkovitost)





## OPREDELITEV PROJEKTA

### Prepletenost aktivnosti:

---

#### PROJEKT

- vrsta aktivnosti teče **vzporedno** in se med seboj prepletajo
- prepletenost aktivnosti pomeni kompleksnost projekta in poseben način usklajevanja
- usklajevanje aktivnosti zahtevno

#### MNOŽINSKA IN SERIJSKA PROIZVODNJA

- aktivnosti oziroma delovne naloge tečejo v **zaporedju**
- usklajevanje aktivnosti (delovnih nalog) enostavnejše.



# OPREDELITEV PROJEKTA

## Raznolikost sodelujočih

---

### PROJEKT

- zaradi različnosti aktivnosti na projektu sodelujejo **različni** strokovnjaki.
- ta raznolikost sodelujočih je iz vidika menedžmenta (usklajevanja) projekta zahtevno.
- strokovnjaki so zaradi prepletenosti del med seboj **soodvisni**.
- narava dela na projektu zahteva **timsko (ekipno) delo**

### MNOŽINSKA IN SERIJSKA PROIZVODNJA

- tudi v množinski in serijski proizvodnji sodelujejo različni sodelavci vendar je njihovo delo pretežno **rutinsko** in ni toliko zahtevno.



# Primerjava projektov s klasično organizacijo

---

## Klasična organizacija

- pogosto nejasni cilji
- stalne zahteve
- normativ časa
  
- ponavljajoče naloge
- znani stroški
- funkcionalna učinkovitost
- področno sodelovanje

## Projektno vodenje

- konkretni cilji
- omejene zahteve
- težavna časovna kalkulacija
  
- enkratne, nove naloge
- ocenjeni stroški
- rezultat
- timsko delo



## VRSTE PROJEKTOV

---

Projekte med seboj razlikujejo na različne načine, npr. glede

- **na naročnika, izvajalce, dejavnost** (družbena, gospodarska),
- **namen, trajanje, način izvedbe, zapletenost, okolje** (družbeno, ekonomsko, podjetniško),
- **predmet obravnave, ekonomske učinke** (neposredni, posredni) itn.



# VRSTE PROJEKTOV

---

1. Glede na učinek:

proizvod

ali

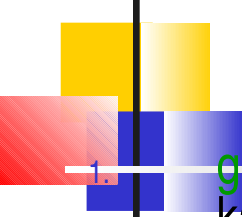
storitev

2. Glede na naročnika:

- **posameznik ali družina** (popravilo hiše, ureditev vrta...)
- **podjetje** (izgradnja tovarne, razvoj novega proizvoda, sprememba kulture...)
- **porabnik** (proizvodnja letala, izgradnja trgovskega centra, gradnja ceste...)
- **država** (sprememba davkov, vpeljava novega denarja, privatizacija podjetij.....)

# VRSTE PROJEKTOV

Lock (2003) - 4 temeljne skupine:



1. **gradbeništvo** (civil engineering): konstrukcije, naftno gospodarstvo, rudniki, kamnolomi....

**značilnost:** potekajo na eni lokaciji, potrebna velika finančna sredstva, velika kakovost....

2. **proizvodni projekti:** izdelava strojev, letal, ladij...

**značilnost:** izdelujemo na enem mestu v tovarni

3. **managerski projekti:** trženjska kampanja, priprava strateškega plana, reorganizacija, prenova, vpeljava informacijskega sistema....

**značilnost:** sodelovanje manjšega števila strokovnjakov

4. **raziskovalni projekti:** razvijanje novih proizvodov in procesov....

**značilnost:** veliko tveganje



# VRSTE PROJEKTOV

---

- **determinirane** (verjetnost izvedbe projekta po planu je zelo velika)
- **stohastične** (malo meril za določitev končnega cilja, prilagoditev končnega cilja glede na vmesne rezultate, pri inovacijah in raziskavah)
- **interno primarne** (s svojim delnim ali končnim rezultatom pogojujejo zaključek drugih projektov v organizaciji)
- **eksterno primarne** (s svojim delnim ali končnim rezultatom pogojujejo zaključek drugih projektov v notranji ali zunanji organizaciji, ki pa se v njih ne izvajajo)
- **enkratne projekte** (v organizaciji se pojavijo samo enkrat)
- **multiprojektne procese** (pojavijo se večkrat in zahtevajo ustaljen način izvedbe ter vodenja)
- **programe projektov** (več med seboj logično povezanih projektov, ki imajo skupnega naročnika, enotno financiranje, več investitorjev in več izvajalcev)
- **velike projekte** (glede na zapletenost projekta, trajanje, vrednost in tveganje)



## Prednosti projektnega dela

---

- hitrejše odločitve, krajše poti odločanja
- boljše krmiljenje nalog
- večja preglednost
- večja prilagodljivost
- boljša kakovost (cilji, stroški,
- uporabnost





# Sestavine projekta

---

- čas, stroški in kakovost razvojne stopnje projekta,
- zasnova projekta,
- študija izvedljivosti,
- prilagajanje,
- odobritev,
- izvedba, obvladovanje/nadzor,
- dovršitev in predaja,
- kontrolni postopki,
- ustavljanje,
- zaključek/finance.



