



MENADŽMENT U GRAĐEVINARSTVU

VIII dio

*Prof.dr Miloš Knežević, dipl.ing.građ.
(tekst slajdova Prof. dr Živojin Prašević)*



VIII-RUKOVOĐENJE (LIDERSTVO)





Definicija rukovođenja

Rukovođenje je funkcija menadžmenta koja obuhvata:

usmjeravanje,

koordinaciju ljudi i poslova,

raspodjelu poslova,

motivisanje i uticaj na zaposlene da izvršavaju svoje preuzete obaveze za ostvarenja ciljeva organizacije.

To je interpersonalna interakcija između jedne ličnosti – rukovodioca i grupe ljudi čijim radom on rukovodi.

Rukovodilac prezentuje informacije i daje instrukcije i uputstva grupi ljudi ili organizaciji čijim radom rukovodi i utiče na njih da izvršavaju svoje zadatke u pogledu ostvarenja zahtijevanog kvaliteta, ugovorenih rokova i troškova.



Značenje engleske riječi *leadership*

Riječ engleskog jezika *leadership* ima značenje **liderstvo, vođenje, vođstvo i rukovođenje** u zavisnosti od smisla i konteksta u kojem se ona upotrebljava.

Isto tako engleska riječ *leader*, koja se odnosi na osobu koji se bavi ovim poslovima prevodi se kao **lider, vođa i rukovodilac**.

Riječ *lider* se takođe upotrebljava da označi osobu koja rukovodi ili predvodi neku organizaciju (političku, društvenu, državnu, i sl.) ili instituciju, kao i neku organizaciju ili firmu koja u nekoj oblasti postiže izuzetne ili vrhunske rezultate.

U ovim razmatranjima će se koristiti najčešće riječ **rukovodilac**, da označi osobu koja rukovodi i usmjerava neku organizaciju ili grupu ljudi koja se bavi proizvodnjom dobara i/ili usluga.



Razlika između menadžmenta i liderstva



Između menadžmenta i rukovođenja ili liderstva postoji bitna razlika jer menadžment u sebi uključuje rukovođenje, odnosno liderstvo.

Menadžment je složeni proces koji se razvija zajedno sa rastom neke firme ili organizacije i utiče na taj razvoj i ostvarenje ninih ciljeva, dok je rukovođenje usmjeravanje i uticanje i na druge da izvršavaju svoje poslove.

Prema Novelli-u i Tejloru zadatak menadžmenta je da omogući i obezbijedi efektivno i efikasno izvršenje operacija, dok je zadatak rukovođenja ili liderstva da definiše i postavlja smjernice ili direktive za izvršavanje poslova.

Liderstvo je fokusirano na ljudske interpersonalne interakcije, tj. uticanje na druge, dok je menadžment povezan sa procedurama i rezultatima, odnosno ka što boljim ostvarenjima ciljeva.

Menadžer je vezan za poziciju u organizaciji, dok lider ne mora imati formalno zvanje ili poziciju i oslanja se na lične osobine i stilove rada da bi uticao na sledbenike (Wayne Mondy *at al.*, 1990).



Neke definicije liderstva

Liderstvo je uticanje na druge da izvršavaju ono što lider želi, odnosno očekuje od njih.

Liderstvo je ponašanje lidera kada on ili ona usmjeravaju aktivnosti grupe za ostvarenje zajedničkih ciljeva.

Liderstvo je interpersonalni uticaj, koji se praktikuje u situacijama koji se ostvaruje u komunikacionom procesu radi postizanja specificiranog cilja ili ciljeva.

Liderstvo je interakcija između osoba (lidera i grupe) na takav način da osobe budu ubijeđene da će njihovi ishodi ili ostvarenja biti poboljšani ili povećani ako se svaka osoba ponaša onako kako joj je sugerisano ili kako se od nje to očekuje.



