

## Menadžerske vještine



Master program: Menadžment i preduzetništvo

Predavač: prof. dr Branka Zolak Poljašević



### Menadžerske vještine

- Lične vještine
- Interpersonalne vještine
- **Grupne vještine**
- Komunikacione vještine





## Ishodi predavanja ...

- Priprema za ispit iz predmeta Menadžerske vještine
- Usvajanje ispravne terminologije
- Sagledavanje prednosti i nedostataka timskog rada
- Povećanje svijesti o mogućim uzrocima konflikata
- Sagledavanje različitih vrsta promjena u organizaciji
- Usvajanje ispravnih načina smanjivanja otpora prema promjenama



## Kako ćemo to postići? - Struktura predavanja

- Upravljanje grupama i timovima
- Upravljanje konfliktima
- Upravljanje promjenama
- Sumiranje naučenog



## Upravljanje grupama i timovima



### Značaj grupa i značaj timskog rada ...

- **Grupe i timovi su glavne karakteristike organizacionog života i osnovni element u strukturi svake organizacije.**
- **Uvođenje timova zahtijeva promijenu filozofije menadžmenta, stila i načina vođenja, organizacione culture, strukture i svih procesa.**
- **Uvođenje timova i timskog rada podrazumjeva fundamentalne promjene načina rada zaposlenih, načina poslovanja organizacije i načina upravljanja poslovanjem.**



## Značaj grupa i značaj timskog rada ...

„Svejedno da li je to bila prijateljska utakmica, za poene, finale ili bilo koja druga utakmica – ja uvijek iram isto. Uvijek dajem svoj maksimum, prvo zbog mog tima, zbog sebe, navijača, te zbog želje za pobjedom.“

*(Lionel Messi)*

## Da li je svaka grupa tim?



## Grupa ili tim?

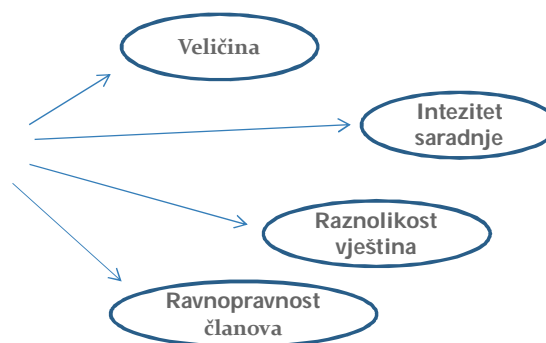
- **Grupu** čine ljudi koji svjesno djeluju zajedno kako bi postigli određeni cilj ili zadovoljili određene potrebe.
- **Grupu** čine ljudi koji međusobno djeluju, svjesni su jedni drugih i sebe doživljavaju kao dio grupe.
- **Tim** čini manji broj ljudi komplementarnih vještina koji imaju zajedničku svrhu, cilj i kolektivnu odgovornost za obavljanje određene zadaće koja pridonosi postizanju organizacionih ciljeva i uspješnosti.

Da li ste vi, studenti prisutni na predavanjima, grupa ili tim?



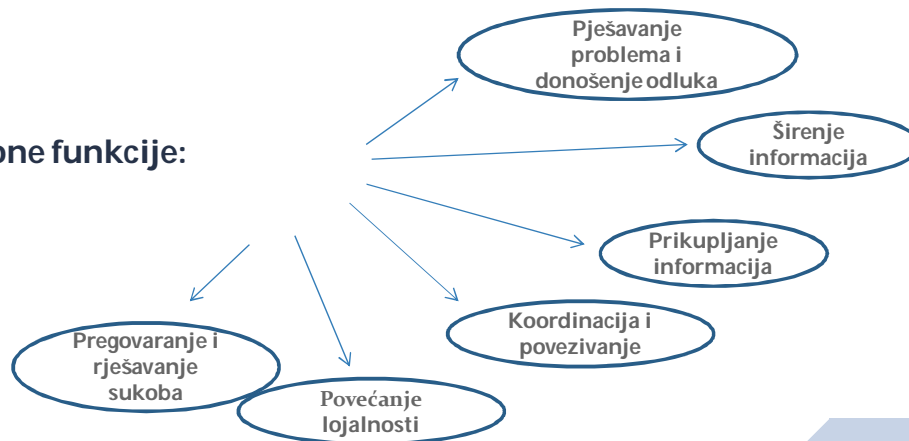
## Razlike između grupe i tima ...