# PROJEKTI V PODJETJU

---

- razvijanje novih izdelkov ali skupine izdelkov
- **uvajanje nove tehnologije**
- postavljanje nove proizvodne linije
- **uvajanje ISO standardov**
- organiziranje in razvijanje izobraževanja zaposlenih
- **Ocenjevanje tržnega položaja in izvajanje tržne raziskave**
- prevzem podjetja, izvajanje reorganizacijo
- **zagotavljanje financiranje**
- uvajanje in razvijanje informacijske podpore



## Prednosti projektnega dela v podjetju

---

- večja usmerjenost k rezultatom
- **boljša koordinacija med oddelki**
- večja motivacija zaposlenih
- **boljši odnosi s kupci**
- boljša kontrola
- **jasnejša odgovornost**
- krajša izvedbena obdobja
- **kakovostni končni izdelki**
- nižji stroški
- **večji dobiček**



## Problemi projektnega vodenja

---

- nepoznavanje osnov vodenja
- **neprimernost za timsko delo**
- komunikacijska nedorečenost
- **nemotiviranost**
- neločevanje zahtevnosti projektov
- **nepoznavanje osnov zagotavljanja kakovosti projektov**



# Organiziranje in načrtovanje projekta

---

- Organiziranje projekta moramo
  - najprej skrbno načrtovati in
  - se držati posameznih faz in elementov projekta.
- Z načrtovanjem projekta natančno določamo
  - kdaj in kako bomo izvedli posamezno nalogo,
  - kakšna delovna sredstva in opremo potrebujemo,
  - koliko ljudi bomo potrebovali,
  - koliko bo naloga stala in
  - kje bomo dobili finančna sredstva.
- Načrtuje se po posameznih fazah organizacije.
- Pri kompleksnejših projektih je priporočljivo, da si vsako fazo in časovni mejnik tudi likovno predstavimo tako, da jo narišemo na časovno premico, da dobimo grafično predstavo o poteku in terminih izvajanja posameznih nalog



# PROJEKTNI CIKEL

---

- zajema obdobje od začetne ideje do samega zaključka projekta.
- določa ključne odločitve, zahtevane informacije in odgovornosti v vsaki fazi vsem udeležencem
- Tako lahko sprejemamo odločitve na podlagi informacij v ključnih fazah življenjskega cikla projekta.
- Sestavine so uvajanje, načrtovanje, izvedba in nadzor projektov
- zagotavlja, da so udeleženci seznanjeni z dogajanjem v projektu, zato se je mogoče tudi odločati in odločitve prilagoditi ali spremeniti.



## Faze projektnega cikla

---

Projektni cikel sestavlja šest glavnih faz:

- programiranje (opredelitev problema)
- identifikacija (ugotavljanje in opredelitev ideje)
- oblikovanje in razvoj projekta
- financiranje
- upravljanje projekta
- izvajanje (realizacija)
- evalvacija, vrednotenje (ocena)

