

**UTICAJ HIBRIDNOG NAČINA RADA NA PRODUKTIVNOST RAZVOJNIH TIMOVA
NA PRIMERU KOMPANIJE „CODETIQ“****THE IMPACT OF HYBRID WAY OF WORKING ON THE PRODUCTIVITY OF
DEVELOPMENT TEAMS AT COMPANY "CODETIQ"**

Aleksandra Bojković, Slobodan Morača, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – PROJEKTNI MENADŽMENT

Kratak sadržaj: *Rad se zasniva na teorijskom i istraživačkom delu, gde teorijski deo daje uvid u produktivnost posmatranu kroz „SPACE“ okvir prilikom primene hibridnog načina rada razvojnih timovana izabrane kompanije, te uvodi i objašnjava hibridni način rada, rad na daljinu, agilno upravljanje razvojnih timova u takvim okruženjima i predstavlja glavne benefite i poteškoće. Istraživački deo je baziran na prikupljenim informacijama anketiranjem zaposlenih u izabranoj kompaniji, sa ciljem da se utvrdi uticaj hibridnog načina rada na produktivnost posmatranu kroz više prizmi.*

Ključne reči: *Hibridni način rada, produktivnost, razvojni timovi*

Abstract: *The paper is based on theoretical and research work. The theoretical part gives an insight into the productivity observed through the "SPACE" framework during application of Hybrid way of working and introduces and explains the Hybrid way of working, remote work, agile management of development teams in such environments and presents the main benefits and difficulties. The research part is based on the information collected by surveying the employees of the "Codetiq" company, with the aim of determining the impact of the Hybrid way of working on productivity viewed through several prisms.*

Keywords: *Hybrid work, productivity, development teams*

1. UVOD

U prethodnim godinama, hibridni način rada je bio nametnut od strane rukovodstva, te se tek sada može posmatrati kao nova poslovno-kulturna norma, u organizacijama, koja nosi sa sobom značajnu fleksibilnosti i drugi niz benefit u pogledu mogućnosti zadovoljenja promenljivih potreba krajnjeg korisnika.

Činjenica je da se promene uveliko dešavaju i da je potrebno definisati adekvatan odgovor u poslovnom i projektnom smislu. Hibridan način rada, koji integriše agilne i konvencionalne prilaza sa sobom nosi velike prednosti, ali i izazove sa kojima se susreću svi učesnici u mrežama vrednosti tokom realizacije jednog ili više projekata. Zbog toga što hibridni prilaz predstavlja,

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Slobodan Morača, red. prof.

relativno, novi vid poslovanja, ne postoje još uvek jasno definisani standardi za uspostavljanje, praćenje, kontrolu, upravljanje..., vođenje projekata ili upravljanje kompanijom podrazumeva improvizaciju i kreativnost...

**2. METODOLOGIJE UPRAVLJANJA RAZVOJEM
SOFTVERA**

Specifičnosti u zahtevima koje se javljaju tokom realizacije projekata razvoja softvera, primena modernih tehnologija i, uopšteno, promena načina života i rada, u svim oblastima, generišu povećanu potrebu za timskim radom, povećanje efektivnosti rada, grupisanje i jaču integraciju određenih procesa i pravljenje šablona koji će olakšati sam razvoj sistema.

Tradicionalne metodologije se baziraju na fazama koje se izvršavaju jedna nakon druge, za razliku od Agilnog pristupa koji definiše postupak ponavljanja, gde se projektovanje, izgradnja i raspoređivanje određenih delova mogu realizovati paralelno. Upravo to povećanje broja aktivnosti koje se realizuju paralelno omogućavaju skraćivanje realizacije projektnih faza i omogućava povećanu fleksibilnost. Agilno i hibridno upravljanje projektima je iterativni pristup planiranju i vođenju projektnih procesa. Ovakvo upravljanje projektima je zasnovano na principu da isporučuje proizvod iteravno i postepeno tokom celog životnog ciklusa projekta. Osovno uspešnost vođenja projekta je poverenje, fleksibilnost, kooperativnost i osnaživanje. Sam engleski pojam „Agile“ se u našem jeziku najrelevantnije prevodi kao povećanje nivoa spremnosti za realizaciju aktivnosti ili na promene. Suštinski Hibridni način vođenja projekata predstavlja balans između stabilnosti i fleksibilnosti.

