

**Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u
Osijeku
Pravni fakultet Osijek**

Specijalistički diplomski stručni studij “Javna uprava”

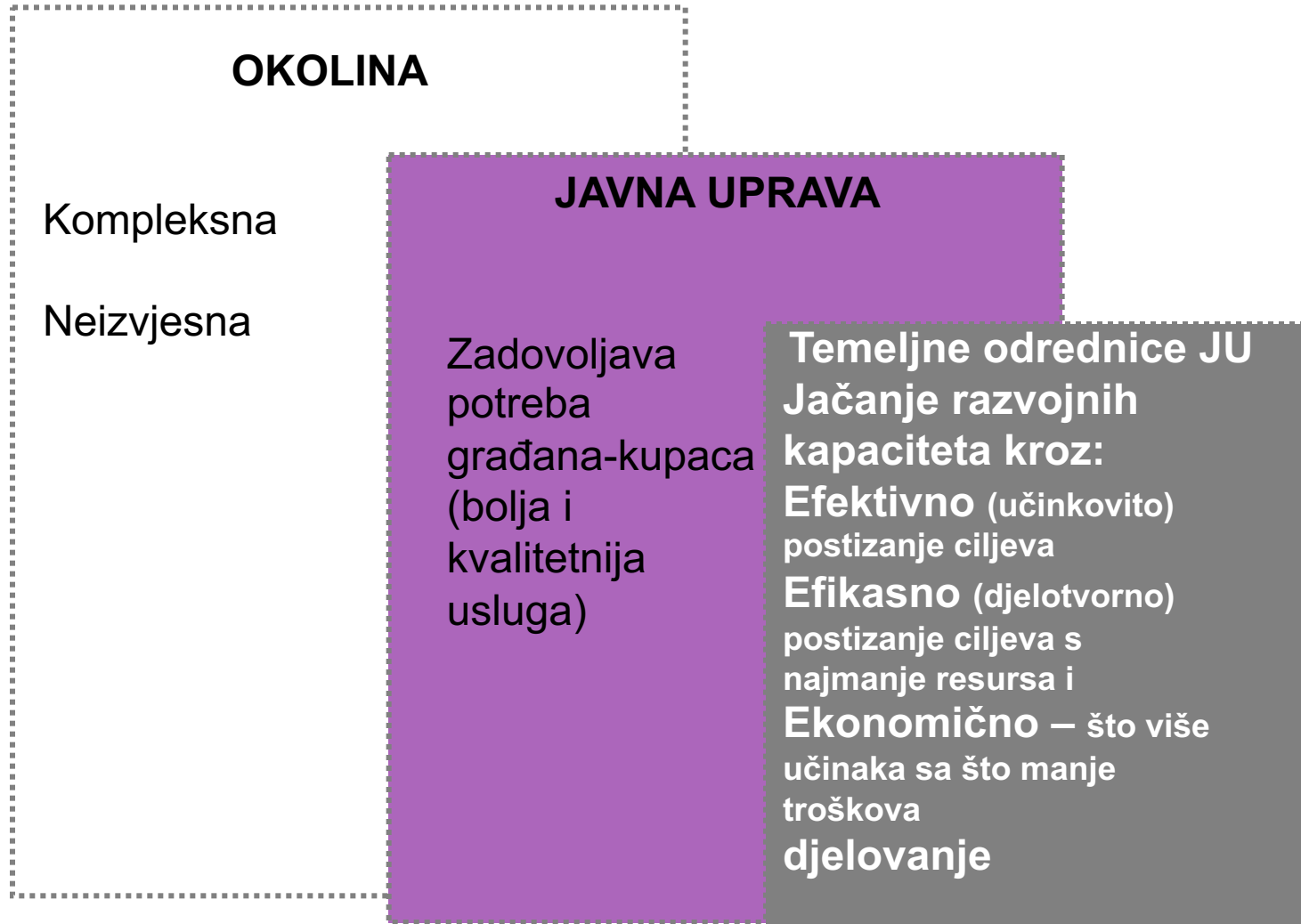
Menadžment:

