



Osnove rukovođenja

Ne koristim samo mozak koji imam, nego i one koje mogu da pozajmim.

Woodrow Wilson

Teme na treningu...

- Uloga rukovodioca
- Elementi rukovođenja
- Delegiranje
- Razvijanje ljudi
- Motivacija
- Praćenje i Fidbek

Lokus kontrole

Mesto gde smeštamo **odgovornost** i **kontrolu** nad onim što nam se dešava u životu.





Uloga rukovodioca

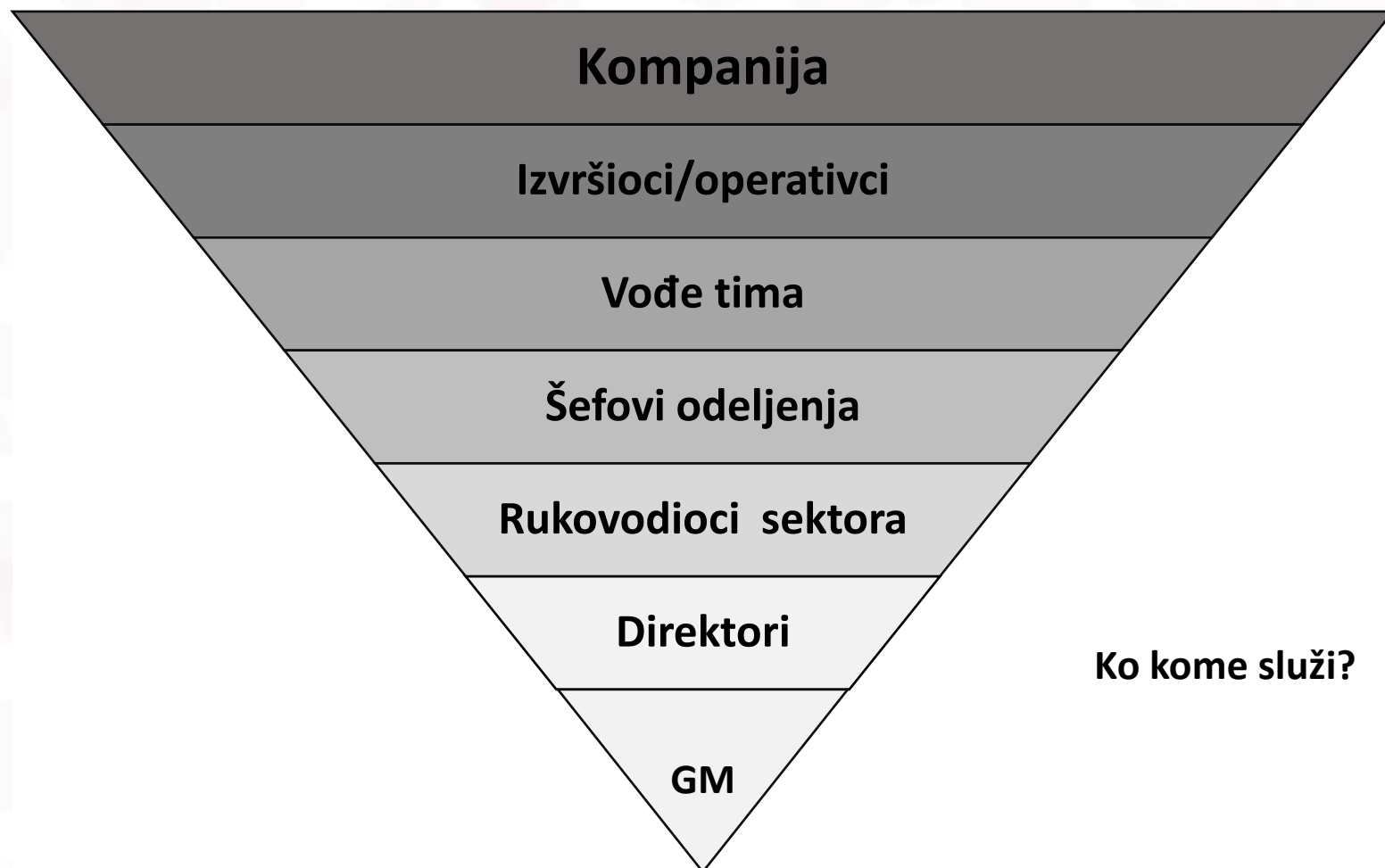


**Za šta
sam sve
odgovoran?**

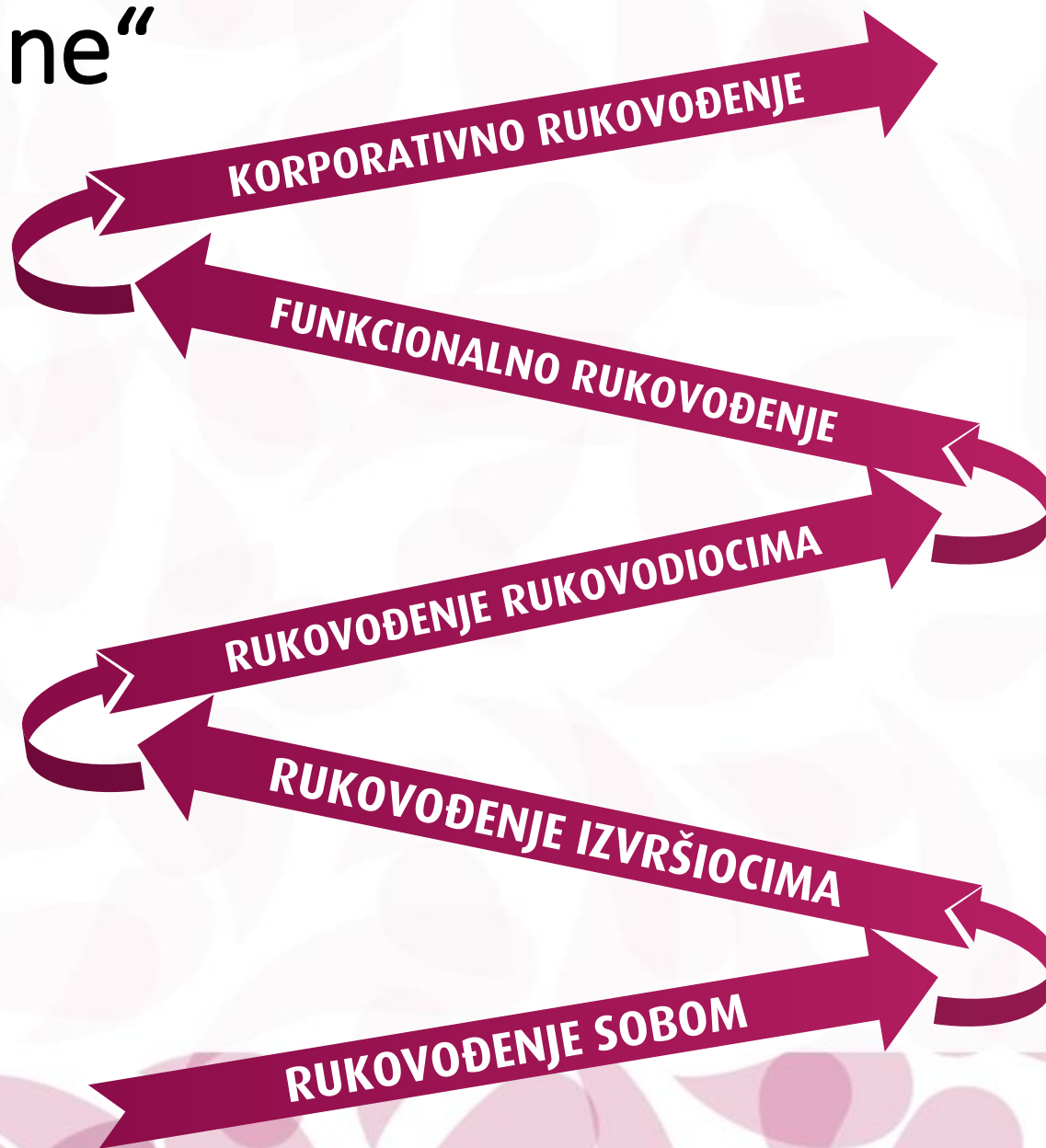
Ponašanja „dobrog“ rukovodioca

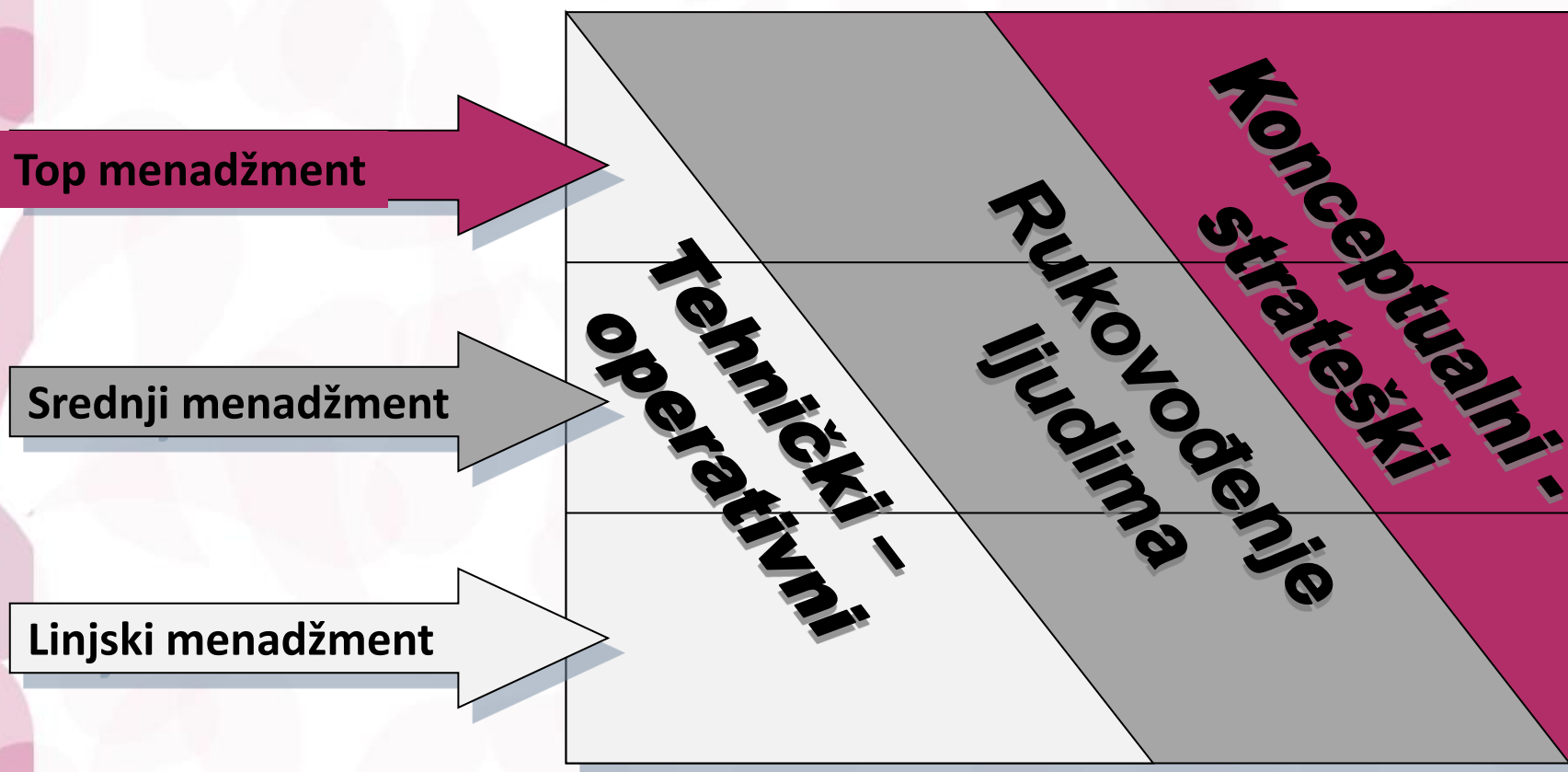
1. Slušanje. Pokazivanje empatije i brige.
2. Facilitiranje samostalnog rešavanja problema, koučovanje
3. Pružanje pojašnjenja o zadatku, svrsi, široj slici
4. Deljenje informacija o kompaniji, tržištu, strategiji.
5. Deljenje informacija o sebi
6. Pitanje za mišljenje o zadacima i planovima
7. Priznanje i ohrabrivanje. Pokazivanje vere „možeš ti to“
8. Pružanje tačno onoga što osobi treba (stil rukovođenja) može biti podrška: razvijanje kompetenci, instruiranje, davanje feedbacka Nuđenje izbora načina rada. Sloboda odlučivanja.

