



Osnove menadžmenta i menadžerske vještine

**Nensi Araminčić,
mag.med.lab.diagn.,
savjetnica
Medicinska škola u Rijeci**

Školska godina: 2022./2023.



Prezentacija obuhvaća...

1. Uvod u menadžment
2. Određenje i važnost menadžerskih vještina
3. Odlike uspješnog menadžera
4. Upravljanje ljudskim resursima
5. Obilježja uspješnih timova
6. Upravljanje komunikacijom
7. Upravljanje promjenama
8. Rukovođenje školom



Definicija menadžmenta

Proces rada s drugim ljudima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva

Menadžment se odnosi na **upravljanje ljudskim, materijalnim i financijskim resursima te orijentiranost prema rezultatima.**

Omogućuje rast i razvoj organizacije u cjelini i svakog pojedinog člana u skladu s potrebama.

Ključni činitelji opstanka organizacije

- ❖ Pozicija na tržištu
- ❖ Inovativnost
- ❖ Produktivnost
- ❖ Razvoj ljudskih resursa
- ❖ Kvaliteta
- ❖ Financijski rezultati



Cilj, misija i vizija organizacije

Svaka organizacija mora imati: jednostavne i ujedinjavajuće **ciljeve**, jasnu **misiju** i zajedničku **viziju**.

Cilj – **odredište** na koje organizacija kao cjelina želi stići.

Vizija – **smjer** u kojem se organizacija želi razvijati u narednih 5 – 10 godina bez obzira na promjenjive uvjete tržišta.

Misija – **način** na koji se ostvaruje vizija.





1. Zadatak glasi...

Razmislite o misiji, viziji i ciljevima svoje škole kao organizacije!!

Tko je menadžer?

Menadžer - osoba koja ostvaruje svoje ciljeve i zadatke uz pomoć drugih ljudi

Crte osobnosti menadžera: inteligencija, ambicioznost, samopouzdanje, snažan osjećaj vlastitog identiteta, inicijativnost, upornost, odlučnost, empatija, želja za napredovanjem u društvenoj hijerarhiji. Od modernoga menadžera traži se **supervođenje** – upravljanje ljudima na način da vode sami sebe.





Obilježja suvremenog menadžera

Bitna obilježja suvremenog menadžera:

- ❖ aktivan vođa
- ❖ stvara pozitivnu radnu okolinu, potiče na uspjeh i uklanja uzroke neuspjeha
- ❖ osigurava zaposlenima sve potrebne resurse i edukaciju
- ❖ potiče na osobni i profesionalni razvoj

Menadžerske vještine

Najvažnije vještine u menadžmentu koje se mogu naučiti:

- ❖ interpersonalne vještine
- ❖ komunikacijske vještine
- ❖ upravljanje ljudima
- ❖ upravljanje promjenama
- ❖ upravljanje informacijama
- ❖ upravljanje samim sobom
- ❖ upravljanje financijama
- ❖ timski rad
- ❖ informacijska tehnologija



Tradicionalni vs. moderni menadžer

| Tradicionalni menadžer | Moderni menadžer |
|------------------------|------------------|
| nadglednik | trener |
| policajac | dirigent |
| sudac | vođa tima |
| krotitelj | vizionar |
| računovođa | prijatelj |



Upravljanje ljudskim resursima

Ključ uspjeha organizacije su ljudi.

Upravljanje ljudima predstavlja skup aktivnosti menadžmenta usmjerenih na **privlačenje, razvoj i zadržavanje** učinkovitih i kvalitetnih kadrova.

Upravljanje ljudima se sastoji od **organiziranja i motiviranja** pojedinaca kako bi radeći zajedno s drugim ljudima ostvarili određene ciljeve.