**Menadžer u profesionalnom
razvoju zaposlenih**

prof.dr.sc. Nihada Mujić Mehičić

doc.dr.sc. Martina Mikrut

Kontekst promišljanja



Način rada

- ◉ Najvrjedniji interni kapaciteti su zaposlenici, i to svi. To je cjelovitost koja uključuje različitost, stoga je važno razmotriti ulogu menadžera u profesionalnom razvoju zaposlenih
- ◉ Specijalističkom diplomskom stručnom studiju javne uprave odgovara znanje o konceptima i praktičnoj primjeni politike profesionalnog razvoja zaposlenih
- ◉ Proces stjecanja znanja sastoji se od:
 1. koncepta i strategije vezane za tematski okvir (nastavnici)
 2. vježbi refleksije u cilju samostalnog sagledavanja (studenti) vlastitih iskustava
 3. samoevaluacije tih vježbi za individualni i/ili grupni rad

**Situacijski pristup
razvoju profesionalnog
osposobljavanja
zaposlenih**

Cilj

- ◉ Uloga i odgovornosti menadžera u razvoju tima zaposlenih (kao strategije jačanja individualnih i organizacijskih performansi)
- ◉ Profesionalno osposobljavanje zaposlenih pretpostavlja efikasan menadžment koji:
 - daje naloge (upravlja radom i delegira obveze), nalog pomaže unaprijediti znanja i vještine zaposlenika s ciljem izvršavanja određenih obveza - razvija individualne kompetencije
 - daje podršku (ima dobru interakciju, educira, vodi i izgrađuje tim), podrška pomaže zaposlenicima u jačanju samopouzdanja i motivacije u cilju efikasnog obavljanja posla - razvija privrženost poslu

kompetencija + privrženost = odgovornost prema poslu

Situacijsko upravljanje

(Paul Hersey, Keneth Blanchard)

- U ovisnosti o situaciji i ponašanju zaposlenika (kompetencijama i privrženosti), menadžeri primjenjuju:
 - Izravno ponašanje - nalog: u jednosmjernoj komunikaciji **izdaju naredjenja** jasno definirajući ulogu i odgovornosti zaposlenih (što im je posao, kako, kada i gdje ga trebaju obaviti) **te vrše nadzor**
 - Zaposlenicima se kroz unaprjeđenje znanja i vještina razvija individualna kompetencija

- Pružanje podrške - različite, ovisne o situaciji, razine dvosmjerne komunikacije u kojima menadžer **uključuje** podređene **u donošenju odluka** (gleda, sluša, pruža podršku, ohrabruje, traži **i vrednuje povratne informacije**)
- Podređenome jača samopouzdanje i motivacija u cilju kvalitetnijeg obavljanja zadatka = privrženost poslu

Osposobljavanje zaposlenih podrazumijeva optimalno kombiniranje oba (naloga i podrške) modela



