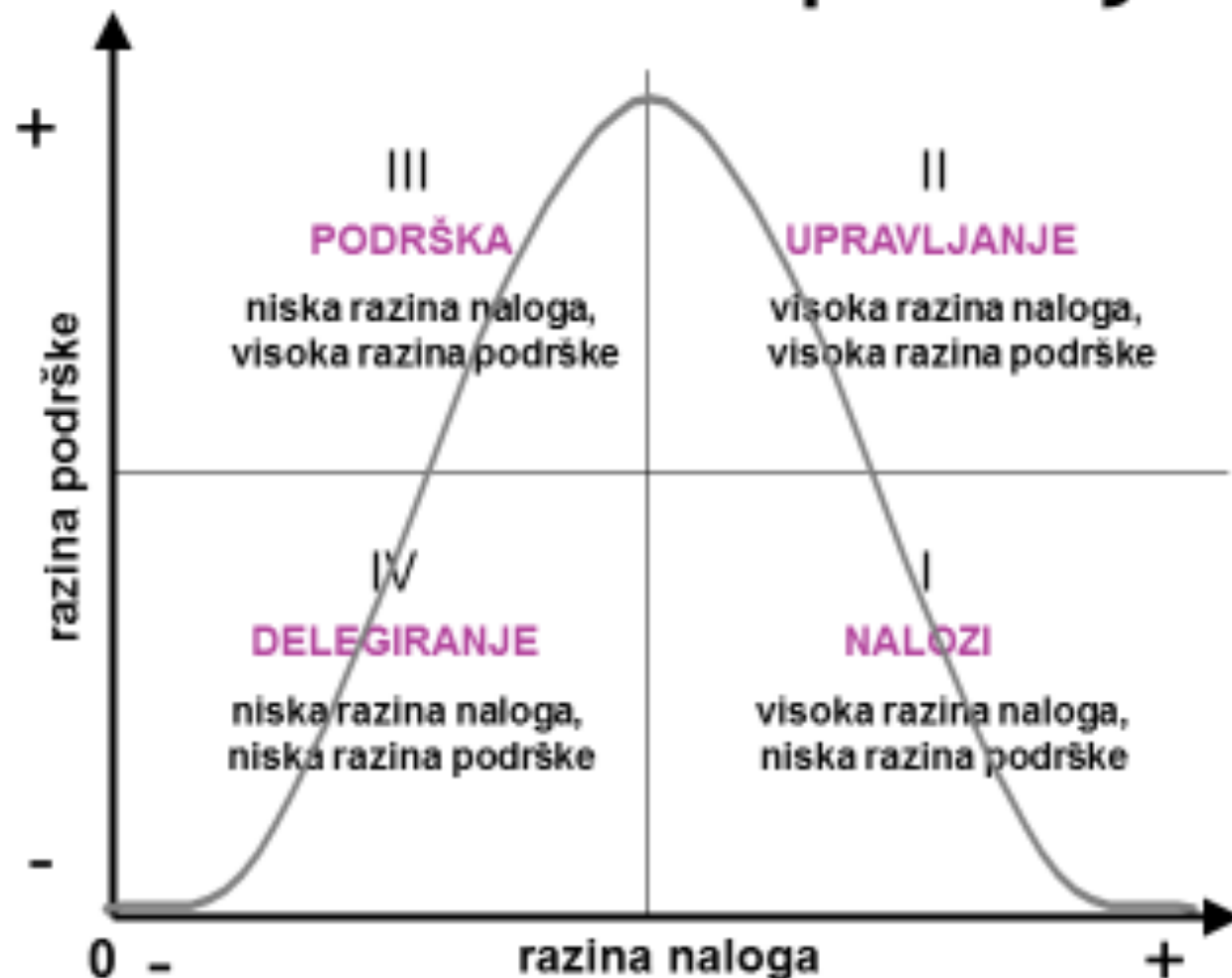


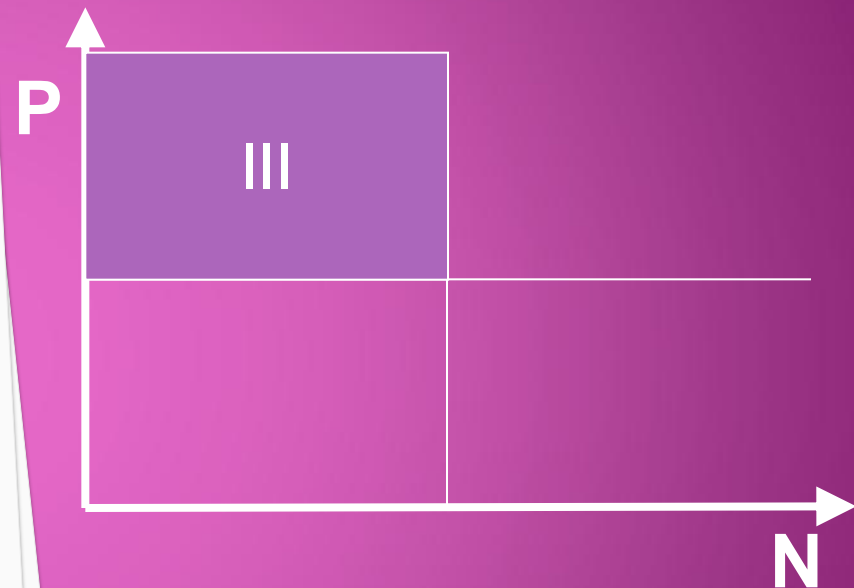
Strategije profesionalnog osposobljavanja

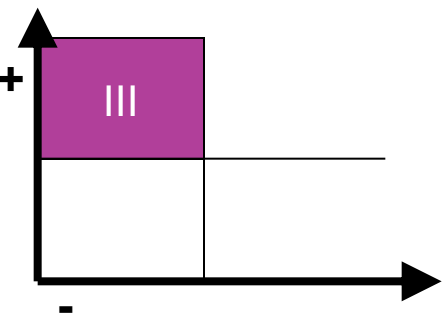


← - - - - - razina individualne kompetentnosti

III PODRŠKA

*niska razina naloga,
visoka razina podrške*

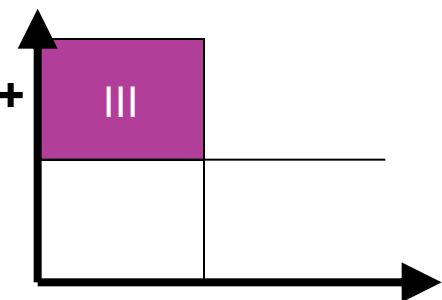




Podrška se sagledava kroz:

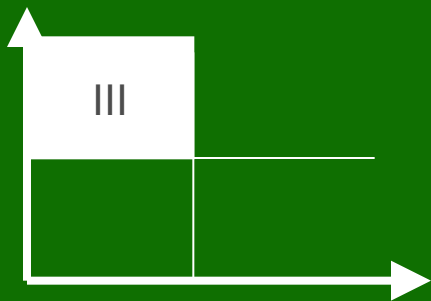
- rastuću participaciju zaposlenih u donošenju odluka kao
- Rastuću uloga timova u provođenju odluka i rješavanju problema

PRILAGOĐENO
NACIONALNOM
I ORGANIZACIJSKOM
IDENTITETU I KULTURI



- Karakteristike učinkovitog tima:

- ⊙ jasan (shvaćen i prihvaćen) cilj
