

Др Милош Бабић

## ИЗБОР ПРОДУКЦИОНОГ ТИМА У АВ ПРОЈЕКТУ

**Апстракт:** *За успешан пројекат потребна је једна водећа личност са одређеним компетентним профилем. Компетенције у смислу способности и умећа које мора да поседује, као што су: изузетне особине креативне личности, руководеће и методске компетенције. За тимски рад у продукцији најподеснији су сарадници који се понашају кооперативно, који су отворени за идеје других, посебно из њихових уметничких сектора и који толеришу и уважавају мишљења чланова продукционог тима. А циљ је свих да заједничким менаџерским, стваралачким и уметничким радом дођу до најбољег резултата. Код састављања продукционог радног тима не сме се ићи на неповољну организацију, а појединачни сарадници морају знати ко, када и зашто сарађује у тиму.*

**Кључне ријечи:** *продукциони тим, профил руководиоца пројекта, профил сарадника на пројекту*

### 1. УВОД

*Идеје су уобличене, текст и редитељ одабрани, улоге подељене, пројектни налог и глобално планирање пројекта успостављени. Продукциони*

*налог је одобрен, оквирни услови усаглашени – сада се иде на извођење пројекта!*

У овој раној фази формирања пројектног тима морамо прецизи-

рати циљеве, како би сваки учесник пројекта јасно знао коју има функцију управљања и којим треба да се служи критеријумима успешности. То су, уствари, *управљачки циљеви* једног пројекта. Они се увек дефинишу на почетку пројекта и спадају у *пројектни налог*. Пројект се управља према овим циљевима и на крају се анализирају резултати циљева, као контролни фактори за успех. Што су циљеви прецизније постављени, боље ће моћи да испуне своју функцију управљања и контроле.

Као велика помоћ при формулисању управљачких циљева могу да нам послуже следећа питања:

- *Циљ*: Шта заиста желимо да постигнемо у пројекту, које резултате стварамо и са каквим тимом и којим капацитетом?
- *Ресурси*: Како можемо да дођемо до нашег циља? Колико времена и колико радних сати је за то потребно? Које компетенције и способности су нам потребне? Колики су материјални трошкови?
- *Термин*: До када циљ најраније мора бити достигнут, односно мора бити остварен?!

Ова питања појашњавају управо услове оквира пројекта. Предметни циљеви су увек зависни од циљева трошкова и термина, често су конкурентски циљеви и тежи се

да буду достигнути. Уколико се, на пример, у некој установи културе жели увести *систем пројектног менаџмента*, управљачки циљеви за увођење истог могли би да гласе:

- потврдити структуру пројекта,
- учинити пројекте упоредивим,
- увести ИТ потпорни поступак,
- обезбедити јединствено вредновање,
- омогућити боље коришћење ресурса,
- да буде потпуно документационо јемство.

## 2. КРИТЕРИЈУМИ ЗА ИЗБОР ПРОЈЕКТНОГ РУКОВОДСТВА

Избор пројектног руководиоца одобрава, по правилу, налогодавац. Притом је врло важно да буде изабрана најбоља личност са правим личним интегритетом, јер се пред руководство, при извођењу пројекта, стављају опсежни захтеви и задаци.

Да ли смо као налогодавац упознати са избором, да ли се показало оправданим да ми према поступку искључивања предњачите? Искључимо пре свега све оне који не би требало да учествују, или још боље, не као руководиоци пројекта. Пођимо од следећих критеријума:

- *Време*: Руковођење пројектом је један одговоран задатак, који захтева целу особу. Пројекти се не могу водити успут,
- *Свест о одговорности*: Одговорност мора да буде у самој личности која ово може и да носи,
- *Интересна позиција*: Код руковођења не би смело никако да дође до сукоба интереса,
- *Поддршка*: Размислимо, пројектно руководство требало би да располаже неопходном подршком и *залеђином* у линији управљања,
- *Идентификација*: Пројектно руководство може дати само добре резултате ако се идентификује са задацима. Због тога, оно мора и *стварно да хоће* да води пројекат.

**ЧИЊЕНИЦА ЈЕ:** Није лако одредити (поставити) руководиоца пројекта. Мање смисла, чини се, има изабрати га гласањем, будући да се помешају интересне позиције.

