

ПРЕДМЕТ:
ОСНОВИ НА МЕНАЏМЕНТОТ

ТЕМА:
(РАКО)ВОДЕЊЕ

www.MaturskiRadovi.NET

Власт, моќ и одговорност во (рако)водењето

Власта е право да се направи нешто.

Моќта е способност да се направи нешто.

Одговорноста е обврска да се направи нешто.

Поимите власт и моќ често пати се изедначуваат , но јасно е дека треба да се прави разлика помеѓу нив. Власта и моќта може да се делегираат.

Ако менаџерот ја делегира целовкупната власт на подредените се поставува прашање за оправданоста од неговото работно место, односно позиција. Ако пак не делегира ништо од власта, туку ја задржи целата власт за себе, тогаш подредените ќе немаат право (власт) да ги извршуваат работите.

Моќта во фирмите всушност претставува влијание што една личност го има врз останатите. Моќта на некој се мери според способноста да ги придобие останатите да прават она што тој сака. Спротивно од ова, власта е организациско право да се направи нешто кое ќе се базира врз позицијата што ја има некој.

Една личност може да има повеќе власт отколку моќ.

Влијанието се набљудува како акции или примери кои, директно или индиректно, предизивкуваат промени во однесувањето или ставот на некоја личност или група.

На пример, некоја многу вредна личност може да послуши како пример кој ќе влијае врз другите да ја зголемат продуктивноста. Менаџерите може да го употребат своето влијание за да се подобри моралот. Ова влијание не мора да го менува однесувањето, туку само промена на ставот. Моќта може да се дефинира и како засилено влијание. Да се има моќ не значи да се биде во можност да се менува и односот и ставот на другите индивидуи. Многу вредната личност ќе биде во можност да има моќ да влијае повеќе врз групата на работници, во случај тој или таа да се популарни.

Формалната власт е еден вид на моќ. Тоа се базира на признавањето на легитимитетот и законитоста на настојувањето за засилено влијание. Индивидуите или групите кои се обидуваат да го зголемат влијанието можат да го прават во препознатливи граници.

Ова нивно право произлегува од нивната формална позиција во организацијата.

Постојат два погледа на потеклото на формалната власт во организацијата: класичниот поглед и прифатливиот поглед.

Класичниот поглед претпоставува дека власта потекнува од некое високо ниво во општеството и потоа е законски проследена од ниво на ниво.

Класичниот поглед на формалната власт менаџментот има право да дава наредби, а подредените имаат обврска да ги извршуваат. Непочитувањето на законските и легитимните наредби на менаџерите е неправилно и погрешно. Прифаќањето на овие видови на формална власт е легитимно и широко прифатено, и покрај тоа што некои награди или казни не се предвидени за нивно почитување или непочитување. Некои закони се почитуваат, а некои не се почитуваат, не поради неприфаќање на власта, туку поради навика или страв.

Прифатливиот поглед ги наоѓа основите на власта повеќе во влијанието отколку во влијателот. Овде се забележува дека не се почитуваат сите легитимни закони и наредби во сите случаи. Некои се прифаќаат од подредените а некои не. Во прифатливиот поглед се забележува дали власта е присутна или не во еден или друг закон се одредува од прифаќачот на наредби, а не од личноста која ги издава истите тие наредби.

Има пет извори или основи на моќта.

Наградната моќ се темели на личноста која може да награди друга личност заради извршување на наредбите.

Принудната моќ се темели врз можноста на влијателот да го казни лицето поради

неизвршување на задачите, што е спротивно на наградната моќ.

Легитимната моќ која е слична и одговара на терминот власт, постои кога подредените прифаќаат дека влијателот има право и законски овластен е да го зголеми влијанието до одредени граници. Исто така подредените имаат обврска да ја прифатат оваа моќ. Стручната моќ се заснова на верувањето дека влијателот има одредени квалификации или специјално значење коешто лицето го нема. Оваа моќ, вообичаено е насочена кон специфична ограничена област. Може да се прифати рекламен совет со специјалистот за маркетинг но може да се отфрли неговата препорака за тоа како да се намалат производствените трошоци.