Liderstvo - Rukovođenje

Ako se se liderstvu, za koje je karakteristično uticanje na druge i njihovo usmjeravanje, doda ***motivisanje, koordinacija i raspodela poslova i radnih zadataka***, onda je to rukovođenje.

Liderstvo ili vođstvo ima prema Stoneru i Frimanu ima nekoliko bitnih karakteristika:

Liderstvo postoji ako postoje podređeni, odnosno ljudi koji slijede lidera.

Članovi grupe svojom spremnošću da prihvataju direktive ili instrukcije lidera, daju mu legitimitet i čine proces liderstva ili vođstva mogućim.

Liderstvo podrazumijeva raspodjelu moći između lidera i članova grupe, pri čemu uticaj na pojedine članove može biti različit.

Pored legitimne moći izdavanja direktiva, lider može i na druge načine ostvarivati svoj uticaj na članove grupe.



Teorije liderstva

U veoma obimnoj literaturi o menadžmentu i naučnoj analizi liderstva i rukovođenja postoji sledeće teorije:

Teorija personalnih karakteristika lidera (Trait theory),

Grupna teorija liderstva (Group theory),

Situaciona teorija liderstva (Situational theory),

Kontigentna teorija liderstva (Contingency theory),

Teorija puta dostizanja cilja (Path-goal theory).



Teorija personalnih karakteristika

Ova teorija se bavi problemima vrednovanja i selekcije lidera na osnovu fizičkih, mentalnih i psiholoških karakteristika.

Međutim, teško je izvršiti diferencijaciju lidera samo na osnovu početnih ili trenutnih utisaka o njima.

Istraživanja su vršena na upoređivanju osobina uspješnih i neuspješnih lidera, kao što su: **agresivnost, ambicija, odlučnost, dominantnost, sigurnost, kao i fizičke osobine u koje spadaju izgled, visina i težina.**

Cilj nekih od ovih istraživanja je bio da se provjeri shvatanje koje potiče od antičkih vremena da se lideri rađaju a ne stvaraju (**Teorija velikih ljudi - Great man theory**).

Istraživanja su jasno pokazala, kako navode Wayne Money and al. (1990), da se prema fizičkim osobinama ne razlikuju uspješni lidera ili rukovodilaca.

Personalne osobine lidera (Ghiselli)

Američki istraživač E. Gizeli (Ghiselli, 1971) je vršio istraživanja radi identifikacije personalnosti i motivacionih osobina koje su karakteristične za efektivno tj. uspješno liderstvo i identifikovao 13 faktora, od kojih je šest posebno značajno. U te faktore spadaju:

Sopsobnost nadzora rada drugih odnosno sposobnost za izvršavanje svih funkcija menadžmenta: planiranje, organizovanje, motivaciju, uticanje i kontrolu rada drugih.

Potreba za profesionalnim dostignućima, tj. traženje odgovornosti i želje za uspehom.

Inteligencija koja predstavlja kreativnu i verbalnu sposobnost, uključujući rasuđivanje, rezonovanje i kapacitet razmišljanja.

Odlučnost koja predstavlja sposobnost da se donose odluke i rešavaju problemi sposobno i kvalitetno.

Samopouzdanje koje označava stepen u kojem osoba sagledava svoje sposobnosti da rešava, odnosno da se nosi sa problemima.

Inticijativa koja predstavlja sposobnost ta se deluje nezavisno i razvijaju pravci akcija koji nisu lako jasni ili vidljivi drugim ljudima. To je osoba **samopokretač** koja je u stanju da nađe nove puteve ili inovirane puteve obavljanja poslova.

Personalne osobine lidera (K. Davis)

Inteligencija – Treba da ima veći stepen inteligencije od onih čijim radom rukovodi.

Socijalna zrelost i širina – Mora posjedovati emocionalnu stabilnost, šire obrazovanje i interesovanja.

Unutrašnja motivisanost i tendencija ka unapređenjima svojih saznanja i ostvarenjima.

