

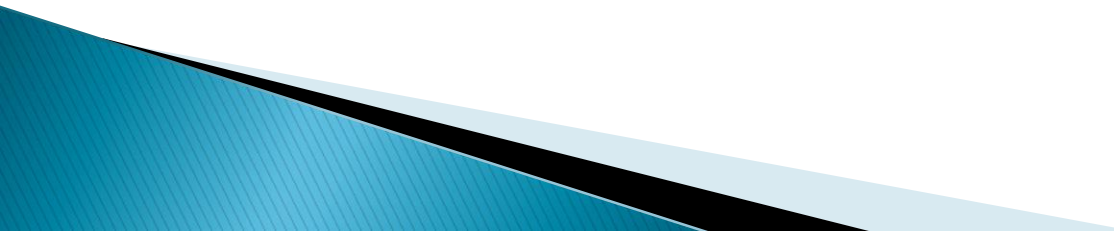
P 07 VODJSTVO

Vodjstvo

Obuhvata:

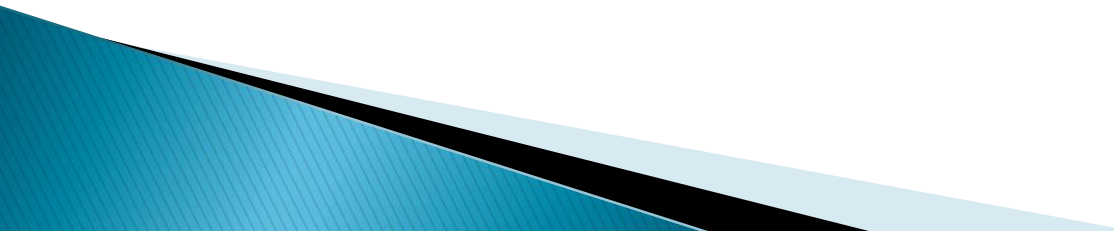
- ▶ Rasporedjivanje poslova na radnike
 - ▶ Odredjivanje načina obavljanja poslova
 - ▶ Koordinaciju kadrova
 - ▶ Praćenje i usmeravanje načina obavljanja posla
 - ▶ Motivaciju radnika i dr.
 - ▶ Proces vođenja predstavlja dvosmerni proces komunikacije između rukovodioca i radnika (nadređenog i izvršioca).
- 

Vodjstvo

- ▶ **Osnovne aktivnosti rukovodjenja:**
 - ▶ Usmeravanje i koordinacija
 - ▶ Komuniciranje
 - ▶ Motivacija i
 - ▶ Odlučivanje menadžera.
- 

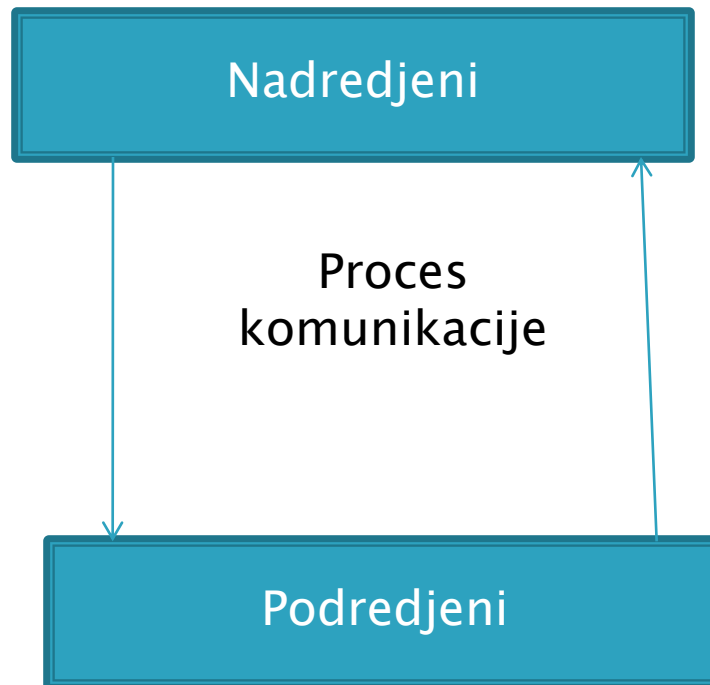
Vodjstvo

Usmeravanje i koordinacija obuhvta sledeće poslove menadžera:

- rasporedjivanje poslova na radnike
 - ukazivanje na način obavljanja poslova
 - praćenje obavljanja poslova
 - rešavanje nastalih problema u obavljanju poslova
 - promenu metoda i načina rada
 - prijem sugestija od strane radnika
 - ocenu kvaliteta izvršenja od strane radnika
- 

Vodjstvo

► *Proces komuniciranja*



Vodjstvo

Proces komuniciranja može se odvijati između:

- menadžera i radnika
- menadžera na istom hijerarhijskom nivou
- menadžera različitog nivoa hijerarhije.

