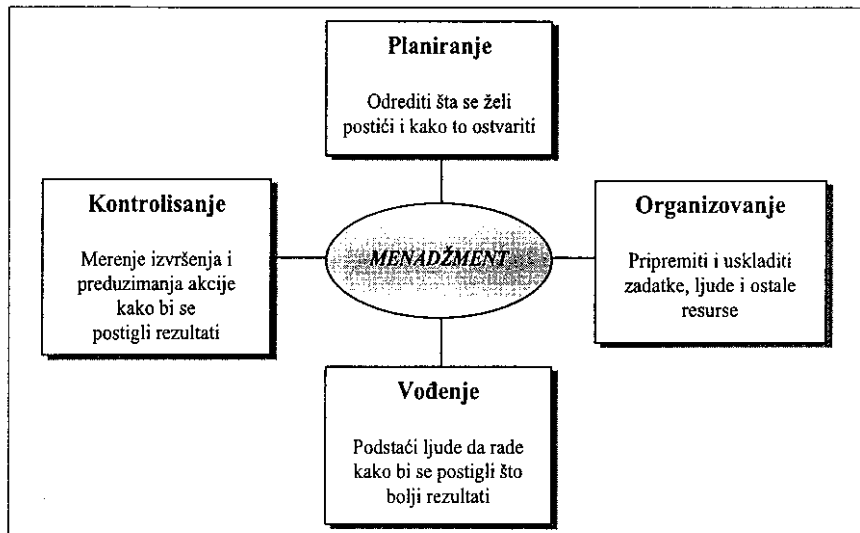


1.Osnovne funkcije menadžmenta

Većina savremenih autora obrađuje i izučava četiri osnovne funkcije menadžmenta: planiranje, organizovanje, uticanje i kontrolu. Umesto uticanja, često se navodi funkcija vođenja, pa se proces menadžmenta može prikazati na sledeći načina:



Četiri funkcije menadžmenta: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje.

Planiranje (Planning)

Kao funkcija menadžmenta, planiranje uključuje izbor misije, ciljeva i akcija za njihovo ostvarivanje. Planiranjem se organizacija usmerava prema budućnosti, odnosno vrši izbor budućih smerova akcija između mogućih alternativa.

Iako se planiranjem profesionalno bave odgovarajuće službe u preduzeću ono je "neophodna i neizbežna odgovornost svih menadžera" (Schermerhorn). Uspešnost menadžera se i zasniva na njihovoj sposobnosti da "vide dalje", razumeju dinamičko okruženje i pronađu buduće odgovore za uspešno poslovanje preduzeća u novim i neprekidno promenjenim uslovima.

Kao polazna funkcija menadžmenta, proces planiranja se može posmatrati na osnovu sledećih faza:

1. definisanje ciljeva (na svim nivoima preduzeća),
2. procena realne pozicije preduzeća u funkcionalnom okruženju,
3. predviđanje budućih događaja,
4. postupak izrade planova,
5. implementacija planova i ostvarivanje rezultata poslovanja.

Organizovanje (Organizing)

Funkcija organizovanja uspostavlja, klasifikuje i grupiše sve potrebne i propisane aktivnosti u preduzeću prema načelima organizacije. Ona delegira poslove,

aktivnosti i uloge pojedinim organizacionim jedinicama, menadžerima i zaposlenima i obezbeđuje njihovu koordinaciju u procesu poslovanja. Osnovni zadatak funkcije organizovanja jeste "određivanje uloga ljudima koji rade zajedno", odnosno uspostavljanje odgovarajuće strukture uloga za zaposlene u organizaciji.

Upravljanje ljudskim resursima (Staffing)

Zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalom u organizaciji odnosi se na: popunjavanje i održavanje radnih mesta u organizacionoj strukturi, obrazovanje, usavršavanje i trening zaposlenih.

Sistem upravljanja ljudima u širem smislu obuhvata istraživanje ljudskih resursa, kadrovsko popunjavanje, razvoj zaposlenih, odnose sa zaposlenima i sindikatima.

Vođenje (Leading)

Kao jedna od funkcija menadžmenta, vođenje obuhvata veći broj aktivnosti usmerenih na interakciju između menadžera i saradnika. Vođenje podrazumeva sledbenike, odnosno praćenje vođe, a ljudi teže da prate i slede one menadžere koji im nude alternative zadovoljavanja njihovih ličnih i kolektivnih potreba, želja i ambicija.

