



**REPUBLIKA HRVATSKA**  
Ministarstvo gospodarstva  
i održivog razvoja



*Kurikulum trening modula: Upravljanje timovima i leadership*

Kurikulum se izrađuje u sklopu usluge edukacije dionika za upravljanje Ekološkom mrežom u sklopu OPKK projekta "Razvoj okvira za upravljanje ekološkom mrežom Natura 2000". Projekt je sufinancirala Europska unija iz Kohezijskog fonda



**REPUBLIKA HRVATSKA**  
Ministarstvo gospodarstva  
i održivog razvoja

Naziv:

*Kurikulum trening modula: Upravljanje timovima i leadership*

Izradili:

*Marta Brkić, DVOKUT-ECRO d.o.o.*

*Petra Čolak, Halpet d.o.o.*

*Matjaž Harmel, ZaVita d.o.o.*

*Andreja Ribarić, MINGOR – Zavod za zaštitu okoliša i prirode Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja*

*mr.sc. Irina Zupan, MINGOR – Zavod za zaštitu okoliša i prirode Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja*

Način citiranja:

*MINGOR (2022): Upravljanje timovima i leadership - Kurikulum trening modula*

Fotografija na naslovnici:

*Team, Free stock on rawpixel*

Mjesto i datum izrade:

*Zagreb, 21. 7. 2022.*

*Kurikulum trening modula: Upravljanje timovima i leadership*

Sadržaj:

Uvod	1
Tema 1. Uvod u trening.....	3
Tema 2. Okvir za vodstvo.....	4
Tema 3: Razvoj tima i motivacija.....	6
Tema 4: Situacijsko vodstvo i delegiranje .....	8
Tema 5: Osobna i timska učinkovitost.....	9

## Uvod

Živimo i radimo u vremenu brzih promjena i složene dinamike život i rada. Naglasak je na multidisciplinarnosti, novim tehnologijama, potrebi za stalnim prilagođavanjem, učenju, promjeni i inovativnosti. Kako svoju menadžersku ulogu i menadžerske funkcije spojiti s izazovima današnjice? Kako osigurati ostvarenje poslovnih ciljeva u promjenjivom okruženju i istovremeno osigurati visoku razinu uključenosti i motivacije zaposlenika?

Trening **Upravljanje timom i leadership** namijenjen je djelatnicima javnih ustanova za upravljanje zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže (ravnateljima i drugim voditeljima timova - stručni voditelji, glavni čuvari - *middle management*) i službenicima Uprave za zaštitu prirode te Zavoda za zaštitu prirode i okoliša Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja (MINGOR) na pozicijama vodstva. Program obuhvaća ključne teme iz područja vodstva i ima za cilj osvijestiti važnost vodstva i tima te ponuditi nova znanja, nadograditi postojeća i upoznati sudionike s konkretnim tehnikama, alatima i strategijama za uspješno vodstvo.

Uspješno vođenje tima znači biti uzor članovima tima, uskladiti različite osobnosti i postaviti ciljeve uz koje članovi tima mogu rasti i razvijati se. Na putu do ostvarenja cilja zaposlenike je važno motivirati odgovarajućim metodama. Kroz praksu i primjenu ključnih znanja i strategija ovaj je program sjajna prilika sudionicima da osvjeste svoje jakosti i prostore za unjapređenje i maksimiziraju vlastiti potencijal te potencijal članova tima. Usvojena znanja osigurat će lakše i jednostavnije vodenje tima te ostvarivanje željenih rezultata i ciljeva.

*Kurikulum trening modula: Upravljanje timovima i leadership*

Trening modul: **Upravljanje timovima i leadership**

Trajanje treninga	Tri (3) dana
Ciljna skupina	Ciljna skupina ovog trening modula su: <ul style="list-style-type: none"><li>– djelatnici javnih ustanova za upravljanje zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže (voditelji timova)</li><li>– službenici Uprave za zaštitu prirode MINGOR (voditelji timova)</li><li>– službenici Zavoda za zaštitu prirode i okoliša MINGOR (voditelji timova)</li></ul>
Ciljevi učenja	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preuzeti odgovornosti za ulogu vodstva</li><li>• Osvijestiti da je vodstvo posao i vještina na kojoj treba raditi i koju treba kontinuirano razvijati</li><li>• Steći set ključnih vještina za svakodnevno vodstvo</li></ul>
Očekivani ishodi učenja	Po uspješnom završetku treninga polaznici će: <ul style="list-style-type: none"><li>• biti u stanju pravovremeno organizirati poslovne procese</li><li>• biti u stanju jasno komunicirati i prenositi informacije</li><li>• redovito kontrolirati radne procese</li><li>• biti u stanju prepoznati kada je potrebna povratna informacija (pozitivna ili negativna)</li><li>• prepoznati prednosti i nedostatke pojedinih članova tima</li><li>• vladati ključnim vještinama</li><li>• biti u stanju stvarati pozitivnu radnu klimu</li><li>• stvarati atmosferu sigurnosti</li><li>• pravovremeno donositi odluke</li></ul>
Sadržaj treninga	Trening se sastoji od pet (5) cjelina koje sadržajno doprinose navedenim ciljevima i ishodima učenja: Tema 1: Uvod u trening Tema 2: Okvir za vodstvo Tema 3: Razvoj tima i motivacija Tema 4: Situacijsko vodstvo i delegiranje Tema 5: Osobna i timska učinkovitost