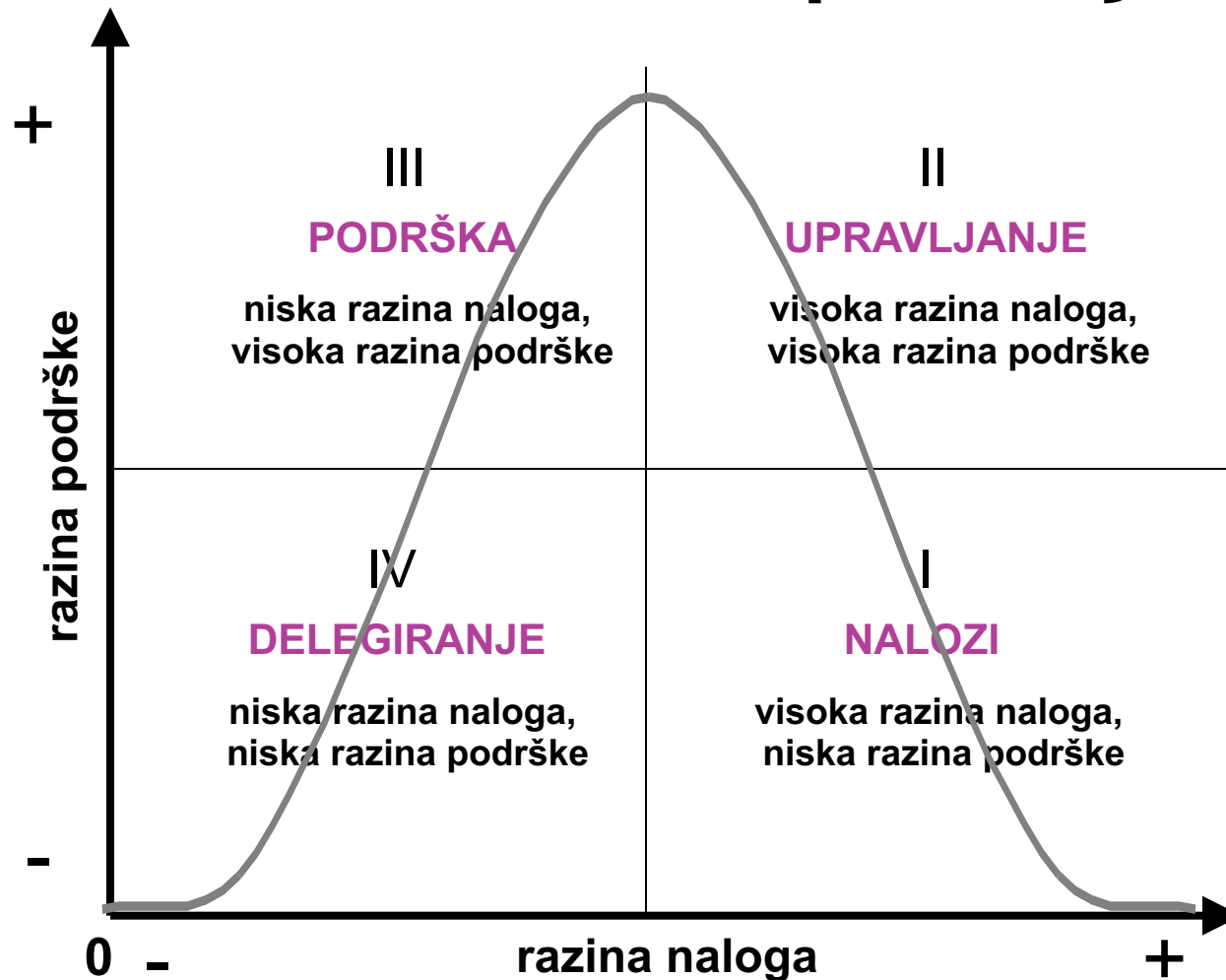
**ORGANIZACIJSKI RAZVOJ
NA SVIM RAZINAMA**



Strategije profesionalnog osposobljavanja

- U funkciji su razvoja
- Privrženosti i kompetentnosti
 - Sposobnosti postavljanja ciljeva
 - Sposobnosti i spremnosti preuzimanja odgovornosti
 - Razine znanja i iskustva za obavljanje konkretnih zadataka