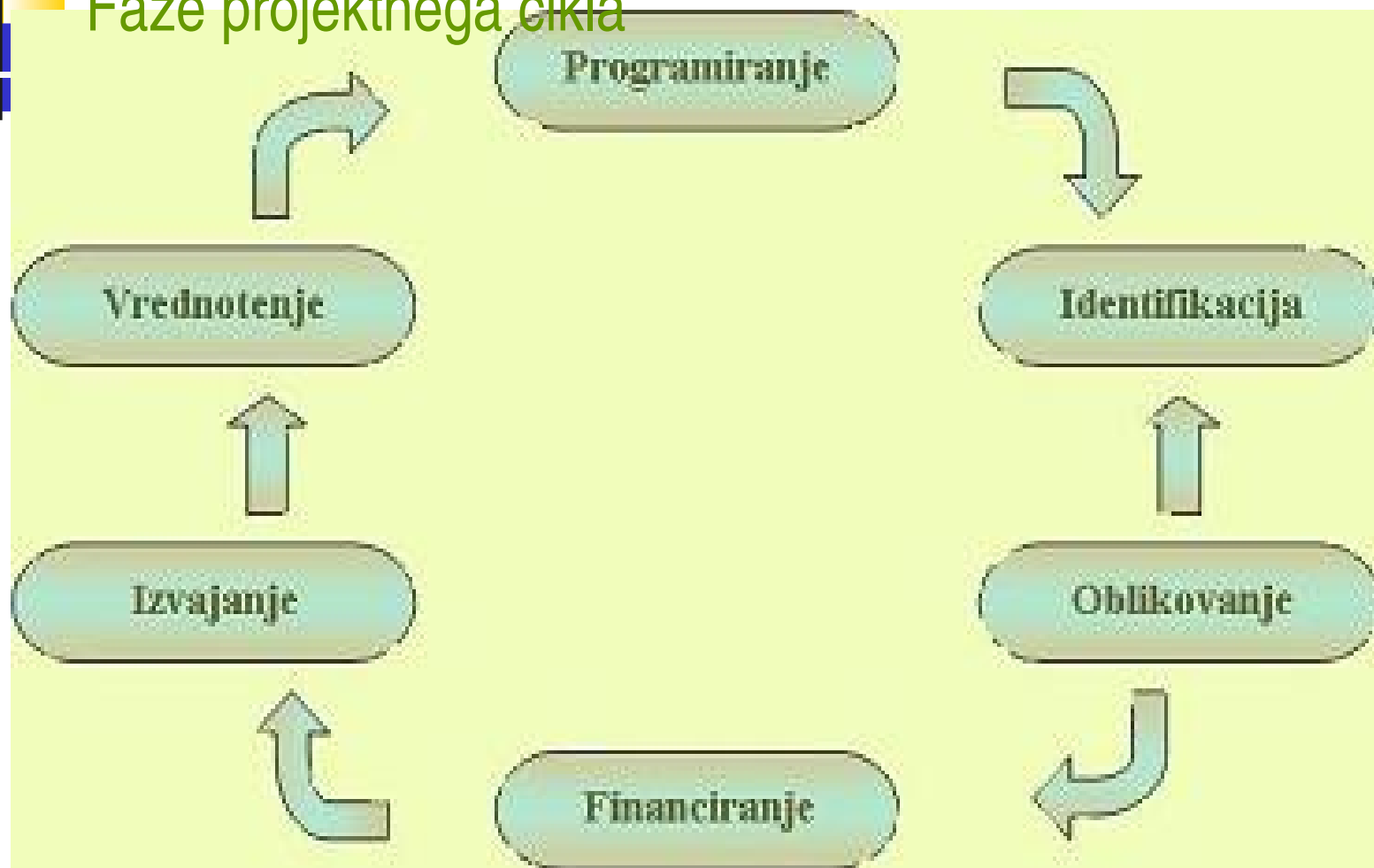
# Faze projektnega cikla



Slika 3: Polni projektne ciklus



## Faze projektnega cikla





## Vsem fazam je skupno:

---

- da so v okviru projektnega ciklusa opredeljene ključne odločitve,
- da so zagotovljeni podatki in naloge razdeljeni,
- da si faze sledijo po načelu sosledja in soodvisnosti – ko se neka faza konča, ji sledi naslednja,
- projektni cikel temelji na preteklih izkušnjah – tako je zelo pomembna sklepna ocena, evalvacija ob koncu vsakega projekta.



## Programiranje

---

- preuči se situacija, opredelijo se problemi, ki jih želimo reševati in možnost sodelovanja s potencialnimi partnerji.
- **Upoštevajo se izkušnje preteklih projektov.**
- Preučiti je treba družbeno-gospodarske kazalnike in evropske ter državne prioritete iz gospodarstva, s socialnega področja, iz izobraževanja, okoljevarstva in drugih področij, ki bi jih projekt utegnil zadevati



## Identifikacija oz. ugotovitev

---

- V fazi ugotavljanja se raziščejo zamisli (ideje) v zvezi s projektom.
- Treba se je posvetovati z udeleženci in analizirati težave, s katerimi se sovpadajo.
- Sledi razvrstitev zamisli po pomembnosti in določi se, katere bodo upoštevane v tretji fazi.



## Metode:

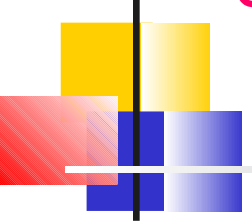
---

- **Swot analiza** – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
- v Slovenščini **Spin analiza** – prednosti, pomanjkljivosti (slabosti), priložnosti in nevarnosti).

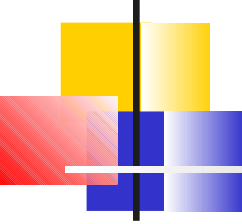
Analiza SWOT je torej učinkovit način prepoznavanja :

- prednosti,
- pomanjkljivosti,
- morebitnih priložnosti in
- nevarnosti.

# SWOT ANALIZA

- 
- 
- Prednost pred konkurenco je vsaka sposobnost podjetja, s katero lahko doseže določene cilje.
  - Slabosti so tiste aktivnosti podjetja, ki lahko ovirajo ali zadržujejo doseganje opredeljenih ciljev.
  - Priložnosti so razmere v zunanjem okolju. Z njihovo pravilno in natančno uporabo ima podjetje možnost, da doseže svoje cilje.
  - Nevarnosti pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje zelenih ciljev in na katere podjetje nima velikega vpliva

# SWOT ANALIZA



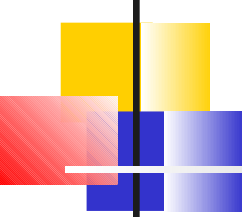
---

Pri izdelavi SWOT analize moramo oceniti kaj je znotraj podjetja tisto, kar je prispevalo k doseženi uspešnosti.

To so lahko:

- proizvodni oziroma prodajni program
- področje trženja
- raziskovalno-razvojno področje
- tehnološko področje
- financiranje
- kadrovski potenciali
- organizacija v podjetju

# SWOT ANALIZA



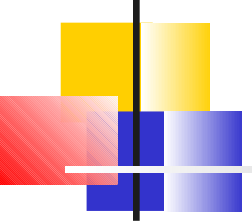
---

Zunanja analiza ocenjuje okolje, v katerem podjetje deluje. Okolje je sestavljeno iz več področij:

- družbenoekonomsko področje (ekonomski, demografski, socialni in drugi dejavniki),
- področje znanosti in tehnologije (razvoj znanosti, razvoj tehnologije in tehnike, ipd.),
- področje konkurence (dobavitelji, kupci, novi konkurenti, ipd.) in
- družbenopolitično okolje (zakonodaja, lastniški odnosi, pogoji poslovanja, ipd.).



# Prednosti, slabosti

- 
- 
- Posebne prednosti? Ni jasne strateške usmeritve?
  - Ustrezni finančni resursi? Poslabšanje konkurenčnega položaja?
  - Primerne konkurenčne veščine? Zastareli pripomočki?
  - Dobro mnenje kupcev? Upadanje donosnosti?
  - Vodilni položaj na tržišču? Pomanjkanje ključnih veščin?
  - Neprimeren način izvajanja strategije?
  - Osamitev pred močnimi pritiski konkurence? Dovzeten za pritisk konkurence?
  - Stroškovne prednosti? Slab image na tržišču?
  - Konkurenčne prednosti? Preozka usmerjenost proizvodne linije?



# Priložnosti in nevarnosti

---

- Pojav novih tržišč ali segmentov?
- Vstop novih konkurentov?
- Hitrejša tržna rast?
- Naraščanje prodaje substitutnih proizvodov?
- Počasnejša tržna rast?
- Neugodne politike države?
- Rast pritiska konkurence?
- Rastoča pogajalska moč kupcev ali dobaviteljev?
- Spreminjanje potreb želja kupcev ali dobaviteljev?
- Druge?