Sušтина vođenja je sposobnost vođe da utiče na ljude (saradnike), kako bi oni svojim radom i akcijama doprineli ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Vođenje se bavi međuljudskim dimenzijama i aspektima menadžmenta, pa stoga uključuje motivisanje, stilove vođenja i komuniciranje.

Kontrolisanje (Controlling)

Kontrolisanje je merenje i ispravljanje pojedinačnih i grupnih aktivnosti, kako bi se poslovi i procesi odvijali prema utvrđenom planu. Kontrolisanjem se upoređuju ostvareni rezultati sa planiranim i povezuje, odnosno integriše i zaokružuje celokupni proces menadžmenta.

Kontrola predstavlja nadzor nad poslovnim aktivnostima preduzeća, njegovih delova i nosilaca svih funkcija. Proces kontrolisanja upoređuje ostvarene rezultate sa standardima i zadacima koje je kompanija postavila kao svoje ciljeve u obliku planova ili drugih razvojnih dokumenata.

Da bi kontrola bila efikasna, ona mora biti blagovremena. To se posebno odnosi na preventivnu kontrolu, ali isto tako i na tekuću kontrolu.

2.Šta je vođenje, pojam

Vođenje je stalna, neprekidna i najznačajnija funkcija menadžmenta. Ono predstavlja skup aktivnosti usmerenih na oblikovanje i usmeravanje ponašanja zaposlenih u organizaciji.

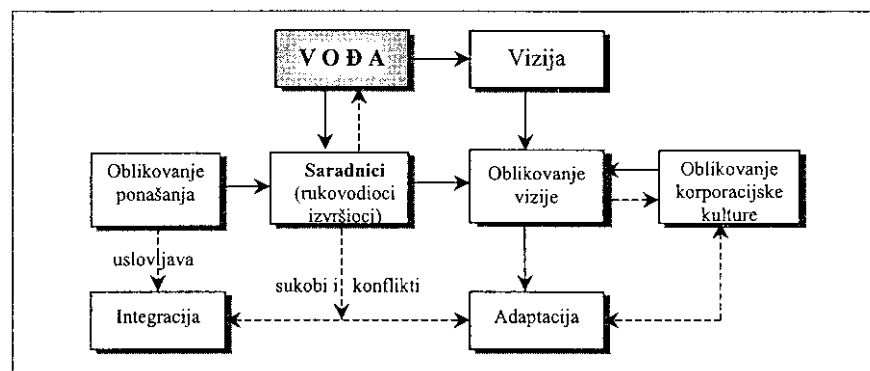
Dok se menadžment definiše kao proces usmeravanja drugih prema izvršavanju određenog zadatka, kod vođenja je više naglašena sposobnost uticaja na druge, odnosno pojedince ili grupe koje izvršavaju neki zadatak.

Vođenje je proces, odnosno sposobnost i umešnost pojedinca da utiče na druge ljude koji će svoje akcije usmeriti na ostvarivanje određenih poslova i zadataka. Suština vođenja je u pridobijanju ljudi, zaposlenih i saradnika da slede vođu i usmere svoja znanja, energiju i sposobnosti na izvršenje radnih i poslovnih zadataka preduzeća.

Bez vođe nema sledbenika, a bez sledbenika nema pravog vođe.

Za vođenje nije bitan hijerarhijski položaj i pozicija u preduzeću. Poželjno je da menadžeri, pogotovu na najvišem nivou menadžmenta, budu i vođe (lideri), iako vođe postoje i izvan hijerarhijske strukture, čak i izvan formalne organizacije i strukture preduzeća.

Vođenje izražava i predstavlja dinamičnu akciju, a ne statičnu poziciju i niko ne postaje vođa automatski, svojim položajem u hijerarhijskoj strukturi preduzeća. Funkcija menadžera se stiče automatski, rasporedom na radno mesto i dobijanjem određenog položaja i ovlašćenja u organizacionoj hijerarhiji, a za funkciju vođenja i vođe to nije dovoljno. Vođenje označava kolektivnu i kreativnu aktivnost organizacije koja uključuje i vođu i zaposlene, oblikovanje njihovog ponašanja, ako i stvaranje i negovanje organizacione kulture preduzeća.