Референтната моќ се заснова врз желбата на лицето да се идентификува со влијателот или да го имитира.

Ова се начините на кои една личност може да влијае на друга. Секој од овие извори на моќ е присутен кај менаџерот, повеќе или помалку. Подредените се преодредени да ја прифаќаат формалната власт на менаџерот и вообичаено ќе ги извршуваат неговите задачи. Менаџерите обично имаат моќ да ги наградат подредените со пари, привилегии и слично или да ги казнат со недавање на овие награди.

Кај некои менаџери е видлив отпорот кон делегирањето на власта кон подредените. Една од основните задачи на менаџерите е да ги обезбедат своите подредени со соодветна власт и моќ.

Не треба да се заборави и одговорноста која пак е нечија должност да се извршуваат работите. Секое работно место во една фирма било тоа менаџерско или неменаџерско, има своја одговорност.

Делегирајќи им власт на подредените, менаџерите им доделуваат обврски. Но одговорноста не може да се делегира.

Одговорност треба да се создаде кај подредениот кога ја прима задачата заедно со доделената власт. Подредениот мора а му одговара на претпоставениот за квалитетно и навремено извршување на задолженијата. Генерално гледано менаџерите би се обидуваа да ги зголемуваат власта и моќта, а да ја намалуваат одговорноста.

Пристап кон (рако)водењето од страна на особеностите на менаџерите

Мислењето дека раководителите се раѓаат како такви, а не се создаваат, всушност е најпопуларно мислење помеѓу лаиците.

Во барањето да мерливи раководителски карактеристики, истражувачите земат во обзир два пристапа: ги споредуваат карактеристиките на оние кои станале раководители со карактеристиките на оние кои не станале, и ги споредуваат особините на ефикасните со оние на неефикасните раководители.

Водачите како група на луѓе се посамоуверени отколку неводачите. Иако милиони луѓе ги имаат овие особини, очигледно е дека многу од нив нема никогаш да станат водачи. Можно е индивидуите да станат самоуверени кога ќе ја заземат позицијата на водач, и дури овие особини можат да бидат повеќе резултат отколку причина за водечките способности.

Обидите да се споредат карактеристиките на ефикасните и неефикасните раководители – втората категорија студии за карактеристиките на раководењето – од неодамна се помали на број, но тие, исто така, главно не успеаја да ги издвојат особините кои се цврсто поврзани со успешно раководење.

Најважниот поединечен фактор во врска со управувачкото ниво е способноста на менаџерот да врши супервизија.

Пристап кон (рако)водењето од аспект на однесувањето

За разлика од особините, однесувањето може да се научи, и спествено на тоа, оние индивидуи кои стекнале соодветно раководителско однесување ќе бидат способни за поуспешно раководење. Една искусна, мотивирана и креативна индивидуа, квалификувана за извршна власт, може да биде многу успешна во компанија за стоки со широка потрошувачка во една високо конкурентска индустрија. Од друга страна во една електронска компанија со специјализирано производство на компоненти со висок квалитет, таков менаџер може да биде помалку успешен или пак непродуктивен. Пожелните раководни квалитети и однесувања може да се изменат како што се менува и организациската култура. Зголемените потреби за приспособување на различни

менаџерски вештини и раководни стилови кон организациските структури и цели. Тие сосема се разликуваат од претприемачките вештини и цели на кои овие компании претходно биле формирани и просперирале. Пристапот кон раководењето од страна на однесувањето практично ги определува стиловите на раководење.

Стилови на раководење

Левин дефинирал 3 стила на раководење:

1. автократски
2. демократски
3. либерален

Менаџерите со автократски стил на раководење се користат најмногу со власта што им ја дава нивната позиција. Тие командуваат и очекуваат послушност.

