

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје
Факултет за земјоделски науки и храна - Скопје

РАКОВОДЕЊЕ И КООРДИНАЦИЈА

доц. д-р Ана Котевска

Скопје, 2012

Раководење

Дефиниција:

- **Процес на влијание врз луѓе насочено кон остварување на заедничка цел**
- Менаџерска функција?
- Способноста за раководење се согледува преку способноста на менаџерот
 - да ги мотивира поддредените
 - да влијае на поддредените
 - да ги насочува поддредените
 - да комуницира со поддредените

Елементи на раководење

I. Координација

- Процес на интегрирање на целите и активностите на посебните организациски единици со цел ефикасно да се остварат организациските цели.

II. Комуникација

- Процес преку кој менаџерот ги остварува своите функции
- Пренос на информации од едно на друго лице
- Трансфер на информации од испраќач до примател, така што примателот ќе ја разбере информацијата

III. Мотивација

- Фактори коишто го предизвикуваат, насочуваат и поддржуваат човековото однесување

Зошто координација?

- Компоненти на организациската структура
 - Комплексност
 - Формализација
 - Централизација
- Разлики помеѓу организациските единици во однос на нивната:
 - ориентираност кон целите
 - брзината на решавање на проблемите
 - непоклопувањето на интереси

Високи и рамни организации

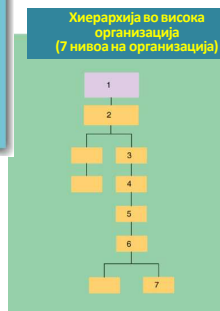
• Висока организација

- многу нивоа на авторитет и
- тесен распон на контрола.
- Како што растат нивоата на хиерархија, така се отежнува комуникацијата и настануваат застои во времето потребно да се имплементира одлуката.
- Комуникацијата може да се наруши како што се повторува низ организацијата („распан телефон“)

• Рамна организација

- помалку нивоа и
- широк распон на контрола.
- Оваа организација резултира со брза комуникација, но може да води до преоптоварување на менаџерите.

Висока или рамна организација?



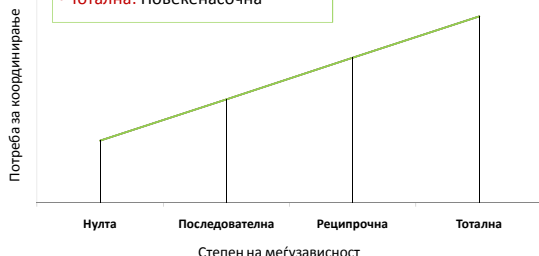
- Менаџерот треба да одлучи:
 - Дали организацијата има доволен број на менаџери од средно ниво?
 - Може ли да се промени структурата за да се намалат нивоата?
- Централизација или децентрализација на авторитетот?
 - Централизацијата дава повеќе авторитет на повисоките нивоа и води кон повисоки организации
 - Стабилна средина преферира централизација на авторитет.
 - Децентрализацијата дава повеќе авторитет на пониските нивоа и води кон порамни организации.
 - Најдобро функционира во динамична и високо конкурентна средина.

Figure 9.10a

Меѓузависност на организациските единици

Типови на меѓузависности

- Нулта: Нема директни врски
- Последователна: Еднонасочна
- Реципрочна: Двонасочна
- Тотална: Повеќенасочна



Механизми за интегрирање

ЕДНОСТАВНА



Директен контакт

Маркетинг менаџерот и менаџерот за истражување и развој се состануваат за „бура од идеи“ за нов производ.

Улоги на поврзувач

Маркетинг менаџерот и менаџерот за истражување и развој се состануваат за да разменат идеи за новиот производ.

Оперативна група

Претставниците од секторите за маркетинг, производство и истражување и развој се состануваат да разговараат за лансирање на новиот производ.



Меѓуфункционални тимови

Меѓуфункционален тим составен од сите функции, формиран да го управува лансирањето на производот на пазарот.

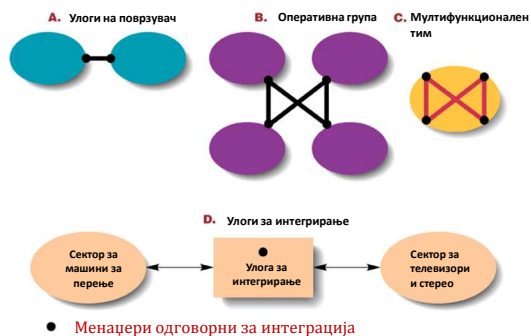


Улоги за интегрирање и одделенија

Постарите менаџери ги обезбедуваат членовите на меѓуфункционалниот тим со релевантни информации од другите тимови и сектори.

КОМПЛЕКСНА

Видови и примери на механизми за интегрирање



Сл. 10.10b

Модели на мотивација

- **Традиционален модел** (F. Taylor)
 - Менаџерот одредува како се извршува работата и ја утврдува наградата.
- **Модел на човечки односи** (E. Mayo)
 - Менаџерите ги создаваат социјалните потреби на вработените и прават тие да се чувствуваат корисни и значајни за организацијата.
- **Модел на човечки ресурси**
 - Вработените се мотивираат од повеќе фактори;
 - Теорија X (луѓето не ја сакаат работата);
 - Теорија Y (луѓето сакаат да работат и под добри околности се способни добро да работат)

Менаџери

- **Карактеристики**
 - Споредба:
 - Менаџери-Неменаџери;
 - Ефикасни - Нефикасни.
- **Се раѓаат или се создаваат?**

Власт, моќ и одговорност

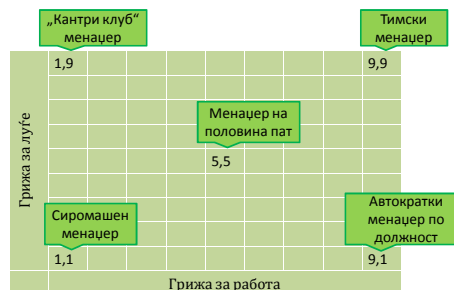
- **Власт**
 - Власта е „право“ да се направи нешто
- **Моќ**
 - Моќта е „способност“ да се направи нешто
- **Одговорност**
 - Одговорноста е „обврска“ да се направи нешто

Стилови на раководење

- **Базиран на употреба на власта**
 - Авторитарски
 - Демократски
 - Либерален
- **Ликертови системи**
 - Искористување на власта
 - Беневолентно-авторитарен
 - Консултативен
 - Партиципативен

Стилови на раководење

- **Менаџерска решетка**



Типови на менаџери

според животниот циклус на претпријатието

Процес на одлучување (спор ... брза)	фаза на растење МАХЕР	фаза на изградба ПИОНЕР
	фаза на консолидација ТРЕНЕР	фаза на диференцијација СТРАТЕГ
	Ризик (низок ... висок)	

Типови на менаџери

- **Типови на менаџери според нивната најсилна особина**
 - Менаџери - лидери
 - Менаџери - претприемачи
 - Менаџери за пресврт

Литература

1. Gareth R. Jones, Jennifer M. George: Современ менаџмент. (превод). Глобал комуникации. Скопје, 2008. стр. 403-412 (Глава 10)
2. Тодор Кралев: Основи на менаџментот. Центар за интернационален менаџмент. Скопје, 1995, 253-280, 322-346, 356-378