Proces vođenja

Lidere, odnosno vođe karakteriše osobina da "rade prave stvari" u svoje vreme. Da bi to mogli postići, moraju imati viziju i potrebna znanja o tome šta, kada i kako treba preduzeti i učiniti. Jasna vizija i sposobnosti konceptualizacije su individualne vrednosti koje karakterišu svaku ličnost uspešnog vođe.

Izučavanje vođenja i rukovođenja zasniva se na različitim teorijskim pristupima. Jedna od najstarijih teorija polazi od karakteristika i osobina vođe. Prema toj teoriji, vođe se rađaju, a ne stvaraju. Polazi se od pretpostavke da je svojstvo vođenja urođeni dar čoveka i da se neki ljudi rađaju sa osobinama koje ih predodređuju za vođenje drugih ljudi.

Bihevioristička teorija vođenja zasniva se na ponašanju uspešnih vođa i istražuje zajedničke karakteristike uspešnih vođa. Njena osnovna teza je da se vođenje može naučiti i usavršavati.

U novim uslovima poslovanja, menjaju se sadržaj i suština vođenja. U današnjoj kompaniji, vođa više nije klasični rukovodilac koji deluje sa pozicija vlasti, formalne pozicije i autoriteta, već čovek iza scene koji komunicira sa saradnicima kao ravnopravnim partnerima.

Moderno vođenje kompanija karakterišu tri osnovne orijentacije:

1. orijentacija na potrošače,
2. orijentacija na zaposlene i
3. stalne inovacije i promene.

3. Vođenje kao funkcija menadžmenta

Menadžment obuhvata veštinu vođenja poslova sa ljudima i uz pomoć ljudi, radi ostvarivanja postavljenih ciljeva preduzeća. Iz toga proističe zaključak da je funkcija vođenja preduzeća usmerena na sledeće aktivnosti:

1. ciljeve i rezultate preduzeća,
2. menadžere i rukovodioce svih nivoa,
3. zaposlene u svojstvu izvršilaca poslova,
4. poslove, naloge i radne zadatke.

Različita značenja pojma vođstvo obuhvataju autoritet vođe i vođenja, kao i integrisanje ljudi i poslovanja preduzeća u sistemu kolektivnog (grupnog) rada.

Pod autoritetom ličnosti vođe podrazumeva se uticaj na druge, vlast nad drugima i snaga (moć) koja navodi druge ljude da slede tu ličnost. Ukoliko članovi grupe prihvataju autoritet vođe na sličan način kao što sam vođa shvata svoj autoritet, utoliko će vođenje biti efikasnije i svrsishodnije.

Vodeći poslovanje i preduzeće, menadžeri utiču na saradnike i izvršioce da efikasnije obavljaju svoje poslove i da što više doprinose uspehu preduzeća kao celine. Iz ovako definisane funkcije vođenja, odnosno uticaja, mogu se uočiti bitne komponente ove aktivnosti:

1. ponašanje pojedinca i grupe (saradnja),
2. komunikacija između učesnika u procesu rada i poslovanja,
3. motivacija izvršilaca poslova za zalaganje na poslu,
4. vođstvo (autoritet i stil menadžera i rukovodilaca).

Menadžeri u svojoj ulozi vođe navode ljude da ih slede. Zato se vođstvo smatra posebnom menadžerskom sposobnošću, koja nije svojstvena svakom menadžeru.

4.Ovlašćenja i odgovornosti menadžera i zaposlenih

Značajne komponente svakog procesa vođenja su ovlašćenja (autoritet) i odgovornost menadžera i zaposlenih.

Ovlašćenja se mogu definisati kao "ograničena prava upotrebe sredstava organizacije i usmeravanje napora ljudi u željenom pravcu". Ovlašćenja se prenose na poziciju (funkciju), a ne na pojedinca koji obavlja određeni posao ili zadatak u organizaciji.

