

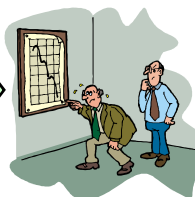
Natyra dhe rëndësia e udhëheqjes

Përkufizimi i udhëheqjes

Udhëheqja



Artin
apo procesin
i influencimit
nbi njerëzit



Përpjekjet e
tyre të orientohen
kah aritja e
objektivave

- Liderhipi ka një ndikim të ndjeshëm në suksesin apo dështimin e kompanisë
- Liderhipi i rëndësishëm për të gjitha hallkat e kompanisë
- Perceptimi i liderhipit në shumë kompani për bëhet nga këto elementë:
 - Liderët janë të dukshëm-në veprim
 - Liderët afrojnë një mision të qartë
 - Liderhipi lulëzon atje ku njerëzit kanë objektiva

Natyra dhe rëndësia e udhëheqjes



Burim kryesor i fuqisë së liderit është pushteti

Përdorimi me efektivitet-motivon

Nga përdorimi i pushtetit mvaret reagimi

Lideri duhet të ketë parasysh edhe disa momente:

- të njohë mirë njerëzit
- të krijoj mjedis të përshtatëshëm
- të marrë vendime në momentin e duhur
- të jetë shembull për të tjerët

Udhëheqja dhe menaxhimi

Dallimi ndërmjet udhëheqjes dhe menaxhimit

Karakteristikat e menaxherëve

- Administrator
- Kopjues
- Mban
- Përqen. në sist. dhe strukt.
- Mëshitet tek kontrolli
- Vizion afatshkurtur
- Pyet si dhe kur
- I mab sytë në fundë të vijës
- Imiton
- Pranon status quo-n
- Ushtar i mirë klasik
- I bën gjërat si duhet

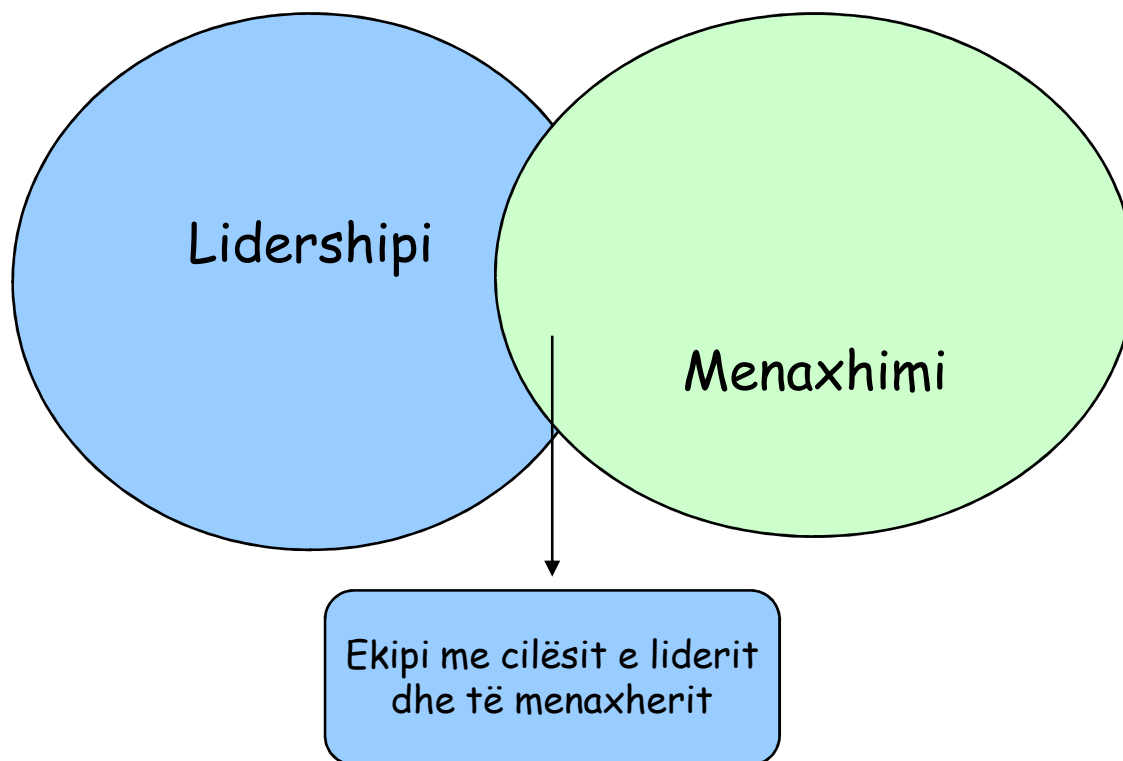
Karakteristikat e liderëve

- Novator
- Origjinal
- Zhvillon
- Përqendrohet tek njerëzit
- Inspiron besim
- Perspektivëafatgjatë
- Pyet çfarë dhe pse
- I mban sytë në horizont
- Shpik
- Sfidon status quo-n
- Person zotërues
- Bën gjërat që duhet