Менаџерите со демократски стил на раководење се консултираат со подредените за одлуките и акциите кои треба да ги преземат.

Третиот тип на менаџери ја употребува власта многу малку. Тој им дава голема слобода на подредените. Овие раководители им дозволуваат на подредените сами да си поставуваат задачи и да ги решаваат самостојно. Менаџерска улога е да им помагаат на подредените во реализација на задолженијата, да им дадат информации и да им обезбедат предуслови за работа.

Ликерови четири системи на (рако)водење

Ликер сугерира четири система на раководење.

Систем 1 е опишан како искористување на власта. Менаџерите ги мотивираат подредените преку страв и казни, со повремени награди. Немаат верба во подредените.

Систем 2 е наречен беневолен – авторитативен. Овие менаџери имаат базична патронатска доверба во подредените, а ги мотивираат со награди и сосем малку со страв и казни.

Систем 3 е наречен консултативен. Овие менаџери имаат базична, но не и комплетна

доверба во подредените. Редовно се обидуваат да ги употребат идеите и мислењата на подредените. Употребуваат награди за мотивација со повремени казни и малку партиципација.

Системот 4 е најдемократски од сите и е наречен партиципативен. Овие менаџери имат комплетна доверба во нивните подредени во секој поглед.вклучуваат многу комуникации и нагоре и надолу и со рамните на нив, и охрабруваат донесување на одлуки. Ликер забележал дека менаџерите од систем 4 имаат најголем успех како лидери.

Менаџерска решетка

Една од најраспространетите пристапи за дефинирање на раководечките стилови е менаџерската решетка., развиена од Blake и Mouton. Оваа решетка се употребува низ целиот свет за обуката на менаџери и прикажува различни комбинации на раководни стилови.

Решетката има две димензии: грижа за луѓето и грижа за работата.

Загриженост за работата вклучува активности како што се надзор, квалитет на одлуките, процедурите и процесите, креативност на истражувањата, работен ефект, големина на излезот и сл.

Грижа за луѓето опфаќа елементи како што се степен на персонална обврска спрема постигањето на целите, одржување на самопочитување на работниците, делегирање на одговорност врз база на верба а не на основа на послушност, обезбедување на добри услови за работа, одржување на задоволителни меѓучовечки односи и сл.

Менаџер 9.1. (автократски менаџер по должност)

Менаџер 1.9. (кантри клуб – менаџери)

Менаџер 1.1. (сиромашни менаџери)

Менаџер 9.9. (тимски менаџер)

Менаџер 5.5. (менаџер на половина пат)

Раководни стилови во континуитет

R. Tannenbaum и W. Schmidt се автори на концепт за континуитет во менаџерските стилови. Тие раководењето го гледаат како комбинација на стилови кои се распоредени помеѓу два екстрема: целосно централизиран и целосно децентрализиран систем. Тука се отвара една лепеза на можности.

Ситуациски пристапи во раководењето

Ни една особина не им е заедничка на сите ефикасни и ефективни раководители и ни еден стил не е најповолен во сите ситуации. Затоа, истражувачите се обидуваат да ги идентификуваат оние фактори од секоја ситуација што влијаат на ефективноста и ефикасноста на раководењето. Таквите фактори ја вклучуваат личноста на менаџерот, неговото минато искуство и очекувањата, очекувањата на претпоставените и нивното однесување, барањата на задачите, организациската култура и политика и очекувањата и однесувањето на колегите и подредените.

Личноста на раководителот, неговото минато искуство и очекувања. Менаџерот кој бил успешен надзорник, склон е кон прифаќање на стилот на раководење што е ориентиран кон вработените.

Очекувања и однесување на претпоставените. Следно на моќта на претпоставените за наградување и унапредување, претпоставените многу јасно влијаат на однесувањето на менаџерите што се на пониско ниво. Менаџерите сакаат да ги имитираат нивните претпоставени.