### ▪ Razlike između grupe i tima:



## Funkcije grupa i timova ...

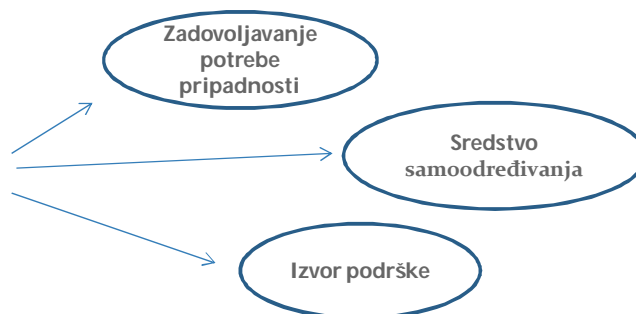
### ▪ Organizacione funkcije:





## Funkcije grupa i timova ...

### Individualne funkcije:



## Osnovne vrste grupa u organizaciji ...

- **Formalne:** rezultat su svjesne, planirane aktivnosti menadžmenta i predstavljaju način djelovanja organizacije
- **Neformalne:** nastaju spontano i neplanirano, iz potreba ljudi, odnosno zaposlenih u organizaciji

„Timski rad je raditi zajedno – čak i kada radite odvojeno“

(Endrju Karnegi)



## Prednosti rada u grupi ili timu ...

- Povećanje radne uspješnosti ...
- Proširenje znanja i vještina ...
- Povećanje organizacione fleksibilnosti ...
- Poboljšanje kvaliteta odlučivanja i rješavanja problema ...

**„Timski rad dijeli zadatke i udvostručuje uspjeh!“**

(Endrju Karnegi)



## Nedostaci rada u grupi ili timu ...

- Vrijeme i troškovi koordinacije ...
- Radikalne promjene organizacije (strukture, filozofije) ...
- Socijalno zabušavanje ...
- Sklonost donešenja rizičnijih odluka ...

**„Za stado, svakako, nije dobro ako mu je pastir - ovca!“**

(Johan Volfgang fon Gete)



## Preduslovi uspješnog funkcionisanja grupe ili tima ...

- Smanjenje hijerarhijskih nivoa ...
- Raspolaganje potrebnim resursima ...
- Saradnja umjesto konkurencije ...
- Odgovarajući sistem nagrađivanja ...
- Ovlašćenje za postupanje ...

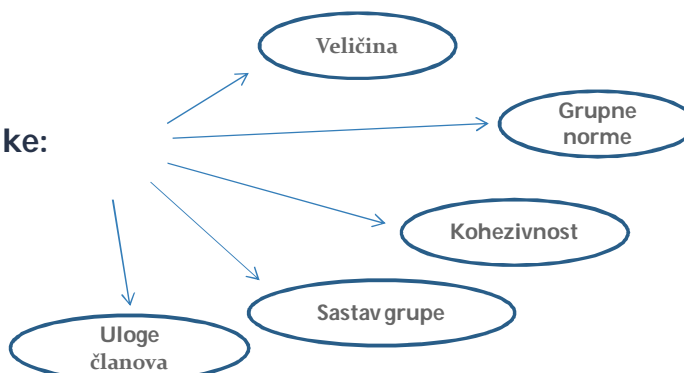
**„Reci mi i ja ću zaboraviti.  
Poduči me i ja ću se sjetiti.  
Uključi me u rad i ja ću naučiti.“**

(Bendžamin Frenklin)



## Karakteristike grupa i timova ...

- Osnovne karakteristike:







## Veličina grupe ...

Potencijalne prednosti	
Manje grupe	Veće grupe
Više interakcije i bolja koordinacija	Raznovrsnija znanja, vještine, sposobnosti i talenti članova
Bolja razmjena informacija i bolja komunikacija	Veća specijalizacija rada i usmjerenost pojedinaca na konkretne zadatke
Vidljiv individualni doprinos	Veći stepen kreativnosti
Veća privrženost grupnim ciljevima	Prenošenje i širenje znanja
Veća participacija i saradnja članova	Brže rješavanje problema
Veće zadovoljstvo članova	
Potencijalni nedostaci	
Manje grupe	Veće grupe
Manje dostupnih resursa (npr. znanja, vještina i slično)	Više sukoba i manja usaglašenost članova
Skolonost grupnom mišljenju	Često se kreiraju podgrupe
Povećan nivo konflikata	Manje saradnje i lojalnosti
Dominacija specifičnih grupnih ciljeva u odnosu na organizacione	Pojava socijalnog zašušavanja
	Teže je sagledavanje individualnog doprinosa