Agilno upravljanje projektima je karakteristično za projekte u kojima glavna ograničenja nisu dobro definisana. Iako se Agilno upravljanje projektima raširilo i u druge sfere i obuhvatilo projekte iz različitih industrija, ono je prvobitno zamišljeno i nastalo u IT industriji, kao idealno rešenje za upravljanje projekatima razvoja softvera. Agilni razvojni timovi moraju biti prilagodljivi, jer napreduju i funkcionišu u dinamičnom okruženju koje se brzo menja i brzo razvija. Ovakvi timovi moraju imati kulturu saradnje, otvorenu komunikaciju i timski duh... Agilne metodologija i hibridni prilazi upravljanju, promovišu i podstiče interakciju članova tima, ali i svih zainteresovanih strana. Ovakvi timovi su posebno orjentisani ka kupcu, jer daju prioritet zadovoljenju zahteva kupca. To se postiže kroz isporuku vrednost u kratkim iteracijama. Timovi neguju iterativni prilaz

razvoju i kontinuirano poboljšanje, pa mogu pružiti brz i efikasan odgovor na promenljivost zahteva i promenljivost okruženja u kome će se primenjivati rezultati projekta.

3. RAD NA DALJINU

Rad na daljinu podrazumeva obavljanje poslovnih i projektnih dužnosti van kompanijskog kancelarijskog prostora. Rad se može obavljati kako od kuće, tako i iz bilo kojeg prostora koji je pogodan za pvezivanje putem interneta. To može biti kafić, plaža, planina ili bilo koji prostor koji zaposleni izabere. Neki od benefita rada na daljinu su: ušteda vremena, novca i energije, balans između privatnog i poslovnog, fleksibilnost, mir, udobno okruženje.

Neke poteškoće tokom primene ovog načina rada su: otežano upravljanje projektom, otežana saradnja, praćenje zadataka i produktivnosti, ometanja, rad iz različitih vremenskih zona. Sa razvojem tehnologije, proces povezivanja i kooperativnosti sa timovima koji rade sa daljine postaje sve lakši, jer informacije i resursi su postali dostupni svima iz svakog kutka zemaljskog. Upravljanje timovima koji rade sa daljine postaje nova normalnost jer organizacije sve češće prihvataju da zapošljavaju talente iz različitih zemalja.

4. HIBRIDNI NAČIN RADA

Hibridni model rada kombinuje rad iz kancelarije i rad na daljinu, kako bi se ponudila fleksibilnost i podrška zaposlenima. Neki od benefita rada na daljinu su: smanjeni troškov putovanja, troškova rada, olakšana saradnja učesnika na različitim lokacijama, efikasnija radna mesta, određivanje prioriteta...

Neke poteškoće tokom primene hibridnog načina rada su: teža saradnja sa zaposlenima koji rade na daljinu, nepogodnost za sve industrijske grane, izolacija zaposlenog, smanjeno iskustvo klijenata.

Upravljanje hibridnim timovima u osnovi znači stvaranje i održavanje ravnoteže između članova tima koji rade u kancelariji organizacije i članova koji se nalaze na udaljenim lokacijama, a često i na drugim kontinentima. Jedan od osnovnih izazova koje ovde imamo je stvaranje kvalitetnog okruženja za vitalan timski rad.

Da bi hibridni timovi mogli nesmetano da funkcionišu potrebno je obezbediti odgovarajuće tehnologije, transparentnu komunikaciju, jasno definisane odgovornosti i omogućiti stalni sistem podrške.

Međutim, postoje i određeni rizici za kompanije koji uključuju slabljenje korporativne kulture, smanjenje kolaboracije i komunikacije, dok neki tehnički aspekti (npr. loš internet) mogu negativno uticati na rad. Suština je sledeća: hibridni model rada je sadašnjost i budućnost. Zaključak koji proizilazi iz ovog istraživanja jeste da će kompanije morati da pronađu ravnotežu između poslovnih potreba i želja zaposlenih. D

a bi obezbedile uspešnu tranziciju ka hibridnom modelu, kompanije će morati da uspostave jasne kanale komuniciranja, ulože sredstva u odgovarajuće tehnološke alate i resurse. Moraju biti specijalizovane za razvoj operativnih modela koji omogućavaju organizaciji da u potpunosti iskoriste potencijal hibridnog načina rada.

