

Vodstvo u funkciji upravljanja zaposlenicima u školama i učeničkim domovima



doc. dr. sc. Tomislav Klarin
Sveučilište u Zadru

Državni stručni skup ravnatelja srednjih škola i učeničkih domova RH

Primošten, 10. travnja 2019.

I have a dream...



Vodstvo



- Bit vodstva je **slijeđenje** – spremnost ljudi da vas slijede čini vas vođom
- **Vodstvo** – umjetnost i proces utjecanja na ljude na način da oni spremno i poletno teže ka ostvarenju skupnih ciljeva
- Ljude treba ohrabrivati da rade pouzdano i s puno zanosa, elana, ozbiljnosti (gorljivo)
- Vođe djeluju pomažući skupini u ostvarenju ciljeva kroz maksimalnu primjenu njezinih sposobnosti

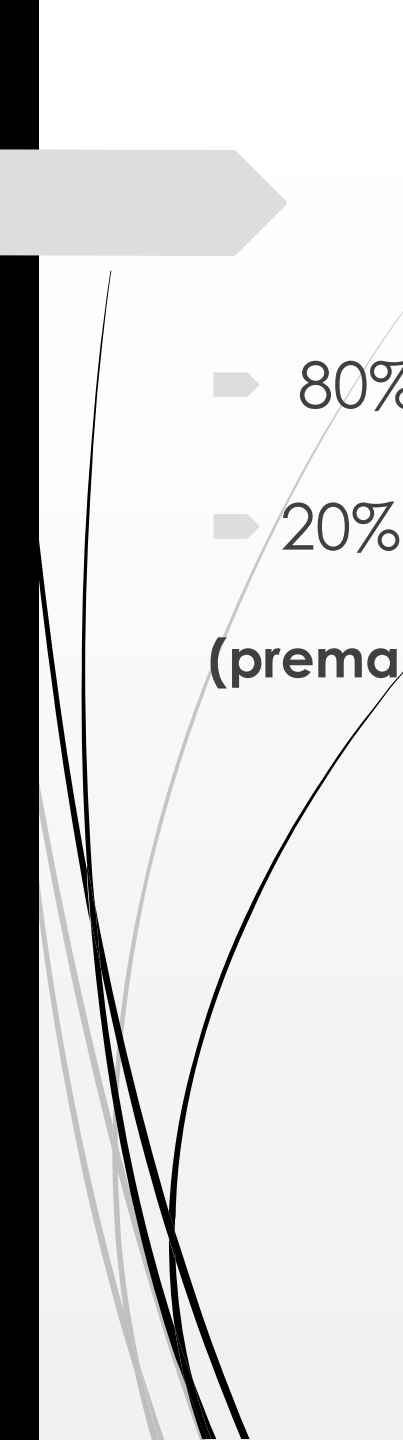


Sastavni dijelovi vodstva

- MOĆ
- RAZUMIJEVANJE
- INSPIRIRANJE
- MOTIVIRANJE

komunikacija





Može li se vodstvo naučiti?

- 80% proističe iz iskustva
- 20% može biti stečeno kroz obuku

(prema istraživanju prof. N. Tichy, University of Michigan)

Pristupi vodstvu temeljem osobnih karakteristika

- TEORIJA VELIKOG ČOVJEKA: **Vođe se rađaju, a ne stvaraju**
- specifične osobine povezane s sposobnošću vodstva:
 - **Fizičke osobine (visina, energija, pojava...)**
 - **Osobna inteligencija i sposobnost**
 - **Karakteristike osobnosti (agresivnost, entuzijazam...)**
 - **Osobine povezane sa zadatkom (upornost, inicijativa..)**
 - **Socijalne karakteristike (vještina ophođenja s ljudima)**

Ponašanje i stilovi vodstva

1. Stilovi utemeljeni na upotrebi autoriteta

- **AUTOKRATSKI** (zapovijeda i očekuje pokoravanje)
- **DEMOKRATSKI** (konzultira podređene i ohrabruje njihovo sudjelovanje)
- **VOĐA “ODRJEŠENIH RUKU”** (u vrlo maloj mjeri koristi svoju moć)

ovisno o situaciji manager koristi različite stilove

2. Likertova četrirazredna skema upravljanja

- **EKSTREMNO-AUTORITATIVNI VOĐA**
- **BENEVOLENTNO-AUTORITATIVNI VOĐA**
- **KONZULTATIVNI VOĐA**
- **PARTICIPATIVNO-SKUPNI VOĐA**