<b>Не</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Идентично са налогодавцем</li> <li>▪ Претпостављени који спорадично помаже</li> <li>▪ Пребацивати већем броју личности у тиму</li> <li>▪ Целокупну пројектну групу поставити као управљачку заједницу</li> </ul>
<b>Немогуће</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Руковођење пројектом предати неком из најниже хијерархијске лествице.</li> </ul>

Табела 1.1. Избор пројектног руководства

## 2.1. Компетентни профил руководиоца пројекта

Да би се руководило једним пројектом, потребна је водећа личност са одређеним компетентним профилем. Компетенција у смислу способности и умећа које мора да поседује, али не само у смислу надлежности које ће јој бити поверене. Што је неки пројектни руководилац ближи овом компетентном профилу, то је вероватније да је пројекат у добрим рукама. Овај профил обухвата три области компетенције:

- особине личности,

- руководеће компетенције,
- методске компетенције.

## 2.2. Профил једног пројектног руководиоца

Шта чини једног доброг пројектног руководиоца?

- У погледу његове личности
- У погледу на стил руковођења
- У погледу на његове методске компетенције
- У погледу на његове стручне компетенције

Ову листу можемо или да употребимо за избор пројектног руководства или за наш следећи пројекат. Њоме можемо, такође, да испитамо колико смо и ми сами спремни и подесни за неко руковођење пројектом.

Неке од есенцијалних вештина и особина, по Кетрин Келисон, које продуцент треба да поседује су:

- *Посвећеност* – ако не верујете у свој пројекат, не очекујте то ни од других. Стојите чврсто иза њега.
- *Кредибилитет* – иако желите да вас људи поштују, не дозволите да се ваше потребе нађу на путу ка извршењу посла.
- *Делегирање* – ангажујте најбоље људе које можете наћи и упознајте се са њиховим радом. Онда их оставите да раде на миру. Проверите с времена на време да ли је визија пројекта остала нетакнута.
- *Мотивисање* – продуценти не очекују захвалност (и ретко је добијају), али добро знају када да похвале друге. Нађите начин да похвалите тим.
- *Етика* – вредност етике у продукцији је више ствар снаге карактера него духовне или религиозне заповести. Продуцент који постави свој етички оквир има веће шансе да креира пројекат који је по контролом,

стимулативан и свеукупно позитивно искуство.

- *Одговорност* – ви сте главни и одговорни сте за тим. То је и њихов пројекат. Бити у току са технолошким променама, креативним трендовима и актуелностима у ТВ индустрији је ваш дио посла.
- *Поштење* – ваш свет је довољно јак да на њему можете градити своју репутацију.
- *Објективност* – можете слушати критике не узимајући их лично и можете чути све стране приче.
- *Стрпљење* – поштујте чињеницу да људи раде у различитим ритмовима са различитим радним стиловима.
- *Лични баланс* – захтевност посла може „појести“ ваш приватни живот. Са правим приступом и одлучношћу можете имати и професионални и приватни живот.
- *Моћ воље* – много радних сати, мало сна, дијета или лоша исхрана, пушење, алкохол, дрога и лоша пријатељства могу проузроковати стрес од којег ћете „изгорети“. Чувајте своју енергију.
- *Међуљудски односи* – можете стећи и неговати нова пријатељства са људима који деле вашу страст према продукцији, али и остати блиски са својим најбитнијим људима и највећим

ослонцима – породицом и пријатељима.

- *Машиарење* – нађите времена за шетњу, менталну паузу и неколико дубоких уздаха. Нађите извор мира: медитација, сликање, јога, смех., „Схватио сам да у животу, ако стремиш само ка најбољем, обично то и добијеш.“<sup>1</sup>

### 3. САСТАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНОГ ТИМА

Један пројектни тим требало би да буде довољно велик да би могао да се ослони на велику листу знања и искустава, али би требало да буде и довољно мали, како би био способан да ради и потребну измену информација као и све следеће дискусије држи прегледним.

**САВЕТ:** Испоставило се, искуства сведоче, да седам чланова граде нарочито ефективне групе. Тим од 11 чланова већ се распада у подгрупе. Међу пет чланова недостаје потенцијал у искуству и стручном знању.