Strategije profesionalnog osposobljavanja

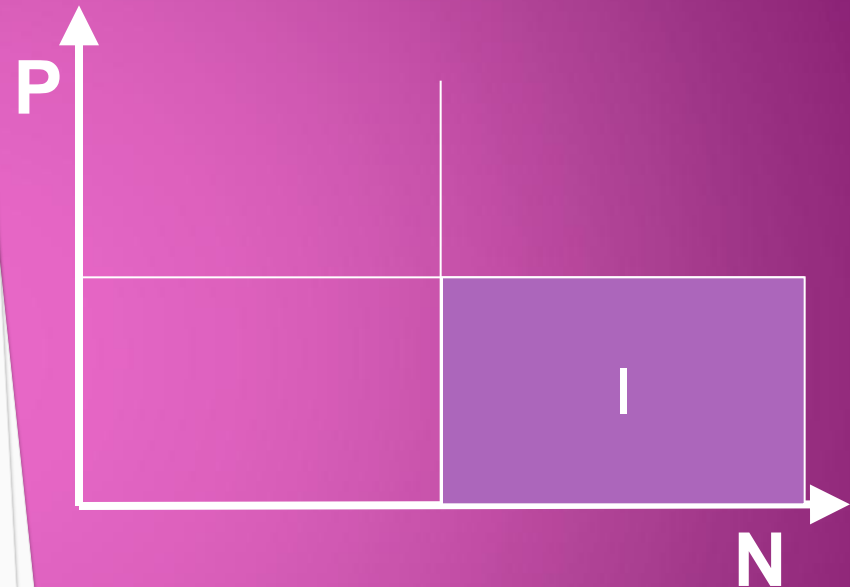


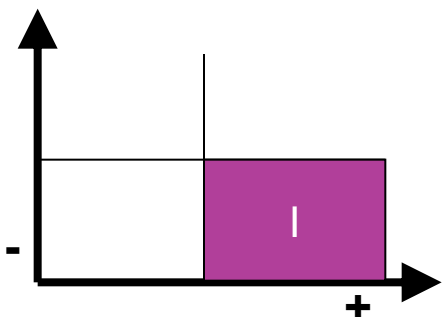
razina individualne kompetentnosti

I NALOZI

- Arbitrarni menadžment, stjecanje vlasti
- Podređeni malo hoće i malo znaju

*visoka razina naloga,
niska razina podrške*





PRIMJENJUJE SE NA:

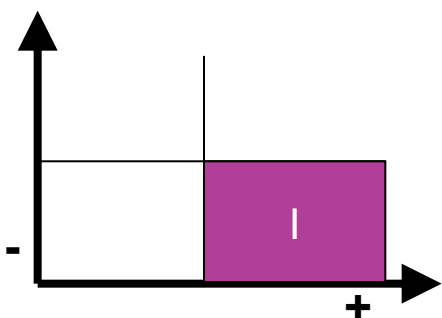
- ⦿ nove zaposlene
- ⦿ nove poslove (prelazak na novo radno mjesto)
- ⦿ nove vještine i znanja (novi softver, nova oprema)

Pozitivni učinci naloga

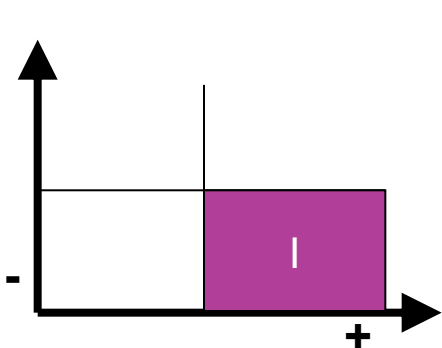
- ⦿ + menadžment lako daje naloge zašto, što i kako raditi, jer sam najbolje poznaje konkretan posao (ovaj učinak, nažalost, izostaje u slučaju osoba „postavljenih” na mjesta kojima ne odgovaraju svojim kompetencijama)
- ⦿ + korisno u krizama (npr. poplave, potresi, danas je to slučaj s javnozdravstvenom situacijom izazvanom korona virusom, političke krize i sl.)

Negativni učinci naloga

- ⦿ - zaposleni nemaju volje i znanja za posao
- ⦿ - pogubno u razvoju
- ⦿ - guši individualni razvoj i napredovanje