---

## **PREDNOSTI**

- Sorazmerno visoka razvitost v primerjavi z drugimi novimi članicami EU.
- Stalna in stabilna gospodarska rast.
- Stabilno makroekonomsko stanje (uravnotežena tekoča bilanca, nizek javnofinančni primanjkljaj in majhen javni dolg).
- Odprto gospodarstvo, ki je del notranjega trga EU.
- Sorazmerno hitro približevanje EU.
- Strukturne spremembe v smeri razmer v EU.

---

## **PRILOŽNOSTI**

- Pozitivni učinki članstva v EU.
- Internacionalizacija gospodarstva, zlasti odpiranje proti EU in proti jugovzhodni Evropi.
- Pospešitev strukturnih reform.
- Reforma javnega sektorja.
- Privatizacija in okrepitev finančnega sektorja.
- Znižanje stopnje inflacije.
- Povečan pomen tehnologije in znanja v procesih razvoja.
- Vzdrževanje sorazmerno visokih standardov kakovosti okolja in socialne varnosti.

---

## **POMANJKLJIVOSTI**

- Sorazmerno visoka in trdovratna stopnja inflacije.
- Rast proračunskega primanjkljaja.
- Zaostajanje reform v sektorjih financ in infrastrukture.
- Počasno prestrukturiranje gospodarstva.
- Tehnološko zaostajanje zaradi premajhnih vlaganj v materialna in nematerialna sredstva.
- Administrativne ovire za domača in tuja vlaganja v poslovni sektor.

---

## **NEVARNOSTI**

- Asimetrični šoki ob vstopu v EU (regije, sektorji).
- Podaljševanje sorazmerno visoke inflacije in javnofinančnega primanjkljaja.
- Nedokončane strukturne reforme v infrastrukturnem sektorju in sektorju javnih storitev.
- Problemi podjetij ob soočanju s tujo konkurenco, zlasti v nemenjalnih sektorjih.
- Povečane tarifne ovire v trgovini z državami nekdanje Jugoslavije zaradi uvedbe enotnih tarif EU.
- Povečani izdatki za javno upravo.
- Slabo pripravljen prenos nekaterih upravnih funkcij na raven regij.



# PRIMER SWOT ANALIZE

---

## PREDNOSTI

- industrijska tradicija v kraju kjer delujemo
- dovolj ustrezno kvalificirane delovne sile, ....

## PRILOŽNOSTI:

- veliko povpraševanje po izdelkih, ki jih izdelujemo
- sposobnost razviti še dodatne visoko zahtevne izdelke iz naše panoge

## SLABOSTI

- zelo oddaljen vir surovin, zato je zelo drag transport
- energetsko potratna proizvodnja
- v bližini ni dovolj virov energije

## NEVARNOSTI:

- nelojalna konkurenca iz dežel v razvoju, katerih izdelki so poceni vendar slabe kakovosti
- protekcionično obnašanje nekaterih tržišč