Sposobnost za kreiranje i razvoj dobrih međuljudskih odnosa. Poznaje sposobnosti i vrijednosti svojih saradnika i u stanju je da ih ističe i razvija dobre međuljudske odnose.



Inteligencija

Inteligencija je osobina koja uključuje sposobnost abstraktnog mišljenja, rezonovanja, planiranja, rješavanja problema, komunikacija i učenja. Razlikuju se dva tipa inteligencije:

Racionalna koja se mjeri koeficijentom inteligencije IQ, koji se kreće od 60 do 160. Najveći broj ljudi ima IQ oko 100. Ovaj koeficijent se određuje na osnovu specijalnih testova.

Emocionalna koja se odnosi na mogućnost upravljanja emocijama, njihovo kontrolisanje kod sebe i drugih. Mjeri se indeksom IE. Značajna je za uspjeh na poslu. Često ljudi sa visokim IQ rade za ljude sa normalnim IQ=100, ali sa visokim IE.



Spoznaja sopstvenih emocija i kontrolu osjećanja u svakom trenutku.

Upravljanje emocijama i njihovo savladavanje na podesan način.

Samomotivacija koja vodi određenom cilju i emocionalna samokontrola – odlaganje zadovoljstva i gušenje impulsa.

Prepoznavanje emocija kod drugih i empatija (razumijevanje i saosjećanje sa drugima). *Što smo više u stanju da kontrolišemo svoje emocije, imaćemo više uspjeha da kontrolišemo emocije drugih.*

Umjeće ponašanja u međuljudskim odnosima. *Razumijevanje emocija drugih je fundamentalno za popularnost, liderstvo i interpersonalnu efikasnost.*

Emocionalna inteligencija EI - glavni faktori

U komunikaciji sa drugima veoma je važno *pažljivo slušanje.*

EI ne može biti prihvaćena kao jedina forma inteligencije i nema stvarnu predvidljivu vrijednost, pošto ju je teško mjeriti, kao što je to moguće sa racionalnom inteligencijom.





Efikasno liderstvo (W. Bennis)

Lideri moraju **razvijati viziju** i čvrstinu da bi pravili poslovne prodore u firmi.

Lider morabiti **konceptualista**, ne neko ko uproščeno gleda na probleme.

Lideri moraju imati **osećaj kontinuiteta i značaj reda**, da bi sagledavali sadašnjost u prošlosti i budućnosti, odnosno da bi nna osnovu iskustava iz prošlosti sagledavali sadašnjost i kako će se ona odraziti na buduće događaje.

Lider mora držati svoju glavu „iznad trave rizikujući mogućnost da bude, poput pijetla, pogođen kamenom u glavu“. Ovo znači da u i neizvjesnim, nepovoljnim i rizičnim situacijama mora imati hrabrosti da izviđa, odnosno skuplja informacije iz svog okruženja i donosi odgovarajuće odlukepo cenu da doživi iznenadni udarac.



Teorija harizmatiskog liderstva

R. House (Hauz) je predložio teoriju harizmatiskog liderstva, prema kojoj lideri treba poseduju osobine:

Ove osobine imaju tzv. **transformacioni lideri** koji su u stanju da vode organizaciju kroz strategijske promjene.

Oni vrše promjene u organizacionoj strukturi, misiji i upravljanju ljudskim resursima koristeći svoju harizmu i inspiriše i motiviše saradnike i sledbenike da rade bolje, ima poverenje u njih i očekuje da postizu dobre rezultate.

Dominantnost,

Samopouzdanje,

Uticaojnost,

Autoritet, pravičnost i druge moralne karakteristike.



Harizma

Harizma je riječ iz starogrčkog jezika i značila je “božji dar” . Harizmatična osoba posjeduje lični šarm i privlačnost sa urođenim jakim sposobnostima za komunikaciju i uvjerljivost.