- ⊙ jasna podjela uloga i odgovornosti
- ⊙ zajedničko upravljanje (rotirajuća funkcija vođe tima)
- ⊙ raznovrsnost stilova menadžmenta
- ⊙ odlučivanje na temelju konsenzusa
- ⊙ tolerantna rasprava
- ⊙ otvorena komunikacija (aktivno slušanje, povratna informacija)
- ⊙ participacija
- ⊙ sposobnost samo-procjene
- ⊙ neformalnost
- ⊙ vanjski odnosi



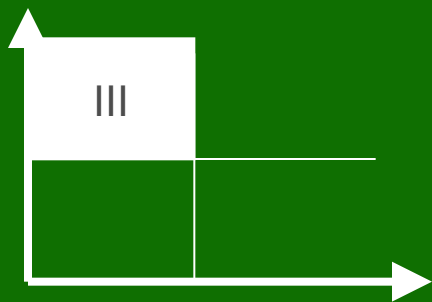
R-III-1

Podrška

Procjenite svoju ulogu u timu:

Red. br.	Uloga u timu	Udio uloge (%)
1	Koordinator	
2	Čovjek od ideja	
3	Kritičar	
4	Čovjek za primjenu	
5	Graditelj tima	
6	Čovjek za vanjske kontakte	
7	Inspektor	
8	Ostalo	
UKUPNO		100