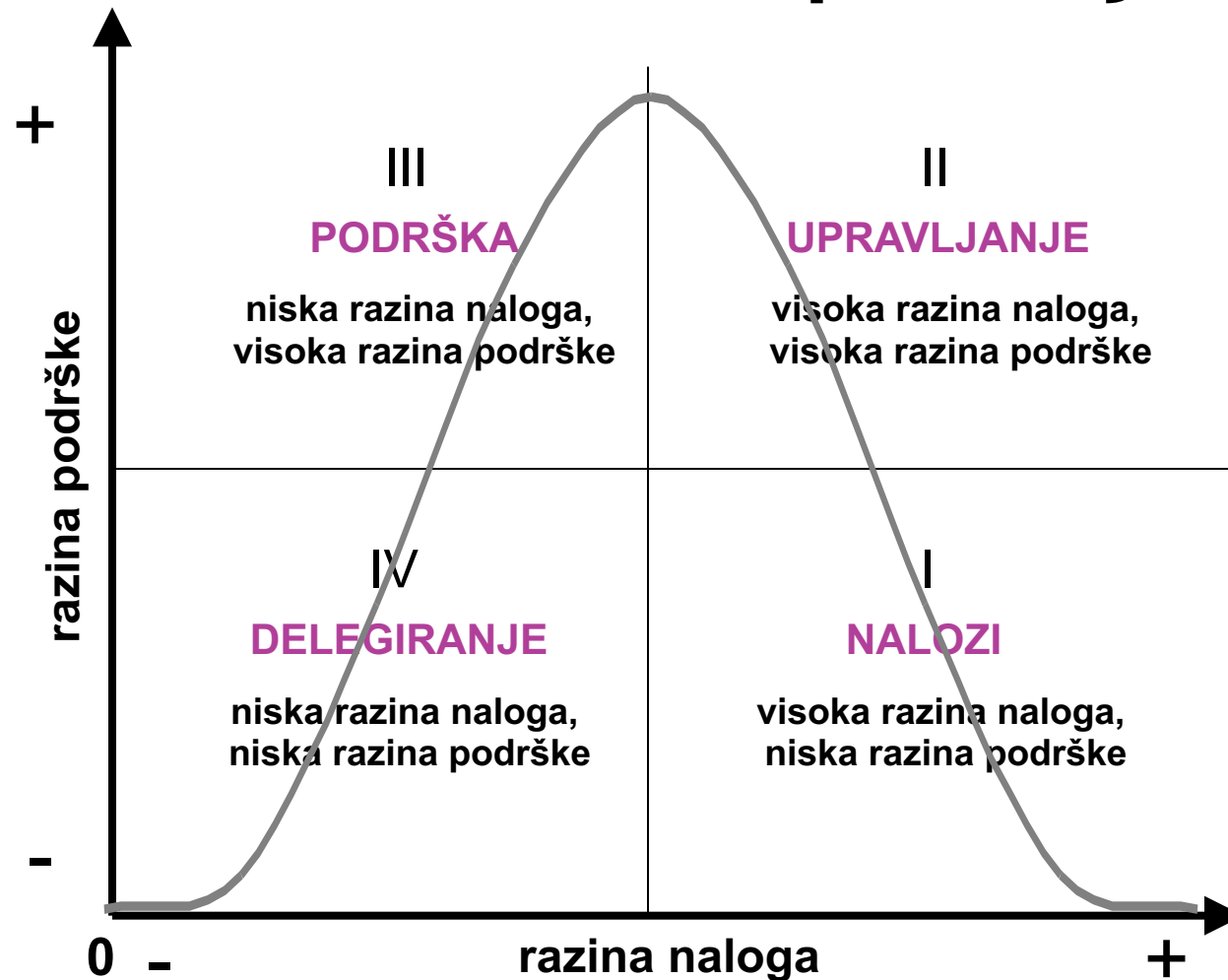


- ◉ Razina naloga ovisi o kompetentnosti osoblja
- ◉ KARAKTERISTIKE KOMPETENTNOG OSOBLJA:
 - zna što radi
 - zna kako radi
 - ima potrebna sredstva rada
 - motiviran za dobro obavljanje posla
 - zna dobro obaviti posao
 - zna kada je posao dobro obavljen
 - preuzima odgovornost za obavljeni posao



- Ako se zaposlene dugo drži na razini naloga, oni se:
 - bune (i ugrožavaju trud menadžera)
 - pasiviziraju (stalno očekuju naloge i ne pokazuju niti najmanje inicijative čak ni kod ponavljajućih poslova)
 - odlaze (ako se osjećaju kvalitetnijima od one razine posla koja im se povjerava)