3. Upravljačka mreža

- **DIMENZIJE MREŽE** : Briga za ljude i briga za rezultate
- ČETIRI EKSTREMNA STILA:
 - **OSIROMAŠENO UPRAVLJANJE** – digli ruke od posla i jedva čekaju da prođe vrijeme
 - **TIMSKI MENADŽERI** – sposobni uskladiti potrebne rezultate organizacije s potrebama pojedinaca
 - **UPRAVLJANJE LOKALNOG KLUBA** – opušteni ljudi, nitko se ne brine o ostvarenju ciljeva organizacije
 - **AUTOKRATSKI MENADŽERI ZADATKA** – potpuni autokrati

4. Kontinuum vodstva

- Vodstvo je **mješavina različitih stilova** koji variraju od visoke usmjerenosti na nadređene do visoke usmjerenosti na podređene.
- Prikladnost nekog stila vodstva ovisi o **vodi, sljedbenicima i situaciji.**

Situacijski ili koningencijski pristup vodstvu

- Ljudi postaju vođe ne samo zbog svojih karakteristika nego i zbog različitih situacijskih čimbenika i interakcije vođe i skupine
- Vođe su proizvod dane situacije
- Hitler, Mussolini, Roosevelt, Tito, Mao Ce Tung...
- Ljudi će slijediti one za koje smatraju da im nude sredstva za ostvarenje osobnih ciljeva
- **TRI KRITIČNE DIMENZIJE SITUACIJE VODSTVA:**
 - **Pozicija moći**
 - **Struktura zadatka**
 - **Odanosti vođe i članova skupine**

Loše osobine – NISU VOĐE!!!

- Agresivan i egocentričan
- Depresivan i bez entuzijazma
- Autoritaran
- Bez samopouzdanja i sigurnosti
- Konforman
- Nesiguran i nekompetentan

- Obrtnici postaju vođe
- Sinovi i kćeri postaju vođe
- Ljigavci postaju vođe
- Grabežljivci postaju vođe
- Nasilnici postaju vođe



- Birokrati postaju vođe
- Ucjenjivači postaju vođe
- Kriminalci postaju vođe
- Političari postaju vođe
- Dobri radnici postaju vođe

Rezultati vodstva

- *Ovise o organizaciji isto koliko i o vlastitim stavovima vođe*
- *Uspješan ili neuspješan vođa je uspješan u jednoj ili neuspješan u drugoj situaciji*

Kako uspješnije tretirati vođe i kako izgraditi organizacijsko okruženje u kojem će vođe biti prepoznate i djelotvorne???

Što ako dobri vođe imaju loše sljedbenike?



Excellent



Loši sljedbenici

Omogućuju lošim menadžerima da nekvalitetno upravljaju organizacijom – zbog egzistencijalnih očekivanja, psiholoških potreba ili osobnih strahova

Dijele se u najmanje tri grupe:

- ✓ Benigni – tjeskobni i praktični
- ✓ Prirepici – bitan odnos s nadređenim
- ✓ Zlobni – žele srušiti menadžera ili poniziti kolege, manipulacija, prijevare



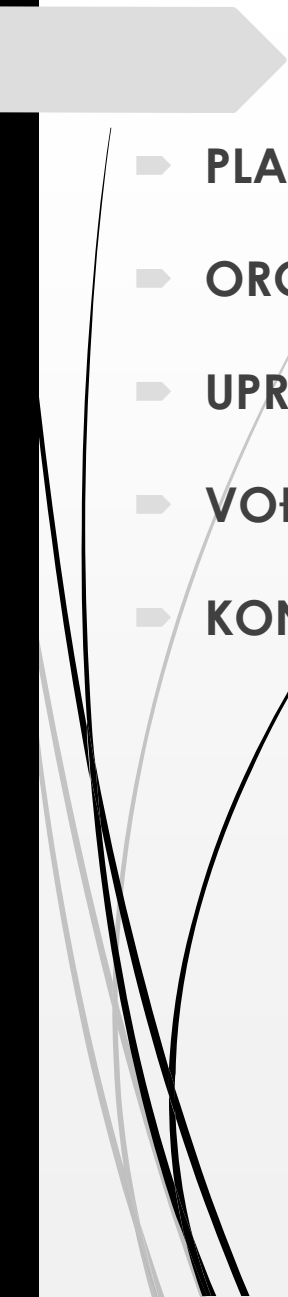
BCG MATRICA LJUDSKIH POTENCIJALA



Vještine i sposobnosti suvremenog menadžera

- Tehničke vještine
- Interpersonalne (socijalne) vještine
- Konceptualne, strategijske vještine
- Dijagnostičke i analitičke vještine
- Komunikacijske vještine
- Političke vještine
- Administrativne vještine

Vodstvo - određenje posla kroz menadžerske funkcije

- 
- **PLANIRANJE**
 - **ORGANIZIRANJE**
 - **UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA**
 - **VOĐENJE**
 - **KONTROLIRANJE**



Appreciation Strategy Humility
Commitment Responsibility
Leadership
Integrity Honest Communication Listening
Values Purpose Determination Principles
Passion

Strateško planiranje

TRI KRITIČNE TOČKE STRATEŠKOG PLANIRANJA

- Formulacija
- Provedba
- Evaluacija



komunikacija

DEFINIRANJE CILJEVA, MISIJE I VIZIJE

STVARANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE (politike, pravila, norme, vrijednosti...)

