1.Situacione varijable rukovođenja

Traganjem za crtama ličnosti koje bi predstavljale stalne i univerzalne karakteristike osoba koje postaju vođe nije dalo rezultate. Suprotno tome pokazalo se da su značajni i za uzimanje položaja vođe i za uspešno obavljanje uloge vođe bitni situacioni faktori. Ne određuju crte ličnosti ko će biti vođa, vec to zavisi od različitih situacionih faktora.
Od različitih uslova u kojim deluje grupa osnovna je postavka situacione teorije. Prema ekstremnom situacionom shvatanju svaki od članova grupe u načelu može biti vođa. Da li će to postati zavisi od sticaja okolnosti, a pri tome lične karakteristike nisu važne, već sama situacija što se neko našao na položaju vođe nametnuće da se ponaša onako kako se od vođe očekuje i zahteva.

Manje ekstremne situacije : shvatanje je da se u raznim situacijama razne osobe pokazuju pogodnim vođama. Ne svi članovi grupe, ali svi oni koji u određenoj situaciji poseduju odgavarajuće osobine.

Pojedinac uspešan vođa, pod određenim uslovima prestaje da bude uspešan vođa kada se situacija izmeni.

2.Aktivnosti rukovođenja

Henfil smatra da se brojne aktivnosti vođe mogu svrstati u 9 kategorija:1.inicijacija-iznošenje ili olakšavanje novih ideja 2.interakcija sa članstvom-neposredno kontaktiranje sa članovima grupe 3.reprezentacija-zastupanje grupe 4.integracija-razvijanje dobre grupne atmosfere 5.organizacija-utvrđivanje onoga šta treba raditi 6.dominacija-ograničenje ponašanja članova 7.komunikacija-davanje i primanje informacija 8.rekognacija-izražavanje odobravanja ili neodobravanja određenog ponašanja

3.Rukovođenje timom

Timovi mogu da se stvaraju prostom analizom zahteva ili projekata i sakupljanjem grupe ljudi koji deluju kao da imaju relevantne kvalifikacije i iskustvo. Timovi moraju imati osobine:zajedničke ili dogovorene ciljeve

, zajednički radni “jezik”, sposobnost da rukovode kako odnosima tako i zadacima.Za dobar tim su potrebni ljudi sa osobinama:daju korisne ideje, dobro komuniciraju, uspesno analiziraju probleme

uspesno obavljaju poslove.Tim mora da se bavi:stručnošću, egom pojedinaca, jakim i slabim stranama pojedinaca

okolnostima koje se menjaju.Proces ce biti uspešniji:ako imate poslednji pristup rešavanju problema, ako uzimate u obzir karakter ljudi kao i njihove stručne kvalifikacije kada stvorite dobru klimu, odvojite vreme da tim proceni svoj napredak.

4.Proces rukovođenja

Ljudi oduvek osećaju potrebu da im neko rukovodi. Potrebu za uzorom, vođom, autoritetom, savetnikom koji im pomaže pri rešavanju poslovnih problema, za otklanjanje dilema neizvesnosti i neinformisanosti. Menadžer radi svojom glavom ali stvara i glavama (i rukama) svojih saradnika.

5.Postupak rukovođenja

Rukovođenje je posao, a svaki posao teba da bude:propisan tehnološkim procesom, pripremljen osnovnim komponentama preduzeća, izvršavan od strane odgovarajuće radne snage, stimulisan materijalnim I nematerijalnim stimulatorom, usavršavan prema zahtevima korisnika ili rezultata rada, kontrolisan.Postupak rukovođenja sastoji se iz faza:upoznavanje sa propisima, upoznavanje sa mogućnostima , upoznavanje sa problemima, odlučivanje, delegiranje, komuniciranje, kontrolisanje, koordiniranje, stimulisanje.

6.Uspešne komunikacije

Komunikacija je najvažnija za svakog menadžera. Informacije koje treba da zna svako ko prima zadatak su:

cilj izvršavanja zadatka sa dopuštenim odstupanjima, rezultati sa kojim se postiže cilj sa dopuštenim odstupanjima

akcije koje se stvaraju sa dopuštenim odstupanjima, rokovi za postizanje ciljeva sa dopuštenim odstupanjima, potrebna i dovoljna sredstva koja se troše i angažuju, mesto izvršavanja akcija, moguće greške i opasnosti pri radu

stimulacija, sankcije.Najsposobnijem radniku dovoljno je saopštiti dvije informacije:rezultat koji treba ostvariti I rok za njegovo izvršavanje. Zbog toga zadatak treba da bude:dobro zamišljen, precizno formulisan, razumljivo saopšten, blagovremeno dat. Ove zahteve postavljaju stručne

službe direktno ili preko menadžera, a pomoću zahteva se obezbeđuje:bezbednost, kvalitet, ekonomičnost, produktivnost, rentabilnost

7.Konsultovanje

To je proces u kojem jedna strana želi da sazna poglede znanja ili savet druge strane.

Mozda ćete kao menadžer želeti da koristite konsultovanje kao bi ste prevazišli potencijalni otpor u odluci koju ste doneli ili kako bi ste akciju koja bi mogla delovati kao autokratska pretvorili u akciju koja izgleda više demokratska.Ostvareni stil rukovođenja ce zagovarati konsultacije kao normalni vid poslovnog ponašanja, a ne kao znak neznanja ili slabosti. Proces konsultovanja zaista moze biti od koristi za vas tim. Ljude treba ohrabriti da traže i prihvataju konsultovanja, naročito za pitanja koja mogu imati dugoročne posledice.