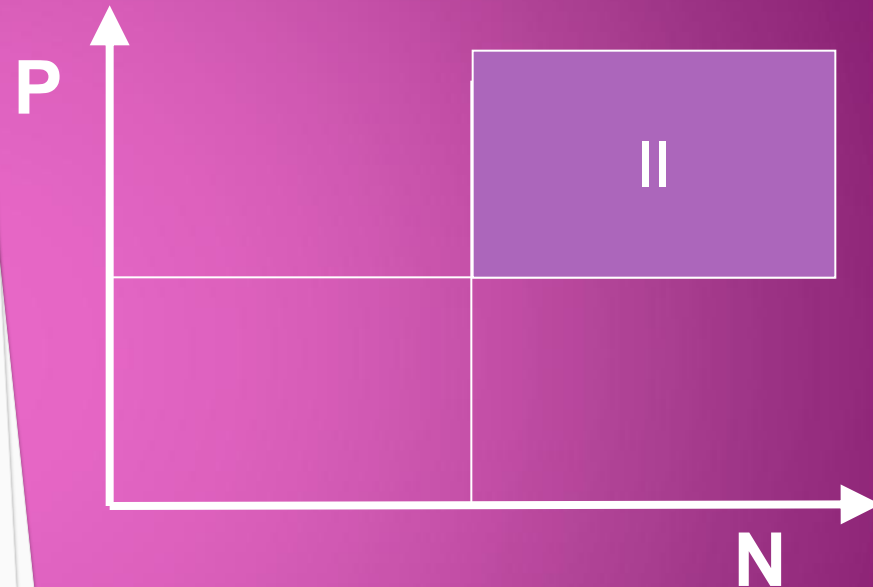
Strategije profesionalnog osposobljavanja