Čimbenici koji utječu na organizacijsku kulturu



Opće postavke organizacijske kulture

Dimenzije kulture prema organizacijskoj praksi:

- Orijentacija na PROCES/REZULTATE
- Orijentacija na ZAPOSLENE/POSLO
- Orijentacija na ORGANIZACIJU/PROFESIONALNI TIP KULTURE
- OTVORENI/ZATVORENI sustav
- BLAG/ČVRST nadzor
- PRAGMATIČAN/NORMATIVNI tip kulture



Dimenzije kulture prema vrijednosnoj orijentaciji:

- Prema LJUDSKOJ PRIRODI (npr. dobar/zao, radišan/lijen)
- Prema OKOLINI (npr. nadomćnost/submisivnost)
- Prema VREMENU (npr. orijentacija na prošlost/sadašnjost/budućnost)
- Prema DJELATNOSTI (npr. aktivnost/pasivnost)
- Prema ODNOSIMA (npr. hijerarhični/timski odnosi)



Učinci strategijskog menadžmenta i organizacijske kulture

- Poticanje proaktivnog umjesto reaktivnog ponašanja
- Eksplicitna komunikacija ciljeva organizacije
- Kontinuirano prispitivanje strategijskih pretpostavki i stvaranje kritičkog mišljanja
- Identificiranje jaza između sadašnje situacije i buduće vizije
- Uspostavljanje zajedničkih veza i vrijednosti, postizanje lojalnosti organizacije od strane zaposlenih
- Stvaranje osjećaja identiteta, odnosno pripadnosti organizaciji

Učinci strategijskog menadžmenta i organizacijske kulture

- Stvaranje stabilnosti u organizaciji kao socijalnom sustavu
- Omogućavanje transparentnosti vizije organizacijskog razvoja
- Pružanje zajedničkog obrasca ponašanja u organizaciji
- Učvršćivanje socijalnih odnosa
- Jačanje privrženosti organizaciji, povećavanje konzistencije ponašanja zaposlenika i smanjenje nejasnoća u organizaciji

ORGANIZACIJSKA KULTURA U SVIJETU



ORGANIZACIJSKA KULTURA U SVIJETU



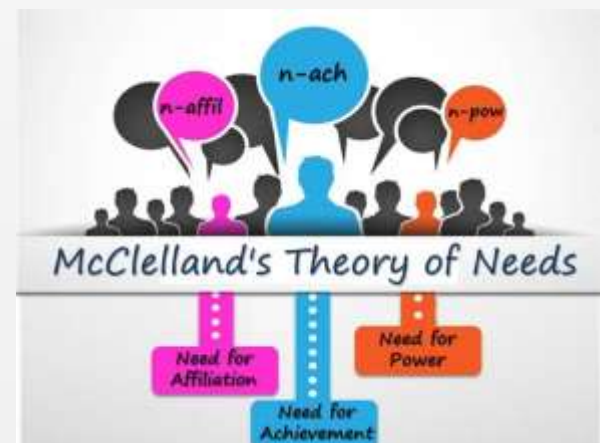
Timski rad

- Upravljačke funkcije / Ne upravljačke funkcije
- Donose odluke / Raspravljaju o problemu bez donošenja odluke
- Daju preporuke menadžerima / Primaju informacije, bez preporučivanja i donošenja odluka
- Linijski tim (odbor) / Stožerni tim (odbor)
- Formalan / Neformalan
- Trajan / Privremen

Učinci timskog rada

- Individualni rast i razvoj
- Dijeljenje iskustva i znanja
- Razvoj međuljudskih odnosa
- Stvaranje zajedništva i građenje povjerenja
- Uočavanje prednosti i mana, ali i različitosti članova tima
- Različitost i heterogenost tima otvara prilike kreativnosti, novim idejama i inovativnosti
- Sinergijski učinak tima