Uspješno upravljanje ljudskim resursima

Uspješan menadžer mora:

- ❖ razumjeti što ljude motivira
- ❖ graditi dobre međuljudske odnose unutar tima
- ❖ znati kako delegirati ovlasti i razriješiti sukob
- ❖ osigurati edukaciju i osobni razvoj, trening i mentorstvo
- ❖ znati osloboditi potencijal svakog pojedinca



Elementi upravljanja ljudskim resursima

- ❖ regrutiranje
- ❖ selekcija
- ❖ obuka i razvoj
- ❖ procjena performansi
- ❖ upravljanje kompenzacijama
- ❖ radni odnos





Elementi upravljanja ljudskim resursima

Regrutiranje - podrazumijeva utvrđivanje tekućih potreba i pronalaženje potencijalnih kandidata za slobodna (upražnjena) radna mjesta.

Izvori regrutiranja kadrova su:

1. vanjski - zapošljavanje novoga kadra
2. unutarnji - premještanje postojećeg kadra.



Elementi upravljanja ljudskim resursima

Selekcija - postupak izbora potencijalnog kandidata koji najbolje odgovara zahtjevima radnog mjesta.

Prilikom odluke o izboru uzeti u obzir: znanje, vještine i sposobnosti ali i motiviranost, interese i osobne karakteristike kandidata.

2. Zadatak glasi...

Osmislite sastav Povjerenstva od 3 člana za provedbu postupka zapošljavanja strukovnog nastavnika u Vašoj Školi!!



Tim

Tim je srce organizacije.

To je **specifična grupa ljudi** koji imaju **zajedničku svrhu i cilj** te **kolektivnu odgovornost** za obavljanje određene zadaće koja doprinosi podizanju radne uspješnosti organizacije. U modernim korporacijama idealan tim broji 5 – 12 članova, idealno 7.



Obilježja uspješnih timova

- ❖ Specifični, jasni ciljevi i vizija
- ❖ Relevantne stručne i interpersonalne vještine
- ❖ Povjerenje, osjećaj pripadnosti timu, timske djelatnosti
- ❖ Dobra komunikacija i suradnja
- ❖ Kvalitetni, djelotvorni vođe
- ❖ Koordinirane, promjenjive radne uloge
- ❖ Unutarnja i vanjska potpora, dobra infrastruktura, coaching, sustav praćenja i nagrađivanja
- ❖ Emocionalna inteligencija tima



Ključna područja razvoja tima

Znanja: poznavanje ciljeva i misije, uloga, osobina i odgovornosti ostalih članova, razumijevanje vještina.

Vještine: prilagodljivost, fleksibilnost, samokorekcija, koordinacija i povezivanje zadataka, komunikacija, upravljanje problemima.

Stavovi: zajednička vizija, međusobno povjerenje i shvaćanje vrijednosti timskoga rada.

3. Zadatak glasi...

Osmislite sastav i broj članova tima u Vašoj Školi koji bi radio na promociji Škole učenicima osmih razreda!!



Upravljanje komunikacijom

Uspješno komunicirati znači
poslati pravu poruku pravim ljudima
u pravo vrijeme na pravi način.