*Kurikulum trening modula: Upravljanje timovima i leadership*

1.	<b>Tema 1. Uvod u trening</b>		
<b>Ciljevi učenja</b>	Polaznici su uvedeni način rada i sadržaj treninga, Upoznati se s ciljevima programa, načinom rada sadržajem i očekivanjima sudionika, Motivacija polaznika na aktivno sudjelovanje.		
<b>Ishodi učenja</b>	Po završetku ove teme polaznici će: - razumjeti kontekst, ciljeve i format treninga; - razumjeti svrhu treninga.		
<b>R.br.</b>	<b>Sadržaj</b>	<b>Metode poučavanja</b>	<b>Trajanje</b>
1.1	<b>Otvaranje treninga</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Upoznavanje sa sadržajem programa i metodama učenja.</li> <li>- Upoznavanje s očekivanim ishodima učenja.</li> <li>- Važnost učenja i primjene stečenog znanja u svakodnevnom radu i vođenje</li> <li>- Upoznavanje sudionika i njihovih očekivanja.</li> </ul>	Prezentacija + grupna aktivnost za upoznavanje i povezivanje grupe	45'
<p><u>Preporučena literatura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maxwell J., The 21 Irrefutable Laws of Leadership, 2007.</li> <li>- Blanchard K i Muchnick M., Recept za uspješno vodstvo 2007.</li> <li>- Hart B. . i Waismann C., The Leadership Training Activity Book: 50 Exercises for Building Effective Leaders, 2004.</li> </ul>			

*Kurikulum trening modula: Upravljanje timovima i leadership*

2.	<b>Tema 2. Okvir za vodstvo</b>		
<b>Ciljevi učenja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upoznati ulogu i odgovornosti menadžera / vođe tima,</li> <li>• Osvijestiti razliku između upravljanja i vođenja,</li> <li>• Saznati koje kompetencije uspješan vođa treba posjedovati i razvijati.</li> </ul>		
<b>Ishodi učenja</b>	<p>Po obradi ove teme sudionici će:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prepoznati prostore za unapređenje načina vođenja.</li> <li>• znati kako graditi povjerenje s članovima tima i ostalim dionicima.</li> <li>• moći se koristiti različitim komunikacijskim strategijama za uspješno vođenje.</li> </ul>		
<b>R. br.</b>	<b>Sadržaj</b>	<b>Metode poučavanja</b>	<b>Trajanje</b>
2.1	Što je vodstvo/leadership		45'
	Razlika između vodstva i menadžmenta Funkcije vodstva: razvoj, motivacija, inspiracija, strateško promišljanje ... Vodstvo danas i kako se razlikuje od dosadašnjeg načina vođenja	Interaktivna prezentacija + rad u grupama	
2.2	Uloga vodstva		
	Koje su odgovornosti i kompetencije potrebne za uspješno vodstvo Što od vođe očekuje tim, a što očekuju pojedinci	Interaktivna prezentacija + upitnik za samoprocjenu	90'
2.3	Kako voditi tim		
	Razine vodstva - od pozicije do povjerenja Stilovi vođenja i kako odabrati pravi stil za situaciju	Interaktivna prezentacija + aktivnost rad u grupi + video	90'
2.4	Komunikacija u vodstvu		
	Važnost komunikacije u vođenju Komunikacijske strategije za uspješno vodstvo	Interaktivna prezentacija + studija slučaja + plenarna diskusija	90'
	Zatvaranje dana	Pitanja i odgovori	do 30'

*Kurikulum trening modula: Upravljanje timovima i leadership*

Preporučena literatura:

- Senge P., The fifth disciplines, 1990.
- Bennis W.G., Postati vođom, 1989.
- Sinek S., Leaders eat last, 2014.
- James M. i Posner B., The Leadership Challenge, 2017.