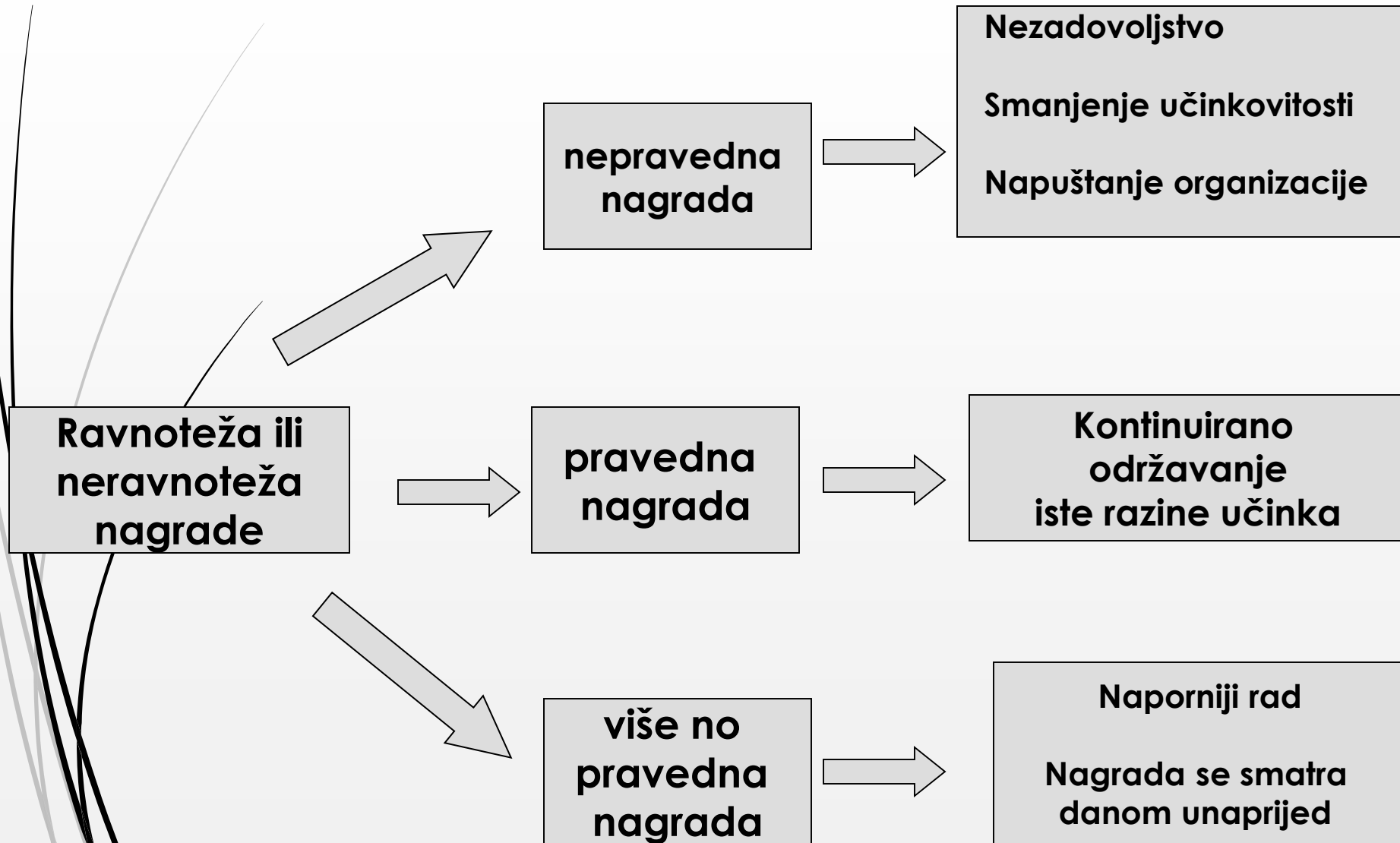
MOTIVACIJA – što nas pokreće?



Na motivaciju utječu

- Individualne osobine
- Karakteristike posla kojeg zaposlenik obavlja
- Karakteristike organizacije, odnosno radne situacije i radne okoline
- Šira društvena okolina

Pravednost motiviranja



```
graph LR; A[MATERIJALNO nagrađivanje] --> C((MOTIVACIJSKE STRATEGIJE)); B[NEMATERIJALNO nagrađivanje] --> C;
```

MATERIJALNO
nagrađivanje

NEMATERIJALNO
nagrađivanje

**MOTIVACIJSKE
STRATEGIJE**

	Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Pojedinac	• Plaća • Bonusi • Naknade za inovacije i poboljšanja • Naknade za širenje znanja i fleksibilnost • Ostali poticaji (bonusi)	• Stipendije i školarine • Studijska putovanja • Specijalizacije • Plaćene odsutnosti i slobodni dani • Automobil kompanije • Menadžerske beneficije
Organizacija	• Bonusi vezani za rezultate i dobitak poduzeća • Udio u profitu • Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	• Mirovinsko osiguranje • Zdravstvena zaštita • Životno i druga osiguranja • Naknade za nezaposlenost • Obrazovanje • Godišnji odmori • „božićnica“ i drugo • Skrb o djeci i starima i dr.