## Grupne norme ...

**Norme su određena nepisana pravila koja se odnose na očekivano i prihvatljivo ponašanje članova grupe.**

**To su zajedničke i standardne smjernice ponašanja, koje slijedi većina članova grupe.**

**Norme mogu biti: radne i interpersonalne.**



## Kohezivnost grupe ...

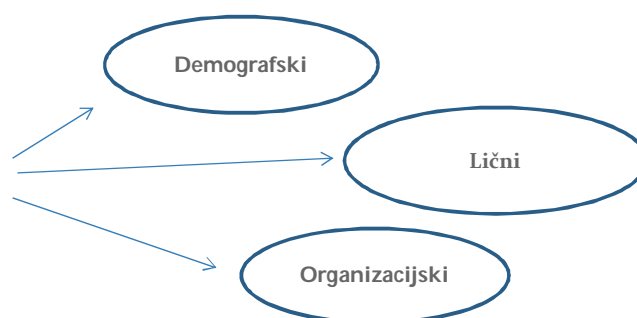
- Kohezivnost se odnosi na stepen privrženosti pojedinca određenoj grupi.
- Faktori koji utiču na kohezivnost grupe su: veličina grupe, homogenost članova, sistem nagrađivanja, uspjeh, vanjska prijetnja ...
- Pretjerana kohezivnost je mač sa dvije oštrice:

Potencijalne prednosti	Potencijalni nedostaci
Predvidljivost ponašanja članova grupe, razmjena informacija, dobra komunikacija Grupa kontrolira članove Nema unutrašnjih sukoba Uspješnije se ostvaruju ciljevi grupe	Gubi se vrijeme na pretjeranu socijalnu interakciju (druženja, priče i slično) Javlja se otpor promjenama i disfunkcionalno ponašanje Manja je saradnja sa drugim grupama Zanemaruju se širi interesi i ciljevi organizacije Javlja se grupno mišljenje



## Sastav grupe ...

- Faktori razlikovanja članova grupe:





## Uloga članova ...

- Uloga je očekivani način ponašanja, koji je vezan za položaj koji članovi grupe imaju unutar grupe ili organizacije.
- U grupi postoje dvije osnovne vrste uloga: uloge usmjerene na zadatak i socioemocionalne uloge.

**„Bolje je voditi iz zadnjih redova i pustiti druge naprijed, pogotovo kada slavite pobjedu i lijepe stvari se dešavaju. Pređite u prve redove kada postoje problemi i opasnost. Tada će ljudi cijeniti vaše vođstvo..“**

(Nelson Mandela)



## Faze razvoja grupe ili tima ...

- Sve grupe i timovi prolaze kroz određene razvojne faze koje imaju uticaj na uspjeh tima, odnosno grupe.
- U odnosu na probleme, dominantne aktivnosti i zahtjeve prema menadžerima, obično se izdvaja pet faza razvoja grupe ili tima:
  - Faza formiranja
  - Faza previranja
  - Faza normiranja
  - Faza izvršavanja
  - Faza gašenja



## Vrste grupa i timova ...

- Funkcijske grupe
- Višefunkcijske grupe
- Samoupravni timovi
- Virtuelni timovi
- Globalni timovi

Pročitati više o tome u knjizi ...



## Osnovne karakteristike uspješnih timova ...

- Jasni ciljevi ...
- Relevantne vještine ...
- Međusobno povjerenje ...
- Osjećaj grupnog identiteta ...
- Dobra komunikacija ...
- Kvalitetno vođstvo ...
- Participacija i saradnja ...
- Unutrašnja i vanjska podrška ...





## Upravljanje konfliktima



### Šta ćemo naučiti u ovom dijelu?

- Definiciju konflikta ...
- Pristupe konfliktima ...
- Uzroke konflikata ...
- Vrste konflikata ...
- Faze organizacionih konflikata ...
- Stilove upravljanja konfliktima ...
- Rješavanje konflikata od strane trećih lica ...