Servant Leadership



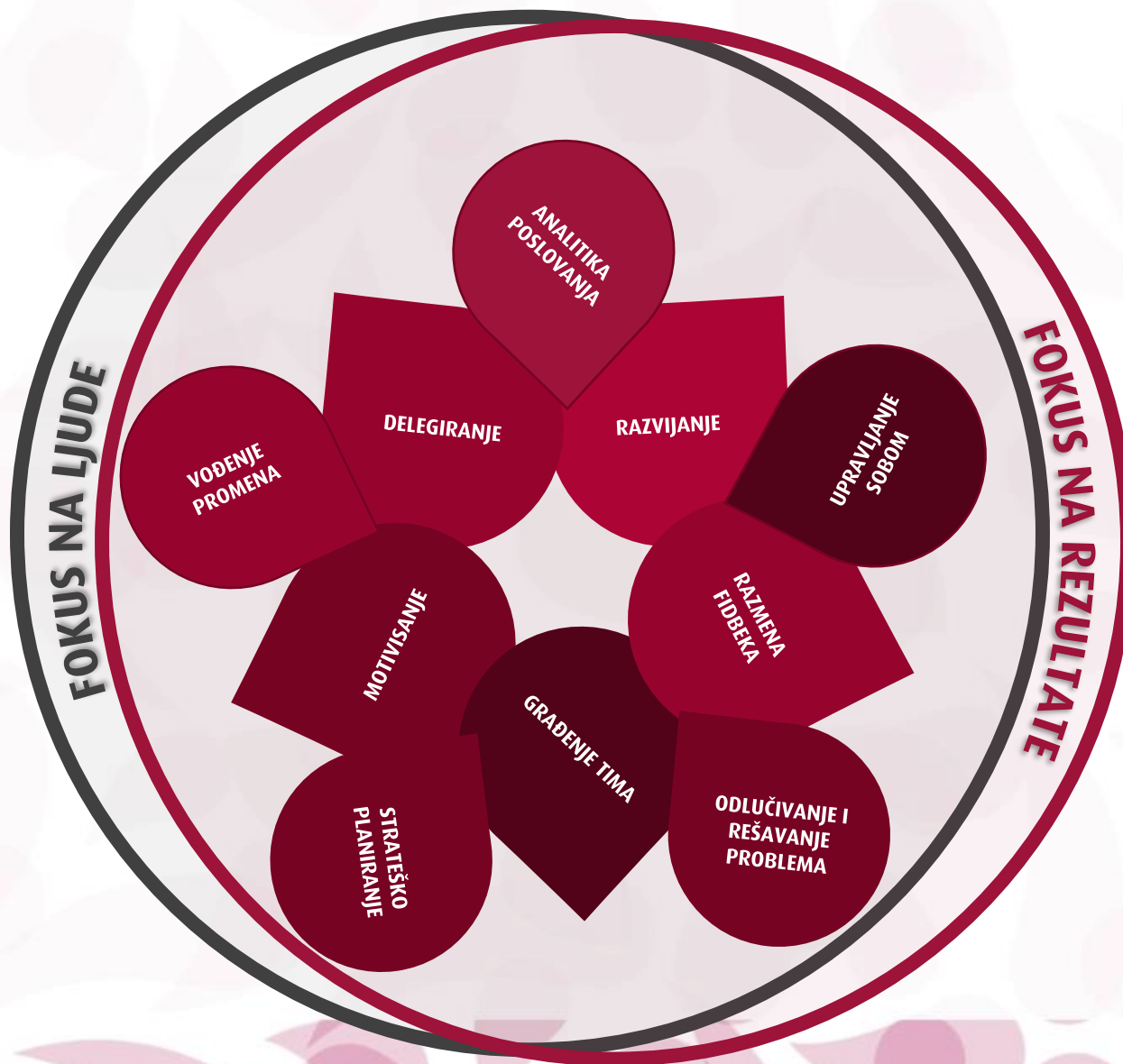
„Pipeline“





Koje poslove obavljaju rukovodioci?

Elementi rukovođenja





Delegiranje

