

6. Поглавље

ПРОЦЕС ВОЂЕЊА

Вежбе 10. недеља

У вођењу се у првом реду успоставља однос између људи: менаџера (вође) и запосленог (подређеног) који обавља поједине послове. Како је ту реч о људима, врло је важно познавање људи као бића јер ће без тога сваки процес вођења бити неуспешан. Реч је о одређеним физичким и психичким карактеристикама људи које треба познавати да би процес вођења могао да буде успешно обављан.

2. ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ЉУДИ

Ради се о **две групе знања о човеку** као: физичком и као духовном (психичком) бићу. Увек их треба користи заједно јер је физичко биће човека неодвојиво од његовог духовног – психичког бића.

Такође, човек је и социјално биће, па на њега утичу разни елементи друштвене средине, што вођа мора узети у обзир.

2.1. Физичке карактеристике људи

За менаџмент је важно познавање основа анатомије и физиологије људских бића јер од тога зависи њихова способност да раде. У зависности од физичке конституције (грађа тела, мишићи и кости) и физиолошких утицаја (рад жлезда са унутрашњим лучењем, исхрана, пробава и радна енергија), човек може да обавља одређене послове под одређеним условима и уз одређена ограничења.

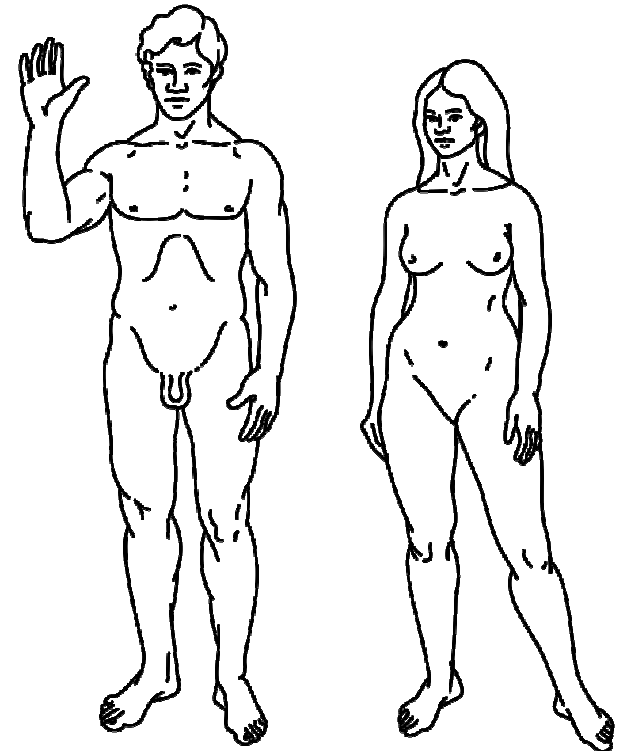
Физичка активност се заснива на контракцијама мишића, због којих приликом рада долази до великог физичког напрезања. Због тога је радна способност условљена **правилним радом срца**, које треба да обезбеди довољне количине крви јер су у њој хранљиве материје, које, сагоревањем у ћелијама мишића, дају потребну енергију.

У стању мировања људском организму је потребно око 1900 kcal/дан (килокалорија на дан), а количина се повећава у зависности од врсте рада. Мушкарцу, који обавља лак рад, потребно је 2700 kcal/дан, а за веома тежак рад чак 4000 kcal/дан.

Такође је важан и **правилан рад плућа**, која преко крви обезбеђују кисеоник потребан за сагоревање хранљивих материја у ћелијама и која потом одстрањују штетни угљен-диоксид.