**„Šta god da radite u životu, okružite se pametnim ljudima koji će se raspravljati sa vama.“**

(Džon Vuden)



## Šta su to konflikti?

- Konflikti su situacije u kojima su razmišljanja, namjere i postupci pojedinaca ili grupa nekompatibilni, a nastaju onda kada pojedinci ili grupe smatraju da ih drugi nastoje onemogućiti u ostvarivanju njihovih ciljeva.

Organizacioni konflikti posljedica su različitih vrijednosti i situacija koje uzrokuju tenzije unutar organizacija. Odnose se na sukobe sa kolegama, nadređenima, podređenima, klijentima, poslovnim partnerima.



## Pristupi konfliktima ...

Tradicionalni  
pristup

Bihevijoralni  
pristup

Interaktivni  
pristup

1930-1940

1950-1970

1980 ...



## Uzroci konflikata ...

Uzroci iz okoline	Organizacioni uzroci	Individualni uzroci
Jača konkurencija Globalizacija Brži tempo rada Ograničenost resursa Nesigurnost posla	Loša podjela i organizacija rada Nejasni opisi pola i odgovornosti Preklapanje uloga/autorita Problemi u komunikaciji Nedostupnost informacija Različiti ciljevi Vremenska ograničenja Odsudnost resursa Loš stil vođenja Loš sistem nagrađivanja Spajanja, pripranja i druge organizacione promjene Sukobi između poslodavca i sindikata	Razlike u potrebama, željama, ciljevima, očekivanjima, vrijednostima, stavovima, percepcijama i ponašanjima pojedinaca Karakteristike ličnosti Demografske karakteristike (pol, dob..) Razlike u statusu



## Uzroci konflikata ...

- Komunikacijski uzroci
- Strukturni uzroci
- Personalni uzroci

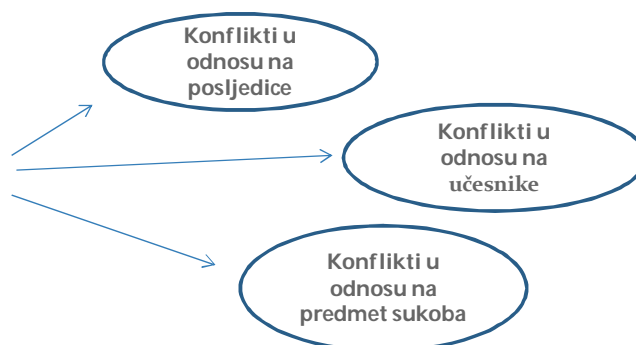
**„Konflikti (koji, ako su posljedice dovoljno bolne, završavaju kod terapeuta ili pred sudom) - nastaju zbog smetnji u komunikaciji, zbog krivog razumijevanja ili nerazumijevanja, neiskrenosti ili dovođenja u zabludu. Spirala nasilja počinje sa spiralom ometenih komunikacija koja preko spirale neobuzdanog recipročnog nepovjerenja vodi prekidu komunikacije.“**

*(Jürgen Habermas, Racijepljeni Zapad)*



## Vrste konflikata ...

### ▪ Osnovne vrste konflikata:



## Konflikti u odnosu na posljedice ...

Vrsta sukoba	Intezitet sukoba	Posljedice
Disfunkcionalni	Nizak nivo ili ne postoje sukobi	Apatija, nezainteresovanost pojedinaca Inercija Nemotivisanost Sporo prilagođavanje promjenama Neinovativnost
Funkcionalni	Optimalan nivo sukoba	Samokritičnost i znatiželja pojedinaca Uspješnije rješavanje problema Bolji međuljudski odnosi Veće zadovoljstvo pojedinaca Veća koordinacija i integracija Manje grupnog mišljenja Fleksibilnost Podsticanje promjena, kreativnog mišljenja
Disfunkcionalni	Visok nivo sukoba	Frustracije, stres pojedinaca Smanjeno zadovoljstvo poslom Razdor, nepovjerenje, loši međuljudski odnosi Nedostatak saradnje, koordinacije Visoka fluktuacija