Preduslovi i koraci dobrog delegiranja



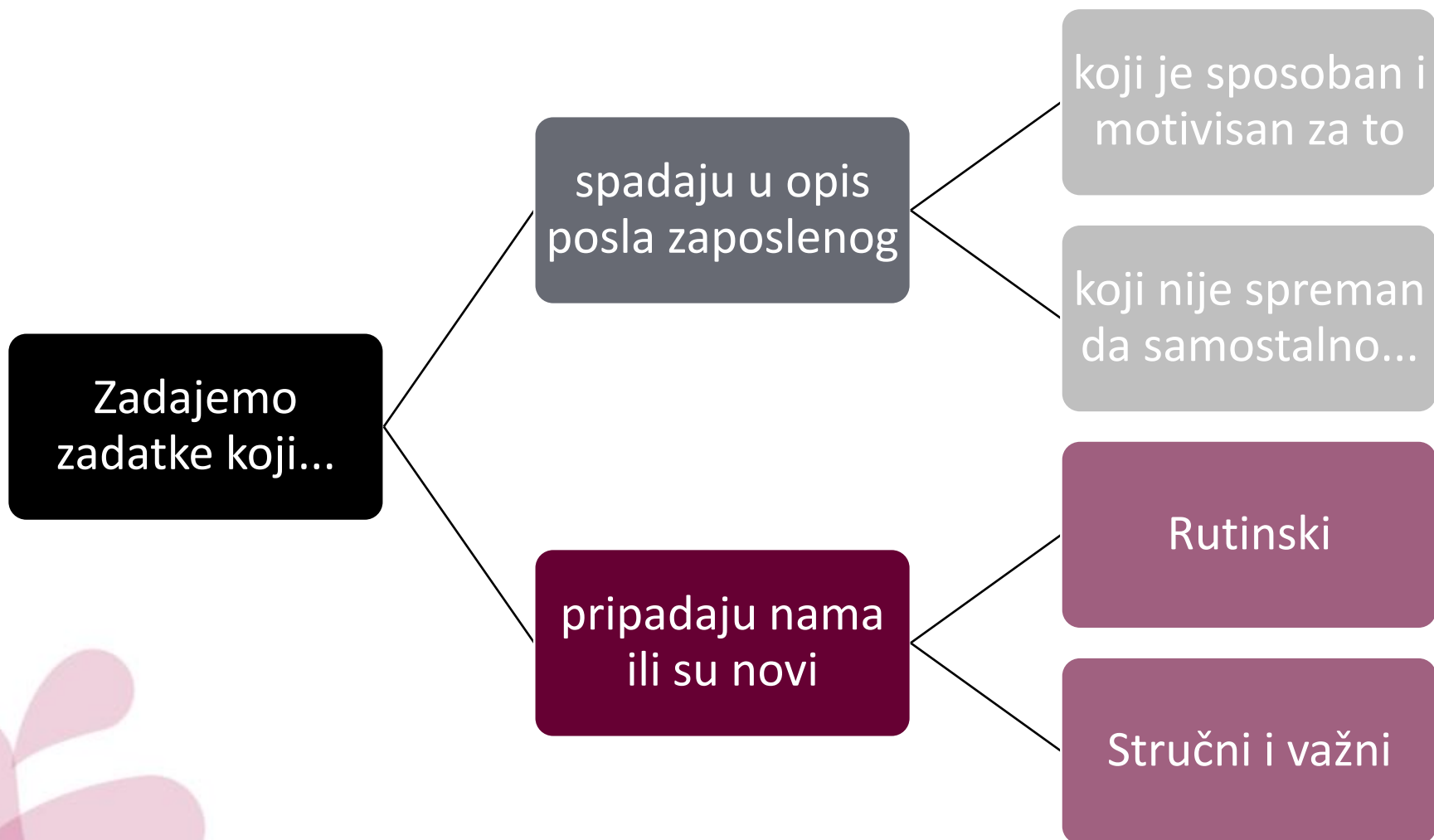
Šta ja treba da (u)radim da bih adekvatno i u pravoj meri delegirao zadatke?