Harizmatična osoba posjeduje veliki autoritet i sposobnost ubjeđivanja, kao i veliku volju i sposobnost da nametne drugima svoje mišljenje i svoje ciljeve.



Grupne teorije liderstva

Ove teorije koje potiču od K. Lewina, R. Lipita i R. Whitea, imaju svoj korijen u socijalnoj psihologiji, koja proučava kako socijalni uslovi utiču na individue i njihovo ponašanje.

One pretpostavljaju da lider obezbjeđuje svojim saradnicima više korisnosti i nagrada nego obaveza i troškova.

Ako se ciljevi grupa u organizaciji ostvaruju biće više razumijevanja sa liderom.

Lideri koji uzimaju u obzir podršku saradnika imaju pozitivan uticaj na njihove stavove, zadovoljstvo i ostvarenja.



Stilovi rukovođenja (R J House, T R Mitchel)

Direktivno rukovođenje

– Autoritativni rukovodilac čiji saradnici jasno znaju svoje zadatke i šta se od njih očekuje. On sam sastavlja uputstva i direktive bez konsultacija sa saradnicima.

Kooperativno rukovođenje –

Rukovodilac neguje prijateljske odnose sa svojim saradnicima i podređenima. Vrlo je pristupačan i za njih ima mnogo razumijevanja i pruža im punu podršku. Odluke donosi u dogovoru sa njima.

Participativno rukovođenje –

Rukovodilac traži i koristi sugestije svojih saradnika, ali odluke donosi sam.

Rukovođenje orjentisano ka ostvarenju ciljeva – Rukovodilac određuje atraktivne zadatke i ciljeve za svoje saradnike i ima puno povjerenja u njih da će ih uspješno ostvariti.



Stilovi rukovođenja (Kurt Lewin)

Diktatorski (autokratski) – sve odluke donosi lider, koji zaposlenima određuje sve što treba da urade.

Participativni – lider uključuje saradnike u pripremu za donošenje odluka, ali odluke na kraju donosi sam.

Demokratski – lider nastoji da ostvari ono što većina želi.

Laissez fair (popustljiv) – lider koji prepušta ljudima čijim radom rukovodi da sami donose odluke.





Stilovi rukovođenja (W J Reddin)

Reddin uzima u obzir usmjerenost lidera na sa jedne strane na poslove i ostvarenje ciljeva, a sa druge na međuljudske odnose, zaposlene i njihove prohtjeve i ciljeve.

Stilove rukovođenja dijeli u dvije grupe:

efikasni stilovi

neefikasni stilovi.



Efikasni stilovi rukovođenja

Orijentacija prema zaposlenima

velika	Razvojni	Izvršilac
mala	Birokrata	Dobročudni autokrata
	mala	velika

Orijentacija prema poslu



Efikasni stilovi rukovođenja

Izvršni stil – Rukovodilac je orjentisan kako prema poslovima, tako i prema zaposlenima. On je dobar motivator, dobro poznaje ljude čijim radom rukovodi i svoje odluke prilagođava njihovim mogućnostima.

Razvojni stil – Rukovodilac maksimalnu pažnju posvećuje zaposlenima, a manju radnim zadacima. Ima puno povjerenja u zaposlene, brine o njima i njihovom razvoju i unapređenju.

Stil ljubaznog autokrate – Rukovodilac maksimalnu pažnju posvećuje poslovima a manju zaposlenima sa kojima ima dobre relacije. Jasno zna šta hoće i uspijeva da zaposlene ubijedi i motiviše da prihvate njegove odluke.

Birokratski stil – Rukovodilac posvećuje malu pažnju kako poslovima tako i zaposlenima. Najviše se interesuje za striktnu primjenu zakonskih propisa i drugih pravila i nastoji da njihovom striktnom primjenom kontroliše situaciju.