## Konflikti u odnosu na učesnike ...

<b>Intrapersonalni</b>	Nastaje kada su vrijednosti pojedinca suprotstavljene vrijednostima koje vladaju u njegovom okruženju i nisu u skladu sa ponašanjima koja se očekuju od njega
<b>Interpersonalni</b>	Nastaje između pojedinaca kao posljedica nepodudaranja njihovih želja, stavova, potreba, ciljeva, očekivanja, percepcija i slično. U organizacijama je čest uzrok interpersonalnih sukoba nagrada, naklonost nadređenog, napredovanje u karijeri i slično.
<b>Intragrupni</b>	Riječ je sukobu članova jedne grupe, tima ili odjeljenja koje se javlja usljed njihovih različitih motiva, neslaganja, razmišljanja, ponašanja, pristupa poslu i slično.
<b>Intergrupni</b>	Nastaje između dvije ili više grupa (timova, odjeljenja) koji imaju suprotstavljene ciljeve, pristupe rješavanju problema i slično. U organizacijama su najčešće prisutni sukobi među različitim poslovnim funkcijama.
<b>Interorganizacijski</b>	Nastaje kada se ciljevi organizacija koje saraduju međusobno ne podudaraju, već je o njima potrebno pregovarati. Najčešće su u pitanju konflikti sa poslovnim partnerima, dobavljačima, distributerima i slično. U ovu grupu spadaju i sukobi među konkurentskim organizacijama (mogući uzroci su nelojalna konkurencija, neetičnost u poslovanju, industrijska špijunaža i slično).



## Konflikti u odnosu na predmet sukoba ...

S obzirom na predmet sukoba, konflikti mogu biti:

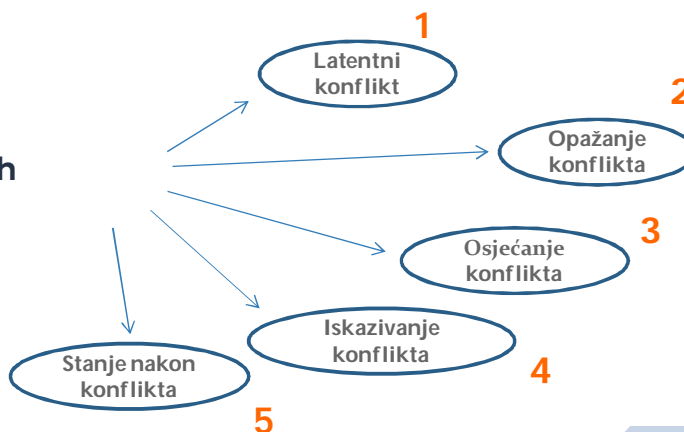
- Kognitivni (sadržajni, vezani za zadatke) ...
- Afektivni (lični, vezani za odnose) ...

<b>Uzroci kognitivnih sukoba</b>	<b>Uzroci afektivnih sukoba</b>
Nejasnoće vezane za radne zadatke Razlike u ciljevima i stavovima Nedostatak resursa	Demografske i statusne razlike Razlike u vrijednostima Razlike u odnosima pojedinaca prema drugim ljudima



## Faze organizacionih konflikata ...

### Model organizacionih konflikata:



## Stilovi upravljanja konfliktima ...

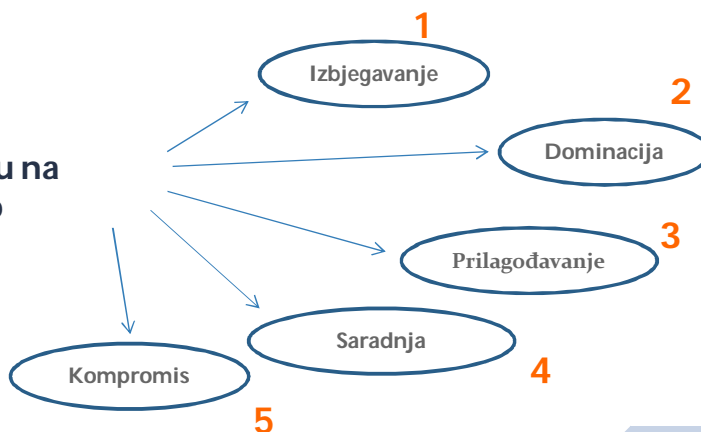
Stil upravljanja konfliktima je specifičan način ponašanja koji pojedinac preferira u slučaju pojave konfliktne situacije.