Слика 1.2. Оптималан број чланова тима

#### 3.1. Избор сарадника за рад на пројекту

Код избора пројектних сарадника, у средишту стоје мање симпатије, а више тактички захтеви:

- Из којих одељења морају бити добијени сарадници?
- Ко је спреман и у стању да ради на пројекту?
- Ко поседује специјалистичко знање?
- Ко би, у сваком случају, требало да учествује у пројекту?

*Размишљајмо о добрим и лошим странама при избору сарадника*

Притисци на избор, којих ће увек бити, не би требало да буду мерило за избор. Да би се томе одупрли, требало би да користимо критеријуме као при избору руководства пројекта, критеријуме стручности, методичности и личне критеријуме. Који би критеријуми били важни за ваш пројекат можете да процените на основу следеће листе (сл. 1.3).

**САВЕТ:** Пазимо да, у најмању руку, бар појединачни сарадници располажу знањем и искуством у пројектном менаџменту. То значајно олакшава рад и зато уз помоћ критеријума анализирајмо потенцијалне сараднике у тиму оценама од *веома важно до неважно*.

<sup>1</sup> Ketrin Kelison, *Produkcija u TV i novim medijima*, [www.academia.edu/.../](http://www.academia.edu/.../).

### Критеријуми стручне компетенце

Стручно знање  
Искуство у струци

Veoma važno	Važno	Manje važno	Nevažno

### Критеријуми за методске компетенце

Оријентисаност ка циљу и успесима  
Способност решавања проблема  
Комуникативност  
Тимски рад  
Организационе способности

Veoma važno	Važno	Manje važno	Nevažno

### Критеријуми за личне компетенце

Креативност  
Конфликтност  
Критичност  
Кооперативност  
Свест о одговорности  
Флексибилност  
Способност примања оптерећења  
Мотивација  
Свесност о трошковима и квалитету

Veoma važno	Važno	Manje važno	Nevažno

Слика 1.3. Суштинске компетенције сарадника пројекта

*Одабир комплементарних надлежних профила*

Чланови пројекта, не само да би требало да буду извршни у пројекту, већ и за добар заједнички рад. За то је важно да се у тим убаце различити карактери. Нарочито, повољно су се показале креативно-трезвене

*мешавине*. Поједини чланови тима располажу нарочито израженом креативношћу, док други трезвено, *на оку*, држе реализацију и трошкове. Покушајмо при томе, да *промотере* циљева интегришемо у тим: то су они чланови, који увек испитују планирање и активности у смислу слагања са циљевима. Ис-

то важи и за стручне *промотере*, који наглашавају стручну страну, и социјалне *промотере*, који појачано носе лично бригу за тим.



Слика 1.4. Избор сарадника

### *Мешање различитих личности и стилова рада*

За заједнички рад и за заједничко тражење решења проблема у конкретним случајевима нарочито је важно ујединити тим, различитост међу члановима претворити у креативно стваралаштво, ка једном стваралачком циљу. Људи на основу личности, начина мишљења и степена креативности прилазе различито решавању проблема. Могу се разликовати три основна стила:<sup>2</sup>

#### *Аналитички стил*

Овај тип стила, проблемима прилази систематично, анализира чињенице, изводи из њих, строго логично, најчешће ваљан предлог решења.

#### *Креативни стил*

Овде се нуди обиље идеја, да би се досегла идеја пројекта, посебно

<sup>2</sup> Детаљније погледати М. Бабић, „Продуцент као лидер“, Научни скуп „Доба знања“, Сремски Карловци, 2013., стр. 6

њена оригиналност. Често се одмах износи низ предлога, који су некада необични, понекад помало недостижни, али веома креативни и убедљиви.

#### *Комуникативни стил*

Проблеми се најбоље решавају заједнички, то је мото људи који верују у овај начин решавања проблема. Кроз заједничке дискусије често се проналазе добри предлози за решења.

Мешавина ових различитих стилова има одлучујућу предност. Кроз различита мудра поступања, која су сједињена унутар групе, проналази се често више и боље алтернативних решења, него што би то било у случају појединачних личности. Па ипак, ова многострукоост може бити и сметња када се ради о вредновању алтернативних решења.