8.Rizici konsultovanja

Može se desiti da gubite vreme. Ako neku ideju imate na umu duže vreme, moguće da je neko drugi ne razume odmah. Neko koga konsultujete možda nema ništa pozitivno da doprinese.

Vašu ideju neko može ukrasti, kreativnost i inovacija su deficitarna roba i ljudi mogu preuzeti vašu ideju i nazvati je svojom. Konsultovanje sa predpostavljenim može kod njega ostvariti utisak da nemate potpunu kontrolu nad situacijom. Konsultovanje sa potčinjenim se može smatrati kao znak slabosti.

9.Uspešno konsultovanje

Dobrim idejama daje se vremena da “sazru” u vašoj glavi. Ne žurite da konsultujete druge svaki put kad vam padne na pamet lansiranje ideje tokom rane faze njenog razvoja. Ne konsultujte se ako nemate stvarne ideje . Za ideje ne konsultujte vec ih ostvarujte. Nađite nekog od kolega koje mozete koristiti kao rezonatore. Budite spremni da se menjate do tačke koju ste odredili. Kada se opredelite za ideju ne gajite sumnju.

13. 12 Kvaliteta liderstva

1.hrabrost-lideri daju ohrabrujuće primere koji drugi treba da slede 2.veliki mislilac-oni drugima mogu da pomognu u razvijanju njihovog razmišljanja 3.majstorstvo promena-da prihvataju promene i usmeravaju ljude u pravcu koji je od veće koristi za svakog 4.etika-lideri su korektni i savesni u svom poslu 5.upornost i realnost-postavljaju realno ostvarljive ciljeve 6. smisao za humor 7.prihvatanje rizika-preuzimaju inicijativu u nameri da budu uspešni, a pri tome su spremni i na neuspeh 8.pozitivan stav 9.snažan moral 10.donosilac odluka-lideri znaju da i nedonošenje odluke predstavlja odluku 11.sposobnost mudrog prihvatanja i upotreba moći 12. odanost-predstavlja ključ uspeha lidera. Oni su odani svojim zaposlenima, ciljevima i njihovom preduzeću.

10.Delegiranje

Je posao kojim se raspoređuju ovlašćenja i odgovornosti za izvršenja pojedinih poslova i zadataka. Potrebe za delegiranjem nastaju iz sledećih razloga :preopterećenost menadžera obavezama, nedostatak potrebnih karakteristika radne snage menadžera, nedovoljna iskorišćenost karakterisrika radne snage saradnika

potreba za razvojem kadrova , dobijanjem novih zadataka ljudi imaju priliku da prošire svoju informisanost. Delegirano ovlašćenje treba da ima sledeće stavke :svrha delegiranja i ovlašćenja, predmet ovlašćenja i razgraničenja sa ovlašćenjima ostalih, trajanje ovlašćenja, izbor i vrsta sankcija za nekorišćenje i za zloupotrebu ovlašćenja.Predmet ovlašćenja treba da ima sledeći sadržaj:trošenje sredstava, raspolaganje i korišćenje osnovnih komponenata preduzeća, postavljanje zadataka (kojih i kome?), preduzimanje sankcija i intervencija, korišćenje, nedozvoljenih odstupanja , traženje podataka. Izvori ovlašćenja su :sistematizacija radnih mesta, plan rada , radni nalog, pismeno ovlašćenje višeg menadžera, društvene norme

11.Kontrolisanje

Menadžer kontroliše:

1.da li su zadovoljena sva traženja svih centara moci u granicama dozvoljenih odstupanja 2.da li je on dobro odlučivao,delegirao,komunicirao.. 3.da li su njegovi saradnici izvršavali njegove odluke i sve svoje obaveze 4.da li su ispunjeni uslovi dovoljni za kontinualno funkcionisanje njegove organizacije 5.da li rezultate kontrole može da koristi menadžer za regulisanje razvoja preduzećaPrema tome menadžer prvenstveno kontroliše samog sebe.

Autokontrola, dobre strane su:1.Kontrolor i kontrolisani su najbliži u prostoru i vremenu 2.Autokontrola je najekonomičnija 3.Autokontrola doprinosi formiranju radnih navika 4.Obezbeđuje samopotvrđivanje. Nedostaci su: moze se poveriti samo najsavesnijima, za autokontrolu potrebno je osposobiti čoveka da kontrolise samog sebe i da koristi rezultate te kontrole, ko samog sebe kontrolise sklon je da proširuje granice dopuštenih odstupanja

12.Sta motivise menadžera

1.potreba za statusom-ova grupa teži da poseduje moć,autoritet 2.potreba za poštovanjem-vrhunski menadžeri vole da ih smatraju za eksperte koji su spremni da drugima daju savete 3.potreba za rutinom 4.potreba za osećanjem ispunjenosti-novac je samo jedan od faktora motivacije menadžera, pored lepe kuće ,kola… 5.potreba za poštenjem-vrhunski menadžeri imaju veliku potrebu da veruju u proizvod sa kojim rade.Ukoliko imalo posumnjaju u kompaniju ili u novi proizvod teže da promene posao.

1.Situacione varijable rukovođenja

2.Aktivnosti rukovođenja

3.Rukovođenje timom

4.Proces rukovođenja

5.Postupak rukovođenja

6.Uspešne komunikacije

7.Konsultovanje

8.Rizici konsultovanja

9.Uspešno konsultovanje

10.Delegiranje

11.Kontrolisanje

12.Sta motivise menadžera

13. 12 Kvaliteta liderstva

1. Definicije menadžmenta

Fajol: upravljati znači predviđati, planirati, komandovati, koordinirati i kontrolisati. Meri Parker: menadžment predstavlja veštinu.Folet: obavljanje poslova pomoću ljudi. R.Benet: menadžment je trajan proces usmeren na ostvarenje ciljeva organizacije na najefikasniji mogući način.Miloš Rajkov: m. je skup poslova vezanih za upravljanje preduzećem korišćenjem osnovnih upravljačkih f-ja: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja.Petar Jovanović: m. je složen proces poslova i zajedničkih ciljeva pri čemu ovaj proces obuhvata planiranje, organizovanje, vođenje, kadrovanje i kontrolu.