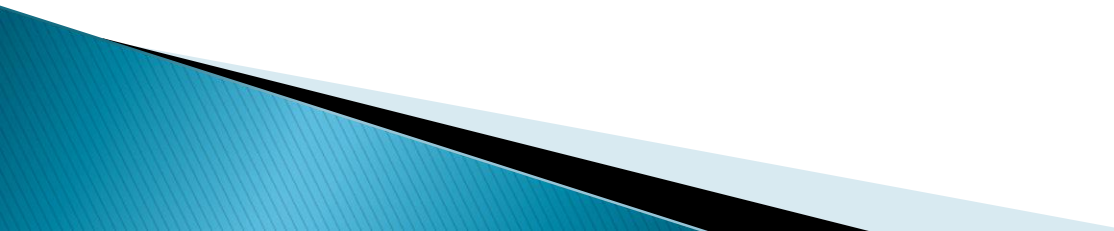
Vodjstvo

Komuniciranje može biti:

- pismeno
- usmeno i
- kombinovano.

Vodjstvo

Proces komuniciranja određuje deluje na stil komuniciranja, pa se **preporučuje otvoren i fleksibilan stil komunikacije**, koji predstavlja dvosmerni proces komunikacije između nadređenog i podređenih, kako bi se izvršila koordinacija i obezbedile povratne informacije o obavljanom poslu i blgovremeno uočili i rešili eventualni problemi.



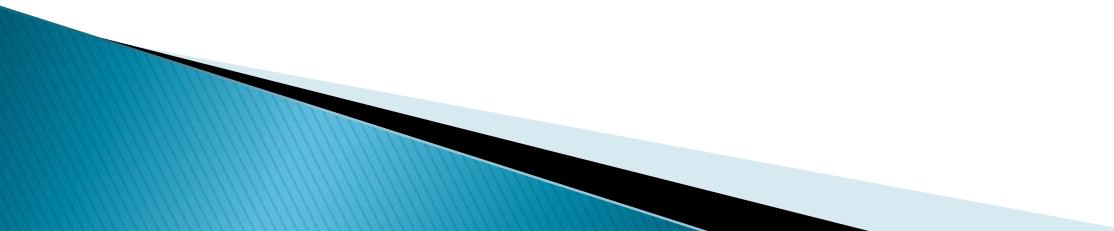
Vodjstvo

Motivacija

- ▶ Predstavlja unutrašnji proces koji čoveka podstiče da izvrši ili ne uradi određenu aktivnost i vezuje se za njegovo ponašanje.
- ▶ Početni radovi, vezani za izučavanje motivacije, odnose se za teoriju ljudskih potreba, koju je postavio Maslov, po kojoj su ljudske potrebe te koje čoveka teraju na određeno ponašanje.

Vodjstvo

Faktori motivacije radnika mogu biti:

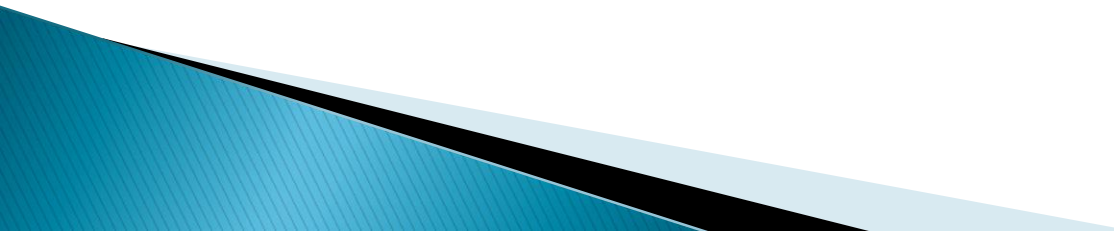
- dobre plate
 - mogućnost napredovanja
 - interesantan posao
 - dobri radni uslovi
 - dobri menadžeri
 - prijatna okolina
 - mogućnost uticaja na dobro obavljanje poslova.
- 

Vodjstvo

- ▶ Specifičnost menadžera se ogleda u prepoznavanju hijerarhije motivacionog faktora za svakog podređenog i da obezbedi uslove za valjano sprovođenje.