Komunikacijske vještine uspješnog menadžera

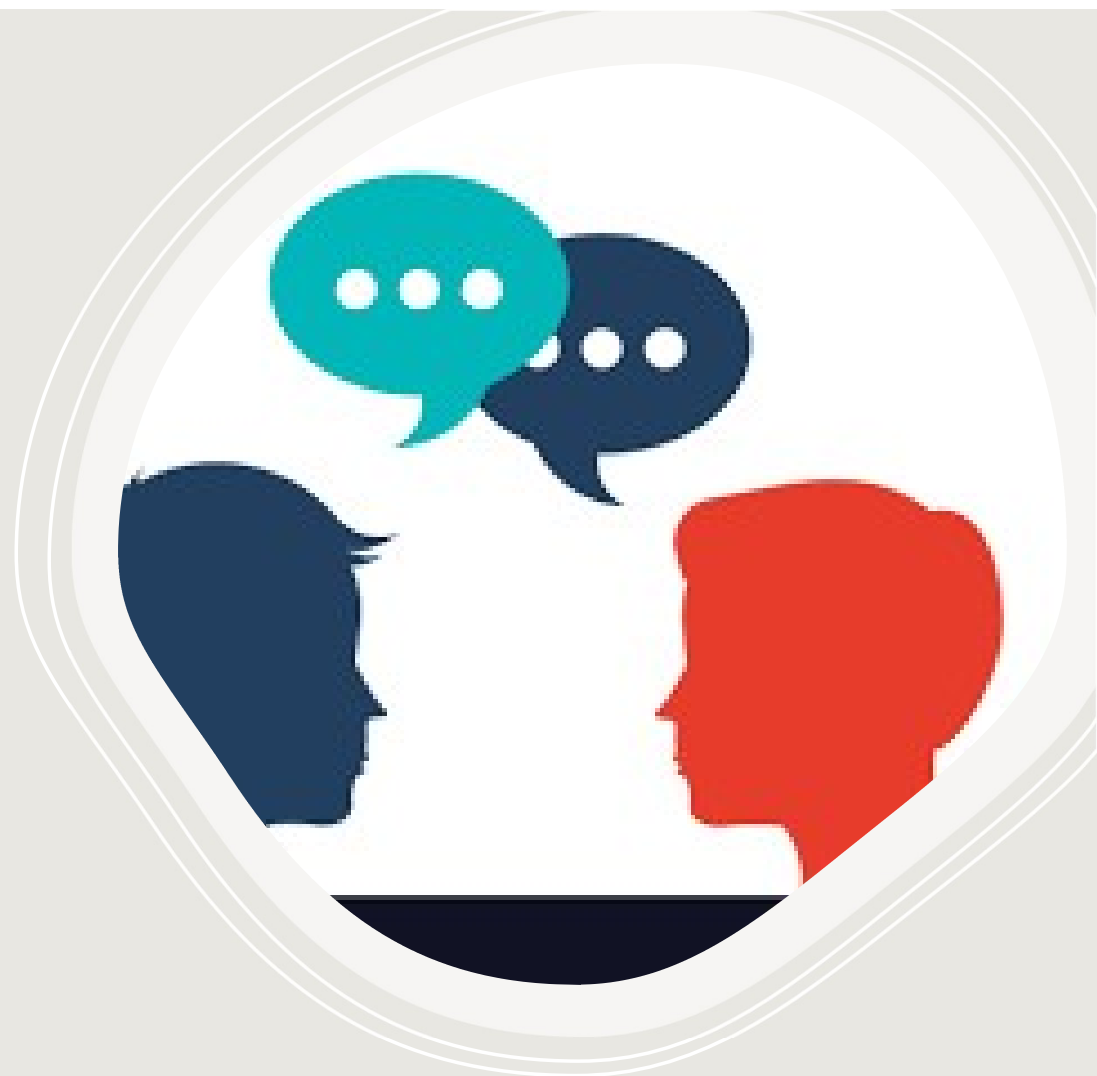
Uspješan menadžer mora
posjedovati:

- ❖ vještine interpersonalne komunikacije
- ❖ vještine prezentacije
- ❖ vještine slušanja
- ❖ vještine pregovaranja



Vještine interpersonalne komunikacije

Vještine interpersonalne komunikacije - stil komuniciranja ispunjen međusobnim poštivanjem i uvažavanjem sugovornika, kojim se prenosi jasna poruka uz istovremeno poticanje suradnje i dobrih odnosa. Ovaj oblik komunikacije usmjeren je na problem, a ne na osobu.



Vještine prezentacije

Vještine prezentacije – bitne su za obavljanje menadžerskih poslova i uspješnu karijeru; nužne za predstavljanje u javnosti, prezentiranje ideja, problema, planova, projekata, vizije i misije.



Vještine slušanja

Vještine slušanja – slušanje je vještina primanja poruka na način koji omogućava jasno shvaćanje izrečenih činjenica i stvarnog značenja poruke. **Neslušanje svojih zaposlenika smatra se najvećim uzrokom neuspjeha menadžera.** Slušati znači objektivno shvatiti sugovornika i otkriti stvarnu poruku.