2. Frederik Tejlor

je tvorac naučnog menadžmenta. Postavio je sl. principe naučnog upravljanja: 1. princip zasniva se na procesni dnevnog učinka radnika, 2. upravljanje pogonom, 3. kontrola rada i izvršenje radnih zadataka.

Tejlorova metodologija naučnog upravljanja:1. treba odabrati koji imaju najviši stepen kvalifikacije za utvrđeni radni zadatak, 2. treba detaljno proučiti osnovne procese i operacije koje radnik treba da obavi u toku rada, 3. proučiti uz pomoć štoperice vreme koje je potrebno za obavljanje svakog projekta ili operacije, 4. treba eliminisati sve spore i nepotrebne pokrete, 5. posle odstranjivanja svih suvišnih pokreta treba odrediti serije najbržih i najefikasnijih pokreta. Tejlor ukazuje na neophodnost razlikovanja metoda upravljanja od mehanizma koje je posebno pobrojao:-funkcionalno nadzorništvo i njegove prednosti u odnosu na stari sistem -standardizacija svih alata i motornih f-ja radnika u svojoj klasi -poželjno je odrediti prostoriju za planiranje -²princip izuzetka² u upravljanju -korišćenje kotrljajućih ležajeva i drugih olakšica koje štede vreme -instrukcione kartice za radnike -ideja o zadatku koja mora biti prisutna u upravi -diferencijalna isplata zarada -sistem za pamćenje i klasifikaciju proizvoda -sistem trake -savremeni sistemi troškova

3. Teorije humanih odnosa (neklasične teorije)

Istraživanja su otpočela u Čikagu 1924. od strane inženjera Vester Elektrik kompanije u Hotornu kod Čikaga. Oni su proučavali dejstvo osvetljenja radnog mesta na produktivnost i utvrdili da ona ne zavisi od osvetljenja, njegovog intenziteta i boje. Odsek industrijskih istraživanja Harvardskog univerziteta na kome je E.Majo bio profesor, počeo je sa istraživanjima motivisanosti za rad. Hotorn efektom je zaključeno da elementi radne sredine za koje su se pretpostavljale da će uticati na proizvodnost, nisu imale nikakvog dejstva iz 2 razloga: međusobni odnosi zaposlenih bili su veoma dobri i postojala je velika usklađenost interesa između radnika i menadžera.Majo je insistirao na zadovoljenju socijalnih potreba zaposlenih, pre svega na uspostavljanju dobrih međuljudskih odnosa i na osećanja da su zaposleni važan subjekat svake organizacije.

4. Teorija X i teorija Y

Stvarajući teoriju X i teoriju Y Daglas MekGregor je pokušao da izbegne nedostatke klasične i neklasične teorije i da ih međusobno poveže. Osnovne pretpostavke teorije X su da čovek po prirodi radi samo koliko mora bez ambicija je i ne voli odgovornost. MekGregor smatra da je ova teorija pogrešna. Upravljanje i rukovođenje svedeni su na kontrolu, kažnjavanje, prinudu i kao takvi postali su neadekvatni i nedovoljno stimulisani. Zbog toga MekGregori formuliše t.Y koja je suprotna t.X. Prema t.Y ljudi su motivisani i poseduju mogućnost razvoja i sposobni su da preuzmu odgovornost. T.Y ima isti cilj kao t.X: motivisanje ljudi ka postizanju ciljeva organizacije. Razlika je u tome što t.Y teži da to postigne na što humaniji način.

5. Teorija hijerarhije motiva i potreba

Postoje shvatanja po kojima su potrebe osnovni faktor motivacije.Abraham Maslov je dao sl. strukturu potreba:fiziološke potrebe (san, hrana, vazduh, voda),potrebe za sigurnošću (na poslu, u porodici, u društvu), društvene potrebe (pripadnost grupe), potrebe za poštovanjem, uvažavanjem, statusom i prestižom, potrebe za samopotvrđivanjem.Alderfer potrebe grupiše u 3 grupe: egzistencijalne, potrebe za socijalnim kontaktima i odnosima i potrebe razvoja. Teoretičari organizacije kao što su Agirs i MekGregor prihvatili su stavove A.Maslova – isticanje samostalnosti i dokazivanje sposobnosti pojedinca.

6. Instrumentalne teorije motivacije

Ove teorije motivacije za rad posmatraju kao izabrano ponašanje. To znači da svaki pojedinac bira određeno ponašanje, stepen zalaganja na radu i rezultate koje će postići. Svaki pojedinac je motivisan da se zalaže u radu do one mere koja mu po sopstvenom mišljenju, omogućava

postizanje određenih ciljeva. Najpotpuniju instr. t. m. postavio je Vrum - poznata kao Teorija iščekivanja. Osnovne varijable ove t. su: valencija, iščekivanje i ishod. Valencija je privlačnost pojedinca prema određenom cilju – ishodu. Valenca može da bude pozitivna i negativna. Iščekivanje, Vrum definiše kao uverenje pojedinca da je određeni cilj nužan i dovoljan uslov za postizanje drugog cilja.