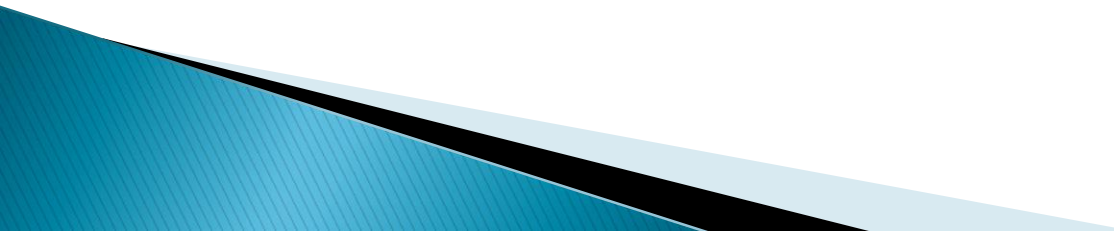
Vodjstvo

Primer:

- ▶ Jednoj kategoriji zaposlenih, u prvom planu biće plata i mogućnosti za brzo napredovanje
 - ▶ Drugi će prevashodno biti zainteresovani za vrstu posla, uslove rada i dobru okolinu.
 - ▶ U oba slučaja zadatak menadžera je da prepozna skup motivacionih faktora za svakog pojedinca i da stvori uslove da se to obezbedi.
- 

Vodjstvo

Uticaj na obavljanje poslova na zaposlene, menadžer može imati putem:

- manjeg pritiska na izvršioce
 - davanjem veće slobode podređenima u izvršenju poslova
 - stalnog nadzora i praćenja pojedinih izvršioca
 - davanja učešća u odlučivanju
 - ličnog primera.
- 

Liderstvo

Liderstvo se definiše kao sposobnost čoveka, lidera ili vodje, da

- ▶ vodi druge ljude,
- ▶ da utiče na njih da ga slede u ostvarivanju postavljenog cilja i ostvarivanju željenih i potrebnih promena.

Liderstvo

- ▶ **Lider je čovek koji ima sposobnosti da navede druge ljude da ga slede**, da rade ono što on predlaže.
- ▶ On **ume da grupu ljudi pridobije za svoju stvar**, odnosno da slede njegove odluke.
- ▶ **Lideri postoje svuda:**
 - u sportu,
 - politici,
 - kulturi biznisu,
 - u svakoj ljudskoj delatnosti.

Liderstvo

- ▶ Svuda postoje ljudi koji vode organizaciju napred, koji se ne zadovoljavaju postojećim stanjem već stalno teže da izvrše promene koje će obezbediti bolje poslovanje u budućnosti.

Liderstvo

- ▶ **Efikasno vođenje** zahteva od lidera da budu dobri **psiholozi**, dobri **komunikatori** i animatori, da bi znali da rade sa ljudima, da ih ubede i povedu napred, ka postavljenim ciljevima.

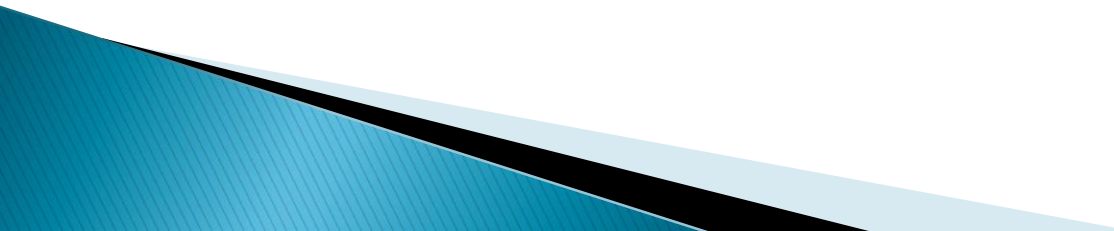
Liderstvo

- ▶ Oni moraju da budu i vizionari i prognozeri, da bi mogli da predvide buduće ciljeve i potrebne promene i akcije za njihovu realizaciju.