Beneficije sigurnosti i zdravlja	Beneficije slobodnog vremena	Usluge zaposlenicima
Mirovinsko osiguranje	Odmori	Pomoć i stipendije za školovanje
Zdravstveno osiguranje	Praznici	Krediti zaposlenima
Životno osiguranje	Opravidani izostanci	Usluge prehrane
Osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih oboljenja, nesreća i sl.	Plaćeni dopusti	Automobil kompanije
Bolovanja	Žalbeni postupci i pregovaranje	Profesionalna odjeća
Socijalna sigurnost	Plaćeno vrijeme tijekom stručnog usavršavanja i obrazovanja	Pravne usluge
Osiguranje i naknade u slučaju nezaposlenosti		Programi štednje
Otpremnine i dr.		Prijevoz i parkiranje
		Skrb za djecu i starije
		Različite nagrade za službu, staž i druge prigode
		Programi rekreacije i zdravlja
		Socijalne aktivnosti
		Troškovi preseljenja i transfera
		Diskontna kupovina proizvoda poduzeća
		Prodaja otpisane opreme
		Bonusi i pokloni za blagdane
		Savjetovanje i različite stručne usluge
		Neplaćeni dopusti zbog obiteljskih razloga i dr.

Strategije nematerijalnog nagrađivanja

1. Oblikovanje i organizacija posla

- Cilj je učiniti posao izazovnijim i zanimljivijim,
- Metode oblikovanja posla: rotacija zaposlenika, proširenje posla, obogaćivanje posla.

2. Timski rad

3. Participacija zaposlenih

- Inovacija modernog menadžmenta,
- Uvažavanje ideja zaposlenih i njihovo uključivanje u proces donošenja odluka,
- Oblikovanje i uvođenje promjena.

Strategije nematerijalnog nagrađivanja

4. Menadžeri i stil menadžmenta

- Presudan utjecaj u motiviranju zaposlenika,
- Kreiranje sustava motiviranja.

5. Povratne informacije i priznavanje uspjeha

- Usmene i pismene zahvale i pohvale,
- Saznanja zaposlenih o tome kako obavljaju svoje radne zadatke,
- Napredovanja zaposlenih na kompleksnija radna mjesta,
- Poticanje samopouzdanja, poučavanje kako što treba raditi, omogućavanje profesionalnog razvoja.

Strategije nematerijalnog nagrađivanja

6. Fleksibilno radno vrijeme

- Osjećaj kontrole,
- Varijabilni raspored,
- Usklađivanje osobnih i radnih potreba,
- Povećava se produktivnost i zadovoljstvo.

7. Prilika za učenje, obrazovanje i razvoj

- Kvalitetniji pojedinci s većim i širim znanjem i vještinama.

8. Organizacijska kultura

Primjer 1.

- Godišnji bonusi, božićnice
- **Godišnji izbor za najboljeg zaposlenika ili najbolji tim**
- Sufinanciranje prehrane zaposlenika
- Organiziranje rekreacije
- Tvrtka posjeduje ugovor s liječnikom opće prakse
- **Organiziranje blagdanskih domjenaka**
- **Organiziranje team buildinga**



ATLANTIC
G R U P A

Primjer 2.

- Plaća preko 7.000 kn
- Zaposlenice primaju 13. i 14. plaću
- Četiri puta godišnje zaposlenicima se poklanjaju paketi najnovijih proizvoda robne marke DM
- Dobivanje regresa i božićnice
- **Zaposlenici osjećaju poštovanje svojih nadređenih, što im povećava ambiciju, motivaciju i želju za radom**

Primjer 3.

- Prva tvrtka u Hrvatskoj koja je otvorila dječji vrtić za djecu svojih zaposlenika
- Zaposlenima su na raspolaganju fitnes-programi, sauna, bazen, restorani i kafići
- 2003. godine su otvorili prvi zatvoreni mirovinski fond
- **Nagradno putovanje za najboljeg zaposlenika**



Primjer 4.

- **Zaposlenici nagrađuju svoje kolege**
- Kategorije nagrađivanja poput *Nominiraj kolegu*, *Zraka sunca*, *Moj heroj*, *Blistavi um* i *Najbolji tim...*
- Blagdanski pokloni
- **Organizacija obiteljskog dana za zaposlenike**
- Organiziranje Coca-Cola vikenda



Primjer 5.