7. Motivaciona teorija dva faktora

Ovu teoriju postavio je V.Hercberg. Suština ove teorije je da svi faktori radne motivacije i zadovoljstva posla mogu da se svrstaju u 2 grupe: 1. čine je svi faktori koji izazivaju zadovoljstvo. U te faktore spadaju: posao, priznanje, mogućnost napredovanja i usavršavanja; 2. čine je faktori koji izazivaju nezadovoljstvo. U te faktore spadaju: fizički uslovi i radna sredina, društveni uslovi radne sredine ,bezbednost na poslu, poslovna politika...Prva grupa faktora zadovoljava potrebe pojedinaca za sopstvenim dokazivanjem, pa su oni nazvani Motivatornim ili Faktorima sadržaja rada. Druga grupa faktora je nazvana Kontekstualnim f. Hercberg je zaključio da se radi o dve potpuno različite grupe faktora od kojih jedna izaziva zadovoljstvo a druga nezadovoljstvo.

8. Ostale teorije motivacije

Postoji čitav niz teorija motivacije. Jedna od poznatih je Fesingerova t. kognitivne distance, npr. K.Korman je dao koncepciju po kojoj se ljudi ponašaju na poslu, u zavisnosti od predstave koju imaju o sebi i svojim sposobnostima. Ukoliko pojedinac ima predstavu o sebi kao o veoma produktivnoj osobi on će nastojati da se ponaša isto tako i u praksi.

MekLeland potvrđuje postavke K.Kormana kroz istraživanje koje je obavljeno na populaciji direktora nekoliko velikih kompanija. Ovo istraživanje je pokazalo da oni direktori koji imaju veću potrebu za uspehom češće napreduju u poslu, frekventnije dobijaju povišice plate, smatraju se

efikasnijim i rade u uspešnijim firmama. MekLeland i njegovi saradnici izradili su program za povećanje nivoa potreba za uspehom i pokazalo se da su direktori na osnovu ovog programa postigli bolje rezultate u poslovanju, imali veće ostvarenje profita i bili efikasniji u stimulisanju razvoja firme.

9. Teorija Z

Teorijom Z, amerikanac Vilijam Ouči je nastojao da spoji japansku i američku praksu rukovođenja. Gl. karak. amer. prakse rukovođenja: kratko zadržavanje zaposlenih u jednoj kompaniji, individualizam u odlučivanju, individualna odgovornost, brzo napredovanje u poslu, mehanizam direktne kontrole, specijalizovana profesionalna karijera i selektivna briga o zaposlenima.

Odlike jap. prakse rukovođenja: doživotno zaposlenje, kolektivno odlučivanje, kolektivna odgovornost, postupno napredovanje na poslu, individualna kontrola, nespecijalizovana profesionalna karijera, briga o svim ljudima kompanije. Sintezom ova 2 načina rukovođenja, Ouči je dao novi tip i nazvao ga teorijom Z koja ima odlike: dugoročno zaposlenje, kolektivno odručivanje, individualna odgovornost, postepeno napredovanje, umereno specijalizovana karijera, mehanizam individualne kontrole i briga za sve zaposlene uključujući i njihove porodice.

10.Evropski I američki način rukovođenja

Karakteristike američkog pristupa rukovođenja su: individualizam, težnja ka brzoj karijeri, specijalizacija, izraženi lični interesi, materijalna motivacija iznad moralne motivacije, nepostojanje identifikacije sa kompanijom, poštovanje hijerarhije u procesu odlučivanja.Individualizam- ukazuje da radnici ne žele prilikom izvršavanja radnih zadataka pomoć svojih kolega, žele da potvrde svoju sposobnost kroz samostalno rešenje problema.Brza

karijera – težnja ka brzoj karijeri potiče još iz studentskih ili srednjoškolskih dana.Specijalizacija – je ono čemu teže mladi britanski ili američki biznismeni. Žele da se dokažu u jednoj oblasti I tu postanu priznati I poznati.Lični interesi – nisu u koliziji (nesklad – suprotnost, neshvaćenost) sa interesima kompanije. Pojedinac stavlja svoje interese ispred. Materijalna motivacija iznad moralne– motivi se dele moralne I materijalne. Moralni motivi mogu se nazvati kolektivnim a materijalni ličnim. Nepostojanje identifikacije sa kompanijom – Englezi striktno poštuju svoj rad I vreme. Ni najbliži prijatelji ne smeju da ih zovu za vreme vikenda zbog razgovora koji je vezan za posao. Poštovanje hijerarhije u procesu odlučivanja – za poslovodne pozicije biraju se ljudi koji su prošli veoma oštru selekciju.

11.Upoznaj samoga sebe

Prema Jungu postoje dva osnovna tipa ličnosti:-introvertni tipovi su najsrećniji kada su sami -ekstrovertni tipovi nalaze smisao života u interakciji sa ljudima.Jung smatra da primamo I obrađujemo podatke kroz 4 funkcije: mišljenje, intuicija, osećanja I čula.Zanimanje rukovodstva je da prikupi podatke od: ljudi oko sebe, sredstva javnog informisanja, specijalizovani foto I video materijali, specijalizovani stampani materijali, poseta raznim tipovima organizacija.Budući rukovodilac mora razmotriti perspektivu zanimanja. Za ovo zanimanje važno je znati sledeće:-kakve su mogućnosti kada završiš obrazovanje da nađeš sebi odgovarajuće zaposlenje -kakve su mogućnosti stručnog usavršavanja I napredovanja -u kakvoj meri mogu da se iskoriste veštine koje si stekao za druge poslove.Rukovodilac u toku svog razvojnog puta prolazi kroz sledeće faze: 1.profesionalnu orijentaciju 2.selekciju 3.poznavanja osobina kandidata