Holistički pristup mora da se uspostavi i da se uzmu u obzir sve ključne gradivne komponente operativnog modela, od razvoja agilne organizacione strukture, do definisanja optimalne IT infrastrukture koja omogućava zaposlenima da neometano pređu na hibridni model. Prema iskustvu kompanije gde radim, ne samo da su uspeali da smanje operativne troškove, već su, što je još važnije, poboljšali produktivnost i zadovoljstvo zaposlenih.

5. PRODUKTIVNOST

Produktivnost je mera sposobnosti pojedinca, tima ili organizacije da efikasno rade u određenom vremenu kako bi postigli maksimalan učinak. Produktivnost se izražava količinom proizvedenih materijalnih ili nematerijalnih dobara u jedinici vremena. Agilni i hibridni prilazi upravljanju projektima utiču pozitivno na produktivnost timova. Jedan od ključnih razloga je upravljanje vremenom i određivanje prioriteta zadataka i aktivnosti koji se realizuju u kraćem vremenskom period – od jedne do – četiri nedelje, koliko traje jedan spring. U tom vremenskom interval, po pravilu, se zamrzava specifikacija samo dela projekta, što je mnogo realnije od zamrzavanje specifikacije celog projekta koji se realizuju značajno duže od mesec dana.

Prema istraživanjima, agilni timovi su za 25% produktivniji i 50% brže generišu vrednosti za tržište od konvencionalnih timova (Dessler, 2017). U istraživanju koje je sproveo PwC, hibridni model rada je doveo do povećanja produktivnosti na mnogim radnim mestima, pri čemu se 57% kompanija izjasnilo da su njihove organizacije premašile svoje ciljeve u poslednjih 12 meseci zahvaljujući hibridnom načinu rada i samo 4% kompanija se izjasnilo da im se produktivnost smanjila (Pwc, 2021). Istraživanje koje je sproveo Owl Labs je otkrilo da je 22% veća verovatnoća da će se zaposleni koji rade na daljinu osećati produktivnije na svom poslu nego zaposleni koji rade iz kancelarijskog prostora kompanije. Međutim, ovi zaposleni su radili dodatnih 1,4 dana mesečno u poređenju sa radnicima iz kancelarije, te time povećali svoj rizik od pregorevanja (Labs, 2021).

6. ISTRAŽIVANJE

Istraživanje je realizovano u kompaniji „Codetiq“, čije je sedište u Beogradu. Codetiq je IT kompanija koja je specijalizovana za uspostavljanje timova za razvoj softvera i broji od 11 do 50 zaposlenih. Codetiq je odgovarajuća kompanija za istraživanje jer razvojni timovi koriste agilnu metodologiju i postoji uspostavljen hibridni način rada u praksi. Sve navedeno omogućilo je da se studija realizuje u realnom okruženju i da se dobiju pouzdani i objektivni rezultati.

U istraživanju, učestvovala su četiri tima, čiji se projekti međusobno ne preklapaju. U ta četiri tima, 22 zaposlena, od kojih većinski softverski inženjeri. Svi koji su učestvovali u anketiranju primenjuju hibridni način rada i učestvuju u projektima razvoja softvera. Hibridna polisa u ovoj kompaniji je – jedan dan obavezno dolaženje u kancelariju, a četiri dana od kuće (sa slobodom izbora zaposlenog da li će dolaziti i više od jednog dana). Metod koji je korišćen za istraživanje je upitnik, a učesnici su anketirani u aprilu 2023. godine.

Ispitanici su imali dve nedelje na raspolaganju da pošalju odgovor. U daljem tekstu biće prezentovane hipoteze i dobijeni rezultati vezani za različite dimenzije produktivnosti.

Hipoteza broj 1: Veći broj radnih dana od kuće utiče pozitivno na zadovoljstvo zaposlenih

Na osnovu rezultata ankete možemo zaključiti da hibridni način rada utiče na visok nivo zadovoljstva ispitanika tokom realizacije projekata. Najveći broj ispitanika je odgovorilo da je izuzetno zadovoljno svojim poslom - 14 ispitanika odnosno 63,63% od ukupnog broja ispitanika. Takođe su naznačili da hibridni način rada sve vreme ima pozitivan uticaj na njihovo zadovoljstvo tokom realizacije projekata. Na osnovu navedenog može se zaključiti da primenom hibridnog modela rada možemo očekivati veće zadovoljstvo članova tima, ali interesantno je da to ne mora da utiče na bolje rezultate projekta – što se vidi u nastavku.