Ask open-ended questions



Request clarification




Be attentive




Summarize



Paraphrase



Reflect feelings



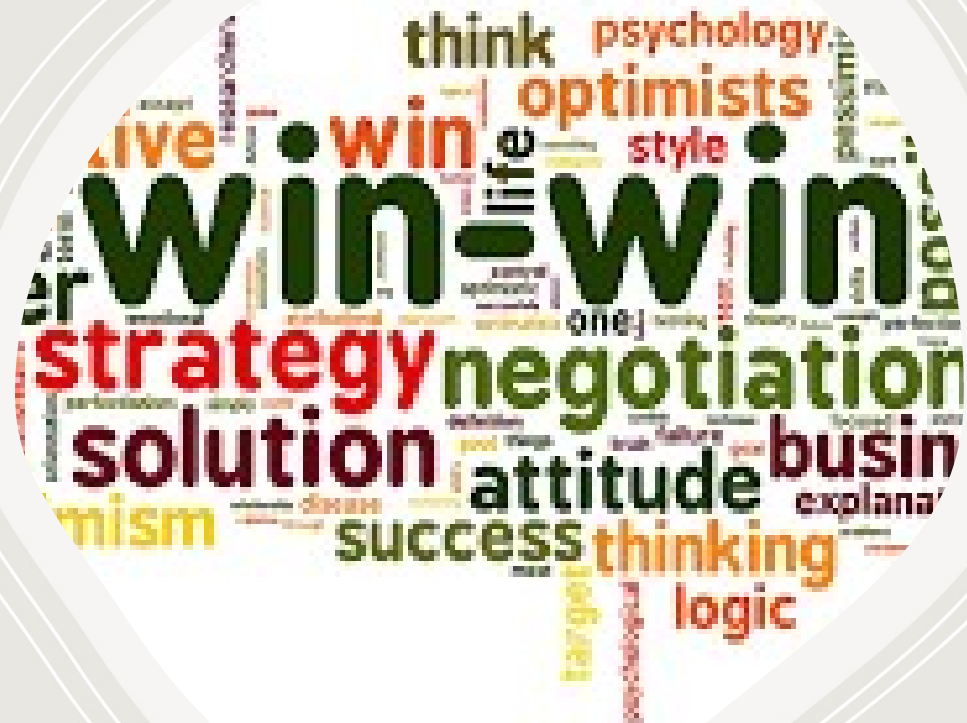
Be attuned to feelings



Ask probing questions

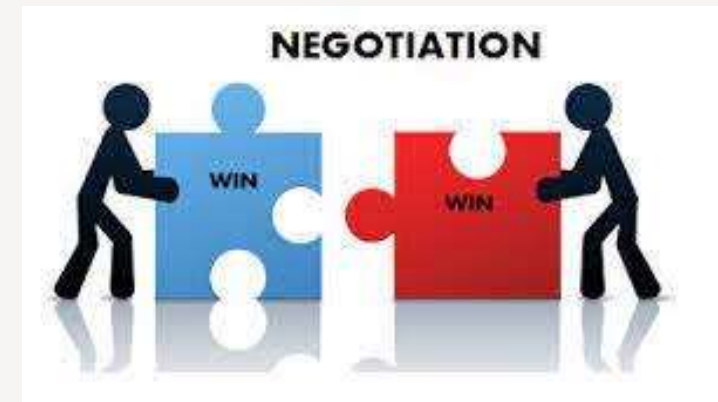
Vještine pregovaranja

Vještine pregovaranja - pregovaranje je proces u kojem se sučeljavaju osobe s različitim, često sukobljenim interesima ili željama kako bi pronašle zajednički jezik, donijele zajedničke odluke, postigle željeni cilj, sklopile posao, primirje. Kriterij uspješnog pregovaranja je postići odnos pobjednik - pobjednik uz minimalno korištenje resursa, u najkraćem mogućem roku uz poboljšanje međuljudskih odnosa. Pogreške u pregovorima su nedovoljna priprema, krivi pristup te krivo ponašanje.