Карактеристики на подредените, нивни очекувања и нивно однесување. Многу способните работници бараат помалку директен пристап, и додека некои вработени преферираат авторитативен раководител, други би сакале целосна одговорност за нивната сопствена работа.

Барање на задачите. Задачите што бараат прецизни инструкции бараат стил кој повеќе е ориентиран кон задачите. Зачите чија операциска процедура може во голем дел да биде препуштена на службениците, бараат поинаков стил на раководење.

Организациска култура и организациска политика. Културата и политиката на организацијата го обликува однесувањето на раководителот и очекувањата на подредените. Например во организациите каде подпомага одговорноста за резултатите, менаџерите обично ги надгледуваат подредените од непосредна близина.

Очекувања и односите на колегите. Мислењата и ставовите на колегите на менаџерот за ефикасноста на неговите постигања, влијаат на следниот начин: непријателски настроените колеги можат да и наштетат на репутацијата на менаџерот со несоработување.

Типови на менаџери според животниот циклус на претпријатието

Претпријатието поминува низ следните фази: изградба, растење, диференцијација, консолидација и ликвидација. За секоја фаза од развојот на претпријатието се потребни посебни типови на менаџери.

Менаџерот од типот ПИОНЕР брзо донесува одлуки и презема висок ризик. Тој е полн со енергија, активен е, немирн и целосно посветен. Окупиран е со идејата за бизнисот. МАХЕРОТ брзо донесува одлуки, но помалку ризикува. Добро е организиран и смислено чекори напред. Како недостаток му е немањето визија и иновативност.

Менаџерот од типот на СТРАТЕГ на основа детална анализа донесува одлуки со висок степен на ризик. Овие менаџери се полни со творештво и љубов спрема ризикот.

Навикнати се на успеси. Во фирмите организираат стратегиска бизнис единица, а на раководителите на единиците им даваат голема слобода.

Менаџерот од типот на Тренери е приврзаник на тимската работа. Тие се комуникативни и знаат да ја поврзуваат работата на другите, односно на подредените. Добри мотиватори се и вешти во координативните активности.

Adizes разликува неколку типови на менаџери кои ги поврзува со животниот циклус на претпријатието.

Од осамениот јавач, односно од ПРОИЗВОДИТЕЛОТ се очекува да постигнува резултати со произведување на производи или услуги.

Администраторот (бироократот) е лице кое води грижа за поединостите. Менаџерите од овој тип не се ориентирани кон резултатите. Водат грижа за КАКО? да се работи, а не ШТО? и ЗОШТО? нешто се работи.

Менаџерот претприемач или (паликуќа) треба да биде иницијатор на акции и луѓе кои ќе иницираат промени.

Интеграторот реализира процес со кој ризикот на поединецот станува ризик на групата, а целите на поединците се усогласуваат со целите на групата. Интеграторот се

занимава со луѓето. Тој треба да ги слуша луѓето и да ги интегрира нивните идеи. Постои и стил на раководител кој се нарекува БЕСКОРИСЕН ЧОВЕК каде нема ни една од особините на претходните стилови.

Менаџерот како бизнис лидер и други типови на менаџери

во рамките на интерперсоналните улоги се: улогата на номинално раководство (figurehead), улогата на лидер (leader), и улогата на поврзувач (liaison).

Сите менаџери не можат подеднакво добро да ги играат сите десет улоги. Кога би ги играле подеднакво добро сите улоги би биле суперменаџери. Некои менаџери се поуспешни во менаџерската улога – лидерство. Тоа се менаџери лидери, односно бизнис лидери. Менаџерот лидер има способност, да ги поведе своите подредени кои сега стануваат негови следбеници.

Менаџерот лидер има визија за тоа како би можела да изгледа иднината и определува начин како да го води работењето кон таа визија.