Hipoteza broj 2: Veći broj radnih dana od kuće utiče pozitivno na postignute performanse

Iz dobijenih odgovora na pitanja koja se tiču samog učinka na uspešno izvršavanje zahteva do krajnjih ugovorenih rokova, može da se zaključi da za razliku od uticaja na zadovoljstvo poslom, kod uticaja hibridnog načina rada na sam učinak za izvršenje zahteva ne postoji dominantni uticaj. Ispitanici koji su odgovorili da uopšte ne utiče, ponekad utiče i niti utiče niti ne utiče su u većini (12 ispitanika), dok se njih 10 izjasnilo da utiče i sve vreme utiče.

Hipoteza broj 3: Veći broj radnih dana od kuće utiče pozitivno na komunikaciju i kooperativnost

Iz dobijenih odgovora, može se zaključiti da hibridni način rada za ima pozitivan uticaja na nivo i kvalitet komunikacije i kooperativnost tokom sastanaka. Većina ispitanika se izjasnila da je komunikacija dobra i veoma dobra i da hibridni način rada utiče na to.

Hipoteza broj 4: Veći broj radnih dana od kuće utiče pozitivno na opšte zadovoljstvo zaposlenih

Iz dobijenih odgovora, može se zaključiti da hibridni način rada najviše utiče na opšte zadovoljstvo za ispitanike koji rade 4 dana od kuće. Većina ispitanika, njih 14 (63,6%) se izjasnilo da im je opšte zadovoljstvo *veoma dobro* i da hibridni način rada sve vreme utiče na to.

Hipoteza broj 5: Posedovanje ličnog prostora za rad kod kuće utiče pozitivno na zadovoljstvo poslom

Iz dobijenih odgovora, donosi se zaključak da posedovanje odnosno neposedovanje ličnog prostora u kojem ispitanik može neometano da radi, utiče na njihov doživljaj opšteg zadovoljstva poslom. Takođe, oni koji poseduju lični prostor za neometan rad, većinski su se izjasnili da ta činjenica utiče i sve vreme utiče na njihovo zadovoljstvo poslom. Samo 2 ispitanika koji poseduju

lični prostor su se izjasnili da to uopšte ne utiče i ponekad utiče.

Hipoteza broj 6: Veći broj dana provedenih u radu kod kuće utiče negativno na iscrpljenost i stres

Iz dobijenih odgovora, medijana ukazuje na one ispitanike koji rade 4 dana od kuće i izjasnili su se da hibridni način rada uopšte ne utiče ili ponekad utiče na njihovu iscrpljenost i stres na radnom mestu, dok oni koji rade 3 dana od kuće izjasnili su se da hibridni način rada ponekad utiče i utiče na njihovu iscrpljenost i stres. Zaključuje se da ne postoje ispitanici koji se sve vreme osećaju iscrpljeno, najveći broj ispitanika, čak 11 (50%) njih se izjasnilo da se retko osećaju iscrpljeno i pod stresom na radnom mestu, dok 5 (22,72%) ispitanika se izjasnilo da se ponekad ili nikada ne osećaju iscrpljeno i pod stresom na radnom mestu.

Hipoteza broj 7: Veći broj radnih dana od kuće utiče pozitivno na planiranje i koordinaciju zahteva

Rezultati pokazuju da najveći broj ispitanika, 12 njih, (54,5%) smatra da je koordinacija i planiranje zadataka dobra, dok nešto manji broj, njih 9 (40,9%) da je veoma dobro. Samo 1 ispitanik (4,54%) izjasnio se da je koordinacija i planiranje zahteva niti dobra niti loša. Medijana broja ispitanika prema njihovom odgovoru ukazuje da hibridni način rada utiče na koordinaciju i planiranje zahteva.

Hipoteza broj 8: Veći broj radnih dana od kuće utiče pozitivno na stav po pitanju nastavka rada hibridnim modelom rada

Iz dobijenih rezultata, može se zaključiti da ispitanici koji rade 4 dana od kuće, odnosno samo jednom nedeljno dolaze u kancelariju, bi nastavili i/ili bi izuzetno voleli da nastave sa ovakvim načinom rada, čak 16 ispitanika (72,72%). Među grupacijom koja dolazi više od jednom u kancelariju, odnosno oni koji rade 3 dana od kuće, stav po pitanju nastavka primene hibridnog načina rada varira od toga da ne bi nastavili, niti bi nastavili niti ne bi, nastavili bi i izuzetno bi voleli da nastave. Nema zabeleženih odgovora da neko od ispitanika uopšte ne bi voleo da nastavi sa primenom hibridnog načina rada u budućnosti.