12. Pretpostavke rukovodilaca

MekGregor je postavio pret.ruk. u 10 tačaka: 1. sasvim je ljudski da ljudi pokušaju da rade što je moguće manje, 2. ukoliko radnici dobijaju mnogo informacija, oni će takve inf. zloupotrebiti, 3. kad rukovodici traže ideje od potčinjenih, oni smatraju da njihovi predlozi ne mogu imati praktičnu vrednost, 4. ljudi na poslu ne koriste maštu i stvaralačke sposobnosti, 5. ljudi smanjuju

kvalitet rada, ako ih s vremena na vreme ne kažnjavamo, 6. bolje je ne govoriti o lošim vestima u preduzeću, 7.rukovodilac je iznad svojih podređenih i ne želi da prizna grešku, 8. ako radnici imaju mnogo novca, oni neće mnogo brinuti o odgovornosti i priznanju, 9. ako bi radnici sami sebi postavili zadatke oni bi bili niži nego da ih postavljaju rukovodioci, 10. ako neko zna svoj posao i ima slobodu u njemu, treba da ima više kontrole.

13. Potrebe

se definišu kao osećaj nedostatka nečega. Delimo ih na individualne i društvene. Individualne se dele na biološke (unutrašnje organske, potrebe za radom, orijentacione i samozaštitne) i psihološke (potrebe pripadnosti, za napretkom i za vlasti).Klasifikacija potreba iz Frojdove psihoanalize: 1.potreba za unapređenjem vlastitog ²JA² (potreba za napredovanjem, postignućem, prestižom...); 2.potreba pripadnosti; 3.potrebe za odbranom vlastitog ²JA²

.

14. Potrebe za postignućem

potrebu za pos. određuje kao tendenciju da se ulaže napor, da se postigne nešto što se smatra vrednim i čime će se istaći pred ljudima. Izvor ove potrebe po njegovom mišljenju, leži u određenom postupku prema deci. Ako dete bude podsticano da se takmiči sa drugima i da dobro obavlja posao koji mu budu postavili i ako bude nagrađivan, verovatno će doći do razvijanja snažne potrebe za postignućem. Razvijanje potrebe zavisi od relativne strogosti roditelja prema deci. Tamo gde je zahtevano više odgovornosti i dato više obaveza, i na uspeh reagovano pozitivno, manifestovanjem priznanja i pokazivanjem ljubavi, potreba je bila razvijenija.

15. Napredovanje

Pojedinac očekuje od napredovanja da se poveća stepen zadovoljena zahteva koje on postavlja radu. Napredovanje u priznanjim, obično novčanim nije jedina mogućnost, već može biti i drugi posao sa većom perspektivom. Napredovanje ne mora da bude orijentisano na hijerarhijskoj lestvici. Postoje 3 vida napredovanja: 1.prema sposobnostima menadžera da napreduje na odgovarajuće radno mesto, 2.po vezi čoveka tako da napreduje do svoje nesposobnosti, 3.²Pro m Vetour
²

- neka bude unapređen, da bude uklonjen.

16.Postavljanje ciljeva

Odrediti ciljeve samom sebi, podesiti ciljeve prema objektnim okolnostima u kojima se nalazimo, ciljevi nam daju nešto ka čemu možemo krenuti, ciljevi su fokus za naše napore, ciljevi nam omogućavaju da stalno merimo koliko smo već postigli, treba postavljati realno ostvarljive ciljeve ali i izazovne, jasne i merljive, kada se stigne do jednog cilja i osvoji se tada treba to potvrditi i preći na sl. cilj. Cilj je san sa rokom do kada treba biti ostvaren, nikada ne treba prestati sa traganjem, ne treba biti zadovoljan sa onim što smo već postigli, uvek treba tražiti načine i metode za poboljšanje svoga rada.

17.Rukovodjenje ekipom

-naučite da se prilagođavate promenama, da ih prihvatate I okrenete u svoju korist -postavite visoke standarde za jasne ciljeve -razmišljajte jasno, ali dopustite intuiciji da utiče na vašu racionalnost

-stvarajte osećaj vrednosti I svrsishodnosti u radu, tako da pojedinci veruju u ono što rade I to rade uspešno -dajte pozitivan smisao pravcu kretanja u cilju pružanja životnog smisla članovima ekipe

-radite odlučno ali pazite da su vaše odluke solidno utemeljene a ne impulsivne -uspostavite pravu atmosferu vašim delovanjima I uverenjima I na taj način stvorite jedan jasan, konzistentan I pošten obrazac koji će ostali slediti -sačuvajte hladnokrvnost I naučite da sačekate pravo vreme za donošenje odluka I preuzimanje akcija -stvarajte atmosferu entuzijazma u kome će pojedinci biti podstaknuti da se iskažu, nađu zadovoljenje, razviju samopoštovanje I budu sastavni deo ukupnih stremljenja -definišite jasno odgovornost I strukturu tako da se podrže zajednički napori a ne da se oni koče -saznajte koji je najjači motiv kod svakog člana ekipe I radite na ovim motivima -ne sputavajte ekipu već odredite granice u čijim okvirima njeni članovi mogu slobodno da delaju.