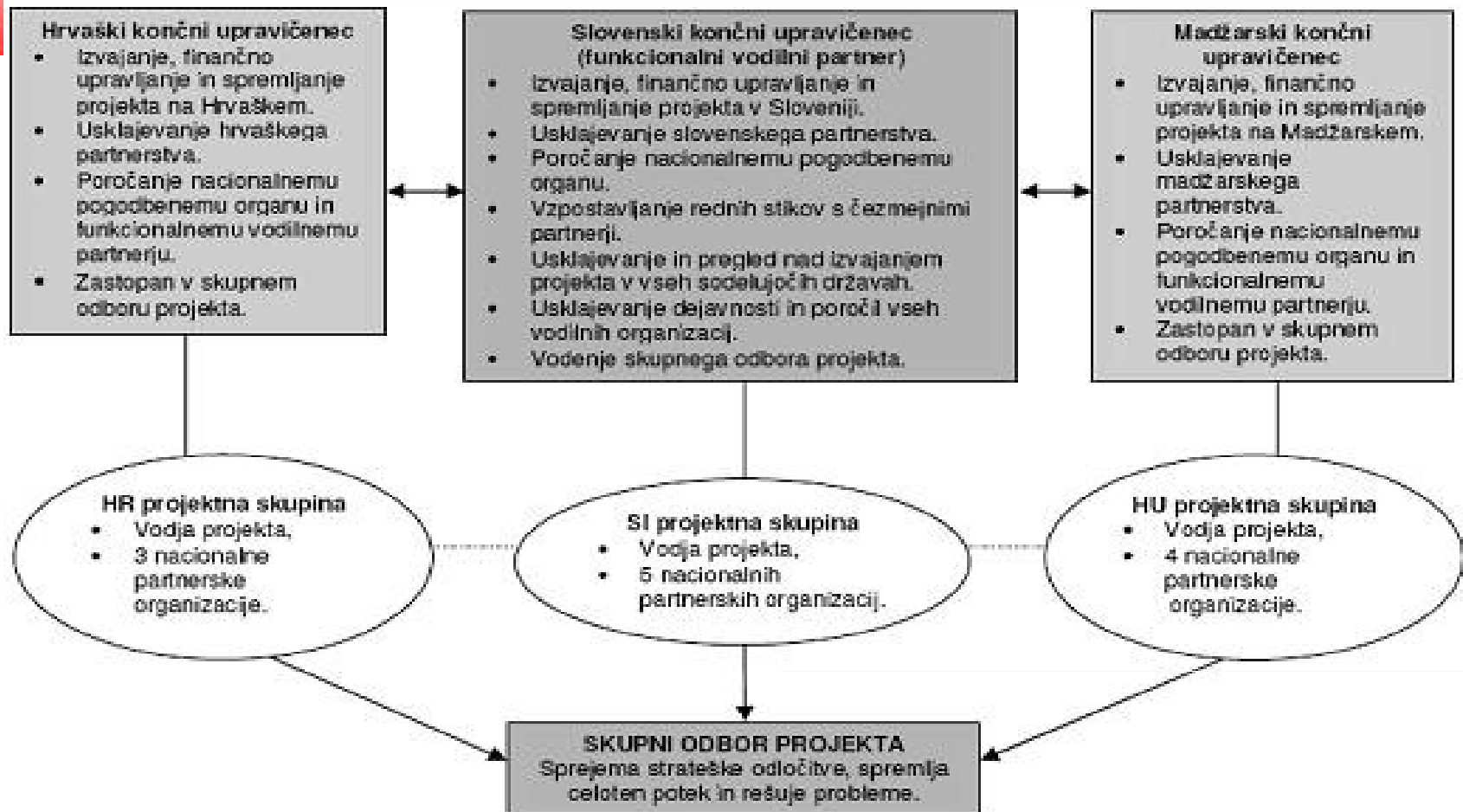
# Oblikovanje

---

- Faza oblikovanja je namenjena
  - razvijanju izbranih idej in njihovi preobrazbi v izvedbene načrte.
- V tej fazi
  - sodelujejo vsi udeleženci
  - presodijo, ali je projekt izvedljiv in
  - ali bo prinesel določene koristi
- Udeleženci sklenejo, ali bodo vložili prošnjo za sofinanciranje projekta ali ne.

## PRIMER

### Struktura upravljanja v primeru trilateralnega skupnega projekta v okviru SP





# Financiranje

---

- določimo **koliko in kako** (iz katerega vira) bomo projekt financirali.
- Finančni načrt mora temeljiti na realnih stroških oziroma na cenah, ki veljajo na trenutnem trgu.
- Končni finančni načrt in višina sredstev je odvisna od dejansko nastalih stroškov.
- Podroben načrt projektnih dejavnosti in stroškov je osnova za učinkovito upravljanje in spremljanje projekta.
- Narediti podroben načrt in opis dejavnosti vsakega delovnega sklopa - kaj so cilji in kaj rezultati posamezne dejavnosti?
- Določiti je potrebno čas izvedbe posamezne dejavnosti.



# Upravljanje projekta

---

- **Prične se s fazo izvajanja in konča s fazo vrednotenja**
- predstavlja zadnji korak v projektne ciklusu.
- Najpomembnejša je dobro organizirana delovna skupina ter učinkovito spremljanje projektnih dejavnosti in izdatkov.
- Faza izvajanja:
- Projekt se izvaja v skladu z načrtovanimi aktivnostmi. Obenem se nadzira upoštevanje projektnega načrta. Ob nedoslednosti se uvedejo popravki.
- Faza vrednotenja:
- Razpisovalec in izvajalec ocenita projekt, ovrednotita njegove rezultate in ugotovita, ali so cilji doseženi.