- McGregorova “teorija Y”
- **razvoj zaposlenika kroz davanje složenih i zahtjevnih poslova i zadataka**
- učenje na greškama
- autokratsko vođenje
- brojne kritike Jobsovog načina vođenja i upravljanja ljudskim resursima



“My job is not to be easy on people.
My job is to take these great people
we have and to push them and make
them even better.”

- Steve Jobs



Primjer 6.

- McClellandova teorija potreba
- **Potreba za povezivanjem**
- **Potreba za postignućem**
- **Potreba za moći**



Primjer 7.

- inovativni zaposlenici na svim razinama
- demokrativan/laissez-faire sistem vođenja
- naglasak na transparentnosti i vrednovanju putem povratne informacije

“To create the happiest, most productive workplace in the world.”



Primjer 8.

- Ocjena zaposlenika o organizacijskoj kulturi: 4.5/5
- **Primjer uspješne organizacijske kulture: zajedničko rješavanje teških i zanimljivih problema konstantno učenje i napredovanje, neformalna druženja, fokus na timskom radu**
- Prema Glassdorfu ima najbolju i najkvalitetnije razvijenu organizacijsku kulturu (prvi na listi)
- **Ugodno i prijateljsko okruženje te redoviti sastanci**



Primjer 9.

- **Ocjena zaposlenika o organizacijskoj kulturi: 4.3/5**
- **Primjer uspješne organizacijske kulture:** kampus zaposlenika je inspiriran od strane Disneylanda, **neformalna druženja, postavljanje izazova i problema koji zaposlenici rješavaju zajedno**
- **Fokusiranost na brzo djelovanje u malim timovima,** zapošljavanje ljudi iz različitih branši
- Od zaposlenika traže da se istaknu kroz svoju jedinstvenost bez postavljanja granica sebi i drugima

Primjer 10.

- Ocjena zaposlenika o organizacijskoj kulturi: 4.4/5
- Primjer uspješne organizacijske kulture: zaposlenici se osjećaju vrijednima i cijenjenima, naglasak na „jednakoj vrijednosti” zaposlenika od srednje do najviše menadžerske razine, **opuštena i prijateljska atmosfera, timski rad i timsko odlučivanje**
- Njeguju kulturu fokusiranu na **postavljanju stalnih izazova pred zaposlenike** koje na takav način motiviraju za konstantni napredak; **poštuju različitost** svojih zaposlenika te to prepoznaju kao **ključ** svog internog i eksternog uspjeha



Edelman

Primjer 11.

- Fokus na internim odnosima unutar organizacije – organizacijska kultura odražava društveno odgovorno ponašanje
- Organizacijsku kulturu čini **zajedničko rješavanje problema** te snažan timski rad u svim segmentima
- **Redoviti sastanci**, neformalna druženja te prijateljska atmosfera u radu



Volkswagen

Primjer 12.

Kultura koja podržava inovativnost, lojalnost, učenje, želju za pobjedom zaposlenika bez obzira na njihovu ulogu u organizaciji

- **Od zaposlenika se očekuje** privrženost kompaniji i poštivanje vrijednosti organizacijske kulture na svim razinama
- **Timski rad**
- **Dizajniranje posla**
- **Menadžeri i stil menadžmenta**
- **Participacija zaposlenih**
- **Priznanje i feedback**
- **Kontinuirano usavršavanje i razvoj**
- **Obrazovni programi** namijenjeni razvijanju i usavršavanju; **naglasak** na međuljudskim odnosima i diferencijaciji

“ Inovativnost, poduzetnost i želja za pobjedom ključne su vrijednosti Podravke ”



Primjer 13.

- Zaposlenici čine najvažniji resurs svakog poduzeća
- **Usmeno priznanje, povratna informacija**
- **Pismeno priznanje**
- **Mogućnost odabira radnih zadataka**
- **Pohađanje konferencija i treninga**
- Mentorstvo nagrađenog
- **Proslave uspjeha**
- Napredovanje



Primjer 14.

- **Kultura koja odražava** vrijednost i kvalitetu rada te koja veže zaposlenike – prožima se kroz sve organizacijske razine
- **Kvalitetni, obrazovani i motivirani** zaposlenici odabrani kroz dugotrajni proces selekcije
- **Dodatne edukacije i usavršavanje, razvoj i učenje kroz individualni i timski rad – podržavanje cjeloživotnog obrazovanja**
- **Sustav nagrađivanja**, motiviranja te mogućnost osobnog i profesionalnog razvoja

Primjer 15.