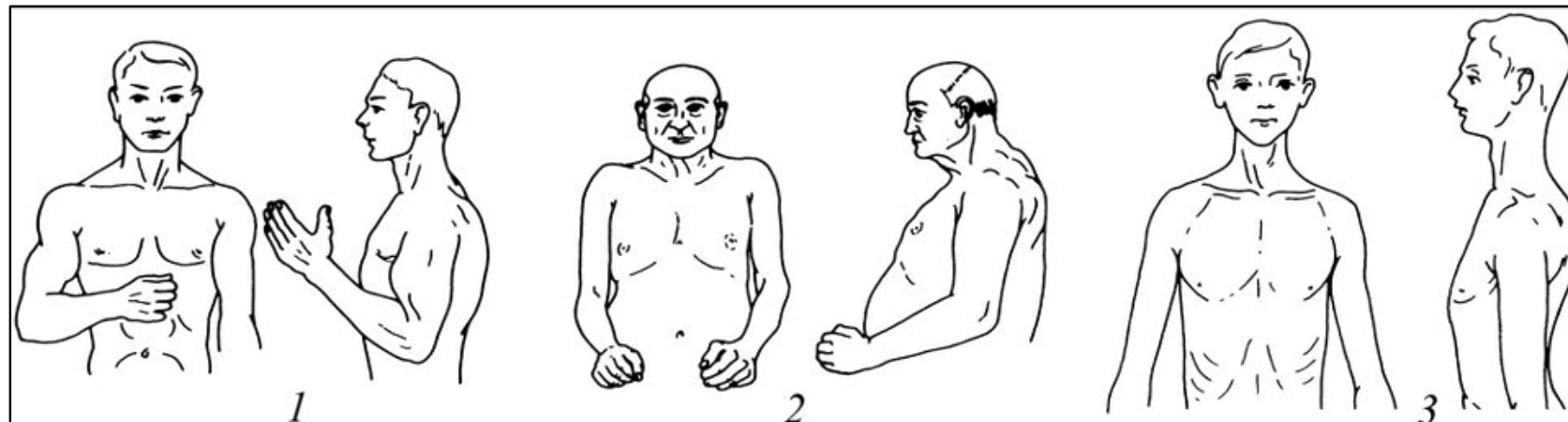
За обављање физичког рада важна је и **одговарајућа моторика** људског организма – положај тела при раду, покретљивост удова, зглобова, шака и прстију.

Физичка активност као последицу има **нагомилавање штетних материја** у ћелијама и међућелијском простору, нарочито у мишићима, због чега је после физичког рада потребан одмор и сан, током којих се организам чисти, а мишићи опуштају и припремају за нове активности.



Према лакоуочљивим карактеристикама облика човечијег тела (развијеност костура, мишића и поткожног масног ткива), разликују се три основна конституционална типа:

1) атлетски, 2) пикнички и 3) лептосомни.



1) Атлетски тип

се одликује снажним костима и масивном мускулатуром. Рамена су широка, руке снажне и грубе. Грудни кош је широк и лепо испупчен, трбух је у равни грудног коша. Ноге су пропорционално слабије развијене него горња половина трупа. Кожа је дебела и груба.

2) Пикнички тип

карактеришу велики обим главе и трупа, слабо развијени и танки удови и наслаге поткожног масног ткива, нарочито на трбуху. Врат је кратак, дебео и усправљен нешто напред. Кожа је дебела и мека. Људи пикничког типа су весели, приступачни, реалисти и велики сладокусци

3) Лептосомни тип

карактерише недовољна дебљина тела у односу на висину и непостојање тенденције ка гомилању поткожног масног ткива, чак и код обилне исхране. Људи овог типа су танког, дугог врата и узане главе са проминентним носом. Кожа је бледа и нежна. Људи лептосомног типа су упорни, повучени у себе и умеју да владају собом. Својој околини су често загонетни и проблематични.

2.2. Психичке карактеристике људи

Човек је и психичко биће јер је условљен деловањем сложених психолошких појава до којих долази због органских промена у физиолошком делу његовог организма – нервном систему, 1) централном и 2) периферном нервном системом.