Faze pregovora

- ❖ **priprema pregovora** - definiranje vlastite pozicije, prikupljanje informacija o drugoj strani i kreiranje taktike pregovaranja
- ❖ **proces pregovaranja** - stvaranje ozračja, iznošenje zahtjeva, izražavanje neslaganja, nastojanje da se postigne kompromis, finalizacija u usmenom ili pismenom obliku
- ❖ **analiza pregovora** - voditi bilješke, utvrditi razloge koji su doveli do uspjeha ili neuspjeha te izvući pouke.



Menadžersko odlučivanje

Menadžersko odlučivanje - osnovna i središnja aktivnost menadžera, najvažniji dio njegovog posla i sastavni je dio svih njegovih funkcija.

1. Izbjegavatelji problema: izbjegavaju informacije o problemu, ne žele se suočiti s problemom.

2. Rješavatelji problema: rješavaju problem kad se pojavi.

3. Tražitelji problema: aktivno "traže" problem, proaktivni su i djeluju prije nego do problema dođe, spremni za njega kad se pojavi.



Uspješan menadžer u donošenju odluka

- ❖ posjeduju informacije u pravom trenutku, moguće intuitivno sagledavanje problema
- ❖ uvijek imaju nekoliko varijanti mogućeg rješenja
- ❖ konzultiraju svoje suradnike, po potrebi i širi krug stručnjaka
- ❖ znaju se nositi s posljedicama pogrešnih odluka i brzo mijenjati smjer u odlučivanju
- ❖ intuitivno djeluju u situacijama kad je previše varijanti i nije moguće racionalno niti stručno procijeniti najbolju.



Specifičnosti menadžmenta u obrazovanju

U načelu razlikujemo dva osnovna modela ravnatelja – vođa:

- 1. ravnatelji koncentrirani na zadatke – briga za rezultat –**
u prvom planu je program rada škole, nema uvažavanja mišljenja nastavnika i stručnih suradnika, zadovoljava se forma ali ne i sadržaj. Zanemarivanje zaposlenika, loša radna klima i opće nezadovoljstvo obilježje su ovakvoga upravljanja školom.
- 2. ravnatelji koncentrirani na zaposlenike – briga za ljude –**
– naglašavaju timski rad, stvaraju dobru radnu klimu, te pozitivnu i kreativnu komunikaciju. Ovi ravnatelji razvijaju partnerske odnose s roditeljima i širom društvenom zajednicom na putu razvoja škole.

Stilovi rukovođenja školom

- ❖ **obezvlašćeno vodstvo ili osiromašeni menadžment** – obilježje neambicioznoga vođe, koji nije kreativan, ne motivira zaposlenike i ne brine o rezultatima škole
- ❖ **menadžment lokalnog kluba** – vođe kojima je najbitnije zadovoljstvo zaposlenika, odgovoran je za slabu učinkovitost i nije ozbiljno shvaćen
- ❖ **vodstvo srednjeg puta** – vođa koji uravnotežuje brigu za zaposlenike i zadaće škole, ne izaziva promjene samoinicijativno, već čeka naloge izvana
- ❖ **autokratsko vodstvo** – vođe orijentirane samo na zadatke škole, nisu empatični i tuđe zasluge rado pripisuju sebi
- ❖ **timski menadžment** – najbolja orijentacija vođe usmjerenoga i na ljude i na zadatke. Odani su misiji, viziji i ciljevima. Pokretači su promjena i razvoja škole.

Učinkovito vođenje škole

Podrazumijeva:

- ❖ motivaciju
- ❖ učinkovitu komunikaciju
- ❖ kreiranje vizije i misije
- ❖ uspješno vođenje timova
- ❖ poticanje profesionalnog razvoja
- ❖ delegiranje ovlasti.