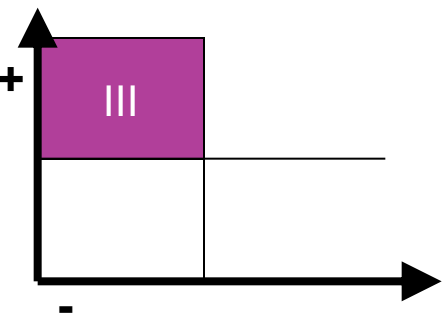


R-III-2

Podrška

Procjenite svoje ponašanje u timu:

Red. br.	Ponašanje u timu	Udio pon (%)
1	Svađalica	
2	Pozitivac	
3	Sveznalica	
4	Brbljivac	
5	Plašljivac	
6	Odbojni	
7	Nezainteresirani	
8	Velika zvijer	
9	Pitalica	
10	Ostalo	
UKUPNO		100



VRSTE TIMOVA

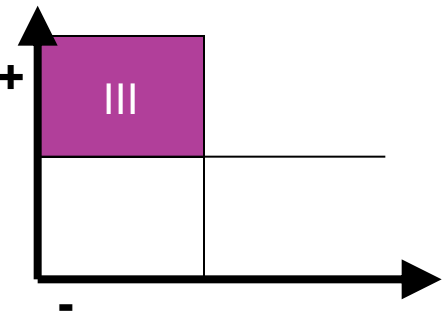
s obzirom na razlog njihovog osnivanja

1. PROBLEMSKI TIMOVI

Osnivaju se za rješavanje konkretnih problema. Temelje se na uzajamnom povjerenju, ali i integritetu pojedinih članova. Članovi tima moraju imati sposobnost uopćavanja, ali i osjetljivosti na pojedinačne potrebe. Moraju imati sposobnost koncentracije na bitno, u nesklonim uvjetima okruženja. Važne su im konceptualno-analitičke osobine.

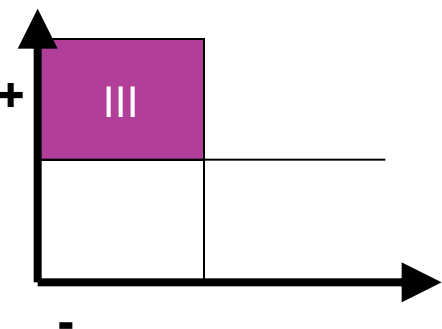
2. KREATIVNI TIMOVI

Sastavljeni od članova koje obilježava visoka samoinicijativnost, samouvjerenost i upornost (kada bi drugi odustali). Radi se o osobama koje su sposobne tražiti nova rješenja i koje ne posustaju pred pretjeranim normativizmom.



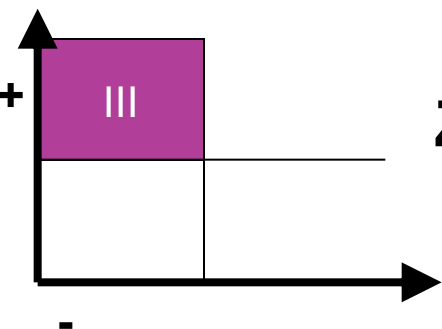
3. TAKTIČKI TIMOVI

Osnivaju se s ciljem realizacije već definiranih zadataka. Čine ih osobe koje su sposobne jasno i precizno izdavati naloge, koje znaju podijeliti uloge i odgovornosti, orjenitarne su na akciju i sagledavaju vremensku dimenziju.



⊙ ZAJEDNIČKO ZA SVA TRI TIMA:

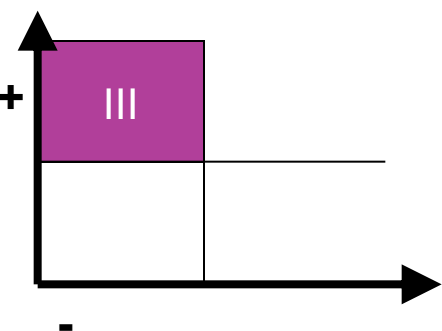
1. izražena želja za davanjem doprinosa (motivacija)
2. znanje, sposobnost i vještine za ostvarenje ciljeva (znanje)
3. sposobnost učinkovite suradnje (komunikacija)