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Globalna pandemija je promenila prirodu nekim poslovima, te mnogi kancelarijski poslovi i nakon završetka pandemije se nikada nisu vratili u pređašnji način poslovanja. Naravno, nije moguće svuda primeniti isti način rada, te neki kritičari hibridnog načina rada tvrde da će ponovno vraćanje u kancelarije zapravo povećati produktivnost zaposlenih. Hibridni način rada je rad u kojem zaposleni rade zajedno, i sa udaljenih lokacija i iz istog kancelarijskog prostora, to je radni model koji pomaže zaposlenima da optimizuju ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Produktivnost u hibridnom načinu rada predstavlja meru efikasnosti i učinka hibridnih razvojnih timova. Ono kako se posmatra produktivnost jeste kroz opšte dobro članova i njihovu

otvorenost i kapacitet za inovacije i međusobnu saradnju. Kao i kod rada iz kancelarije ili udaljenog načina rada, tako i za hibridni način rada važi da se uspešnost tih načina rada meri kroz produktivnost koju pružaju timovi koji rade na te načine. Sa razvojem tehnologije, transformišu se i industrije, te je sada informaciona i komunikaciona tehnologija toliko napredovala da zaposleni mogu da obavljaju svoje zadatke sa skoro bilo koje lokacije, pritom ne menjajući svoju radnu dinamiku. Istaživanje McGregor Boyall-a, od početka 2023. godine je otkrilo da je za procenat od 83% profesionalaca iz oblasti tehnologija i podataka u finansijskom sektoru, malo verovatno ili gotovo nemoguće da prihvate ponudu od kompanija koje žele da ih angažuju četiri ili pet dana u kancelariji. Čak i oni koji nude 3 dana su u nepovoljnom položaju kada je u pitanju privlačenje eksperata, te je skoro 20% ispitanika reklo da je manje verovatno da će prihvatiti ponudu rada 3 dana iz kancelarije - 2 dana sa daljine, dok 25% je reklo da bi verovatno prihvatilo ako je ponuda obrnuta, odnosno 2 dana iz kancelarije – 3 dana sa daljine (Geist, 2023).

Predikcija za budućnost je da će hibridno tržište rada tek procvetati, jer se pojavljuju istraživanja koja prikazuju neželjene efekte stopostotnog rada od kuće, te će hibridni način rada doći kao balans između neravnoteže rada od kuće i rada iz kancelarije.

8. LITERATURA

- [1] Andrew. (2023, May 23). Agile Software Development Team Structure: The 2023 Outlook. Retrieved from Relevant: <https://relevant.software/blog/what-agile-software-development-team-structure-looks-like/>
- [2] Dessler, W. (2017, November 29). Why Agile Development Teams Are 25% More Productive. Retrieved from Smartbear: <https://smartbear.com/blog/agile-productivity-25-percent/>
- [3] Geist, S. (2023, April 15). Is Hybrid working on the decline? Retrieved from McGregor-Boyall: <https://www.mcgregor-boyall.com/resources/blog/is-hybrid-working-on-the-decline-/>
- [4] Jeremić, d. Z. (2014, Novembar 04). Metodologije razvoja softvera. Retrieved from Yumpu: <https://www.yumpu.com/xx/document/view/28855101/metodologije-razvoja-softvera>
- [5] Labs, O. (2021). State of remote work 2021 5th annual edition. Global Workplace Analytics.
- [6] Lazić, d. Z. (2012, March). Spiralni model - univerzalni metodološki pristup razvoja sistema poslovne inteligencije. Retrieved from Infoteh: <https://infoteh.etf.ues.rs.ba/zbornik/2012/radovi/RSS-2/RSS-2-8.pdf>
- [7] Morača, d. S. (2018). Manifest Agilne Metodologije. In D. M. Slobodan, Upravljanje projektima u oblasti IT.
- [8] Pwc. (2021, September). Building tomorrow's workforce: Six no-regrets plays to make today. Retrieved from Pwc: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/future-of-work-and-skills.html>

Kratka biografija:



Aleksandra Bojković rođena je 1995.godine. Osnovne akademske studije je završila na Filološkom fa-kultetu Univerziteta u Beogradu na katedri za Bilbliotekarstvo i informaticu. Master studije upisala je 2021. godine na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu na katedri - Projektni menadžment.

Kontakt: abojkovic95@gmail.com