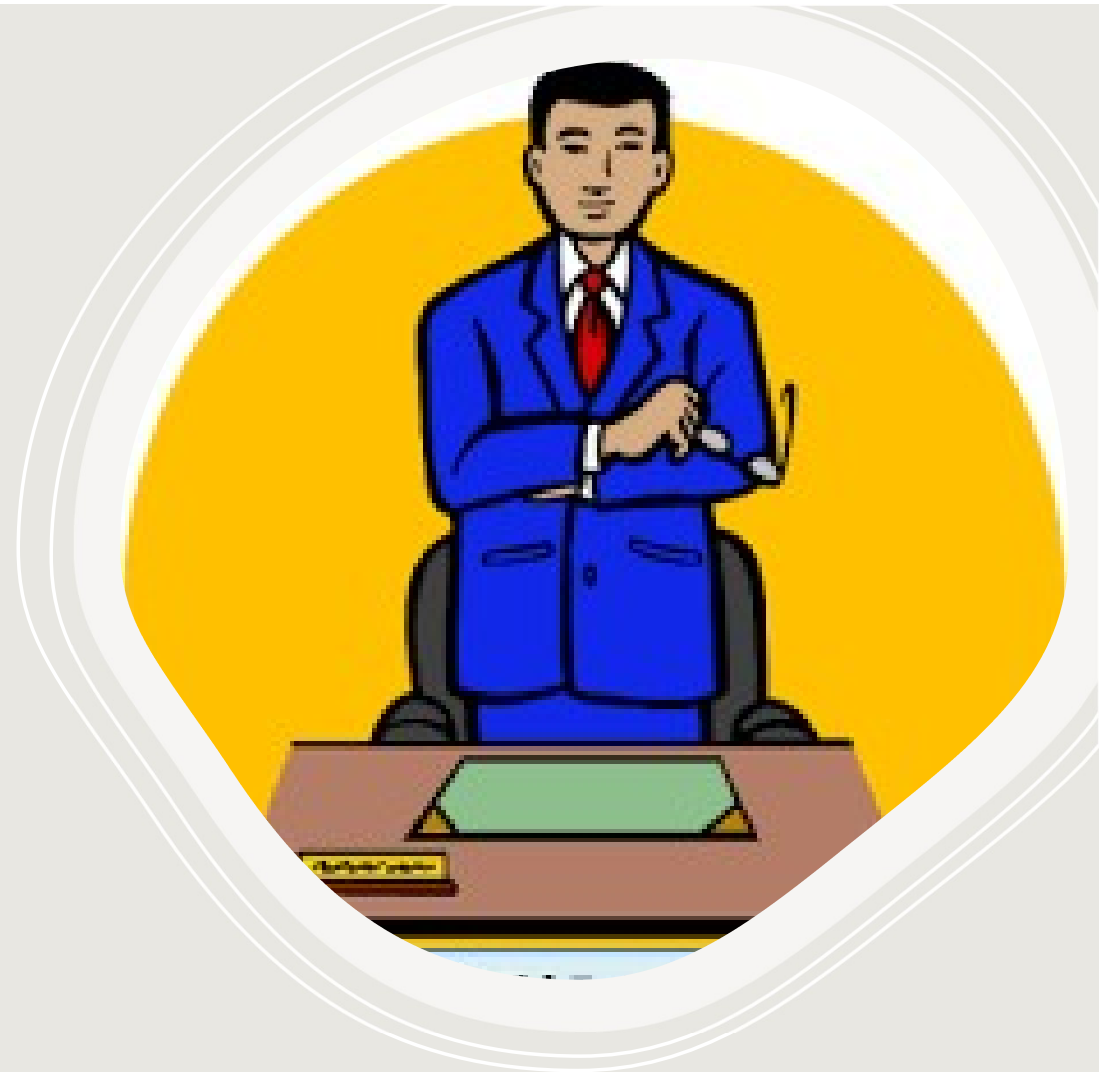


Tri profila poželjnih osobina ravnatelja škola

Osobni profil obuhvaća: sustav vrijednosti, komunikacijske vještine, vitalnost, odlučnost, srdačnost i kreativnost.