За разлика од класичните, менаџерите лидери многу поголемо внимание посветуваат на мотивирањето на вработените за достигнување на визиите што тие како водачи ги имаат зацртано. Менаџерите лидери, односно бизнис лидерите успеваат да ги инспирираат подредените на ги извршат своите задачи.

Во улогата на одлучување се гледа и улогата на претприемач. Менаџерите претприемачи имаат особености за работење во услови на преобраба на општествениот и економскиот систем.

Претприемачките менаџери се грижат повеќе за ШТО?, а административните менаџери за КАКО?.

Менаџери за пресврт се специјализирани за преземање на непрофитабилни организации и за нивното претварање во профитабилни. Тие обично се доведуваат од други организации. За таков пресврт се потребни вакви посебни видови на личности. Тие лица се познати како претставници за промена. Тој доаѓа. Остварува крупни промени, а кога ќе го стори тоа си оди. Ако фирмата е во криза и потребни се итни решенија, тогаш се носи менаџер за вонредни состојби. И тој се носи од друга организација. Ова е познато по терминот менаџмент во случај на криза. Тој е поправувач.

www.MaturskiRadovi.NET

Gotovi seminarski, maturski, maturalni i diplomski radovi iz raznih oblasti, lektire , puškice, tutorijali, referati. www.MaturskiRadovi.Net je specijalizovan tim za usluge visokokvalitetnog pisanja, istraživanja i obradu teksta za kompletan region Balkana.

Posetite nas na sajtovima ispod:

<http://www.maturskiradovi.net>

<http://www.maturski.net>

<http://www.seminarskirad.org>

<http://www.seminarskirad.info>

<http://www.seminarskirad.biz>

<http://www.maturski.org>

<http://www.magistarski.com>

<http://www.essaysx.com>

<http://www.facebook.com/DiplomskiRadovi>

Takođe, na sajtu pronađite i tutorijale, referate, primere radova, prepričane lektire, vesti, čitaonicu... Na ovom sajtu ste u prilici pronaći preko 10000 radova iz raznih oblasti: ekonomija (menadzment, marketing, finansija, elektronskog poslovanja, internet tehnologija, biznis planovi, makroekonomija, mikroekonomija, preduzetništvo, upravljanje ljudskim resursima, ...), informatika (internet, informacione tehnologije, softver, hardver, operativni sistemi, baze podataka, programiranje, informacioni sistemi, računarske mreže, ...), biologija i ekologija, filozofija, istorija, geografija, fizika, hemija, književnost, matematika, likovno, psihologija, sociologija, ostali predmeti (politika, saobraćaj, mašinstvo, sport, muzika, arhitektura, pravo, ustav, medicina, engleski jezik, ...).

Uspostavljanjem ovog projekta, zadovoljila se i veoma prisutna potreba za specijalizovanim timom, koji će na studente i omladinu pravovremeno i adekvatno delovati u edukativnom i pozitivno usmeravajućem pravcu, ali i predstavljati efikasnu podršku u pisanju sopstvenih radova.

U cilju pružanja što kvalitetnijeg sadržaja radova, okupljen je odabrani tim, sastavljen od iskusnih stručnjaka iz različitih oblasti, čiji je cilj da autorskim pristupom i prepoznatljivim stilom izrađuju i istražuju najrazličitije oblasti i afirmišu slučajeve iz prakse.

Za sada posedujemo gotove radove iz oblasti prava, ekonomije, ekonomike preduzeća, javnih finansija, spoljnotrgovinskog poslovanja, informatike, programiranja, matematike, fizike, hemije, biologije, ekologije, menadžmenta, astronomije, carine, špedicije, poreskog sistema, javne uprave, računovodstva...., a uskoro ćemo se proširiti i na ostale oblasti. Inače, izrada maturskih, seminarskih, diplomskih radova po želji je naša primarna opcija. Nakon što aplicirate za određeni rad, dobićete odgovor najkasnije za 24h.