Najčešće se javljaju dvije dimenzije koje određuju stil upravljanja konfliktima, to su: **asertivnost** (briga za sebe, vlastitu dobrobit i potrebe) i **kooperativnost** (briga za dobrobit i potrebe drugih ljudi).



## Stilovi upravljanja konfliktima ...

- Stilovi upravljanja konfliktima u odnosu na asertivnost, odnosno kooperativnost:



## Rješavanje konfliktata od strane trećih lica ...

- Stručnjaci
- Posrednici
- Arbitri
- Istražitelji

„Ne upuštaj se u poštenu borbu. Igraj na području gdje si stvarno jak.“

(Masa)



## Upravljanje konfliktima ...

- Odrediti stil upravljanja sukobom
- Odlučiti da li se tim sukobom isplati baviti
- Procjeniti suprotne strane u sukobu
- Odrediti uzroke sukoba
- Prepoznati opcije za rješavanje sukoba
- Odabrati najbolje sredstvo, odnosno stil upravljanja sukobom u odnosu na konkretnu situaciju



## Upravljanje promjenama



## Šta ćemo naučiti u ovom dijelu?

- Pojam i definiciju promjena ...
- Vrste promjena ...
- Upravljanje promjenama ...
- Smanjivanje otpora prema promjenama ...
- Promjene i stres ...
- Provođenje promjena ...

„Kad duvaju vjetrovi primjena, neki ljudi grade skloništa, dok drugi grade vjetrenjače...“



## Definicija promjena ...

Organizacione promjene mogu se definisati kao proces mijenjanja, to jest prilagođavanja postojeće organizacije.

Pod organizacionim promjenama podrazumjeva se i prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije.

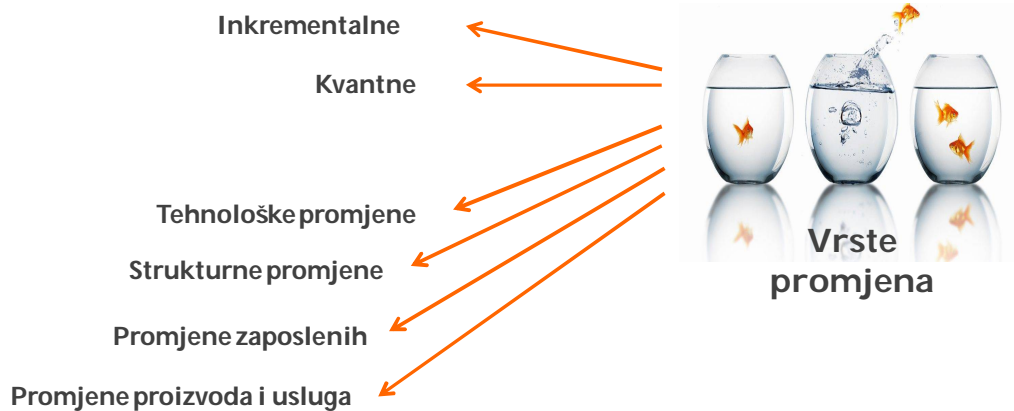
Promjene se mogu posmatrati i kao promjena stanja ravnoteže.

„Promjene su jedina izvjesna stvar.“

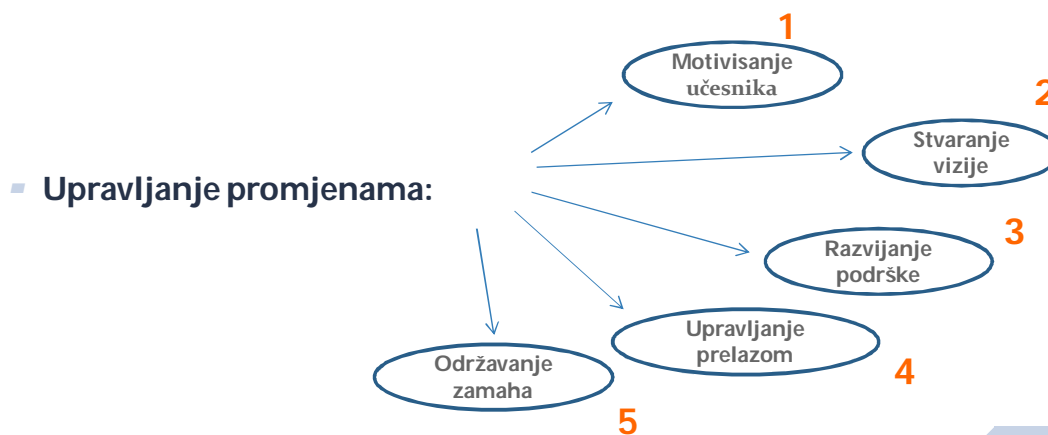
(Masai)