#### *Постављење*

До личних компетенција не долази се на основу процена о постављењу на посао и у односу на колеге. У начелу, разликујемо три различита основна става:

1. индивидуалистичко запошљавање,
2. конкурсно запошљавање,
3. кооперативно запошљавање.

За тимски рад су, наравно, најподеснији сарадници који се понашају кооперативно, који су отворени за идеје других, толеришу мишљења других и радо раде са

другима. Циљ је да заједничким радом дођу до доброг резултата. Код састављања радне групе не сме се ићи на неповољну организацију, а појединачни сарадници морају знати ко и зашто сарађује у ти-

му. Чак и могући ривалитети и стари конфликти не смеју остати нерашчишћени, у најмању руку, требало би на почетку ове тачке да се разјаснимо са свима запосленима.

Неувиђавне одлуке	▪	Па шта ли овај ради овде?
Велике хијерархијске одлуке	▪	Морам ли се пазити?
Стари конфликти	▪	Њему ћу ја сада показати.
Резигнација	▪	Ово опет неће успети.
Гласине	▪	Па руководство то неће подржати.
Завист	▪	Зашто је баш тај добио руковођење?

Табела 1.5. „Порођајне муке“ код радних група

Управо код састављања пројектних група, дугорочне лоше проблеме персоналне одлуке могу за собом да вуку, па чак и да буду одлучујуће у смислу успеха и неуспеха, неке намере.

У вашем окружењу припрема се филмски пројекат ЗОРА. Продукција треба да буде поверена студентима продукције треће и четврте године. Ви сте предвиђени да budete вођа пројекта. Софтвер

би требало да аутоматизује обрачун зарада, хонорара, путних трошкова и осталих финансијских обавеза продукције. Само би пет сарадника у пројектном тиму требало да буде ангажовано. Десет сарадника анализира своју спремност, као што видимо у следећој листи.

- Кога бирате за пројекат?
- Који носиоци функција вам недостају на листи?

	Име	Функција	Старост	Искуство
1	Ђорђе Радусин	Руководилац пројекта „ЗОРА“	22	Водио више пројеката. Лично има мало времена, јер води још неке пројекте
2	Ђорђе Врањеш	Заменик руководиоца пројекта „ЗОРА“	22	Нови у одељењу, веома ангажован, показује организационе способности
3	Соња Ђурић	Стручни сарадник	22	Има пуно искуства, више критички настројена, спремна за све секторе
4	Вук Вуковић	Руководилац сектора сценографије	22	Верзирани архитекта и стилиста, склон од ничега да направи објекат



5	Горица Рајић	Повереник за примену софтвера за продукцију	22	У другој фирми била је координатор за увођење информационих система
6	Невен Бабић	Руководилац сектора камере	22	Требало би да подучава о употреби специјалних ефеката у снимању, управо се укључује у рад екипе
7	Драгана Ђедовић	Персонални саветник продукције	22	Заступник аутора и сарадника, специјалиста за ауторска права
8	Никола Здјелар	Стручни сарадник одељења „ЗОРА“	22	Ангажован од редитеља да усаглашава план и реализацију снимања
9	Страхиња Никић	Референт одељења „ЗОРА“	22	Води и стара се о финансијама
10	Коља Станивуковић	Стручни саветник за медије	22	Ради у стручном одељењу за односе с јавношћу и медијима
11	Милош Бабић	Филмски редитељ, режирао и водио многе пројекте, професор	58	Саветник на пројекту
12	Јелена Спасић	Студент менаџмента продукције	20	Волонтер на пројекту

Табела 1.6. Један продукциони тим пројекта „Зора“

Код избора, руководимо се следећим гледиштима:

- стручно знање,
- мотивација и ангажовање,
- расположиво време,
- укључивање оних који примењују програм,
- искуства у извођењу пројекта.