Razlike izmedju lidera i menadžera

- ▶ **Prema mišljenju Vorena Benisa**, profesora iz oblasti poslovanja na Univerzitetu Južne Kalifornije iz Los Anđelesa, **osnovna razlika između lidera i menadžera je** u tome što **lideri brinu o tome da se uradi ono što je ispravno, dok menadžeri brinu o tome da se ono što se radi uradi na pravi način.**

Razlike izmedju lidera i menadžera

- ▶ Drugim rečima, **lideri počinju od pitanja: „Šta bi trebalo da radimo“**, dok menadžeri počinju od pitanja: „Kako ono što već radimo možemo da radimo bolje“.
 - ▶ **Lideri su usredsređeni na viziju, misiju, opšte i konkretne ciljeve**, dok su menadžeri usredsređeni na produktivnost i efikasnost. Menadžeri sebe vide kao čuvare statusa quo.
 - ▶ Shodno tome, **lideri podstiču kreativnost i preuzimanje rizika**.
- 

Razlike izmedju lidera i menadžera

- ▶ Još jedna razlika je u tome što su **menadžeri orijentisani na** relativno **kratkoročnu perspektivu**, dok su **lideri orijentisani na dugoročnu perspektivu**.
- ▶ **Menadžeri** su takođe više usredsređeni **na načine rada**, na to kako posao treba da se obavi, dok su **lideri** više usredsređeni na **ishode rada**, na to šta treba da se uradi.

Razlike izmedju lidera i menadžera

- ▶ Menadžerima je cilj da imaju kontrolu i ograniče izbor drugima, dok su lideri više usmereni na to da prošire izbor i mogućnosti koje drugi imaju na raspolaganju.

Razlike izmedju lidera i menadžera

- ▶ **Menadžeri se imenuju** na svoja radna mesta. Njihova veština da **utiču na zaposlene je zasnovana na formalnoj vlasti** koja je ugrađena u taj položaj.
- ▶ **Lideri se imenuju ili nastaju iz radnih grupa** i sposobni su da **utiču na druge iz razloga koji su izvan zone formalnog autoriteta**.
- ▶ U radnim organizacijama obično ima više menadžera nego lidera

Razlike izmedju lidera i menadžera

TABELA Uporedna analiza menadžera i lidera

R.br	Menadžer	Lider
1	Administira. Radi po uputstvima, procedurama i propisima	Inovira. Traga za novim rešenjima i mogućnostima
2	Kopira. Bavi se primenom poznatih rešenja	Razvija. Razvija nove načine rešavanja postojećih problema
3	Orijentacija na sistem i strukturu. Oslanja se na postojeću organizaciju i sredstva	Orijentacija na ljude. Oslanja se na sposobnosti radnika i radi na razvoju njihovih potencijala
4	Orijentacija na kontrolu. Rad po proceduri podrazumeva kontrolu izvršenja. Posao se svodi na izdavanje zadataka i kontrolu izvršenja	Inspiracija istinom. Traganje za pravim rešenjima zasnovanim na poverenju u saradnike

Razlike izmedju lidera i menadžera

R.br#	Menadžer#	Lider#
5#	Orijentacija na kratkoročni cilj. Menadžer je prinuđen da radi operativno i da rešava taktičke zadatke. Oni, su po pravilu, kratkoročnog karaktera#	Orijentacija na dugoročne ciljeve. Lider mora da osmisli viziju do kraja i da vidi realizaciju.#
6#	Traganje za odgovorima na pitanja: kako i kada? Menadžeru neko mora da daje zadatke, on ih ne kreira. On zna kako da reši probleme i u kom roku#	Traganje za odgovorima na pitanja: šta i zašto? Lider uvek mora da smišlja šta je to što bi bilo korisno uraditi za firmu i uvek zna zašto je baš to trebalo uraditi#
7#	Menadžer stalno prati kakav je ishod imala svaka pojedinačna odluka i akcija. Izraz „Oči uprte u dno“ simbolizuje gledanje u bilans i finansijske rezultate firme#	Lider stalno gleda „šta se to događa iza brda“ i on mora to i da predvidi. Izraz „Oči uprte u horizont“ simbolizuje gledanje u budućnost. „XE“ - "budućnost" - i orijentaciju na duge staze#

