

1.1. VOĐENJE (RUKOVOĐENJE)

Najstarija vidljiva manifestacija menadžmenta je zabeležena u pojavi vođenja, više ili manje spontano nastalih grupa ljudi u borbi za opstanak. Sve do danas vođenje je imanentno svim oblicima organizovanja ljudi. Dinamički razvoj industrijske proizvodnje stvorio je specifični ambijent u kome je vođenju namenjeno izazovno mesto. Sve sofisticiraju tehnološko-tehničku osnovu i organizacionu strukturu pružaju psiho-sociološki aspekti, mentalitet, tradicije i kultura ljudi, kao dominantnih nosilaca aktivnosti. U takvim uslovima fenomen vođenja dobija na složenosti, a zbog rasta njihovih izazova, i na značaju.

Proučavanje fenomena vođenja može se grubo podeliti na:

- klasični pristup,
- bihevioralni pristup,
- kontingencijski pristup.

U suštini, ne radi se o potpuno podvojenim pristupima, već o produbljivanju i obogaćivanju poimanja vođenja u skladu sa novim saznanjima.

Klasični pristup temelji se na posebnim karakteristikama, svojstvima, ličnosti vođe. Iz aspekta menadžmenta tome je pridodat hijerarhijski odnos u kontekstu organizacione strukture.

Pojava "biheviorizma" (ponašanje), 1949. godine, omogućava svestranije osvetljavanje ponašanja vođe, i ne samo njih, već i podređenih. Odnos nadređenosti ostaje trajno na snazi, jer u industrijskim prilikama složenost materije implicira veću ovlašćenja pretpostavljenog zbog njegove pozicije u odnosu na njemu podređene u pogledu:

- stepena sinteze elemenata,
- vremenskog horizontalnog sagledavanja i prostornog zahvata,
- i veće informisanosti.

Protivučeno sa nekim suštinskim opredeljenjima "biheviorista", ipak ostaje notorna činjenica stvarnih odnosa. Eufemizmi kao sledbenik umesto podređeni u industrijskim uslovima ne menjaju suštinu odnosa. Jer, samo vođenje pretpostavlja da postoje vođeni. Kako će biti vođeni i kakav je njihov uticaj i kako se njihovo ponašanje odražava na proces vođenja i njegove efekte, tu su svakako prisutni doprinosi, "biheviorista".

Otvorenost industrijskih zbivanja na dejstvo brojnih faktora kako unutrašnjih, tako spoljnih, sa njihovom naglaženom interakcijom, ima za posledicu stvaranje veoma raznovrsnih situacija. U nastojanju da se iznađu neke zajedničke karakteristike (kao tehnologija, veličina, starost, okruženje) kreiran je kontingentni pristup u organizaciji, što se odrazilo i na izučavanje fenomena vođenja.

Takav međusoban odnos je zasnovan na suštini organizacije i menadženta, gde ovaj potonji predstavlja dinamički aspekt u smislu oštvoćenja organizacije.

Voštvo je, po definiciji, *sposobnost i veština pridobijanja ljudi da obavljaju poverene im uloge*. Dok je *voenje* *proces inspirisanja ljudi da se posvete izvršavanju dodeljenih im zadataka*. ^ime se voenje u kontekstu menadženta javlja u ulozi subjektivnog nosioca povezivanja i kontrolisanja, uz oslon na motivisanje i naročito komuniciranje u okviru procesa menadženta.

1.2. POJAM RUKOVOENJA

Rukovoenje, u općtem obliku možemo definisati kao proces usmeravanja kadrovskih potencijala preduzeća, ili, kao sposobnost jedne ili više osoba - rukovodilaca da kroz međusobnu saradnju, komuniciranje i raspoređivanje, utiče na radon angažovanje i motivaciju drugih radnika - podređenih, da efikasnije izvršavaju postavljene zadatke i doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva. Funkcija rukovodjenja obuhvata skup različitih zadataka koordinacije i motivacije, usmerenih na efikasnije korišćenje kadrovskih resursa organizacije. Rukovoenjem se koordiniraju prava, ovlašćenja i obaveze radnika i rukovodilaca - nadređenih i podređenih.

Mnoge definicije rukovojenja zasnivaju se na formalnim relacijama nadređeni - podređeni, koje postoje u okviru organizacione hijerarhije. Rukovoenje, međutim uključuje i neformalne odnose. Problem neformalnih odnosa je posebno značajan za istraživanje efikasnosti prve linije rukovojenja - linije nadzora.

Izvršiooci rukovodeće funkcije su pojedinci ili grupe s posebnim organizacionim statusom na pojedinim organizacionim nivoima. Rukovodioci imaju različite pozicije i autoritet u organizacionoj hijerarhiji. Njihovu efikasnost uslovljava skup različitih i međuzavisnih varijabli. Rukovoenjem se deluje na: produktivnost rada, obim i kvalitet proizvoda i usluga, motivaciju radnika, blagovremenost izvršavanja radnih zadataka, uzroke nezadovoljstva kod radnika, povećanje osećaja pripadnosti radnika organizaciji i sl. Ovom funkcijom usmeravaju se radnici da efikasnije koriste ostale organizacione resurse: materijal, opremu, energiju i novac. "Radni kapital" organizacije se bolje oplojuje kroz efikasne akcije rukovodilaca.