### 3.2. Развој сарадника: имплементација знања

Ово напред је идеално приказано и не одговара увек реалности. Неки сарадници су на заједничком нивоу достигнућа у струци, али неким је потребно просечно знање да достигну остале. Други би требало да се образују у специјалисту, да би могли да саветују тим у стручним питањима. Као руководилац пројекта, требало би да ту индивидуалну потребу за даљим

усавршавањем применимо у разговору са сарадницима, и у групи, и да тражимо примерене квалификационе могућности. Ово не морају увек да буду семинари. Да ли постоји потребно знање? Како код осталих чланова тима можемо применити улогу ментора у *тренингу на послу*? Ове квалификације се тичу стручних надлежности. Па ипак, и у методским и социјалним надлежностима, може постојати потреба за квалификацијама, јер заправо те су надлежности и важне за тимски рад.

### 3.3. Организовање тимског рада

Сваки пројекат захтева један оквир. *Спољашњи оквир* је прописан пројектним налогом. Детаље заједничког рада у тиму би требало опширно и систематично објаснити на почетку пројекта. То је важно и због тога што код новостворених група на почетку већином влада несигурност. Што год се брже регулише и превазиђе ова несигурност, тим пре се може почети са добрим тимским радом.

#### *Почетни пројекат*

Од нарочитог значаја за стварање радног оквира је прва заједничка седница са пројектним тимом, која се још зове и *стартна седница* и седница *прве лопте*. При томе, важе основни принципи и ако је могуће са свим учесницима (и онима који су везани за пројекат),

пронаћи најбољу могућу организациону форму, коју ће сви прихватити и у којој ће сви учествовати.

Најчешћа листа задатака на почетку пројекта:

- подела појединих задатака у пројекту,
- начин комуникације и информисања,
- форме разговора и ритам,
- суштинско извештавање,
- правила међусобног опхођења,
- поступање са грешкама.

На почетку пројекта, регулишемо што је могуће пре и тачније, надлежности и одговорности. Свако у тиму прецизно мора да зна шта би требало да уради и шта сме да уради, као и за шта сноси одговорност!

## 4. ЗАКЉУЧАК

Код састављања пројектног тима требало би водити рачуна да појединачни сарадници располажу знањем и искуством о пројектном менаџменту. То ће умногоме олакшати рад и зато уз помоћ критеријума, које у раду предлажемо, анализирајмо потенцијалне сараднике у тиму.

Колико ће људи да буде у тиму? Искуства сведоче да седам чланова нарочито ефективно чине групу. Од 11 чланова тим се распада у под-

групе. Међу пет чланова недостаје потенцијал у искуству и стручном знању. Код избора, руководимо се следећим гледиштима:

- стручно знање,
- креативност,
- мотивација и ангажовање,
- расположиво време,
- укључивање оних који примењују програм,

- искуства у извођењу пројекта.

За заједнички рад и за заједничко тражење решења проблема, у конкретним случајевима, нарочито је важно ујединити тим, различитост међу члановима претворити у креативно стваралаштво, ка једном стваралачком циљу. Људи, на основу личности, начина мишљења и степена креативности, прилазе различито решавању проблема.

## ЛИТЕРАТУРА

Б. Хугхес анд М. Цоттерелл, *Софтваре Пројект Манагемнт* (Сецонд Едитион). Лондон: МцГraw-Хилл, 1999.

Бабић, М., (2007), *Управљање пројектима*, Цеком боокс, Нови Сад

Бабић, М., (2009), *Фактори иницирања пројекта*, "Актуелности", Часопис за друштвена питања, Бања Лука, 10/2008.

Бабић, М., (2013), *Управљање пројектима у култури и медијима*, БЛЦ, Бесједа, Бањалука

Бабић, М., (2014), *Продуцент као лидер*, научни скуп „Доба знања“, Сремски Карловци

Блацк, Х., (Хрsg.), *Неуориерунг им Пројектманагемнт*, TÜV Рхеиндланд, Кёлн, 1998.

Бобера, Д., *Пројектни менаџмент*, Економски факултет Суботица, 2003.

Бранденбергер, Ј.,/Конрад, Р., *Техника мрежног планирања*, ИСПУ, Београд, 1968.

Бубле, М., *Пројектирање организације*, Информатор, Загреб 1981.

ЕУ Цоммисион, *Пројект Цицле Манагемнт Гуиделинес*, Брусселес, 2004.