## Vrste promjena ...



## Upravljanje promjenama ...





## Otpor prema promjenama ...

Ljudi različito reaguju na promjene, i sa tog stanovišta mogu se podijeliti u tri grupe:

- Ljudi koji brzo prihvataju promjene
- Ljudi koji pružaju otpor promjenama
- Ljudi koji veoma teško prihvataju promjene

**„Ako želite stvoriti neprijatelje, pokušajte nešto promijeniti.“**

*(Woodrow Wilson)*



## Izvori otpora prema promjenama ...

<b>Nesigurnost</b>	Pojavljuje se kada zaposleni ne znaju šta promjena donosi.
<b>Mogući socijalni gubici</b>	Vezani su za narušavanje postojećih odnosa u organizaciji, jer promjene mogu narušiti uspostavljene socijalne odnose u organizaciji.
<b>Ekonomski gubici</b>	Najčešće se javlja kroz gubitak posla, smanjenje plate i slično. Ovakav otpor pružaju radnici koji bi zbog promjena u organizaciji mogli ostati bez posla ili biti degradirani.
<b>Smetnje, neprilike</b>	Pojavljaju se kao posljedica potrebe za dodatnim znanjima, učenjima, kako bi se savladale promjene (npr. nove tehnike, procesi, postupci, procedure i slično)
<b>Neprihvatanje kontrole</b>	Javlja se kod zaposlenih kojima se mijenja položaj u organizaciji. Oni sa promjenom gube moć, odnosno kontrolu nad određenim poslovima i ljudima.
<b>Nepredvidive posljedice</b>	Otpot se javlja kod ljudi koji nisu u stanju da razumiju kave posljedice će promjena imati po njih.
<b>Udružena opozicija</b>	Riječ je o grupi ljudi koji smatraju da su ugroženi promjenama pa se udružuju kako bi imali veću moć u pružanju otpora promjenama. Ovakve grupe mogu biti spontano okupljene, ali i formalno organizovane (sindikati).
<b>Opasnost od gubitka uticaja</b>	Menadžeri pružaju otpor promjenama ukoliko smatraju da će na taj način izgubiti dotadašnju moć i uticaj.



## Smanjivanje otpora prema promjenama ...

<b>Informisanje zaposlenih, komuniciranje</b>	Podrazumjeva raspravu i komunikaciju sa zaposlenima kako bi oni razumjeli promjene i njihove posljedice po pojedice i organizaciju u cjelini
<b>Participacija zaposlenih u promjenama</b>	Uključivanje zaposlenih koji pružaju otpor u odlučivanje o promjenama
<b>Pomaganje i podrška</b>	Savjetovanje i edukacija zaposlenih kako bi lakše prihvatili posljedice promjena
<b>Pregovaranje</b>	Primjenjuje se kada otpor dolazi iz moćnog izvora
<b>Manipulacija</b>	Radi se o prikrivenim pokušajima uticanja, iskrivljivanju činjenica, zadržavanju loših informacija, kreiranju lažnih informacija (tračeva)
<b>Prisila</b>	Primjenjuje se kada su sve ostale metode bile bezuspješne, a manifestuje se kroz prijetnje i ucjene



## Faze provođenja promjena ...

- Provođenje promjena je složeni proces koji se sastoji iz više faza.
- Različiti autori su dali različita viđenja ovog problema.

**Više o tome pročitati u knjizi ...**



Da sumiramo ???



A cartoon illustration showing a man in a suit sitting at a desk with a laptop, presenting to an audience. The audience members are shown from behind, with their heads slumped over, indicating they are asleep. A speech bubble above the presenter says "BLA BLA BLA BLA...", and a larger speech bubble above the audience says "ZZZZZZZZ".



Hvala na pažnji!

A series of stylized human figures in various colors (blue, green, black) are shown in celebratory poses, some holding briefcases or papers high in the air. The figures are arranged in a line, with the first one on the left appearing to be in a crouching or starting position, and the others standing and celebrating.