1) Централни нервни систем (велики и мали мозак, продужена и кичмена мождина) углавном је под контролом наше воље и помоћу њега човек је у стању да обавља врло сложене активности. *Велики мозак* је задужен за: моторне – вољне покрете, вид, говор, слух, мирис и укус, памћење и учење. *Мали мозак* обавља коорди-нацију покрета и одржавање равнотеже. У *продуженој мождини* се налазе разни центри, због чега је она чвор живота.

2) Периферни нервни систем чине:

а) *соматски нерви*, који преносе импулсе од централног н.с. до чулних органа и од чулних органа, мишића и површине тела и

б) *аутономни – вегетативни нерви*: ганглије и нерви – живци везани за продужену и кичмену мождину који преносе импулсе од/до унутрашњих органа и жлезда, до глатких мишића и срца.

Периферни нервни систем састоји се од:

симпатичкој система, који убрзава рад органа које контролише и *парасимпатичкој*, који их успорава.

Сконцентрисан и дуготрајан психички (умни) рад изазива напетост нервном система, због чега је потребно да постоје паузе у раду, психичко опуштање и добар сан. У противном, због сталне нервне напетости може доћи до: неуроза, стреса, нервном слома, па и тежих психичких обољења.

Психички живот човека чине сложена стања свести и пси-хички процеси који настају као комбинација: осећаја, опажаја, пажње, представа, памћења, мишљења и осећања.

Личност – јединствена организација особина, која се формира узајамним деловањем организма и социјалне средине и одређује оштри, за појединца карактеристичан начин понашања.

Личност човека одређује скуп особина које се описују именицама и придевима.

Постоји 12 фактора – димензија којима је могуће одредити личност појединца.

Ови фактори (димензије) у зависности од степена испољености појединих особина (црта) у свакој личности су различито организовани, због чега се људи разликују између себе.

Ове особине могу се поделити на три групе које одређују суштинске карактеристике личности:

- 1) **темперамент** (начин на који појединац ради);
- 2) **карактер** (ради чега неко ради) и
- 3) **способност** – интелигенцију (колико добро и успешно ради).

1) Темперамент – начин емоционалног реаговања једне особе на дражи, ситуације и све остале врсте садржаја с којим долази у непосредни додир.

Испољава се кроз емоционалну осетљивост и реаговање на догађаје и надражаје из околине. Понашање сваког човека је особено, јединствено, и више или мање, различито од понашања других људи. **Народ каже да свако има своју ћуд.**

постоје четири типа темперамента људи:

- 1) **колериц** (грч. жуч) – осећања су му претежно не-пријатна, али врло снажна, брзо се мењају и отворено испољавају; брз је, није уравнотежен и није миран; због наглих и претежно негативних реакција често долази у сукоб с другим људима.
- 2) **санџиник** (лат. крв) – осећања су му претежно ведра и оптимистичка, али су слабијег интензитета, брзо се мењају и отворено испољавају; негативне емоције су израито краткотрајне, брзо прелазе у различита позитивна расположења, па је погодан за сарадњу.
- 3) **меланхолик** (грч. црна жуч) – претежно реагује јаким и тмурним осећањима која се веома споро мењају и углавном остају затворена. Емоције су му јаке и дуго трају, а негативно расположење је дуготрајније од позитивног. Меланхолик се тешко одлучује, углавном је повучен и забринут.
- 4) **флегматик** (грч. слуз, гној) – одликује се оптимизмом и ведрином која је веома слабог интензитета; осећања му се споро мењају и врло мало испољавају. Флегматичне особе делују мирно и сталожено. Њихове емоционалне реакције су споре, ретке и слабе. Флегматик је уравнотежен и ретко се сукобљава са околином.

2) Карактер – интелектуалне особине које омогућавају појединцу да уједно преуређа на релативно доследан начин постојеће, и тако управља у односу на моралне принципе и морална схватања неког друштва.