18.Različitost karakteristika rukovođenja

Prema Renzisu Likertu postoji 8 raznih karakteristika rukovođenja:

Procesi rukovođenja u autokratskom stilu rukovođenja. Rukovodioci nemaju ni malo poverenja prema podređenima, dok postoji poverenje u stilu gospodar-sluga u autoritativnom stilu. Postoji poverenje sa kontrolom odlučivanja prema podređenima u demokratskom stilu, dok je u participativnom stilu potpuno poverenje rukovodioca u potčinjene.Motivacija. U autokratskom stilu rukovođenja motivišu potčinjene kroz strah, pretnje, kazne I povremena nagrađivanja. U autoritarnom stilu motivisanje je u vidu nagrađivanja I mogućnost kažnjavanja. Rukovodioci demokratskog stila motivišu podređene kroz nagrađivanje, povremeno kažnjavanje I povremeno uključivanje u stvaranje razultata rada. Rukovodioci participativnog stila rukovođenja motivišu potčinjene uključivanjem u stvaranju rezultata rada I odgovarajućim nagrađivanjem.
Proces komunikacija
. Kod autokratskog stila rukovođenja veoma je mala količina interakcije I komunikacije koje imaju za cilj postizanje visokih ciljeva preduzeća. Kod autokratskog stila je mala količina interakcija I komunikacija koja ima za cilj dostizanje visokih ciljeva preduzeća u demokratskom stilu rukovođenja, dok je u participativnom stilu količina interakcije I komunikacije veoma velika

kod pojedinaca I kod grupa.Proces međuakcija I uticaja. U autokratskom stilu rukovođenja ima malo međuakcija sa prisustvom straha I nepoverenja, a u autoritarnom stilu ima malo međuakcija sa nešto blagonaklonosti od strane rukovoilaca uz strah I oprez od potčinjenih. Velika međuakcija prećena poverenjem karakteriše demokratski stil, dok je u participativnom stilu široka, prijateljska međuakcija uz veliko poverenje
Proces donošenja odluka
. U autokratskom stilu rukovđenja, odluke se donose na vrhu, a u autoritarnom odluke vezane za politiku preduzeća na vrhu a mnoge odluke na nižem nivou. Karakteristika demokratskog stila je da se za širu politiku odluke donose na vrhu, a secifične na nižem nivou. Odlučivanje u participativnom stilu rukovođenja je na svim nivoima preduzeća uz međusobnu povezanost.
Postavljanje ciljeva ili naređivanje
. Za rukovođenje u autokratskom stilu rukoveđenja izdaju se naredbe, a u autoritarnom stilu izdaju se naredbe uz mogućnost stavljanja primedbe. Demokratski stil se odlikuje po tome što se izdaju naredbe, a nakon razgovora sa podređenima o problemima sem u hitnim slučajevima. Ciljeve postavlja grupa u participativnom stilu rukovođenja.

Osobine procesa kontrole. U autokratskom stilu rukovođenja velika je koncentracija kontrole na vrhu. Autoritaran stil se odlikuje relativno velikom koncentraciom kontrole na vrhu uz određenu kontrolu na srednjim I nižim nivoima. Demokratski stil rukovođenja ima kontrolu odgovornosti nižih I viših nivoa. U participativnom stilu rukovođenja pregled I kontrola su na svim nivoima, s tim što ponekad niži nivoi imaju veću kontrolu nego na vrhu.Operativne karakteristike. U autokratskom stilu rukovođenja produktivnost je mala, malo je veća u autoritarnom stilu, dok je velika u demokratskom, a najveća u participativnom stilu.

19.Koji su radnici motivisani

-šta motiviše radnike I službenika da efikasno rade?Posao koji zahteva napor ali donosi osećanje postignuća, odgovornosti, napretka, razvoja, uživanja u samom radu I zasluženo priznanje.

-šta čini radnike nezadovoljnim?Uglavnom faktori koji su sporedni u poslu – radna pravila, osvetljenje, pauza za kafu, titule, prava radnika sa dužim stažom, plate, beneficije I tome sl.

-kada radnici postaju nezadovoljni?Kada im nedostaje mogućnost za stvarna postignuća pa postaju osetljivi na svoju sredinu I nalaze u njoj greške.

Ovi I drugi zaključci izvedeni su iz šestogodišnje studije o motivaciji koja je izvršena u preduzeću ²Teksas instrumets². Tom preduzeću su rezultati ove studije bili potrebni zbog naglog razvoja preduzeća. Početak rasta preduzeća bio je u znaku filozofije rukovođenja koja se zasnivala na neformalnim prijateljskim odnostima, što znači da je komunikacija bila neformalna, da je svako smatrao sebe delom preduzeća I da su se radnici na svim nivoima nesebično zalagali na radu. U ovakvoj filozofiji ležalo je ubeđenje da se ciljevi preduzeća mogu najbolje ostvariti ako se radnicima daju prilike da postignu svoje lične ciljeve.

20.Uloga menadžera

Uloga menadžera je dvostrana:

-mora da stvori uslove za motivisanost -mora da zadovolji potrebe za radnim uslovima

Uslovi za motivisanost su orijentisani na posao. Oni zavise od sposobnosti rukovodioca u planiranju I organizovanju. Idealno je da planiranje I organizovanje započne na vrhu, da se prenose na svaki sledeći nivo rukovođenja, ovlašćenja I odgovornosti gde se mogu pretvoriti u zadatke koji isprobavaju sposobnost I zadovoljavaju ambiciju. Potrebno je znanje I sposobnost rukovodioca da bi se svakom čoveku dao zadatak koji mu odgovara, a isto tako je potrebno poznavati I individualne sposobnosti I želje.Zadovoljenje potreba za motivacijom se postiže pomoću mehanizama I sredstava koji su prikazani kao osnovne potrebe. Kada se govori o svakodnevnom ponašanju uloga je rukovodioca da između ostalog stalno daje potrebna objašnjenja o zadacima, da stalno očekuje dosta od svojih ljudi, da podstiče postavljanje zadataka I nezavisno mišljenje, a vodi računa da priznanja I nagrade odgovaraju dostignućima I da održava atmosferu odobravanja postupaka u kojoj se greške pre smtraju porukama za bolji rad nego prekršajima.