Istraživanje i razvoj rukovodeće funkcije predstavlja primarni zadatak moderne organizacije. Samo efikasna rukovodeća funkcija i sposobni rukovodioci mogu da, u borbi s konkurencijom, obezbede rast, razvoj i dugoročnu stabilnost organizacije.

1.3. OSNOVE RUKOVOENJA

Definisanje strukture i sadržaja osnovnih funkcija rukovođenja predstavlja značajan aspekt izučavanja i unapređenja rukovođenja organizacijom. Funkcije predstavljaju skup poslova koje obavljaju rukovodioci radi koordinacije i povećanja efikasnosti rada i kadrova. Iako postoji više različitih pristupa razvoju strukture i grupisanju osnovnih funkcija rukovođenja i njihovom sadržaju, rukovodioci uglavnom obavljaju iste poslove, bez obzira u kojim organizacijama se nalaze (malim, srednjim ili velikim, proizvodnim ili uslužnim, profitnim ili neprofitnim).

OSNOV RUKOVODEJIH AKTIVNOSTI U NEKOJIMA DVA ORGANIZACIONA ELEMENTA: RAD I KADROVI.

Ovi elementi usmeravaju se kroz pet osnovnih funkcija rukovođenja:

- planiranje (planiranje razvoja rada i kadrova).
- organizovanje (organizovanje rada, delegiranje i raspodela poslova i stimulisanje radnika),
- utvrđivanje i sprovođenje kadrovske politike (prijem, obuka, zaštita i napredovanje),
- komuniciranje s radnicima i
- kontrola i vrednovanje radnih rezultata.

Planiranje je značajna rukovodeća funkcija u okviru koje se definiše i se raditi, kada, na koji način i s kojom efikasnošću. Funkcijom planiranja prvo se definišu ciljevi, a zatim se svaki pojedinačni cilj razlaže na radne zadatke. Utvrđeni radni zadaci omogućavaju da se definiše obim posla, broj i struktura potrebnih radnika, mesto, vreme i potrebni resursi za realizaciju poslova.

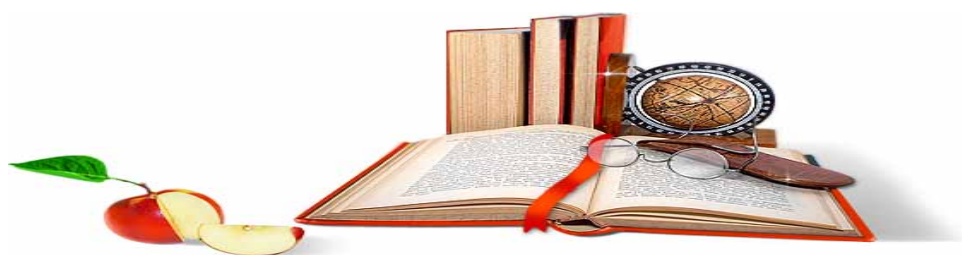
Organizovanje obuhvata sistematizaciju poslova, definisanje strukture i složenosti rada, utvrđivanje potrebnih znanja i radnih sposobnosti radnika i definisanje nivoa odgovornosti za njihovo obavljanje. Rukovodioci se staraju da se utvrđeni ciljevi i planovi ostvare. Funkcijom organizovanja rukovodioci utiču na radne rezultate, radnu disciplinu i motivaciju radnika. Mnogi poslovi, bez obzira da li se radi o rutinskim, kreativnim, repetitivnim i sl., mogu se boljom organizacijom, izvesti na efikasniji i racionalniji način, za kraće vreme ili s manje rada, energije i sredstava.

Kadrovska politika obezbeđuju se kadrovski potencijali, kao osnov radne i poslovne efikasnosti. Rukovodioci se posebno uključuju u proces definisanja potreba za radnicima, i u proces prijema novih radnika. Ukoliko organizacija nema dovoljno radnika, moraju se primiti novi ili se mora uvesti prekovremeni rad. Prijemom novih radnika javlja se problem njihove adaptacije i kašnjenja radnih rezultata. Prekovremeni rad stvara dodatne troškove za organizaciju, izaziva zamor i osetljivost kod radnika. Ako organizacija ima višak radnika, oni neće biti dovoljno iskorišćeni,

**---- OSTATAK TEKSTA NIJE PRIKAZAN. CEO RAD MOŽETE
PREUZETI NA SAJTU WWW.MATURSKI.NET ----**

**BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI TEKST
RAZMENA LINKOVA - RAZMENA RADOVA
RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJALI.**

**WWW.SEMINARSKIRAD.ORG
WWW.MAGISTARSKI.COM
WWW.MATURSKIRADOVI.NET**



NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO **SEMINARSKI**, **DIPLOMSKI** ILI **MATURSKI** RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE **GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI** KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U **BAZI** NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU **IZRADA RADOVA**. PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM **FORUMU** ILI NA

maturskiradovi.net@gmail.com