Profesionalni profil obuhvaća: poduzetnost, integritet, predanost i poistovjećivanje sa ciljem.

Poslovni profil obuhvaća: učinkovitost, ekonomiku, procedure i zadovoljstvo.



Uspješnost vođenja škole

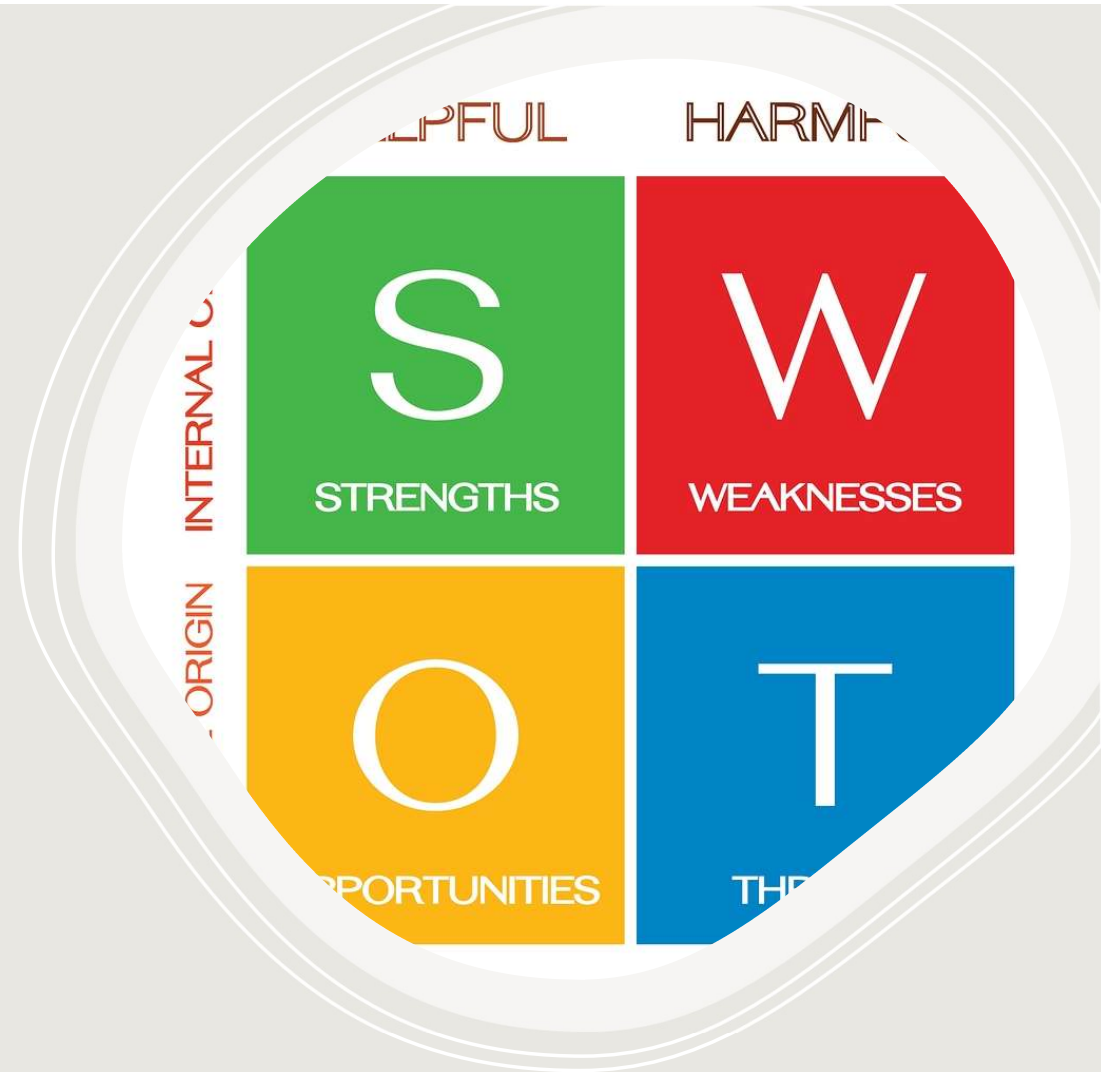
Uspješnost vođenja škole ovisi o:
znanju ravnatelja, odabranom stilu
vođenja, iskustvu, kompetencijama i
osobnosti.