Spisak radnih uslova se sastoji od ekonomskih uslova, bezbednosti, orijentacije, statusa, specijalnih I fizičkih uslova. Pomoć rukovodioca u zadovoljenju tih potreba je neophodna, naročito kod potrebe za bezbednošću I orijentacijom.

21. Anri Fajol

Utvrdio je 6 ključnih preduzetničkih aktivnosti: 1. Tehničke aktivnosti (proizvodnja); 2. komercijalne aktivnosti (kupoprodaja); 3. finansijske aktivnosti (kapital); 4. obezbeđenje (čuvanje imovine); 5. Računovodstvene aktivnosti; 6. Menadžerske aktivnosti (planiranje, predviđanje, komandovanje, koordiniranje i kontrolisanje). Planiranje: ispitivanje budućnosti i skiciranje planova za akciju. Organizacija: izgrađivanje dvojne strukture (ljudski i materijalni faktor) da bi se postigao cilj. Koordinacija: usklađivanje svih aktivnosti i napora. Kontrola: provera da li je sve proteklo prema planu. Fajol daje 14 opštih principa menadžmenta: 1. podela rada; 2. autoritet; 3. disciplina; 4. jedinstvo komandovanja; 5. jedinstvo planiranja; 6. podređenost individualnih opštim interesima; 7. novčana nakanada za rad; 8. centralizacija; 9. piramidalna struktura; 10. poredak – pravi čovek na pravom mestu; 11. pravičnost; 12. vreme uhodavanja zaposlenih; 13. inicijativa; 14. grupna savest.

22. Menadzment teorija ili umetnost

Menadzment se moze definisati kao proces kreiranja i odrzavanja uslova u kojima pojedinci radeci zajedno u grupama postizu odredjene ciljeve.Vecina top menadzera najveci deo svog vremena provodi u planiranju,organizaciji i kontrolisanju, a mali deo u operativnom bavljenju posla. Menadzeri srednjeg nivoa najveci deo vremena bi trebalo da provedu u

organizovanju i kontrolisanju posla , a manji deo u planiranju, a najmanji deo u konkretnom delu obavljanja posla. Menadzeri nizeg nivoa svoje vreme uglavnom provode u kontrolisanju i operativnom izvrsavanju posla, a samo
mali
deo vremena bi trebalo da provedu u planiranju i organizovanju. Osnovni zadatak menadzera

se svodi na stvaranje profita.On postavlja ciljeve i krece u njihovo ostvarenje.Komunikacija predstavlja kljucni proces u svim fazama menadzmenta. Generalno bi se moglo zakljuciti da je menadzment kombinacija zanata,nauke Ii umešnosti.

23. Mesto i uloga menadzmenta

Prema Skotu Peku vise paznje zasluzuje jedna odredjena profesija a to je menadzment.Postoji mnogo razloga zbog kojih je potrebno izdvojiti i posvetiti mu posebnu paznju.

Prvo, generalno to je najmocnija profesija.Menadzer je taj koji odredjuje sve poslove,odluke menadzera uglavnom uticu na vecinu zivota,poboljsava ih ili ih unistava. Menadzer odlucuje dali ce organizacija biti civilizovana ili necivilizovana institucija. Uloga menadzera je najstresnija a profesija menadzmenta najkompleksnija i najzahtevnija od svih profesija.Pa ipak profesija menadzment je cesto negirana u nekim naucnim postavkama. Zahtevi i kriticnost menadzera jesu prepoznatljivi u okviru privatnog sektora (plata, napredovanje), ali ako krocimo u javni drustveni sektor videcemo da su dobri menadzeri koji rade u drzavnim komisijama, fondovima (zdravstvo,obrazovanje…)mnogo manje placeni nego prosecni pravnici i naravno ko se nadje u tim sluzbama treba zaboraviti na unapedjenje. Postoji objasnjenje za ovakvo stanje stvari, menadzment je zvanicno najmladja profesija.

24. Tajna uspeha Ronald Svezingera

-svaku agresivnost treba odbaciti i za uspeh se boriti iskljucivo razumnim delovanjem -za postizanje uspeha potrebna nam je u prvom redu volja.Zato treba mobilisati svoju volju -budimo uvek gospodari situacije, to znaci da uvek treba zadrzati mir -nikakav pocetni neuspeh ne sme nas pokolebati -budimo uvek nasmejani i vedri -budimo uvek od reci, svaki dogovor , svako obecanje treba izvrsiti -budimo diplomati, treba uvek paziti da izgovorenim recima bilo koga ne uvredimo -treba biti razuman i pribran i onda kada nas vredjaju

-nikoga ne potceniti -prilikom razgovora pazljivo i strpljivo slusati druge -nas sagovornik mora osetiti vaznost -ljudima se treba obracati pristojno, svakoga oslovljavati kako to njemu odgovara -uveravati nekoga u nesto valja samo onda ako je to neophodno -uvek biti ozbiljan,to znaci podesiti svoje drzanje shodno situaciji -nikada ne napadati licnost vec njen stav -posvetiti paznju spoljnom izgledu,treba biti uvek cist,uredan,lepo i ukusno obucen. -Svakome gledati u oci -Treba poboljsati moc koncetracije -Treba povecati sposobnost pamcenja -Na radnom mestu treba biti: - prema podredjenima pravedan,prijatelj i biti spreman pohvaliti -prema ravnopravnim kolegijalan. - prema nadredjenima dostojanstven

25.Pojava vodjstva

Kao o vodjama govori se i o pojedincima koji su imali ili imaju znacajan uticaj na drustveni i politicki zivot svoje zemlje ali i na nauku, umetnost, tehniku kao i upravljanje preduzecem. Dosta cesto i u psiholoskim razmatranjima o vodjstvu se govori kao o vodjenju ili rukovodjenju bez obzira da li je rec o vodjama u malim grupama ili pojedinima na celu velikih drustvenih zajednica.