Г.Р Хееркенс, *Пројект Манагемнт*. New York, NY: МцГraw Хилл, 2002.

Х. Керзнер, *Пројект Манагемнт: А Системс Аппроацх то Планнинг, Сцхедулинг, анд Цонтроллинг*, Еигхтх Едитион. Хобокен, Њ: Јохн Вилеу & Сонс, Инц, 2003.

Хансел, Ј./Ломинитз, Г., *Пројектлеитер-Прахис*, 4. Ауфлаге, Спрингер, Берлин, 2002.

Хеег, Ф.Ј., *Пројектманагемнт: Грундлаген дер Планунг унд Стеурунг вон бетријеблихен Проблемлосепроцесен*, Хансер, Мюнцхен, 1993.

Хееркенс, Г. Р., *Пројект Манагемнт*, МЦГraw-Хилл, New York, 2002.

Хлавенка, Б., *Пројектовани вѳробниѳх сѳстемѳ*, ВУТ, Брно, 1995.

ИПМА, ИПМА Цомпетенце Баселине. Монмоутх, УК: Интернационал Пројецт Манагемент Ассоциатион, 1999.

ИСО 10006:2001, *Менаџмент квалитетом - Упѳство за квалитет у менаџменту пројектом*, Цирих, 2001.

Јовановић, Петар, *Управљање пројектом*, ФОН, Београд, 2006.

К. Фертаљ, *Управљање информацијским сѳтавима*. Загреб: Факултет електротехнике и рачунарства, 2004.

Краус, Г./Вестерман, Р., *Пројектманагмент мит Сѳстем*, Организатион, Метходен, Стеуерунг, З. Ауфлаге, Габлер, Висбаден, 1995.

Леви, М.Ј., *Управљање технологијом и операцијама*, ФОН, Београд, 1996.

Муждека Манѳука, Д. (2000), *Пројектна организација у позоришту*, ФДУ и Институт за позориште, филм и РТВНорис, Ц.,/Перру, Ј.,/Симон, П., *Пројецт Риск Аналулис анд Манагемент*, Тхе Ассоциатион фор Пројецт Манагемент, Буѳкингхамсхире, 2000.

Ноукс, С.,/Мејѳор, И.,/Гривуд, А.,/Доминик, А.,/Гудман, М., *Управљање пројектима*, Цлио, Београд, 2005.

Омазић, А. М., *Пројектни менаџмент*, Загреб, 2005.

ПМИ, *А Гуиде то тхе Пројецт Манагемент Боду оф Кноуледге*, Тхирд Едитион (ПМБОК Гуиде). Невтoун Сѳуаре, ПЕ: Пројецт Манагемент Институте, 2004.

Прашо, М., *Увод у управљање пројектом*, Универзитетска књига Мостар, 2005.

Р. Тхомсетт, *Ехтреме Пројецт Манагемент*, Ехеѳутиве Репорт,Цуттер Цонсортиум, Во1.2, Но.2, 2001.

Ристић, Д., *Управљање променама*, Цеком боокс, Нови Сад, 2005.

РК. Вѳсоѳки анд Р МѳГару, *Еффеѳтиве Пројецт Манагемент*, Тхирд Едитион. Индианаполис, ИН: Јохн Вилеу & Сонс, Инц, 2003.

РЛ. Клеим анд И.С. Лудин, *Пројецт Манагемент Праѳтитионер'с Ханд-боок*. АМАЦОМ Боокс, 1998.

Тревен, С., *Манагмент ѳловешких вѳров*, Господарски вестник, Љубљана, 1998.

## SELECTION OF PRODUCTION TEAM IN AV PROJECT

**Summary:** *Successful project requires a leading figure with a specific competence profile. Competence means abilities and skills that he must possess, such as the outstanding features of the creative personality, managerial and methodical competence. The most suitable collaborators for production teamwork are individuals who act cooperatively, which are open for new ideas, especially of their artistic sector and who tolerate and respect the opinions of members of the production team. The goal is to ensure that common management, creative and artistic work produce the best results. In the preparation process, it is important not to rush into the unfavorable organization, so it is essential for individual contributors to know who, when and why cooperate in a team.*

**Keywords:** *project management, production team, the project manager profile, project collaborators*