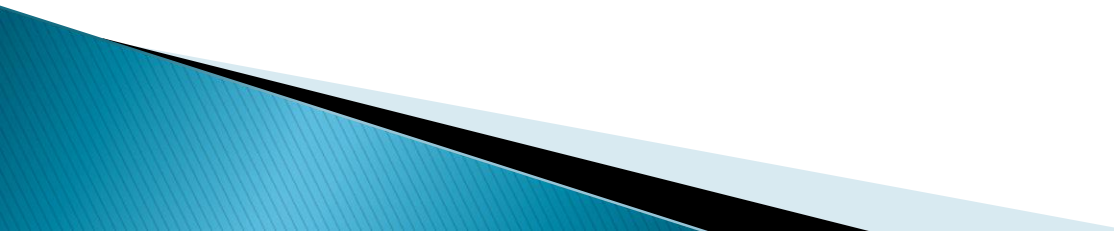
Razlike izmedju lidera i menadžera

8 ^o	Menadžer imitira. Kada nema tačnu proceduru on gleda kako drugi rade, pa i on tako rešava probleme ^o	Lideri kreiraju. Kreativnost je jedna od najznačajnijih karakteristika lidera ^o
9 ^o	Uvažavanje postojećeg stanja. Menadžer uvažava postojeće stanje i pokušava u datim okvirima da radi najbolje što može. On uopšte ne postavlja pitanje promena ^o	Lider dvojako „izaziva“ postojeće stanje. Jednom želi da ga promeni, a drugi put ga uspostavlja onako kako misli da je najbolje ^o
10 ^o	Menadžer se uvek trudi da ispuni sve što se od njega očekuje. On uvek sluša kada njegov nadređeni govori i ne upada mu u reč ^o	Lider uvek stvara uslove u kojima će biti „sopstveni general“. Trudi se da izgradi svoje područje kompetencije u kome će moći da dođu do izražaja njegove sposobnosti ^o
11 ^o	Radi stvari ispravno. Menadžer radi ispravno jer zna da planira, organizuje, vodi i kontroliše ^o	Radi ispravne stvari. Lider radi ispravne stvari jer ima viziju, zna svoju misiju, vidi dalje i jasnije od drugih i zna šta ga sve očekuje ako postupa na određeni način ^o

. Prve teorije o liderstvu

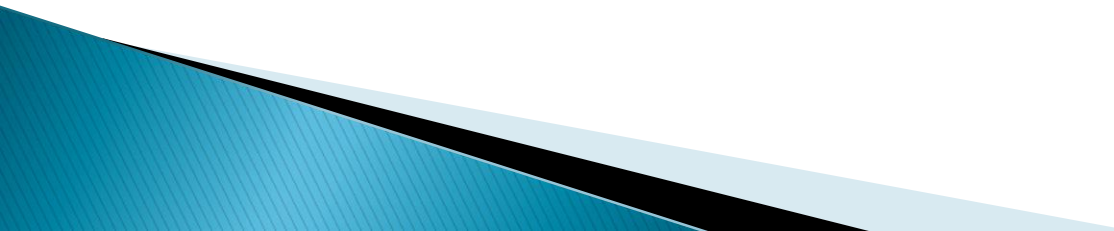
- ▶ Liderstvo je bilo predmet interesovanja još od perioda kada su se ljudi počeli okupljati u grupe da bi postigli određene ciljeve.
- ▶ Proučavanje liderstva je započelo početkom dvadesetog veka.
- ▶ Prve teorije o liderstvu su usmerene na:
 - lidera (teorije o osobinama) i
 - uzajamno delovanje lidera i članova njegove grupe (teorija o ponašanju).