Испољава се кроз однос према моралним и етичким питањима у друштву. Народ за карактер каже нарав или природа.

Карактер може бити: добар и лош, чврст или слаб.

3) Способност – односи се на предиспозицију појединца да успешно обави одређену активност, независно од његове мотивације и искуства.

Способност је наслеђена анатомско-физиолошка структура која се обликује под утицајем друштвене средине, вежбања и личне активности.

Постоје **три врсте способности** људи:

- **интелектуалне** (долазе до изражаја у многим и разноврсним интелектуалним радњама – рачунање, памћење, расуђивање...),
- **психомоторне** (спретност, координација, брзина реаговања...) и
- **психосензорне** - могућност чула да разликују дражи по интензитету и квалитету – оштрина вида, разликовање боја, осетљивост слуха, мириса, укуса, додира...).

2.4 Генерације људи

Термин генерација у социолошком и демографском смислу означава скуп особа које су одрасле под утицајем сличних друштвених и политичких дешавања и развоја у техници и технологији.

Уочено је и да се људи рођени и одрасли у различитим периодима друштвеног развоја понашају другачије, што је врло важно за вођење.

Према години рођења, а на основу карактеристика понашања, одређене су генерације људи.

I Silent (тихи)	рођени између 1928. и 1945.
II Baby Boomer (беби-бум)	рођени између 1946. и 1964.
III Generation X (генерација X)	рођени између 1965. и 1984.
IV Generation Y (миленијалци)	рођени између 1985. и 1994.
V Generation Z (генерација Z)	рођени између 1995. и 2010.

I **Silent** (тихи) – Углавном су одгајани у духу традиције и научени да се придржавају већ установљених друштвених норми.

II **Baby Boomer** (беби-бум) – Њихово детињство обележила је индустријализација, почетак телевизије и Хладни рат. Ово је генерација hippy покрета, (поп-рок културе, барбике и почетак феминизма.

III **Generation X** (генерација X) – Људи ове генерације рођени су и одрастали у релативно мирнијим и стабилнијим условима. Многи су током школовања користили електронске калкулаторе (дигитроне) а са рачунарима су се срели при крају учења или на почетку каријере.

IV Generation Y (миленијалци) – карактерише их сазревање у преласку у нови миленијум. у детињству нису имали паметне телефоне и неограничен приступ интернету, а са најновијом техноло-гијом сусрели су се тек у адолесценцији или кад су већ постали одрасле особе. Имају тенденцију да одлажу предузимање зрелих корака одрасле особе, као што су самостално становање, одвајање од родитеља, стварање каријере и склапање брака.

V Generation Z (генерација Z) – Њихова старост се данас протеже од предшколског узраста до раних двадесетих. Од детињства су живели са приступом интернету и паметним телефонима. Како још увек нису ступили у редове запослених, не може се рећи како ће се понашати и какав ће утицај имати на економију.

Због наведених разлика између генерација, менаџери приликом вођења морају да узму у обзир и припадност запослених некој од генерација јер ће се они различито понашати у истим ситуацијама.

Такође, различито ће се односити према задацима које добијају и морају се на различите начине мотивисати.

ВЕЖБАЊА

Задаци А), Б), В) и Г) имају за циљ да укажу на постојање разлика између људи и различит начин доживљавања онога што се види.