4. Zadatak glasi...

Odgovorite na 4 pitanja koja se odnose na život i rad u Vašoj Školi kao nedjeljivoj cjelini:

1. Koje su naše prednosti? (snaga)
2. Koje su naše slabe strane? (slabost)
3. Koji su naši neiskorišteni resursi? (prilika)
4. Što nas koči u napretku? (prijetnja)



Upravljanje promjenama

Promjena je izmjena stanja ravnoteže.

Tri ključna pitanja kod provođenja promjene:

- ❖ što treba mijenjati?
- ❖ koliku promjenu mogu podnijeti zaposlenici?
- ❖ kojom dinamikom uvoditi promjene?



Koraci u uvođenju promjena

I ODMRZAVANJE - motivacija za promjenom

II PROMJENA - gradnja novog početka

III ZAMRZAVANJE – stabilizacija promjene



Planiranje promjena

1.FAZA – uočavanje postojanja potrebe za promjenom, uključuje prikupljanje informacija, definiranje problema, svijest o postojanju problema i mogućnosti rješavanja

2.FAZA – oblikovanje vizije – kako će izgledati “novi svijet”, stanje nakon promjene

3.FAZA – prilagođavanje promjeni, prihvaćanje vizije



Prijelazno razdoblje u uvođenju promjena

Podrazumijeva:

1. uključenje svih zaposlenih u planiranje promjene
2. formiranje prijelaznih timova za bavljenje problemima
3. podjelu specifičnih uloga
4. uvođenje novih komunikacijskih kanala
5. prepoznavanje potrebnih novih vještina i znanja,
organiziranje edukacija i tečajeva

5. Zadatak glasi...

Navedite jednu promjenu u životu i radu Vaše škole u kojoj ste sudjelovali kao zaposlenik/ca Škole!

Osobnost uspješnog menadžera

Uspješan menadžer ima visoku samoprocjenu koja se može naučiti u 5 koraka:

- 1. korak: Upoznati sebe**
- 2. korak: Prihvatiti samoga sebe**
- 3. korak: Preuzeti samoodgovornost**
- 4. korak: Upravljati samim sobom**
- 5. korak: Prakticirati samousavršavanje**



Ne zaboravimo...

1.Uspjeh je stanje uma!

2.Uspješan menadžer svoja nespecifična akademska znanja mora pretočiti u specifična znanja potrebna datom radnom mjestu i organizaciji!

3.Izvori informacija za menadžera: cjeloživotno učenje, stručna literatura, statistički podaci, konzultanti, obilazak lokacija i analiza konkurentskih proizvoda i usluga.





Pravi menadžer je...

...onaj koji u pravo vrijeme postavlja prave ljude na pravo mjesto za dobrobit svih zaposlenika i organizacije!

OVERNIGHT SUCCESS

Iceberg Illusion

SUCCESS!

WHAT PEOPLE SEE

WHAT PEOPLE DON'T SEE

- Hard Work
- Discipline
- Action 
- Good Habits 
- Risk
- Failures 
- Consistency
- Motivation
- Discipline
- Sacrifices
- Resilience
- Late nights
- Lack of sleep
- Persistence
- Doubts 
- Patience
- Stress
- Disappointments
- Struggle 

@ssaurel

**Na putu do
uspjeha...**



...potrebno je imati...



**Hvala na
pozornosti!**