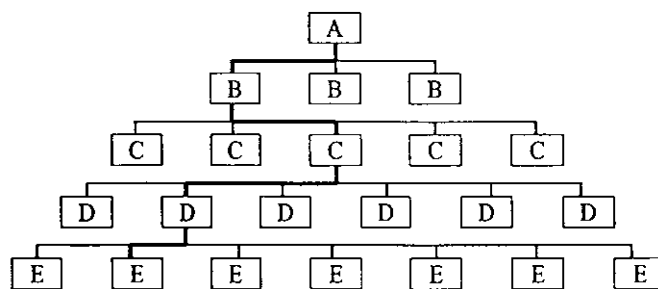
Ovlašćenja se mogu posmatrati i kao prava naređivanja i dodeljivanja (delegiranje) radnih zadataka i poslova. Količinu ovlašćenja koju pojedinac ima u organizaciji određuje organizacioni nivo na kome se nalazi njegovo radno mesto ili pozicija. Ličnosti koje su pri vrhu organizacione piramide imaju veću količinu ovlašćenja od onih zaposlenih čija se radna mesta nalaze pri dnu organizacione hijerarhije.

Ovlašćenja se mogu sistematizovati u tri grupe:

- 1.linajska,
- 2.štabna i
- 3.funkcionalna.

Linijsko ovlašćenje je osnovno i označava prenošenje zadataka sa nadređenog na podređenog u celokupnoj organizacionoj strukturi preduzeća. Linijsko ovlašćenje izražava takav odnos u organizaciji ili njenom delu u kome nadređeni direktno nadgleda i kontroliše rad podređenog saradnika. Ukoliko je linijsko ovlašćenje jasnije i preciznije propisano i izraženo, utoliko je jasnija i linija odgovornosti za donošenje odluka i njihov ishod, i utoliko će i komunikacija u organizaciji biti razuđenija i uspešnija.

Linijskim ovlašćenjem se stvara organizaciona hijerarhija koja se naziva i "lanac zapovedanja".



Lanac hijerarhije

Pojedinci sa štabnim ovlašćenjem imaju pravo da daju savete u odlučivanju onima koji imaju linijsko ovlašćenje. Uloga štaba i zaposlenih u štabovima obično se povećava sa rastom i širenjem kompanije. Potreba za štabovima i drugim pomoćnim organima veća je pri vrhu organizacione piramide preduzeća, dok se smanjuje na nižim organizacionim nivoima.

U preduzećima mogu postojati različiti štabovi: savetodavni, uslužni i lični. Njihova ovlašćenja se kreću od savetodavnih, konsultantskih i konkurentnih, do funkcionalnih i linijskih ovlašćenja unutar postojećih štabova.

Funkcionalno ovlašćenje je u suprotnosti sa principom "jedinstva rukovođenja", jer prema tom principu ovlašćenja imaju samo linijski rukovodioci.

Funkcionalno ovlašćenje predstavlja deo ovlašćenja linijskog menadžera, koji to svoje ovlašćenje razlaže (disperzira) i delegira na određene štabove. Kada linijski menadžer delegira na savetnike u štabu pravo da daju savete i instrukcije nekoj linijskoj organizaciji – u pitanju je funkcionalno ovlašćenje.

Odgovornost se može definisati kao obaveza izvršavanja zadataka na propisan i prihvatljiv način. Odgovornosti i ovlašćenja su međusobno uslovljeni i povezani: ovlašćenje predstavlja osnovu i podlogu odgovornosti. Određeni stepen ovlašćenja izaziva odgovarajući i srazmerni stepen odgovornosti.

U organizacionoj izgradnji i praksi poslovanja preduzeća treba izbegavati i otklanjati nesrazmeru i raskorake između ovlašćenja i odgovornosti.

5. Proces delegiranja ovlašćenja i odgovornosti

Delegiranje predstavlja prenošenje zadataka i ovlašćenja pojedincima koji su odgovorni za njihovo kvalitetno izvršavanje.

Sposobnosti delegiranja poslova i zadataka, odnosno prenošenja ovlašćenja i odgovornosti na niže organizacione nivoe, smatra se jednom od najznačajnijih veština menadžmenta i vođenja.