Nefikasni stilovi rukovođenja

Orijentacija prema zaposlenima

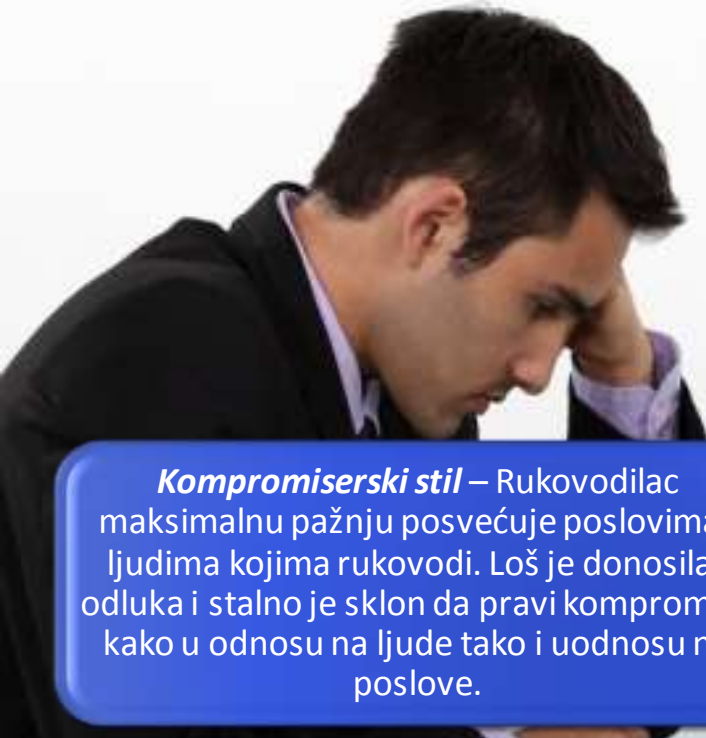
velika	Misionar	Kompromiser
mala	Dezerter	Autokrata
	mala	velika