Teorije o osobinama

- ▶ Dvadesetih i tridesetih godina prošlog veka proučavanje liderstva bilo je usmereno na osobine lidera, odnosno osobine koje su mogle da izdvoje lidera od nelidera.
 - ▶ Utvrđeno je sedam osobina koje su povezane sa liderstvom:
- 

Teorije o osobinama

▶ Sedam osobina koje su povezane sa liderstvom

1. Energija.
 2. Želja da vodi
 3. Poštenje i integritet
 4. Samopouzdanje
 5. Inteligencija
 6. Relevantno poslovno znanje
 7. Dodatne osobine
- 

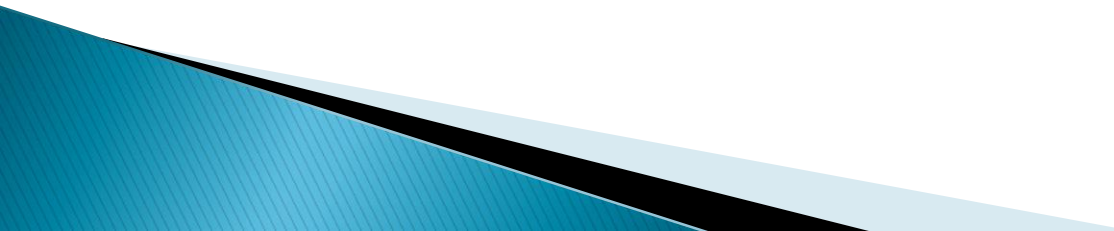
Teorije o osobinama

- ▶ **Energija.** Lideri imaju veliku energiju. Oni su neumorni i uporni u svojim naporima i pokazuju inicijativu.

Lideri imaju veliki stepen želje za uspehom i veoma su ambiciozni

- ▶ **Želja da vodi.** Lideri imaju naglašenu želju da vode i utiču na druge. Oni pokazuju spremnost da preuzmu odgovornost

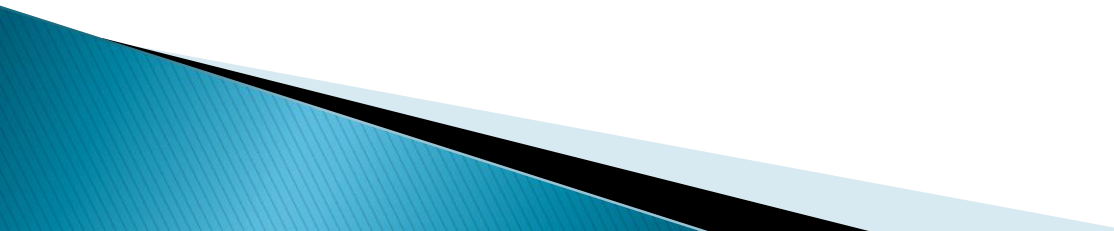
Teorije o osobinama

- ▶ **Poštenje i integritet.** Lideri izgrađuju odnos poverenja između sebe i svojih sledbenika, koristeći istinu i poštenje
 - ▶ **Samopouzdanje.** Sledbenici veruju da lider nikada ne sumnja u sebe. Lideri zato moraju da pokažu samopouzdanje da bi ubedili svoje sledbenike u pravičnost svojih ciljeva i odluka
- 

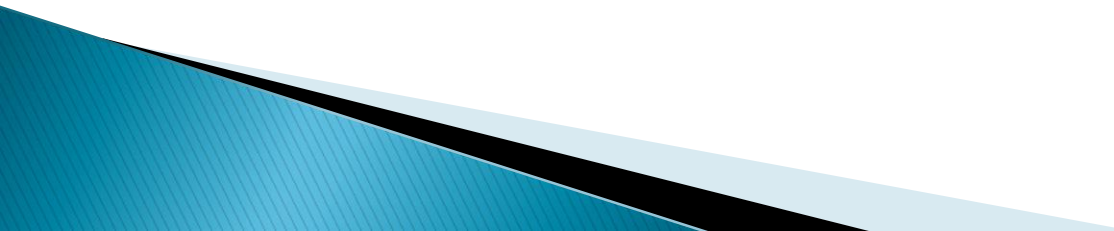
Teorije o osobinama

- ▶ **Inteligencija.** Lideri moraju da budu dovoljno inteligentni da bi mogli da prikupljaju, sintetizuju i tumače veliki broj informacija i moraju da budu sposobni da stvaraju vizije, rešavaju probleme i da donose pravilne odluke

Teorije o osobinama

- ▶ **Relevantno poslovno znanje.** Efektivni lideri imaju veoma visok nivo znanja o preduzeću, delatnosti i tehnici. Produbljeno znanje omogućava liderima da donose dobro obrazložene odluke i da razumeju posledice takvih odluka
 - ▶ **Dodatne osobine.** Lideri su energični, društveni, puni samopouzdanja i retko tihi i povučeni
- 