- **Organizacijska kultura odražava** vrijednosti i uvjerenja; cilj je omogućavanje zaposlenicima maksimalno iskorištavanje svojih potencijala
- **Fokus** na različitost znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika
- **Kultura utječe** i poboljšava uspješnost i inovativnost organizacije, zaposlenika te njihovu efikasnost
- **Česta provjera i kontrola stavova i mišljenja zaposlenika o organizacijskoj klimi**
- **Edukacije**, usavršavanja i daljnja obrazovanja

Primjer 16. Jedna odgojno-obrazovna ustanova

- **Pozitivan stav zaposlenika na upravljačkom radnom mjestu**
- **Vođenje umjesto naređivanja**
- **Korektnost u odnosu prema nastavnicima**
- **Sposobnost prihvatanja pogreške, iskrenost, ljubaznost, pozitivna komunikacija**
- **Suradničko djelovanje**
- **Pravedna raspodjela radnih zaduženja stručnim zaposlenicima**
- **Rad na kontinuiranom profesionalnom razvoju nastavnika**
- **Poticajna okolina za učenje učenicima i izvođenje nastave nastavnicima**

Loš primjer iz prakse

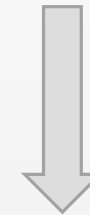
FOXCONN®



© Getty Images

Poredak motiva prema nekim istraživanjima

1. plaća
2. **dobri rukovoditelji**
3. međuljudski odnosi
4. stalnost i sigurnost posla
5. odgovornost
6. prihvaćanje kolega
7. uvjeti rada
8. potvrđivanje sposobnosti
9. zanimljivost posla
10. sudjelovanje u dobiti
11. status organizacije
12. napredovanje
13. obrazovanje i usavršavanje



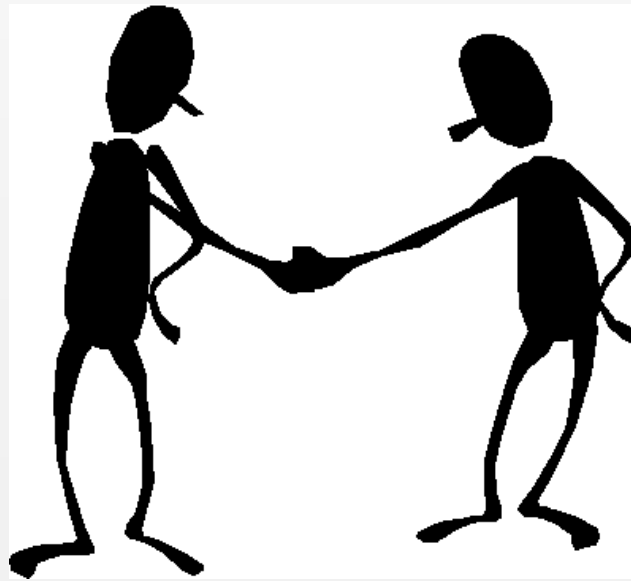
*Ovi motivi variraju ovisno
o državi*

“Zadovoljan zaposlenik ključ je uspjeha”