Orijentacija prema poslu



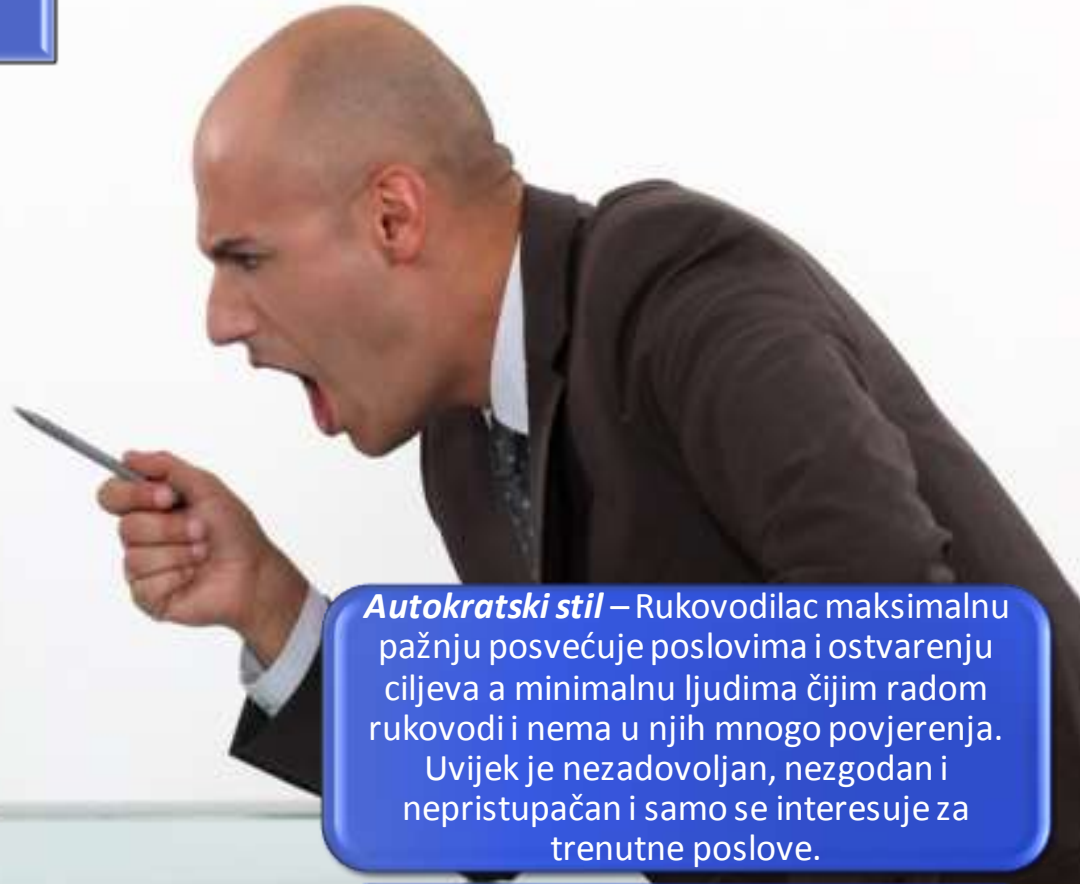


Neefikasni stilovi rukovođenja



Kompromiserski stil – Rukovodilac maksimalnu pažnju posvećuje poslovima i ljudima kojima rukovodi. Loš je donosilac odluka i stalno je sklon da pravi kompromise kako u odnosu na ljude tako i u odnosu na poslove.

Misionarski stil – Rukovodilac maksimalnu pažnju posvećuje ljudima, a manju poslovima i ostvarenju ciljeva. Prvenstveno mu je stalo do dobrih i harmoničnih međuljudskih odnosa. Loš je donosilac odluka.



Autokratski stil – Rukovodilac maksimalnu pažnju posvećuje poslovima i ostvarenju ciljeva a minimalnu ljudima čijim radom rukovodi i nema u njih mnogo povjerenja. Uvijek je nezadovoljan, nezgodan i nepristupačan i samo se interesuje za trenutne poslove.

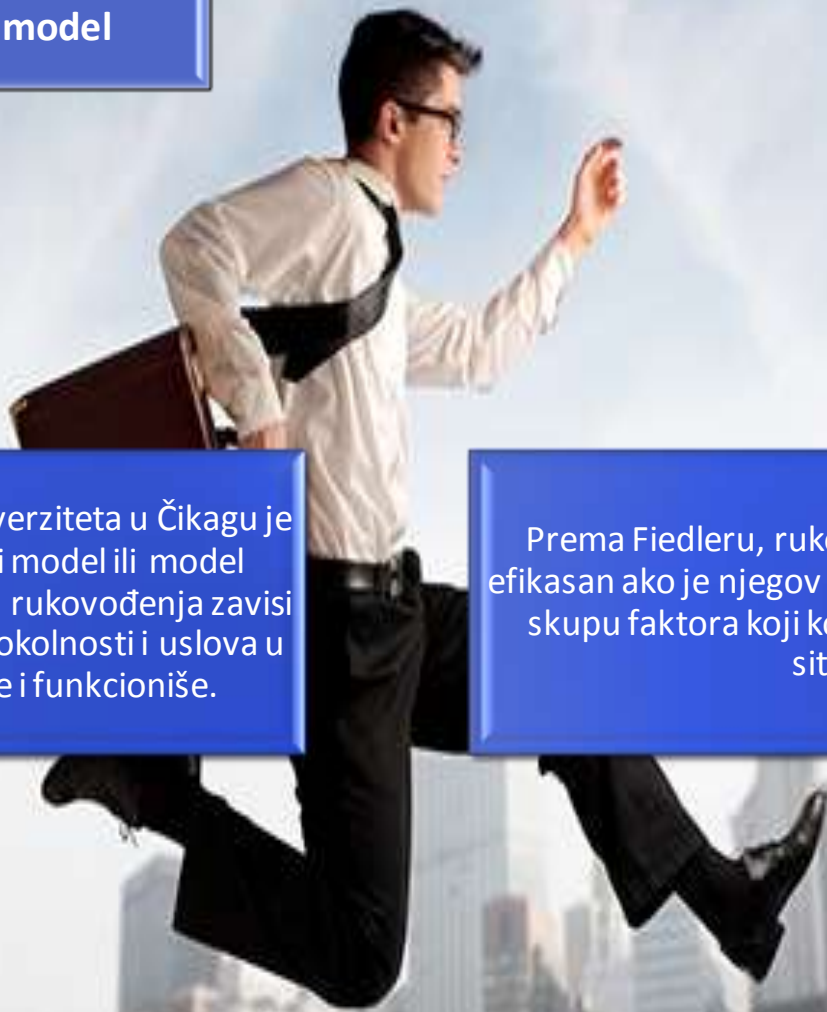
Dezerterski stil – Rukovodilac veoma malu pažnju posvećuje ljudima i radnim zadacima i potpuno je nezainteresovan i pasivan.