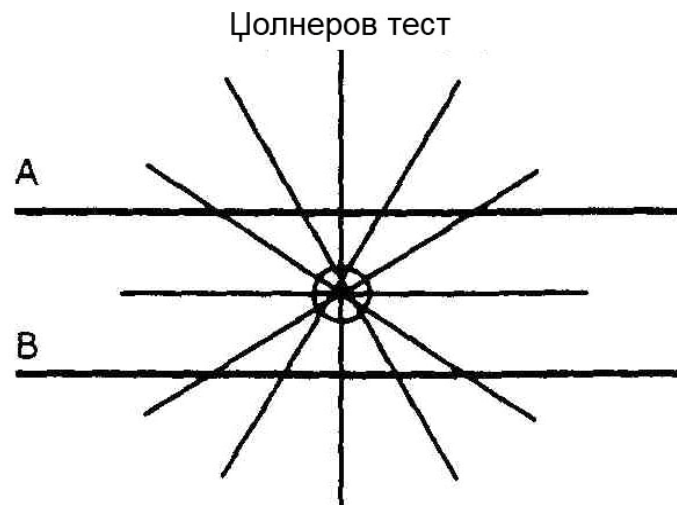
Урадите их на начин као што пише без коришћења икаквих помагала – само гледањем!

Задатак 4.1. Посматрајте слике 30 сек. и одговорите:

А) Да ли су дужи А и Б исте? ДА НЕ



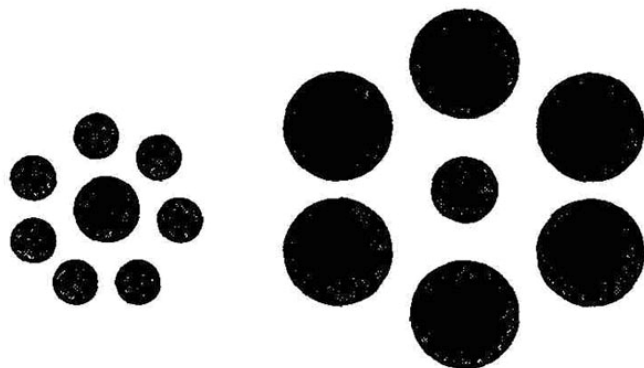
Б) Да ли су праве А и Б паралелне ДА НЕ



В) Да ли су тачке у средини исте величине?

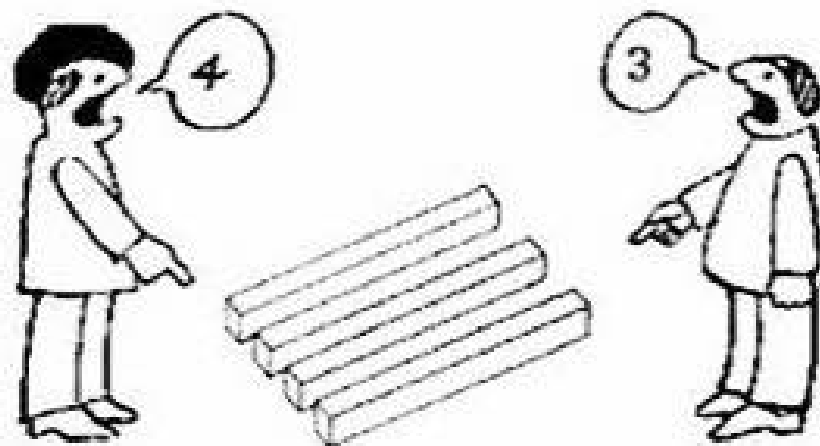
ЈЕСУ НИСУ

Ебингхаусов тест



Г) Колико греда видите?

четири три



Задатак Д) треба да Вам укаже да људи у ствари имају врло невероватне способности. Задатак је менаџера да их максимално активира и искористи.

Д) Парадокс разумевања текста.

Веровали или не следећи текст можете прочитати:

Нсаиам вревоао да зпаврао мгоу рзмауети оно што читаим. Заављхуујћи нобниечој мћои љдуксог мгзоа, пемра итражсиавњима научаинка са Кмреибџа, нјие вжано кјоим су роедслдом нпиаснаа слвоа у рчеи, јдиено је бтно да се пвро и псидеоње совло нлаазе на совм мстеу. Отасла солва мгоу тии у птпонуом нердеу и без озибра на ову олокност, ткест мжеоте читати без побрелма. Ово је зобг тгоа што љдукси мзоак не чита савко слвоо пнаоосб, већ рчеи псмраота као цлениу. Оавј преомечај је шљиаво нзаван типогликремија.