Klasifikacija vodja koja ne vodi racuna o vrsti i velicini grupa kojom vodje rukovode daje socijalni psiholog Votson.Kao dve velike grupe vodje razlikuju se autoritarne i demokratske vodje. Vecina vodja u toku istorije bile su autoritarne vodje smatra Votson.Tri glavne vrste autoritarnih vodja su:harizmaticne vodje,

vodje na osnovu tradicije, vodje koje koriste silu.Harizmaticne vodje fasciniraju svoje sledbenike koje su im odani i koji u njima vide izuzetne osobe obdarene posebnoj moci i sposobnoscu.Primeri takvih vodja su osnivaci velikih religija:Mojsije ,Hrist,Buda,Muhamed. To mogu biti drzavnici, vojskovodje kao sto su bili:Aleksandar Veliki,Robespjer,Gandi…Vodje na osnovu tradicije su one vodje koje time sto zauzimaju odredjeni polozaj dobijaju moc a sledbenici im se pokoravaju jer je to zakon ili obicaj.U monarhijama je to kralj.Trecu vrstu cine vodje koje vladaju pomocu nasilja. Takav primer su diktatori.Okruzeni su saradnicima

koji ih se boje i koji se ne usudjuju da saopste takvim vodjama neprijatnu vest.

Poseban tip vodje nastao je na osnovu autoriteta. To su strucnjaci za odredjenu oblast.Drugu veliku stavljaju prema Votsonu demokratske vodje. Oni postuju tudje ideje i vrednosti, podsticu saradnju i doprinos svih u resavanju zadataka i pomazu svakom clanu grupe da se razvije.

Votson ne govori o posebnim vrstama demokratskih vodja.

26. Vrste vodja

Vodjom se moze smatrati samo clan preduzeca ciji se uticaj dobrovoljno ili spontano prihvata.Opravdano je razlikovanje formalnih i neformalnih vodja.Pod formalnim vodjom moze se smatrati osoba postavljena ili izabrana na polozaj vodje predvidjeno organizacijom preduzeca ili nekim formalnim aktom.Oni su stvarni menadzeri grupa i organizacija.Za njih su utvrdjeni odredjeni poslovi menadzmenta, fiksirana prava i ovlascenja.Neformalne vodje imamo samo u neformalnim grupama koje postoje kao samostalne. Neformalne vodje pored formalnih u okviru neke formalne organizacije javljaju se kad formalni vodja ne obavlja uspesno sve funkcije menadzmenta. U takvom slucaju pojedinac koji uspesno ostvaruje aktivnost koju je formalni vodja zanemario medju clanovima grupe postaje najuticajniji clan u obavljanju zanemarene aktivnosti.Medjutim mogu da postoje neformalne vodje i kad formalni vodja ostvaruje sve funkcije menadzmenta. U takvim slucajevima neformalne vodje mogu da pruzaju podrsku formalnom vodji zalazuci se u krugu clanova na koje ima uticaj za stvaranje zajednickih i od svih prihvacenih ciljeva.

27.Crte i licnosti vodje

Prava kao i mnoga kasnije socijalno-psiholoska istrazivanja o vodji, a pod uticajem koncepcije o velikim ljudima kao predodredjenim vodjama bila su posvecenja odredjivanju crta licnosti vodja. U istrazivanju se pokazalo da su pretpostavke da postoje vodje pojedinci koji posjeduju odredjene osobine.Takve osobine posjeduje samo odredjeni broj osoba. Te osobine koje posjeduju odredjeni pojedinci su razlog zasto postaju vodje.Vise stotina istrazivanja bavilo se trazenjem crta licnosti koje cine pojedince vodjom i koje sve crte vodje poseduju.Na osnovu ovih i velikog broja drugih istrazivanja prihvata se da odredjene crte licnosti cesce srecu kao izrazenije i razvijenije kod vodje nego kod ostalih clanova grupe. Opravdano je prihvatiti da postoje odredjene crte licnosti koje doprinose tome da osoba kod koje su one razvijene, nego kod ostalih clanova grupe postane vodja.

1. Definicije menadžmenta

2. Frederik Tejlor

3. Teorije humanih odnosa (neklasične teorije)

4. Teorija X i teorija Y

5. Teorija hijerarhije motiva i potreba

6. Instrumentalne teorije motivacije

7. Motivaciona teorija dva faktora

8. Ostale teorije motivacije

9. Teorija Z

10.Evropski I američki način rukovođenja

11.Upoznaj samoga sebe

12. Pretpostavke rukovodilaca

13. Potrebe

14. Potrebe za postignućem

15. Napredovanje

16.Postavljanje ciljeva

17.Rukovodjenje ekipom

18.Različitost karakteristika rukovođenja

19.Koji su radnici motivisani

20.Uloga menadžera

21. Anri Fajol

22. Menadzment teorija ili umetnost

23. Mesto i uloga menadzmenta

24. Tajna uspeha Ronald Svezingera

25.Pojava vodjstva

26. Vrste vodja

27.Crte i licnosti vodje