Fiedlerov kontigentni model

F. Fieldler (Fidler) sa Illinois univerziteta u Čikagu je razvio takozvani kontigentni model ili model eventualnosti, prema kome stil rukovođenja zavisi od prirode situacije, odnosno okolnosti i uslova u kojima organizacija djeluje i funkcioniše.

Prema Fiedleru, rukovodilac (lider) može biti efikasan ako je njegov stil rukovođenja usaglašen skupu faktora koji koji karakterišu određenu situaciju.





Fiedlerov kontigentni model rukovođenja



U ovom modelu stila rukovođenja nije stalan nego promjenljiv i zavisi od povoljnosti uslova u kojima organizacija djeluje.

Ako su uslovi povoljni, stil rukovođenja može biti više orjentisan prema zaposlenima i međuljudskim odnosima.

Ako su uslovi bili povoljni, ali zbog promijenjenih okolnosti postaju nepovoljni, treba preći na stil rukovođenja koji je orjentisan ka izvršenju poslova i ostvarenju ciljeva.

Ovo važi i za situaciju ako su uslovi u startu nepovoljni.

Ako su uslovi bili nepovoljni u početku, pa se kasnije poboljšavaju, treba primjenjivati stil koji je više orjentisan prema izvršavanju poslova.



Stilovi rukovođenja prema Fiedleru

OPIS SITUACIJE				EFIKASAN STIL
	relacije sa zaposlenima	struktura posla	ovlašćenja rukovodioca	orijentacija
1	dobre	dobra	velika	prema poslu
2	dobre	dobra	mala	prema poslu
3	dobre	slaba	velika	prema poslu
4	dobre	slaba	mala	prema zaposlenima
5	loše	dobra	velika	prema zaposlenima
6	loše	dobra	mala	prema zaposlenima
7	loše	slaba	velika	i jedno i drugo
8	loše	slaba	mala	prema poslu



Faktori koji utiču na stil rukovođenja

Stil rukovođenja je zavisan od mnogih faktora i okolnosti i izložen promjenama tokom vremena. On u velikoj mjeri zavisi od iskustva, znanja, autoriteta i ljudskih i moralnih karakteristika rukovodioca.

Neki bitni faktori koji utiču na izbor stila rukovođenja su:

Nivo obrazovanja i kvalifikacije zaposlenih,

Mogućnosti afirmacije i unapređenja zaposlenih,

Vrsta, složenost i atraktivnost poslova,

Rokovi i zahtijevani kvalitet završetka poslova,

Specifične i vanredne situacije u kojima se poslovi izvršavaju (poplave, zemljotresi, ratna događanja i sl.),

Planirani prihod, troškovi i profit,

Korporativna kultura u organizaciji ili firmi,

Tradicija, običaji i drugi socijalni faktori.



Povjeravanje radnih zadataka

Najvažnija aktivnost u funkciji rukovođenja je priprema, povjeravanje i kontrola izvršavanja poslova.