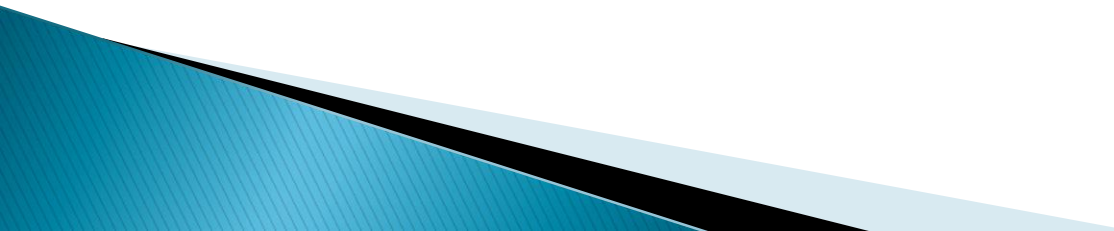
Teorije o osobinama

- ▶ Istraživanjem se utvrdilo da same osobine nisu dovoljne za efektivno liderstvo, već moraju da budu uključeni faktori uzajamnog delovanja lidera i članova njegove grupe, kao i faktori situacije.
 - ▶ Posedovanje odgovarajućih osobina je povećavalo verovatnoću da pojedinac može da postane efektivan lider.
- 

Teorije o ponašanju

- ▶ Istraživanjem teorije o ponašanju došlo se do zaključaka o prirodi liderstva. Postoji više teorija o ponašanju.
- ▶ **Prva** teorija definiše tri osnovna stila rukovodjenja ljudskim resursima:
 1. autokratski,
 2. demokratski i
 3. liberalni stil rukovodjenja.Svaki od navedenih stilova zaslužuje izvesnu pažnju.

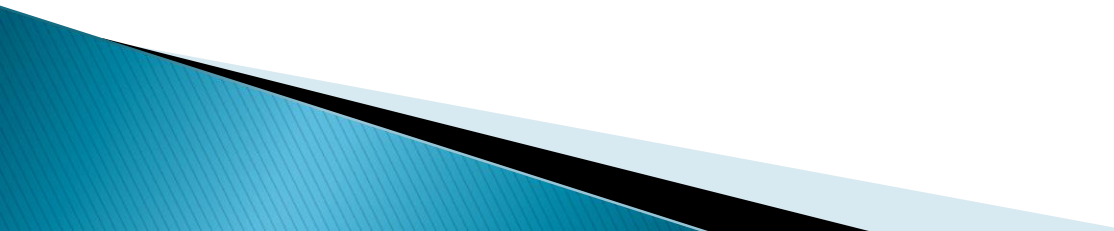
Autokratski stil rukovodjenja:

- ▶ Menadžer ima apsolutnu vlast u grupi ili organizaciji. Sam donosi odluke i preuzima odgovornost za ponašanje, rezultate i realizaciju ciljeva kompanije.
 - ▶ Od saradnika traži da se isključivo pridržavaju njegovih instrukcija i uputstava, da poštuju i realizuju njegove odluke i naloge. Sa podređenima opšti preko „paragrafa“ i službeno.
- 

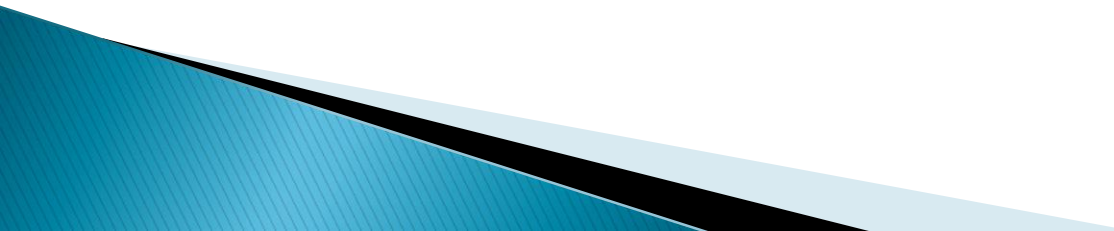
Teorije o ponašanju

- ▶ Ovakav stil rukovođenja primenljiv je kod poslova koje treba hitno završiti, kod nedovoljno odlučnih i nesamostalnih saradnika, kod nestabilnih i dezorganizovanih grupa i u početku daje dobre rezultate. Medjutim, ako se primenjuje nekritički, dugotrajno, ne vodeći računa o nivou ljudskog potencijala i potrebi osamostaljivanja saradnika, postaje ograničavajući faktor razvoja kompanije.