Za djelotvoran timski rad važni su:

1. Uzajamno povjerenje među članovima tima koje nastaje na:

- poštenju- integritetu svakog člana tima, komunikacijama bez laži i pretjerivanja
- otvorenosti- prema informacijama, novim idejama, ljudima, spremnost na suradnju
- pouzdanosti- u ponašanju
- poštovanju- uvažavanju svih članova tima i ljudi općenito

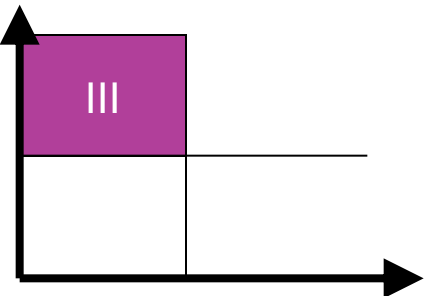


2. Jasna struktura

-jasno definirane: uloge, obveze, odgovornosti

-jasno razgraničene: uzajamne komunikacije,
pisanje izvještaja, čuvanje dokumentacije

Uzajamno povjerenje + jasna struktura
=AUTONOMIJA U ZAJEDNIŠTVU!



Uloga menadžera u razvijanju tima :

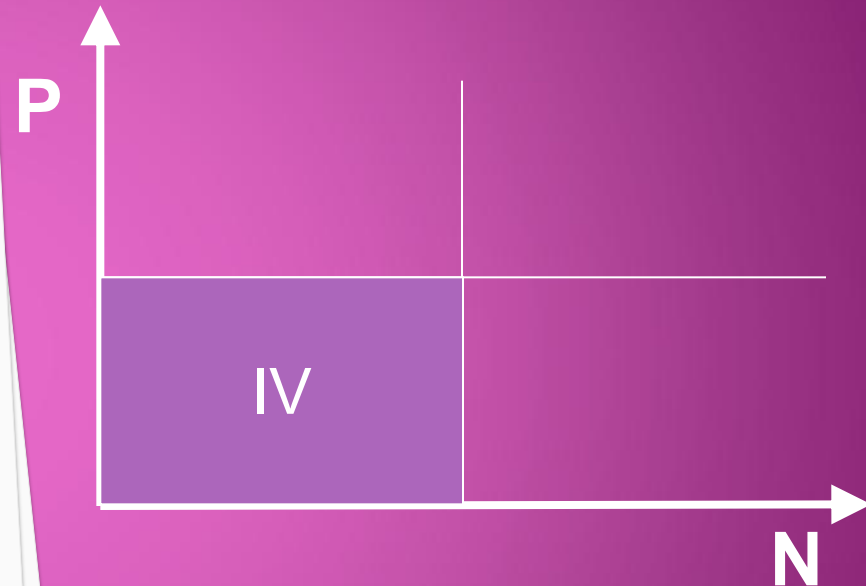
Podrazumijeva
nisku razinu
naloga i visoku
razinu podrške

- Jasno definirati razlog osnivanja tima (rješavanje problema, kreativni razlozi, ostvarivanje def. zadatka)
- Članove tima birati prema potencijalnom budućem doprinosu (definirati uloge i odgovornosti kao i očekivanja od svakog člana tima)
- Osmisliti proces zajedničkog rada (donošenje odluka, rješavanje problema, upravljanje vremenom, rješavanje sukoba)
- Osigurati klimu povjerenja i suradnje
- Osigurati uključenost uz očuvanje i njegovanje autonomije za svakog pojedinca