U funkcionisanju svake organizacije proces delegiranja je neophodan jer je nemoguće da jedna ličnost, na bilo kom organizacionom nivou, ima ukupna ili preterana ovlašćenja u donošenju odluka. U praksi poslovanja preduzeća javljaju se slučajevi "rascepanog" ili "podeljenog" ovlašćenja. Podeljena ovlašćenja se pojavljuju kada određenu odluku donose menadžeri dve organizacione jedinice, od kojih jedan nema ovlašćenja za donošenje odluke u drugoj organizacionoj jedinici. U delegiranju i prenošenju ovlašćenja od strane viših rukovodilaca i menadžera na niže nivoe, uvek treba ostvariti ravnotežu između ovlašćenja i odgovornosti svakog postojećeg organizacionog nivoa.

U procesu delegiranja se javljaju određene teškoće, bilo kod menadžera ili rukovodilaca koji nisu spremni da prenose ovlašćenja i odgovornosti, bilo kod rukovodilaca na koje se prenose ovlašćenja i odgovornosti, a koji nisu spremni da ih prihvate.

Ograničenja i prepreke procesu delegiranja mogu se javljati i na strani podređenih saradnika. Uzroci za odbijanje i neprihvatanje odgovornosti mogu biti različiti: strah od grešaka, pomanjkanje pravih informacija, nespremnost za prihvatanje odgovornosti i rizika, nedostatak samopouzdanja i ličnih podsticaja.

U manjim preduzećima sa autokratskim vođenjem, glavni menadžer može biti nespreman da delegira poslove uz obrazloženje da se radi o maloj organizaciji u kojoj to nije ni potrebno.

Otklanjanje zastoja i prepreka u delegiranju ovlašćenja i odgovornosti saradnicima u praksi se rešava na različite načine:

1. jačanjem veza i komunikacija između rukovodilaca i saradnika,
2. primenom principa jednakosti i srazmere između ovlašćenja i odgovornosti,
3. razvijanjem podsticaja za prihvatanje dodatne odgovornosti,
4. unapređenjem nižih i podređenih rukovodilaca, dodeljivanjem nagrada, i sl.

Pitanja delegiranja su povezana sa centralizacijom i decentralizacijom preduzeća i njegovih funkcija. Veći stepen centralizacije vodi koncentraciji ovlašćenja, a u decentralizovanim strukturama ovlašćenja se dele između svih organizacionih nivoa.

U praksi poslovanja preduzeća problem delegiranja se svodi na praktično pitanje: koje odluke će biti centralizovane na vrh preduzeća, a koje će biti decentralizovane?

6. Faktori vođstva

Faktori vođstva su:

- Lične karakteristike vođe,
- Osobine podređenih,
- Karakteristike sredine.

Lične karakteristike obuhvataju sledeće komponente: lične vrednosti, sklonost ka riziku, poreklo i način odlučivanja.

Lične vrednosti predstavljaju način na koji pojedinac sagledava, tumači i interpretira problem. Od lidera se zahteva da može da sagleda problem u određenim situacijama. Pri percepciji problema vrlo je važan vrednosni sistem lidera, odnosno njegovo uverenje šta je dobro, a šta je loše. Vrlo je važno da lider nema predrasuda u procesu percepcije problema. Lične karakteristike lidera se manifestuju kroz različite načine preferencije, tako što neki lideri preferiraju produktivnost, profitabilnost i dostignuća, dok drugi lideri preferiraju moralnost, poštenje i pravičnost.

Sklonost ka riziku je vrlo važna osobina lidera. Za lidera je vrlo važno da ništa ne prepušta slučaju i da svaku situaciju pokuša da iskontroliše.

Poreklo je značajan faktor za oblikovanje ponašanje vođe. Porodično vaspitanje i socijalni sloj kome po rođenju pripada menadžer u značajnoj meri utiču na njegovo organizaciono ponašanje.

U literaturi i praksi postoje dva načina odlučivanja: (1) "ogozgo nadole" kojim se postiže brzina i efikasnost donošenja odluka i (2) "odozdo nagore"

Osobine podređenih. Kako su zaposleni komponenta vođstva, otuda sledi da su njihove osobine važan faktor vođstva. Posebno su značajne sledeće karakteristike zaposlenih:

- potreba za nezavisnošću,
- spremnost da se preuzme odgovornost,
- posedovanje znanja i iskustva,
- spremnost na učenje i dr.