Odgovornost za zadavanje i obavljanje zadatka

- **PARTNERSTVO** – o svakom aspektu u delegiranju onaj ko zadaje i onaj ko obavlja zadatak treba da se eksplicitno **dogovaraju** dok ne dođu do saglasnosti
- Onaj ko zadaje zadatak je odgovoran za odabir kome će zadati zadatak, način zadavanja zadatka, praćenje i davanje fidbeka na zadataka. Takođe i da podigne nivo odgovornosti kod zaposlenog koji obavlja zadatak – “**EMPOWERMENT**”.
- Onaj ko obavlja zadatak je odgovoran za uspešno i efikasno sprovođenje zadatka, za traženje pomoći u vidu razvoja i motivacije i za izveštavanje o obavljenom zadatku.

Zašto ne delegiramo?

- „On to ne ume samostalno da uradi, a ja nemam sada vremena da objašnjavam i da ga učim, brže ću završiti sam“
- „Njemu to sigurno ne znači toliko ili mu je to neinteresantno i neće dati sve od sebe da posao bude zaista dobro urađen“
- „Ne mogu sada da rizikujem da nešto krene naopako bolje sam da sve uradim“
- „Niko ne ume to tako kao što ja umem“
- „Ne mogu da se stvari dešavaju mimo mene, moram ja da kontrolišem sve“
- „Neću da ga preopteretim“
- „Ne znam kome da dam, jer će ispasti problem kome god da dam“
- „Ja to volim da radim i ne dam nikom“



Šta ne treba delegirati (predavati)?

- Dugoročne odluke (strategije)
- Poverljiva pitanja
- Posao koji bismo da izbegnemo jer nam ne prija da radimo
- Kada su situacije emotivno škakljive (dati drugome „vruć krompir“)
- Zadatke za koje osoba ni nema potencijal



Motivacija i razvoj zaposlenih

KLJUČNE VEŠTINE U PROCESU RAZVOJA ZAPOSLENIH



Načini razvijanja zaposlenog

Direktno (nadređeni) i **indirektno** (budy, eksterni/interni konsultant, mentor, kouč, inditrektni nadređeni) ili **samostalno**

trening: obuka sa strukturisanim programom i vežbama, predavanje

mentoring: direktivno, savetovanje, demonstracija, davanje inputa, davanje procedura, davanje akcionog plana, shadowing, supervizije

koučing: izvlačenjem iz osobe, kroz pitanja, diskusije koje će inicirati ideju, plan, rešenje

vežbanje: isprobavanje kroz simulacije ili studije slučaja, kroz zadatke u realnim situacijama sa malim rizikom, kroz proverene projekte

asistiranje: šegrtovanje ili male uloge

rotacije: upoznavanje ili isprobavanje radnih zadataka različitih radnih mesta ili sektora

„self-learning“: materijali, knjige, e-learning

MENTORING – Davanje inputa
↳ Naše iskustvo i znanje

Kada osoba
NE UME,
ali JE VOLJNA

**PITAMO da
angažujemo osobu,
ali čim ne može
sama ili „maši“
DAJEMO SMERNICE
I SAVETE**

KOUČING – Postavljanje pitanja
↳ Veština postavljanja pitanja

Kada osoba
IMA ZNANJE, ali
JE BLOKIRANA
ili NIJE VOLJNA

Šta je motivacija?

Unutrašnji i spoljašnji faktori koji stimulišu **želju** i **energiju** u ljudima da budu kontinuirano **zainteresovani** i **posvećeni** poslu i svojoj ulozi i da pokazuju konstantan trud i angažovanost u **ostvarivanju cilja**.