Radni zadaci su funkcionalni djelovi većih cjelina koje predstavljaju poslove.

Na primer: projektovanje nekog objekta je posao. Radni zadaci su izrada arhitektonskih projekata, statičkih proračuna, projekata vodovoda i kanalizacije, elektro i mašinskih instalacija i dr.



Priprema povjeravanja radnih zadataka

Koncipiranje i osmišljavanje akcija na izvršavanju radnih zadataka koje obavlja rukovodilac sam ili sa saradnicima,

Proučavanje radnih operacija i aktivnosti,

Pripremanje radnih naloga koji moraju jasno definisani tako da ih u toku izvršenja ne treba mnogo mijenjati.

Određivanje izvršilaca odnosno timova za izvršavanje radnih zadataka,

Određivanje početka i završetka aktivnosti (Radni zadaci treba da budu podijeljeni u manje cjeline sa realno procijenjenim rokovima izvršenja),

Određivanje potrebnih materijalnih i finansijskih resursa i opreme za izvršavanje radnih zadataka, kao i mjesta odnosno lokacija gdje će se ti zadaci obavljati.



Neposredno povjeravanje radnih zadataka



Provjeriti da li su izvršioци dobro razumjeli nalog za izvršenje i po potrebi dati dopunska objašnjenja

Ukazati izvršiocima na plan i značaj izvršenja, zahtijevani kvalitet i rokove.

Procijeniti kakav psihološki efekat izaziva povjereni zadatak na izvršioца, koji zavisi od kvalifikovanosti, znanja i iskustva izvršioца, psiholoških i fizičkih napora, novčane naknade i drugih naknda i priznanja.

Rukovodilac treba da svoje saradnike i ljude čijim radom rukovodi podstiče na stalno usavršavanje svojih saznanja i praćenje naučnih i tehnoloških dostignuća.



Izvršavanje radnih zadataka

Radni zadaci se izvršavaju na radnim mjestima.

Radno mjesto je osnovna organizaciona jedinica svake organizacije.

Elementi radnog mjesta su:

Izvršilac,

Radni prostor (front rada),

Sredstva za (resursi) za rad,

Tehnička i druga dokumentacija za rad.



Izvršavanje radnih zadataka

Obaveze izvršioca

Da preuzete radne zadatke izvršava profesionalno i kvalitetno u skladu sa tehničkom i drugom dokumentacijom i propisima,

Da u izvršavanju svojih zadataka koriste sva svoja znanja i iskustva,

Da poštuje planirane rokove izvršenja,

Da vodi računa o racionalnoj upotrebi resursa i opreme,

Da stalno nastoji da usavršava i proširuje svoja znanja i iskustva,

Da u izvršavanju svojih radnih zadataka ne ometa druge izvršioce.



Kontrola izvršavanja radnih zadataka

Rukovodilac vrši kontrolu sam ili je djelimično povjerava saradnicima ili posebnoj službi u organizaciji ili firmi.

Kontrola mora biti stalna i tokom nje rukovodilac sagledava efekte preduzetih akcija, kvalitet i dinamiku njihovog izvršenja.

Kontrola omogućava da se uoče razni nepredviđeni problemi i događanja i da se preduzmu odgovarajuće mjere.

Kontrola predstavlja povratnu spregu u rukovođenju.

Rukovodilac mora biti sposoban i spreman da reaguje veoma brzo, da uoči uzroke neželjenim i neplaniranim pojavama, sagledava njihove posljedice i preduzima mjere da se eliminišu i umanje njihovi štetni uticaji.

Rukovodilac treba u svom radu za rješavanje različitih problema da konsultuje saradnike i stručne ljude iz svoje ili drugih firmi i institucija, a po potrebi da za rješavanje posebnih problema inicira izradu posebnih projekata, studija ili tehničkih i drugih rešenja.

PITANJA ?