# USPEH PROJEKTA





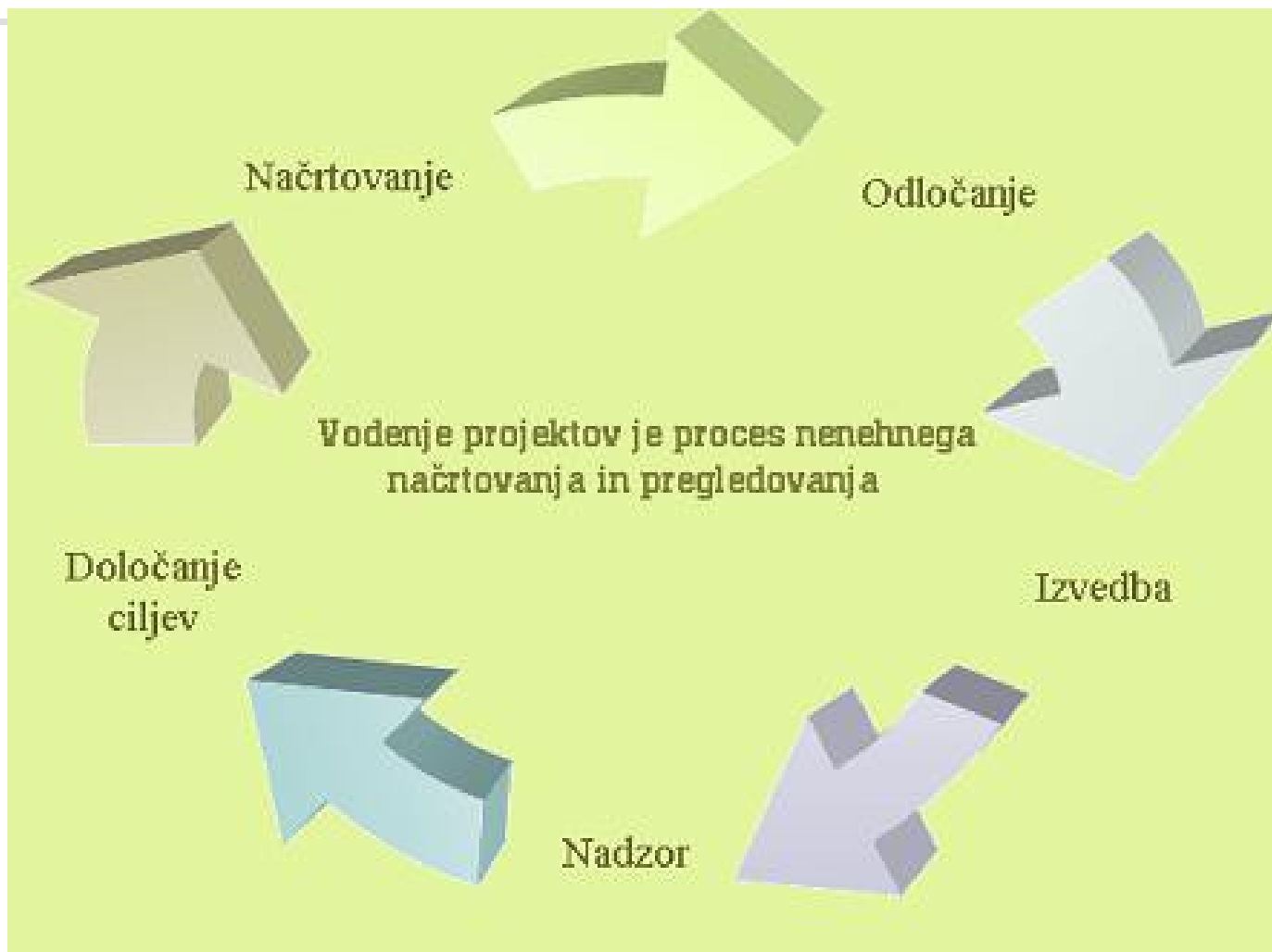
# PROJEKTNO VODENJE

---

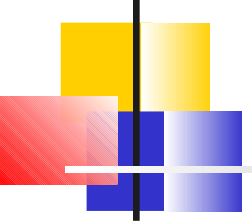
- Projektno vodenje zajema naslednje naloge:
  - vodenje, organiziranje, ustvarjanje, upravljanje,
  - koordiniranje, vrednotenje, nadziranje,
  - motiviranje in reševanje sporov.
- Pri projektne vodenju **natančno opredelimo**, kako bo delo potekalo, kako so si naloge odvisne, kdaj se kakšna naloga začne in konča, kdo je za katero odgovoren.



# PROJEKTNO VODENJE



# Naloge vodstva projekta

- 
- 
- planiranje vmesnih ciljev,
  - omejitev in opredelitev delnih nalog,
  - planiranje poteka del v medsebojni odvisnosti različnih aktivnosti,
  - planiranje kadrov za realizacijo projekta,
  - organizacija izvedbe projekta,
  - ocena sredstev (materialnih in finančnih za izvedbo projekta),
  - določanje časovnih rokov za izvedbo projekta in
  - planiranje načina financiranja projekta.



# Vodenje projekta

---

Vodenje poteka po fazah, ki se izvajajo od začetka do konca projekta.

Faze vodenja so:

- **Organiziranje** - priprava aktivnosti in potrebnih virov (denarnih, materialnih in človeških virov)
- **Koordiniranje** - usklajeno delovanje vseh aktivnosti k skupnemu končnemu cilju.
- **Kontroliranje** - preverjanje poteka del in doseganje vmesnih in končnih ciljev.
- **Vrednotenje in ocenjevanje** - ugotavljanje doseganja ciljev v kvantitativnem in kvalitativnem pogledu.



# Vodja projekta

---

## **Vodja projekta je odgovoren za:**

- doseganje postavljenih ciljev projekta;
- operativno vodenje projektne skupine;
- doseganje postavljenih rokov;
- obvladovanje stroškov;
- doseganje zahtevane kakovosti.



# Lastnosti vodje projektov

---

- pozitivna naravnost
- prizadevnost in želja po dosežkih
- komuniciranje, sposobnost za timsko delo
- pogajanje, lobiranje
- usmerjanje in navduševanje sodelavcev
- sposobnost prenašanja pritiskov
- preprečevanje nastajanja problemov
- učenje iz problemov in reševanje problemov
- planiranje
- organiziranje, koordiniranje, delegiranje nalog



# Projektno vodenje -

---

- <http://www.teses.eu/upload/Modul%205-projektno%20vodenje-VH.ppt#256,1>, Diapozitiv 1



# Timsko delo

- Medsebojno sodelovanje
- Najpomembnejša je komunikacija
- Vsak član prispeva k izvršitvi naloge
- Člani so medsebojno odvisni
- Tima ne morejo zapustiti, dokler delo ni končano





## ODLOČANJE ZA TIMSKO DELO

---

- Ali bo vodja izbral skupinsko ali timsko delo, je odvisno od naslednjih dejavnikov:
  - Narava naloge
  - Stopnja težavnosti naloge
  - Čas reševanja naloge
- **Enostavne naloge** - primerno individualno ali skupinsko delo
- **Pot, rešitev, število rešitev in način reševanja naloge ni znana** – timsko delo



## ZNAČILONSTI TIMA

---

Vsak tim je skupina, vsaka skupina ni tim

- Timsko delo se lahko uveljavlja na vseh nivojih v organizaciji
- Med posameznimi člani in timom vlada dinamičen medsebojen vpliv, tako da se vsak stalno prilagaja in dosega optimalno kakovost timskega dela
- Vodje timov morajo biti dobri organizatorji dela
- Vodja mora dobro poznati in razumeti ljudi, da bo ustvaril delovno ozračje, da lahko izpolnijo svoje individualne potrebe
- Velikost tima: od 5 do 12 članov
- Odločanje v timu: člani sodelujejo pri odločitvah



# PREDNOSTI TIMSKEGA DELA

---

## ■ Pretok znanja in izkušenj zaposlenih

- Člani izmenjujejo znanja in izkušnje
- Ustvarjajo kreativno razmišljanje
- Gre za notranji prenos znanja