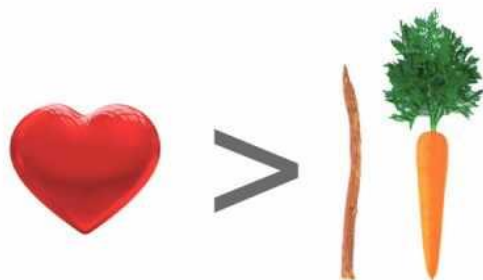
Business Dictionary



Priroda motivacije

Unutrašnja motivacija

motivacija kod koje je potreba nastala iz **unutrašnjih pobuda**, a zadovoljstvo proizlazi iz same te aktivnosti ili njenog značenja (povezanosti sa našim vrednostima i svrhom).



Spoljašnja motivacija

motivacija kojoj je poreklo u faktorima **izvan osobe** (nagrada, pohvala ili izbegavanje kazne, kritike, da ne razočaramo druge ili da zadovoljimo druge). spolja nametnut cilj je osnovni motiv delovanja.

Hercbergova teorija

- teorija dva faktora -

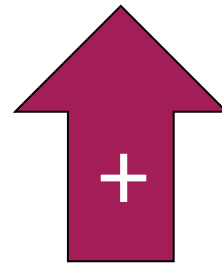
Nema nezadovoljstva

Visoka motivacija

HIGIJENSKE POTREBE:

- Plata
- Uslovi rada
- Politika i procedure u organizaciji
- Sigurnost posla
- Odnos sa rukovodiocem
- Odnos sa kolegama

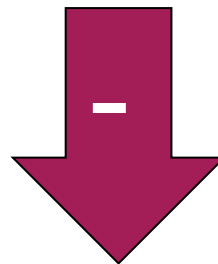
Nezadovoljstvo



MOTIVACIONI FAKTORI:

- Postignuće
- Priznanje
- Razvoj
- Odgovornost
- Napredovanje
- Izazovan posao
- Samostalnost

Nema motivacije



Motivacioni faktori u timu

Prema Mek Klilandu postoje četiri ključne grupe potreba u poslovnom kontekstu:

- potreba za sigurnošću
- potreba za pripadnošću
- potreba za uspehom
- potreba za moći i uticajem



Motivacija za pripadnošću

Potreba za **uspostavljanjem i održavanjem ličnih veza**

Tiče se:

- pripadnosti grupi ili timu
- potrebe da se bude voljen i prihvaćen
- uključenosti / rada / socijalizacije s drugima
- želje da se minimizuju konflikti
- prepoznavanja uloge u okviru tima
- povezanosti sa svrhom tima/organizacije



Motivacija za postignućem

Potreba da se **dobro uradi pojedinačan zadatak**

Tiče se:

- dostizanja ili prestizanja standarda uspešnosti/izvanrednosti
- davanja značajnog ili jedinstvenog doprinosa
- ostvarivanja rapidnog razvoja karijere
- prepoznavanja zbog značajnih postignuća
- mogućnosti razvoja i učenja



Motivacija za snagom i uticajem

Potreba za snagom da bi se **uticalo** ili **impresioniralo**

Tiče se:

- uticaja kroz poziciju i okolnosti
- autonomije
- posedovanja kontrole nad situacijom
- posedovanja veće odgovornosti ili statusa
- stvaranja reputacije
- prepoznavanja kroz status / poziciju



Motivacija za sigurnošću

Potreba da se **osećamo sigurno**

Tiče se:

- potrebe za stabilnošću (finansijska stabilnost je važna)
- postojanja pravila i procedura
- potrebe za detaljima / činjenicama / jasnoćom
- želje da se minimizuje rizik i promena
- prepoznavanja zbog znanja i veština



Dakle, treba da...