Demokratski stil rukovodjenja

- ▶ Demokratski stil rukovodjenja: **Menadžer** podstiče saradnike da učestvuju u postavljanju ciljeva i određivanju metoda rada, da daju ideje i predloge za rešavanje odgovarajućih problema i učestvuju u donošenju odluke.
 - ▶ **Menadžer** ne daje detaljne instrukcije, niti često kontroliše saradnike.
 - ▶ **Daje im slobodu planiranja rada**
- 

Demokratski stil rukovodjenja

- ▶ Ovaj tip rukovodjenja karakteriše često podsticanje i praktikovanje participacije u odlučivanju.
 - ▶ *Za autokratskog menadžera se može reći da radi pomoću ljudi, a za demokratskog da radi sa ljudima.*
 - ▶ Prednost ovog tipa rukovodjenja je da menadžer efikasnije aktivira ljudske resurse na ostvarivanju ciljeva kompanije i biznis plana
- 

Liberalni stil rukovodjenja

- ▶ Menadžer daje grupi neophodne informacije, pribavlja materijale, brine se o materijalnim i tehničkim resursima i uslovima rada.
Saradnicima i pojedincima dopušta donošenje odluke uz neznatnu kontrolu i nadzor.
- ▶ .

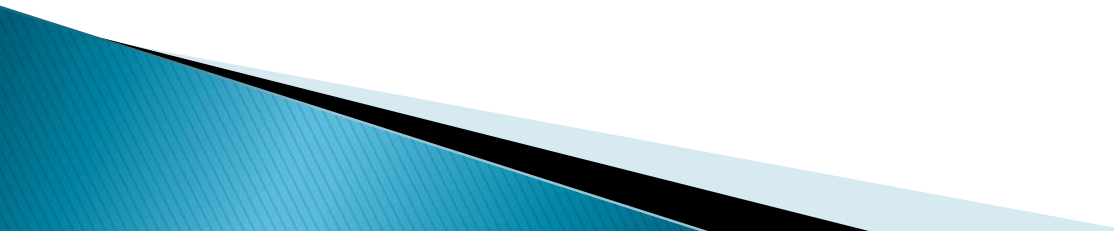
Liberalni stil rukovodjenja

- ▶ Ovaj stil rukovodjenja može dati dobre rezultate kod dobro uhodanih grupa stručnjaka, individualaca, eksperata i kreativaca, koji imaju razvijenu samokontrolu i kojima je potrebna sloboda da izraze svoje stvaralačke i umne potencijale

Liberalni stil rukovodjenja

- ▶ Ako odluku treba brzo doneti i preduzeti hitnu ili nedvosmislenu aktivnost, autokratski stil je pravi izbor. Ako je grupa neintegrisana, nedisciplinovana i nedovoljno organizovana, autokratski stil je efikasniji, dok stabilnoj i organizovanoj grupi odgovara demokratski stil.

Liberalni stil rukovodjenja

- ▶ Grupama sa visokostručnim ljudskim resursima najviše odgovara liberalni stil rukovodjenja. Drugim rečima, menadžer treba dobro da poznaje sva tri stila rukovođenja, ali ne da bi izabrao najbolji i fiksirao svoje ponašanje, već da bi mogao fleksibilno da primenjuje sva tri stila zavisno od situacije u kojoj se nadju ljudski resursi i kompanija kao i od tipova grupe kojom rukovode.
- 

Vodjstvo

Odlučivanje menadžera

- ▶ Predstavlja stalnu aktivnost svakog menadžera bez obzira na hijerarhijsko mesto .

Orientaciona pitanja (vodjstvo)

- ▶ *Šta obuhvata vodjstvo?*
 - ▶ *Osnovne aktivnosti rukovonenja?*
 - ▶ *Usmeravanje i koordinacija obuhvta sledeće poslove*
 - ▶ *menadžera?*
 - ▶ *Učesnici u procesu komuniciranja?*
 - ▶ *Načini procesa komuniciranja?*
 - ▶ *Motivacioni faktori?*
- 