Transformacijsko vodstvo

- ✓ Rad na sebi
- ✓ Rad sa svojim timom





① **Nematerijalna motivacija**

② **Ljubav, pažnja i emocija**

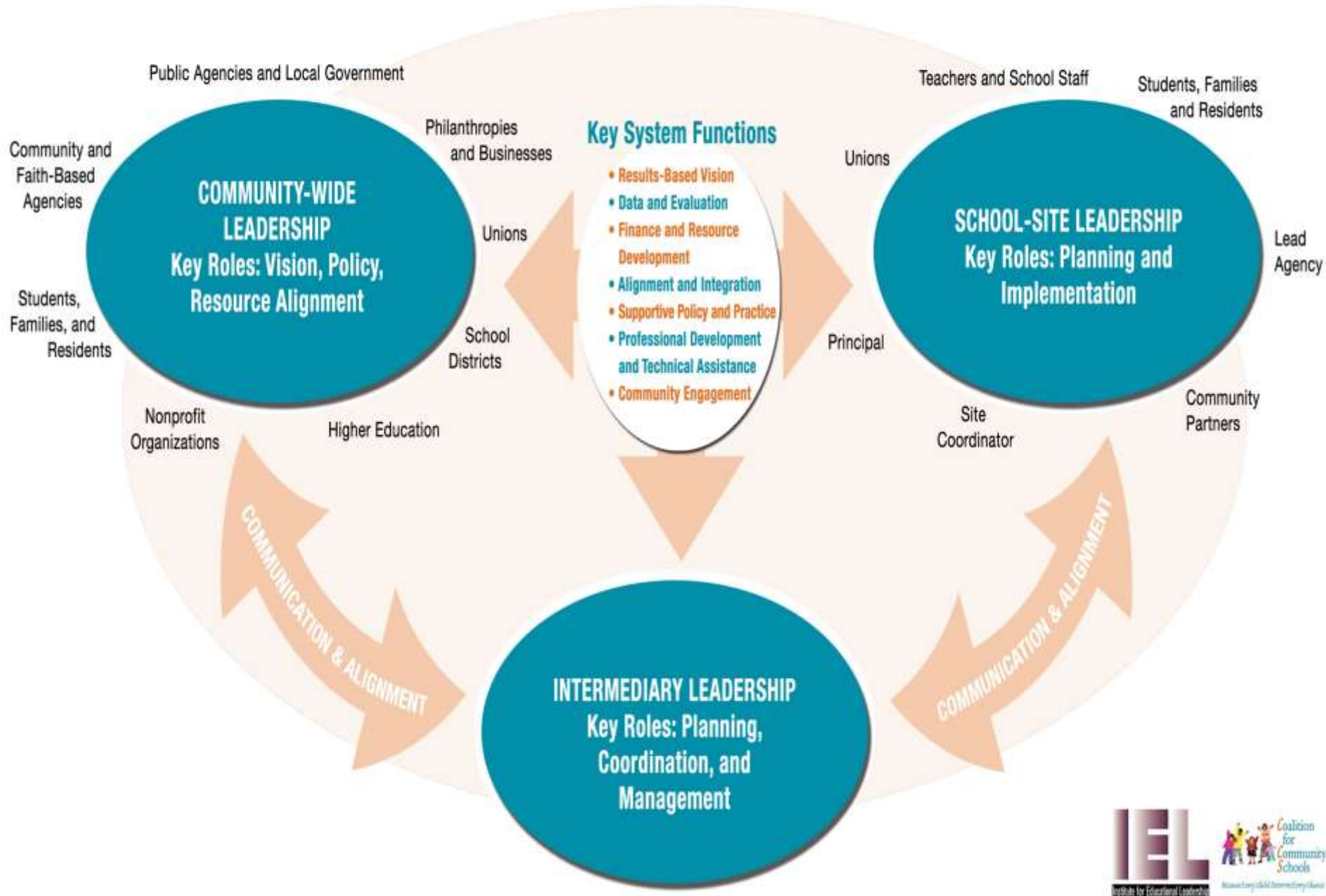
③ **Sigurnost**

④ **Odgovornost**

⑤ **Izazov**

**Briga o
ljudima**

A Collaborative Leadership Structure for Community Schools



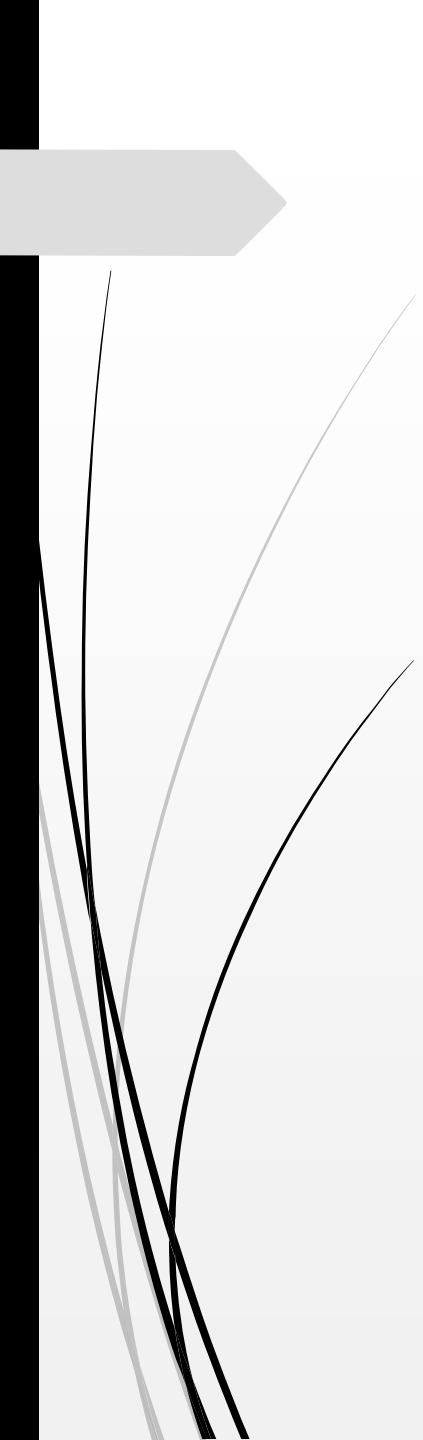
Da li je moguće biti vođa u suvremenom
okruženju?!

Prepoznajete li vođu u sebi?

Prepoznajete li vođe oko sebe?

Prepoznajete li vođe među učenicima?





Na raspolaganju za dodatna pitanja



Sveučilište u Zadru
doc. dr. sc. Tomislav Klarin
tklarin@unizd.hr