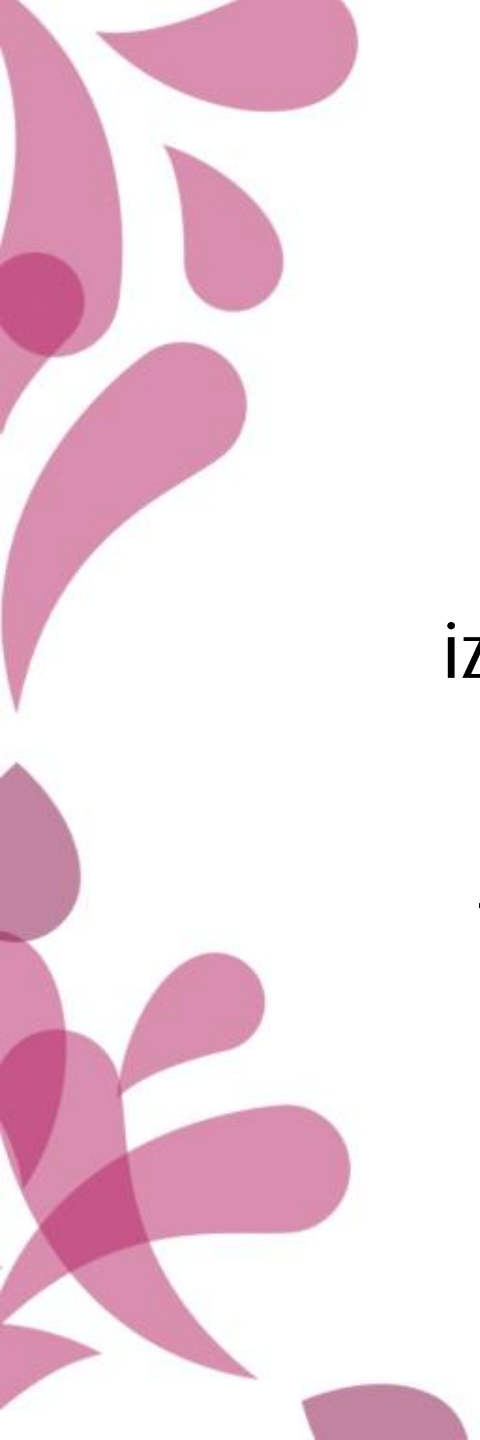
- znamo šta **nas** motiviše
- saznamo šta motiviše **naše zaposlene**
- pazimo da ne motivišemo druge prema našem modelu i da **variramo** načine motivisanja
- **tražimo** ono što nam je potrebno da bismo i sami bili motivisani
- učimo zaposlene da osvešćuju svoje potrebe i traže šta im je potrebno da bi bili motivisani



Praćenje rezultata i davanje fidbeka

Cilj davanja feedback-a

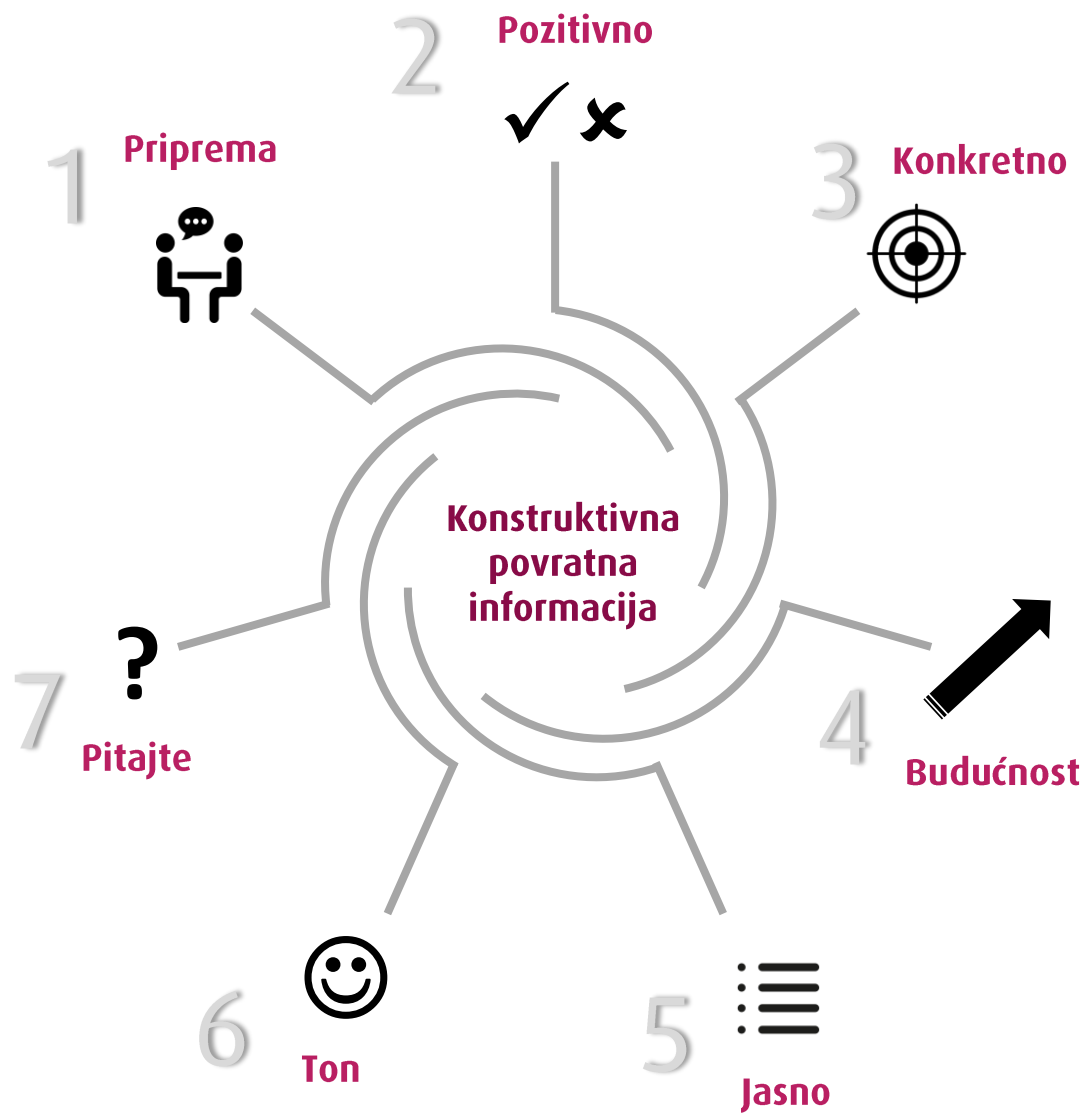
Osiguravamo da saradnik dobije
pravovremene i korisne informacije
o svom **ponašanju i rezultatima**
u vezi sa očekivanim **zadacima i ciljevima**