Karakteristike sredine. Uspešan menadžer mora da bude svestan promena koje se neprekidno dešavaju u okruženju i da se prilagođava novonastalim situacijama. Neke od promena su: globalizacija ekonomije, elektronska revolucija, diversifikacija radne snage, pojava novih poslova, političke promene i dr.

Osnovne karakteristike dobrih lidera su:

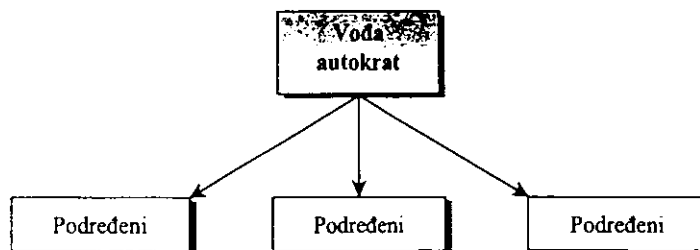
- da su spremni da preuzmu rizik,
- da znaju da pridobiju ljude,
- da imaju veze u poslovnom svetu i vladajućim političkim partijama.

7. Teorije i stilovi vođenja

U teoriji i praksi organizacije i menadžmenta prisutni su brojni načini ili stilovi vođenja, koji se kreću od potpuno autokratskog do potpuno demokratskog vođenja. Stilovi vođenja uzimaju u obzir različite faktore i njihov uticaj na način vođenja poslova, procesa i kompanije.

Autokratsko vođenje predstavlja takav način vođenja u kome su celokupna ovlašćenja i odlučivanje koncentrisani kod jedne osobe, koja ima neograničenu moć u donošenju odluka. Lider ili vođa u liku autokrate komanduje, zapoveda i radi primenjujući sistem kazni i nagrada.

Autokratski stil vođenja karakterišu jednosmerne veze, odnosno davanje naloga i zadataka od strane nadređenog menadžera ili rukovodioca.



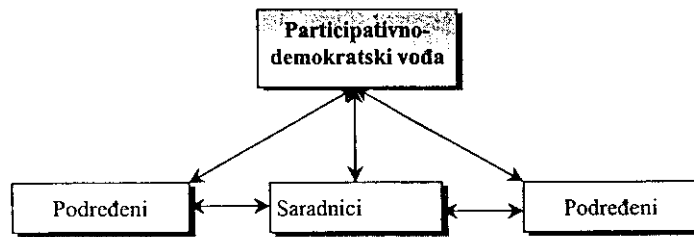
Autokratski stil vođenja

Mnogi rukovodioci smatraju da ovaj stil vođenja ima značajne prednosti u odnosu na druge jer omogućava brzo donošenje odluka, bez konsenzusa sa saradnicima ili zaposlenima. Ovim stilom i načinom vođenja povećava se i jača moć vođe i njegove mogućnosti uticaja na izvršavanje poslova i saradnike.

Demokratsko vođenje – Demokratski stil vođenja, za razliku od autokratskog, karakteriše uključivanje saradnika i izvršilaca u proces donošenja odluka. Pre nego što donese odluku, vođa konsultuje podređene saradnike.

S obzirom na to da u ovom sistemu vođenja saradnici učestvuju, odnosno participiraju u procesu donošenja odluka, on se još naziva i participativno-demokratskim vođenjem.

Demokratski stil vođenja se zasniva na zdravim međuljudskim odnosima, koji obeležavaju ovaj stil vođenja.



Demokratski stil vođenja

Među participativno-demokratskim stilovima vođenja posebno se ističe Likertov sistem 4 (četiri).

U današnjim uslovima, demokratski stil vođenja nalazi široku primenu u kompanijama sa visokim tehnologijama i diversifikovanim proizvodima u kojim je decentralizovana organizaciona struktura. Demokratsko vođenje izaziva veći stepen zadovoljstva zaposlenih na radu.

8. Teorija "X" i teorija "Y"

Prema teoriji "X", koja se naziva i "tradicionalni pogled na upravljanje i kontrolu", ljudi, odnosno zaposleni, su prirodno lenji i indolentni, imaju antipatiju i odbojnost prema radu i ne vole da prihvataju odgovornost. Zbog toga ih na rad treba prisiljavati, naterati, kontrolisati i kažnjavati.