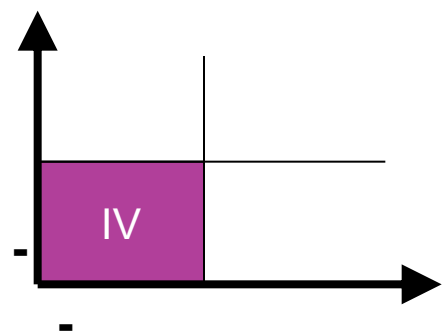
IV DELEGIRANJE

*niska razina naloga,
niska razina podrške*

**VISOKA RAZINA INDIVIDUALNIH
KOMPETENCIJA I PRIVRŽENOSTI**

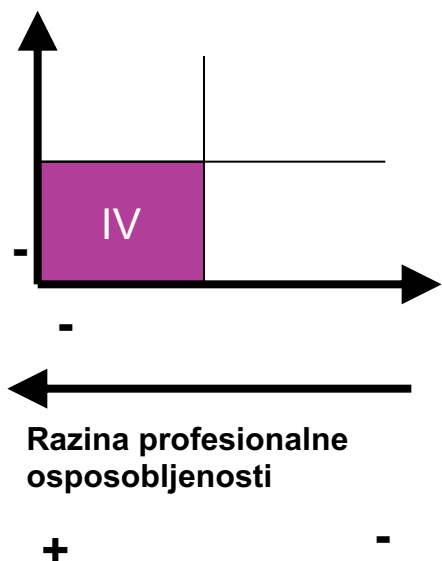


Odgovorite sa
DA ili NE na izjave u
nastavku...



- Osjećate kako ste preopterećeni poslom.
- Često vam je lakše sami napraviti posao, nego objašnjavati drugima što trebaju učiniti.
- Stalno radite prekovremeno.
- Uvjereni ste da neke obveze ne treba prenositi na druge.
- Većina podređenih jednostavno nije spremna preuzeti više odgovornosti.
- Ne uspijevate ostvariti zacrtane rokove.
- Vaš radni stol je pun nedovršenih poslova.
- Vaše osoblje vas rutinski pita za dodatne obaveze ili više odgovornosti.
- Izgubili ste neke zaposlene koji su prešli u druge sektore.
- Greške koje naprave zaposleni su preskupe.

Više od 3 potvrdna odgovora upućuju na problem delegiranja.



◉ DELEGIRANJE je proces prenošenja određenih ovlaštenja i odgovornosti na pojedine zaposlene.

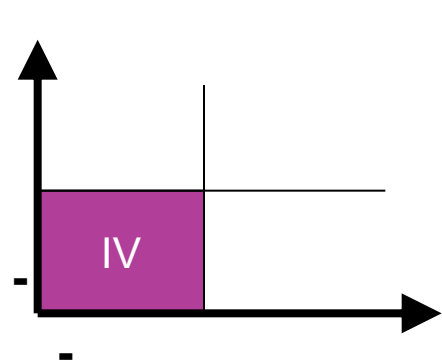
◉ Najčešći problemi delegiranja:

- nespremnost za prepuštanje ovlasti (vlasti) drugima
- strah od tuđih grešaka u naše ime
- ignoriranje osoba koje su preuzele ovlaštenja i odgovornosti

Zaposleni mogu biti kompetentni i privrženi cilju, ali su menadžeri nespremni na delegiranje!

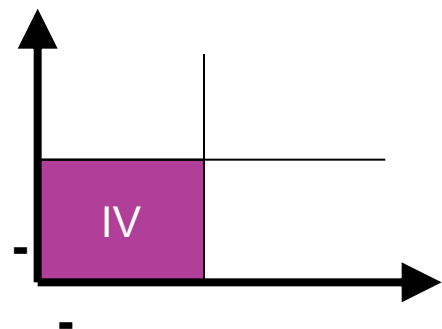
Nije istina da vlast kvari ljude. Istina je samo da budala, ako se domogne vlasti, kvari vlast!

G. Bernard Shaw

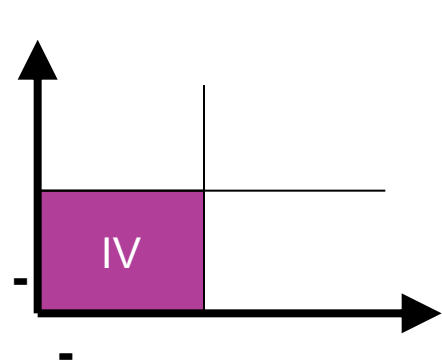


Najčešće emocionalne zamke delegiranja:

- ⊙ **Nisam siguran u svoje osoblje** - demotivirajuće je za osoblje, povjerenje se gradi kroz više a ne manje ovlasti.
- ⊙ **Bit ću kriv za tuđu grešku** - valja znati kada i koliko rizika možemo podnijeti. Raditi samo ono što je potpuno izvjesno neće donijeti napredak u turbulentnom okružju.
- ⊙ **Izgubit ću kontrolu ako delegiram ovlasti** - menadžer koji nije siguran u sebe i ne poznaje zaposlene mora razvijati povjerenje kako bi što veći dio rutinskih poslova prenio na zaposlene i time oslobodio svoje vrijeme za neke druge poslove.