Neki čak kažu da je...

... svaka povratna informacija
izražena na **konstruktivan** način
pozitivna povratna informacija
jer podstiče na učenje i razvoj.

Davanje povratne informacije – „sedam veličanstvenih“:



Davanje povratne informacije – „sedam veličanstvenih“:

1. Najavite fidbek i uspostavite kontakt
2. Odaberite vreme i mesto (uvek pravovremeno; korektivan fidbek obavezno u četiri oka)
3. Prvo recite sve što je dobro, pa onda šta treba da se unapredi – možete i kroz pitanje!
4. Konkretno na ponašanje, ne na ličnost
5. Orjentacija na budućnost, ne na prošlost
6. Uvek kratko, jasno, nedvosmisleno
7. Dajte drugoj strani prostor da „obradi“ informaciju i proverite kako je razumela fidbek i šta će da uradi

**Fidbek mora da bude konstruktivan
= da učvrsti željeno ponašanje, a promeni neželjeno**

Blokirajuća uverenja pri fidbeku

- Moram da budem prihvaćen i voljen, ako kažem negativni fidbek neće me voleti ili prihvatiti.
- Oni bi morali da znaju šta treba da rade, nisam im ja mama da im govorim šta treba da rade.
- Ako ga budem hvalio, on će se uobraziti i imaće visoka očekivanja.
- Nemam ja vremena da se time bavim... dao sam im zadatak pa im je jasno šta treba da urade.
- Neće oni to razumeti, džabe trošim vreme.
- Ne znam kako to da uradim, a da osoba stvarno shvati i u radi nešto u vezi sa tim (sumnjam u sebe ili osobu da razume, ili osobu da uradi nešto u vezi sa tim).

Zašto pratiti zaposlene?

- **Pravovremena informacija** za nadređenog da bi znao da li osoba radi prave stvari na pravi način
- **Prikupljanje informacija** (za dugoročno praćenje i davanje fidbeka)
- **Zaposleni dobija informaciju** da li radi prave stvari na pravi način kroz izveštavanje i fidbek

Šta pratimo kod zaposlenih?

a) **Rezultat** – **šta** je zaposleni postigao

- Dužnosti
- Zadaci
- Procedure rada
- Ciljevi, norme, mere uspeha

b) **Ponašanje** – **kako** je zaposleni postigao rezultate

- Pridržavanje organizacionih vrednosti
- Osobine/karakteristike/umešnost
- Lični stil, maniri i pristup
- Znanje/stavovi/veštine/navike

1. Obavljane dužnosti

- Koje sve dogovorene dužnosti je osoba ažurno i kvalitetno sprovodila? Koje ne i zašto?
- Zaključak za naredni period?

2. Postignuti ciljevi

- Šta je osoba postigla u dogovorenom roku od očekivanog i izvan očekivanog (rezultati i doprinos)? A šta nije i zašto?
- Zaključak za naredni period?

3. Demostrirano ponašanje

- U kojoj meri se ponašala u skladu sa kompanijskim i timskim načelima rada, a u čemu nije bila u skladu i zašto?
- Zaključak za naredni period?

4. Postignut razvoj

- Šta je sve osoba naučila/unapredila u ovom periodu od očekivanog i izvan očekivanog? A šta nije, a trebalo je i zašto? (Na polju: a) stručnih kompetenci i b) poslovnih/liderskih veština)
- Zaključak za naredni period?

5. Motivacija

- Kakav je bio nivo posvećenosti za zadatke i, generalno, nivo angažovanosti? Za koje konkretne dužnosti i ciljeve se osoba oseća samopouzđano i motivisano da to obavlja, a za koje joj nešto od ta dva nedostaje?
- Zaključak za naredni period?

6. Saradnja sa timom i nadređenim

- Šta osobi odgovara, a šta smeta u saradnji sa svojim nadređenim? Kako sarađuje sa timom?
- Šta joj je potrebno od nadređenog (da bi još bolje obavljala posao) u narednom periodu? Šta joj je potrebno od tima da bi bila još uspešnija u svom poslu?