## ■ Dvig morale in motivacije zaposlenih

- Zaposleni čutijo večjo motiviranost in vzajemno vzpodbujanje
- Sodeluje več izkušenih in strokovno usposobljenih ljudi, ki hitreje pripeljejo do kvalitetnih rešitev



# PREDNOSTI TIMSKEGA DELA

---

- **Večja vpetost zaposlenih v delovne cilje** – tim ima jasno oblikovane naloge oz. cilje
- **Povečanje učinkovitosti in produktivnosti** – usposobljen in kakovosten tim hitreje in bolj kvalitetno opravi delo (dana ideja sproži novo idejo)
- **Povečanje zadovoljstva pri delu** – v dobrem timu se oblikuje pozitivna delovna klima
- **Večplastno, ustvarjalno oblikovanje rešitev** – kreativno razmišljanje



## Odnosi v timu

---

- Člani tima so dobro informirani
- Medsebojni odnosi so odkriti in odprti
- Vlada zaupanje in medsebojna pomoč
- Sodelovanje
- Člani so sposobni in se medsebojno dopolnjujejo



## Vloga vodje

- Zbira informacije, koordinira delo, spodbuja izmenjavo mnenj
- Dopušča različna mnenja, ni nestrpen v zaključkih
- Loči med postopkom dajanja in postopkom ocenjevanja idej
- Ob predlogih za spremembe mora ravnati smotrno (dober predlog mora podpreti, četudi ga zagovarja manjšina)





# Skupina ali tim?

---

## Organiziranost:

- Skupina: je administrativno organizirana, člani med sabo so neodvisni
- Tim: pomembno je sodelovanje in medosebna odvisnost članov

## ■ Komunikacija:

- Skupina: je skoraj nepomembna
- Tim: uspešna komunikacija je ključ za uspeh

## ■ Postavljanje ciljev:

- Skupina: člani ne sodelujejo pri postavljanju ciljev
- Tim: člani imajo možnost sooblikovanja ciljev

## ■ Stopnja zaupanja:

- Skupina: člani niso tako povezani in predani ciljem
- Tim: zaupanje je ključna zahteva





# Skupina ali tim?

---

## Prenos znanja:

- Skupina: ni pomembno in ni mogoče
- Tim: je zelo pomembno

## ■ Reševanje konfliktov:

- Skupina: se poskušajo izogibati konfliktom
- Tim: konstruktivni konflikti so dobrodošli

## ■ Sprejemanje odločitev:

- Skupina: člani skupine niso aktivni
- Tim: člani demokratično sprejemajo odločitve

# Primerjava skupin in timov

## SKUPINE

- Posamezniki delajo neodvisno, le če imajo skupne cilje, v povezavi z drugimi
- Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci
- Članom naložijo delo, ne da bi jih vprašali, kakšen bi bil najboljši način
- Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini.
- Člani so zelo previdni kaj povejo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče.
- Za delo so dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi ovirajo, da bi znanje uporabili.
- V konfliktnih situacijah ne vedo kako bi reagirali. Šef lahko odlaga posredovanje, dokler že ni prepozno.
- Člani pri odločitvah lahko sodelujejo ali pa tudi ne, pomembna je skladnost s šefom

## TEAMI

- Člani se zavedajo, da cilje najlažje dosegajo z vzajemno pomočjo
- Člani sprejemajo delo za svojo "last" in združijo svoje moči za doseg cilja
- K uspešnosti podjetja člani prispevajo z izvirnostjo, talentom, znanjem
- Člani delajo v ozračju zaupanja, se spodbujajo, da izrazijo svoja mnenja, predloge, občutja, nesoglasja.
- Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo
- Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da to uporabijo pri delu
- Priznajo konflikt in se trudijo, da ga rešijo
- Člani sodelujejo pri odločitvah, razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev



# SESTAVA IN RAZVOJ TEAMA

---

Pri graditvi tima je pomembno:

- **Usposabljanje tima**

Nalog se naj lotevajo sistematično (logično zaporedje korakov, potrebnih za opravljeno nalogo ali reševanje problemov).

- **Izbira članov tima**

- V timu naj ne bodo samo vrhunski strokovnjaki posameznih področij (npr. najboljši računovodja, razvojniki, tehnolog, prodajnik, nabavnik,...)
- Belbin je odkril, da so uspešnejši timi, v katerih delujejo manj uspešni zastopniki stroke



## Moški in ženske v timu

---

K učinkovitosti tima prispevata oba spola

- Moški intelekt je bolj racionalen, hladen, premočrten,
- Ženski intelekt nelinearen, intuitiven, čustveno topel (Jamski človek)

### ■ Starost tima

- Priporočene so starostno mešane skupine
- Starejši – več zrelosti in izkušenj, sposobnost sinteze, poglobljene misli
- Mlajši – pogum, energija, miselno prožnejši, način mišljenja je bolj analitičen

# Vloge v timu

VLOGA	SIMBOL	Tipične poteze	Osebnostne kvalitete	Morebitne slabosti
Izvrševalec (garač)	IZ	Vesten, predvidljiv	Org. sposoben praktik, marljiv samodisciplin.	Neprilagodljiv, neodzivanje na razne zamisli
Usklajevalec	US	Miren, zaupa vase, se obvlada	Objektiven, povezovalni člen	Ni dinamičen in pretirano ustvarjalen
Oblikovalec (Izzivalec)	OB	Zelo napet, dinamičen, se ne umika	Gonilna sila, preobrača tok dogodkov	Pogojna konfliktnost
Inovator	IN	Individualist, resen	Nadarjen, poln domišljije	Spregleda praktične dele
Iskalec virov	IV	Odprt, radoveden, navdušen	Komunikativen, iskalec virov	Ko je čar mimo izgubi zanimanje
Ocenjevalec	OC	Resen, hladen, preudaren	Sposoben ocenjevanja	Pomanjkanje navdiha oz. ne motivira
Timski delavec	TD	Socialno usmerjen, pozoren, občutljiv	Zna se odzvati ljudem	Neodločen v kriznih trenutkih
Zaključevalec naloge	ZN	Vesten, reden, natančen	Perfekcionista	Skrbi za male detajle