- ◉ **Zaposleni nemaju potrebno znanje i iskustvo** - ako im ne date priliku, nikada ga neće ni steći.
- ◉ **Ako delegiram ovlasti, ostat ću bez posla** - neizgovoreno, ali često prisutno. Ne, nego ćete se okrenuti planiranju budućih aktivnosti, treningu novih zaposlenika, promatranju, evaluaciji i boljoj raspodjeli postojećih resursa (pa i zaposlenih), razvijanju kvalitete usluga i sl.



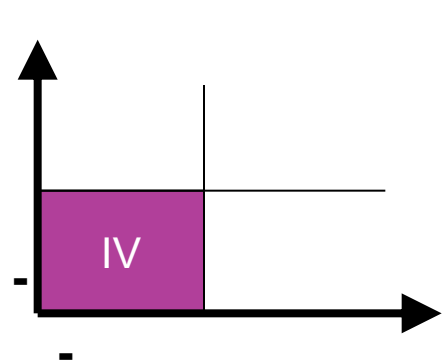
◎ **Emocionalne zamke delegiranja ste izbjegli ako ste:**

- **prepoznali “pravu” osobu kompetentnu za prijenos ovlasti**

posvećenu cilju, svjesnu nove uloge i odgovornosti

- **zadržali optimalnu kontrolu -**

ne, potpuno odsustvo podrške i naloga
ne, mjere mikro menadžmenta



Delegiranje ~ osnaživanje

- Prijenos ovlasti na niže razine proces je decentralizacije ovlaštenja. On znači podjelu odgovornosti pri odlučivanju, rješavanju problema i dnevnom funkcioniranju i to među svim zaposlenim, a ne samo među menadžerima.
- Na ovaj se način organizacija osnažuje pa se u profesionalnom razvoju zaposlenih sve češće umjesto pojmova delegiranje i prijenos ovlasti koristi pojam *osnaživanje*.

Literatura:

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

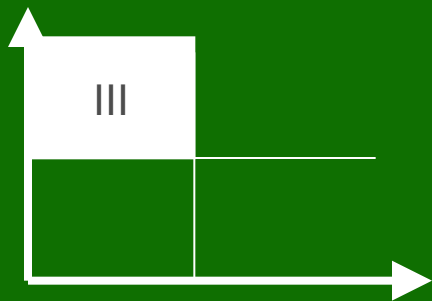
Mujić, N.: Organizacija u uvjetima kompleksnog i neizvjesnog okruženja, doktorska disertacija, Osijek, 1999.

Menadžment lokalne samouprave, Priručnik 2, Agencija lokalne demokracije Osijek, 1998.

Larson, C.E., LaFasto, F.: Timski rad, prednosti i nedostaci, Newbury Park, Ca - Sage Publications, 1989.

Refleksije



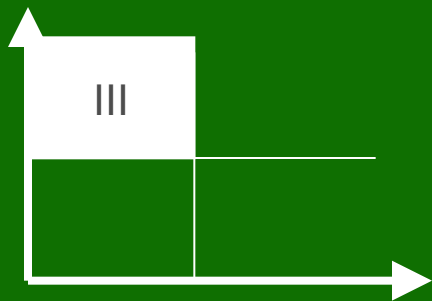


Podrška

R-III-3

Ako se odlučite formirati tim, koje osobine smatrate najvažnijima i primjenjivima? Koje osobine smatrate najmanje važnima i/ili teško primjenjivima?



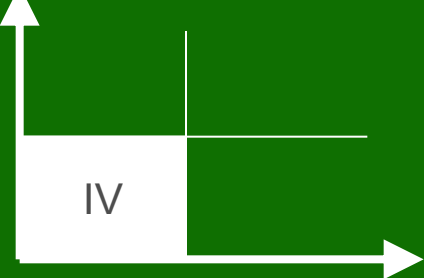


Podrška

R-III-4

Koji bi timovi trebali Vašoj organizaciji za uspješnije poslovanje? Koga biste stavili (imena) u koji tim, što bi bio njihov posao (svakog ponaosob)? *Što više detalja.*





Delegiranje

R-IV-1

Kako biste osnažili zaposlene da se aktivnije uključe u odlučivanje i upravljanje organizacijom?

R-IV-2

Koje bi osobine trebao imati menadžer da Vas osnaži za aktivnije uključivanje u odlučivanje i rješavanje poslovnih problema?