Зачуђујуће, зар не? А увек сте мсилили да је паврпоис вжаан.

Урадите наредна два задатка замишљајући да сте запослени, а при том одредите однос менаџера према запосленом на основу сопствене оцене ситуације у нашем друштву и сазнања како се понашају менаџери.

Задатак 4.2. Одговорите и проверите Теорију X-Y

Одреди однос менаџера према запосленом оценом његовог понашања (5 - увек, 4 - најчешће, 3 - често, 2 - повремено, 1 - ретко, 0 - никада)

A) Утврдите да ли је ситуација и понашање менаџмента 'X' или 'Y':

1. Мој шеф ме учтиво пита да урадим нешто, да ми разлог зашто, и прихвата моје сугестије.	
2. Ја сам подстицан да учим вештине изван своје непосредне области одговорности.	
3. Обављајем посао без мешања мог шефа, али помоћ је доступна ако је желим.	
4. Добијам бонусе и награде када добро радим или уложим додатни напор.	
5. Људи који одлазе из фирме имају излазни - интервју да би се чули њихови ставови.	
6. Ја сам подстицан да радим напорно и добро.	
7. Ако ја желим додатну одговорност, мој шеф ће пронаћи начин да ми је да.	
8. Ако ја желим додатну обуку, мој шеф ће ми помоћи како да је нађем или ће је уредити.	
9. Зовем свог шефа и шефа мог шефа њиховим именима.	
10. Мој шеф је слободан за мене да разматрамо моју забринутост или бриге или предлоге.	
11. Знајем који су компанијини циљеви и задаци.	
12. Речено ми је како компанија послује редовно.	
13. Дата ми је прилика да решавам проблеме повезане са својим послом.	
14. Мој шеф ми говори шта се дешава у организацији.	
15. Имам редовне састанке са шефом и разматрамо како се могу побољшати и напредовати.	
Укупни резултат (види тумачење дато испод)	

0 - 15 = сигурно X понашање менаџера (може бити ефектно на кратак,
а лоше на дуги рок)

16 - 44 = обично X понашање менаџера.

45 - 59 = обично Y понашање менаџера.

60 - 75 = јака Y понашање менаџера (ефектно на кратак и дуги рок).

Б) Одредите да ли више волите да будете вођени 'X' или 'Y' стилем:

1. Волим да будем укључен и обавештен од стране шефа како најбоље да радим свој посао.	
2. Желим да научим вештине изван свог непосредног подручја одговорности.	
3. Волим да радим без мешања шефа, али да могу да затражим помоћ ако ми буде потребна.	
4. Ја радим најбоље и најпродуктивније без притиска шефа или претње да изгубим посао.	
5. Када одем из компаније волео бих да добијем излазни - интервју да дам свој став.	
6. Волим да будем подстицан и похваљен за напоран и добар рад.	
7. Желим да повећам своју одговорност.	
8. Желим да будем обучаван да радим нове ствари.	
9. Ја више волим да будем дружељубив са шефом и управом.	
10. Желим да будем у могућности да разматрам своју забринутост, бриге или предлоге са шефом или другим менаџером.	
11. Волим да знам који су циљеви и задаци компаније.	
12. Волим да ми је речено како компанија послује на редовној основи.	
13. Волим да су ми дате прилике да решавам проблеме повезане са мојим послом.	
14. Волим да ми шеф говори шта се дешава у организацији.	
15. Волим да имам редовне састанке са шефом да разматрамо како се могу побољшати и напредовати.	
Укупни резултат (види тумачење дато испод)	

60 - 75 = сигурно више воли Y теорију менаџмента

45 - 59 = обично више воли Y теорију менаџмента

16 - 44 = обично више воли X теорију менаџмента

0 - 15 = сигурно више воли X теорију менаџмента