## PRIDOBIVANJE IDEJ ZA RAZVOJ PROJEKTA (str. 54)

---

- Za izvedbo projekta potrebujemo dobro idejo
- Pri iskanju idej so nam v veliko pomoč tehnike ustvarjalnega mišljenja
- Vrste tehnik:
  - Nevihta možganov (viharjenje možganov ali Brainstorming)
  - Razprava 66
  - Metoda 635
  - Delfi tehnika
  - Snežna kepa (metoda progresivnega podvajanja)
  - itd



## TEHNIKE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA

---

### ■ NEVIHTA MOŽGANOV (BRAINSTORMING)

- Število udeležencev: 5 – 7
- Udeleženci naj imajo različna mnenja (strokovnjaki in nestrokovnjaki)
- Vodja mora biti demokrat, imeti mora dobre odnose z okoljem, spodbujati mora ljudi, ne sme dopuščati molka,...
- Zapisnikar zapiše vse ideje (tudi nesmiselne)
- Sestanek naj traja od 40 – 60 minut
- Ideje ocenjujejo na drugi seji, ki je nekaj dni po prvi.



# TEHNIKE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA

## ■ RAZPRAVA 66

- Razvili v Philipsu
- Skupina 6 udeležencev išče rešitve 6 minut
- Iskanje idej poteka po principu viharjenja možganov
- Na plenumu predstavniki skupin poročajo o rešitvah
- Po razpravi se udeleženci vrnejo v svoje skupine, da bi v naslednjih 6 minutah rešitve izboljšali ali dodali nove
- Ponovno sledi plenum, razprava in izboljšanje rešitev
- Krog je zaključen, ko pridemo do uporabnih rešitev.

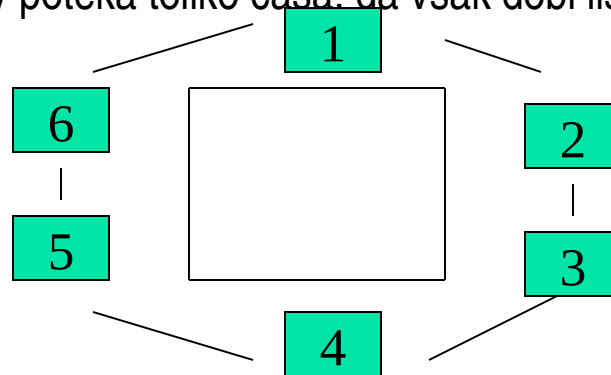




# TEHNIKE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA

## METODA 635

- V skupini je 6 udeležencev
- Vsak mora navesti 3 ideje v 5 minutah
- Sedijo v krogu in ideje zapišejo na listek
- Po 5 minutah podajo svoj listek sosеду in od soseda z nasprotne strani prejmejo listek
- Preden na listek, ki ga prejmejo, napišejo po 3 ideje, morajo že napisane ideje prebrati in poskušati nove ideje navezati z njimi, jih preoblikovati ali kako drugače uporabiti.
- Menjava listkov poteka toliko časa, da vsak dobi listek, na katerega je sam napisal tri ideje.





# TEHNIKE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA

---

## ■ DELFI TEHNIKA

- Udeležence ni nujno, da vidimo (lahko so celo po celem svetu)
- 5 do največ 20 posameznikom pošljemo pismo, da v določenem času pošljejo nekaj idej na postavljeno vprašanje
- Ideje povzamemo, povzetek pa po pošti vrnemo istim osebam, da dopolnijo svoje ideje
- Postopek ponovimo 2 do 4 krat
- V zadnjem pismu analizirajo svoje predloge





## SNEŽNA KEPA (Metoda progresivnega podvajanja)

---

- Vodja tima napiše temo (problem) na vidno mesto
- Vsak udeleženec na svoj list (npr. v treh minutah) napiše svoje predloge
- Nato se udeleženci povežejo v pare in ideje združijo
- V nadaljevanju se pari povežejo v četvorke in nato četvorke v skupine z osmimi člani.
- V vsaki fazi se združijo ideje vseh članov skupine
- Na koncu vodja vse različne ideje napiše na plakat.
- Smiselno je, da v vsakem koraku podaljšamo čas izvajanja npr za minuto ali dve.

# KAJ UNIČUJE USTVARJALNOST?



## Negativen odnos do novosti

- Pesimizem (vidimo samo negativne posledice)
- 

## Strah pred neuspehom

- najpogostejša ovira – ljudje ne prenesejo neuspeha

## Čezmerni stres

- Ljudje so preobremenjeni, stres zavira ustvarjalnost

## Slepo upoštevanje pravil

- Upoštevanje pravil je nujno, vendar mnoga pravila ustvarjalnost zavirajo
- Postavljeni bi morali biti samo cilji



# KAJ UNIČUJE USTVARJALNOST?

---

## Domneve in sumi

- Ljudje ne zaupajo drugim, počutijo se ogrožene

## ■ Pretirano zanašanje na logiko

- Prednost tehnikam reševanja problemov (domišljija, intuicija, čustva, humor,...)
- Iskanje samo logičnih rešitev je ovira za nove ideje

## ■ Prepričanje, da nismo ustvarjalni

- Posledica neiskanja idej
- Verjeti je treba, da zmoremo, da imamo prav