Prema ovoj teoriji, čovek je takođe egocentričan i ravnodušan u odnosu na ciljeve organizacije u kojoj radi. Zbog toga je menadžment odgovoran za organizovanje ljudi i sredstava, njihovo usmeravanje, kontrolisanje i motivaciju.

Prema teoriji "X", zaposleni žele sigurnost i vole da ih drugi vode jer tako izbegavaju sopstvenu odgovornost. S obzirom na način vođenja, teorija "X" podseća na autokratsko vođenje i bliska je tom stilu vođenja.

Teorija "Y", koju Mekgregor naziva "sredstvom integracije pojedinaca i organizacije" polazi od potpuno suprotnih pretpostavki. Prema toj teoriji, ljudi vole da rade, poseduju mogućnost razvoja, a umni i fizički naponi pričinjavaju im zadovoljstvo. Zaposlenima nije potrebna spoljna kontrola jer mogu koristiti samokontrolu i preuzimati odgovornosti i rizike za izvršenje zadataka. Zadatak menadžmenta je da ljudima omogući da saznaju i razvijaju pozitivne osobine i usmere svoje ponašanje prema ciljevima organizacije. U tim uslovima i vođenje ima karakteristike demokratskog vođenja.

U cilju primene teorije "Y", Mekgregor se zalaže za:

1. decentralizaciju sistema odlučivanja,
2. obogaćivanje i "oplemenjivanje" rutinskog posla,
3. učestvovanje zaposlenih u procesu odlučivanja i
4. konsultativni menadžment.

9.Odnos menadžmenta i vođenja

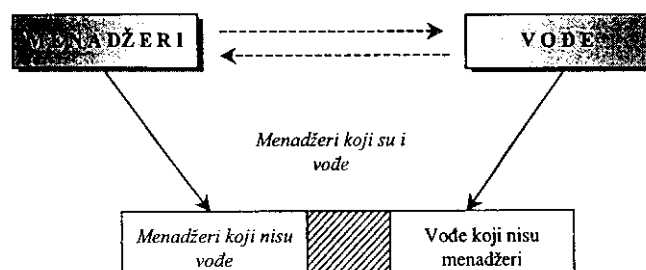
S obzirom na to da vođenje predstavlja jednu od funkcija menadžmenta, njihov međusobni odnos se posmatra kao deo šireg i užeg sistema. Vođenje i menadžment ne označavaju istu kategoriju, niti identične aktivnosti, iako su neki menadžeri istovremeno i vođe, a neki vođe su i menadžeri.

Dok su osnovne funkcije menadžmenta: planiranje, organizovanje, vođenje, koordinacija i kontrola, vođenje se javlja kao samo jedna od tih funkcija menadžmenta. Odnos vođenja prema menadžmentu može se prikazati kao odnos podsistema i sistema, u kome je vođenje podsistem menadžmenta kao šireg sistema.

Koter (John P.Kotter) ističe da se vođenje razlikuje od menadžmenta, da ono nije mistično, niti misteriozno. Ono nema nikakve veze sa posedovanjem "harizme", niti bilo kojih drugih "egzotičnih" ličnih karakteristika. Vođenje nije područje malog broja izabраниh ljudi. Vođenje nije unapred niti obavezno bolje niti efikasnije od menadžmenta, niti je ono zamena za menadžment.

Vođenje i menadžment predstavljaju dva dopunjujuća, komplementarna procesa, od kojih svaki ima svoju funkciju i karakteristične aktivnosti. Oba su neophodna za uspeh preduzeća u sve složenijem i promenljivijem okruženju.

Osnovna karakteristika menadžmenta je da se bavi "savladavanjem složenosti", dok se vođenje bavi "savladavanjem promena". Koter navodi da je to osnovni razlog zbog čega vođenje poslednjih godina dobija toliko na značaju.



Odnos menadžera i vođe

Savremeni pristup vođenju polazi od pretpostavke da je vođenje kompleksna kategorija i da uspešno vođenje predstavlja kombinaciju vođe, njihovih sledbenika i specifičnih situacija vezanih za vođenje. Uspešno vođenje se može prikazati sledećom funkcijom:

$$SL=f(L,F,S),$$

gde je:

SL= Successful Leadership (uspešno vođenje),

f= funkcija,

F= Follower (sledbenik),

L= Leader (vođa),

S= Situation (situacija).