Kurikulum trening modula: Upravljanje timovima i leadership

3.	<b>Tema 3: Razvoj tima i motivacija</b>		
<b>Ciljevi učenja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osvijestiti odgovornost i potrebu za razvoj tima i pojedinaca,</li> <li>• Motivirati sebe, pojedince i tim,</li> <li>• Prepoznati važnost stvaranja konstruktivne i poticajne radne klime.</li> </ul>		
<b>Ishodi učenja</b>	<p>Nakon obrade ove teme sudionici će:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• znati što čini uspješan tim i uspješnog vođu tima,</li> <li>• prepoznati faze grupne dinamike i kako voditi tim kroz faze,</li> <li>• usvojiti konkretne alate i tehnike za uspješnu motivaciju,</li> <li>• upoznati krivulju promjene i način kako voditi tim kroz promjene.</li> </ul>		
<b>R. br.</b>	<b>Sadržaj</b>	<b>Metode poučavanja</b>	<b>Trajanje</b>
3.1	Uspješan tim		
	Razlika između grupe i tima Što čini uspješan tim - odrednice i karakteristike	Aktivnost za podizanje energije na početku dana + interaktivna prezentacija	45'
3.2	Razvoj tima		
	Faze razvoja tima Timski rad i suradnja Uloga emocionalne inteligencije u vodstvu	Timska aktivnost + interaktivna prezentacija	45'
3.3	Motivacija		
	Što je motivacija i kako funkcionira Kratki pregled motivacijskih teorija i njihove upotrebe Uloga promjene u (de)motivaciji – krivulja promjene	Interaktivna prezentacija + ind. aktivnost + grupna aktivnost	45'
3.4	Alati za motivaciju		

*Kurikulum trening modula: Upravljanje timovima i leadership*

	Kako motivirati tim i članove tima Važnost povratne informacije u motivaciji	Timska aktivnost + interaktivna prezentacija	180'
3.4	Primjer uspješne prakse	Prezentacija - case study	45'
	Zatvaranje dana 2	Pitanja i odgovori	do 30'
<u>Preporučena literatura:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>– Lencioni P., The Five Dysfunctions of a team, 2002.</li><li>– Goleman, Boyatzis i Mckee. Primal Leadership; 2013.</li><li>– Pink D.H., Poriv, 2011.</li><li>– Drucker P., Učinkovit vođa, 2003.</li><li>– Sinek S., Start with Why, 2009.</li><li>– Nelson B., Companies don't succeed, people do, 2016.</li></ul>			

Kurikulum trening modula: Upravljanje timovima i leadership

4.	<b>Tema 4: Situacijsko vodstvo i delegiranje</b>		
<b>Ciljevi učenja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voditi i razvijati tim uz primjenu situacijsko vodstva</li> <li>• Ubrzati razvoj članova svog tima</li> </ul>		
<b>Ishodi učenja</b>	<p>Nakon obrade ove teme sudionici će:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• znati prepoznati razvojnu razinu zaposlenika</li> <li>• upotrijebiti odgovarajući stil vodstva u datoj situaciji</li> <li>• naučiti kako primjenjivati pravila za učinkovito delegiranje timu i pojedincima</li> </ul>		
<b>R. br.</b>	<b>Sadržaj</b>	<b>Metode poučavanja</b>	<b>Trajanje</b>
4.1.	Što je situacijsko vodstvo		
	Model situacijskog vodstva Primjeri situacijskog vodstva Razine spremnosti zaposlenika	Aktivnost za podizanje energije na početku dana + interaktivna prezentacija + video	90'
4.2	Važnost delegiranje u vođenju tima		
	Što delegirati, a što ne Prepreke uspješnom delegiranju Kako uspješno delegirati	Prezentacija Timski rad i rad u paru Prezentacija + panel diskusija + grupna aktivnost	90'
<i>Preporučena literatura:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Blanchard i Johnson, The One Minute Manager, 1982.</li> <li>– Hersey P., The Situational Leader, 1984.</li> <li>– Tracy B., Eat that frog, 2013.</li> <li>– Schindler E., Learning how to delegate, 2016.</li> </ul>			

*Kurikulum trening modula: Upravljanje timovima i leadership*

5.	<b>Tema 5: Osobna i timska učinkovitost</b>		
<b>Ciljevi učenja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećati vlastitu i timsku učinkovitost</li> <li>• Uspješnije upravljati vremenom i prioritetima</li> </ul>		
<b>Ishodi učenja</b>	<p>Nakon obrade ove teme sudionici će:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• znati odrediti prioritete i djelovati prema njima</li> <li>• moći koristiti tehnike za uspješno upravljanje vremenom</li> <li>• minimizirati kradljivce vremena</li> </ul>		
<b>R. br.</b>	<b>Sadržaj</b>	<b>Metode poučavanja</b>	<b>Trajanje</b>
5.1	Što znači biti učinkovit vođa		
	Kako definirati i komunicirati timski i individualni cilj Vremenska matrica i prioritizacija zadataka Kako minimizirati kradljivce i povećati učinkovitost	Interaktivna prezentacije + individualna aktivnost Prezentacija + individualni rad	100'-120'
	Osvještavanje postignuća i zatvaranje programa	Završna pitanja i odgovori	do 60'
<p><u>Preporučena literatura:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Covey S., 7 navika uspješnih ljudi, 1989.</li> <li>– Blanchard i Johnson, The One Minute Manager, 1982.</li> <li>– Tracy B., Eat that frog, 2013.</li> </ul>			