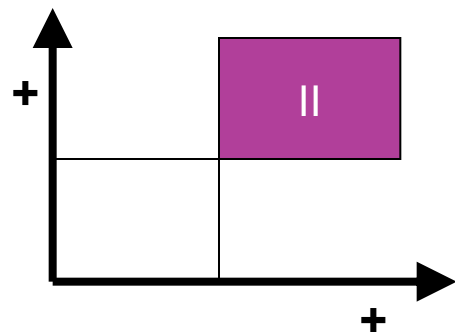
razina individualne kompetentnosti

II UPRAVLJANJE

*visoka razina naloga,
visoka razina podrške*

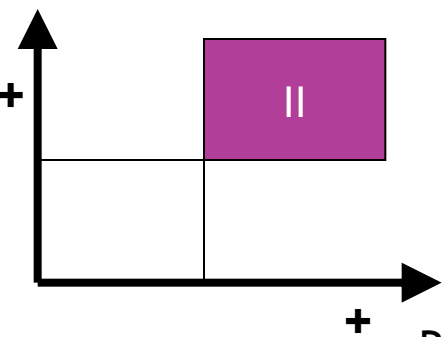


**Važno je obaviti posao, ali i jačati
privrženost i povjerenje!**



● OSOBINE UPRAVLJANJA KAO MENADŽERSKOG STILA U PROFESIONALNOM RAZVOJU ZAPOSLENIKA

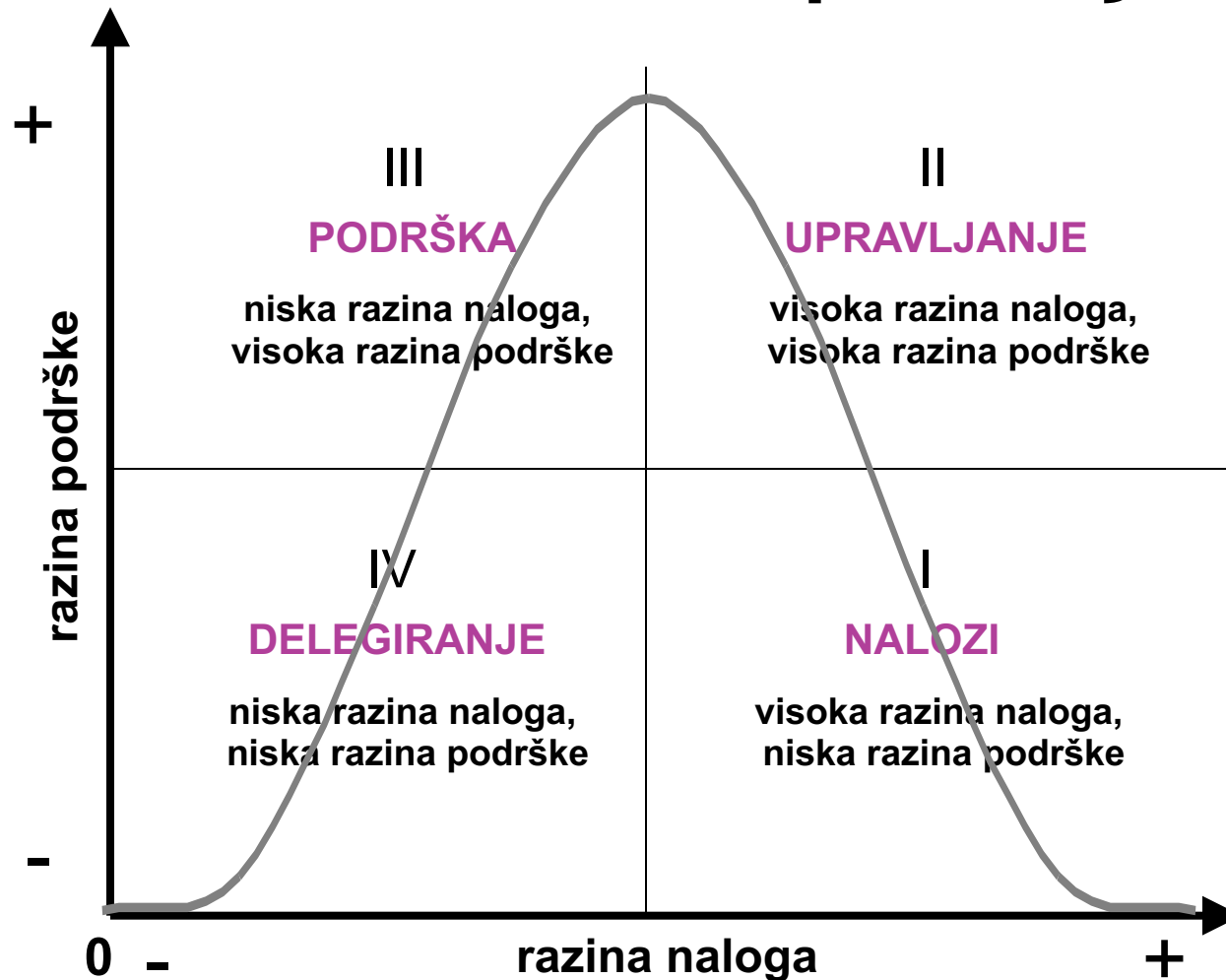
- jasni ciljevi koje znaju svi članovi organizacijske jedinice
- precizne povratne informacije
 - umanjuje neizvjesnost
 - pomažu u pravovremenom rješavanju problema
 - razvijaju odnose suradnje i povjerenja
 - doprinose kvaliteti (jer ne radimo na pretpostavkama)
 - obogaćuje razvojne opcije
- pokretanje mehanizama uspješnosti i procesa realizacije ciljeva
- okruženje oslobođeno straha
- nagrađivanje dobrog rada
- poticanje i ohrabrivanje
- strpljenje
- humor
- očekivanje (i ostvarivanje) uspjeha



PRINCIPI DJELOTVORNE POVRATNE INFORMACIJE:

- ◉ pratiti i neverbalne oblike povratne informacije
- ◉ jasne poruke
- ◉ izravno priopćavanje
- ◉ pravovremenost
- ◉ kontinuitet
- ◉ opisna zapažanja a ne procjena
- ◉ sagledati značaj svakog zaposlenog u timu i organizaciji
- ◉ i šutnja je povratna informacija
- ◉ vrednovanje povratne informacije
- ◉ provjeriti je li poruka shvaćena
- ◉ ne pretjerivati, odmjeriti povratnu informaciju, odvojiti važno od nevažnog
- ◉ ne davati zastrašujuće povratne informacije

Strategije profesionalnog osposobljavanja



← —————
+ razina individualne kompetentnosti -

**Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u
Osijeku
Pravni fakultet Osijek**

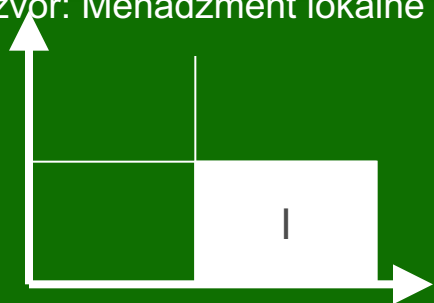
Specijalistički diplomski stručni studij "Javna uprava"
Menadžment
Akademski godišnjak 2017/2018.

Menadžer u profesionalnom razvoju zaposlenih

REFLEKSIJE

prof.dr.sc. Nihada Mujić Mehičić

doc.dr.sc. Martina Mikrut



R-I-1

Koje su karakteristike djelotvornog/kompetentnog osoblja?

R-I-2

Ako ste (ili kada bi bili) menadžer, kako biste osoblju pomogli u razvoju djelotvornosti?

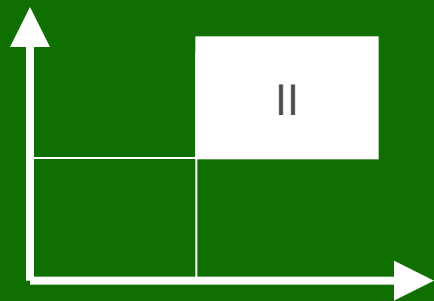
R-I-3

Zbog čega biste otpustili svoga pretpostavljenog?

R-I-4

Zbog čega bi Vaši podređeni poželjeli otpustiti Vas?



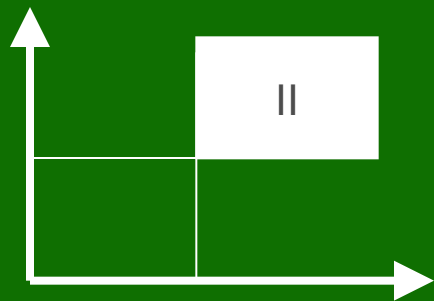


Upravljanje

R-II-1

Prisjetite se zaposlenog koji je po Vašem mišljenju neefikasan. Napišite njegovo ime (inicijale) i opišite svoje viđenje propusta u njegovome radu. Usporedite propuste s navedenim principima povratne informacije. Koje aktivnosti temeljem upravljanja kao strategije profesionalnog osposobljavanja biste mogli primijeniti da poboljšate postojeću situaciju?



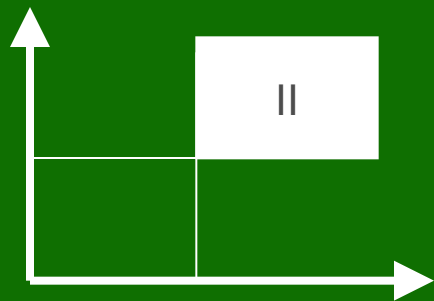


Upravljanje

R-II-2

Vi ste zaposlenik i slušate upute menadžera. Što bi Vaš menadžer trebao učiniti pa da njegova uloga u vašem uzajamnom odnosu bude od veće koristi?





Upravljanje

R-II-3

Vi ste menadžer, a ako niste, zamislite se u menadžerskoj ulozi. Što prepoznajete kao svoje prednosti u radu sa zaposlenima u smislu njihova profesionalnog razvoja? Što vidite kao svoje menadžerske nedostatke?