Udhëheqja dhe menaxhimi

Njerëz me karakteristika të liderit

Njerëz me karakteristika të menaxherit



Stilet e udhëheqjes

Stili autokratik i lidërshipt



Stili demoktarik (pjesmares) i lidërshipt



Stilet e udheheqjes

Stili liberal "laissez-fair"



- Likert stilet i ka klasifikuar në këto sisteme:

- Sistemi 1: Shfrytzues-autokratik
- Sistemi 2: Dashamirës-autokratik
- Sistemi 3: Konsultativ
- Sistemi 4: Pjesëmarës

Teoritë situacionale të udhëheqjes

Ne fillim të viteve 50-te

Teoritientet pohojn se efektiviteti i liderit mvaret nga nje rethe i gjere i faktoreve situacional

Karakteristikat e vartësve

Natyra e punes qe kryhet

LIDERI



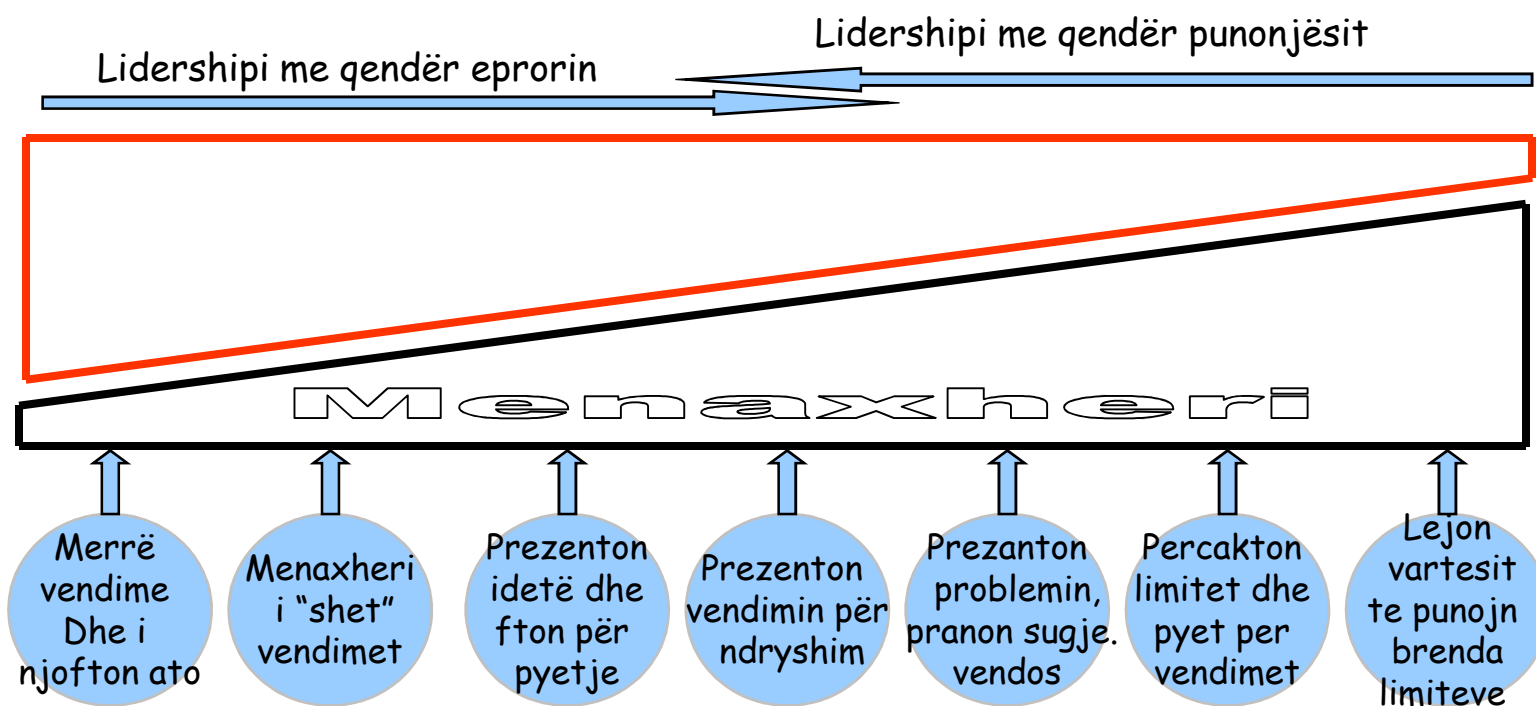
Klima në mjedisin e punës

Konceptimi i pushtetit nga ana e liderit

Madhësia në të cilën vartësit besojn dhe preferojn liderin e tyre

Kontiniumi i sjelljes së leadershipit

Tannenbaum dhe Shmidt paraqiten sjelljen e liderit



Faktorët që kushtëzojnë stilin e leadershipit të zgjedhur nga

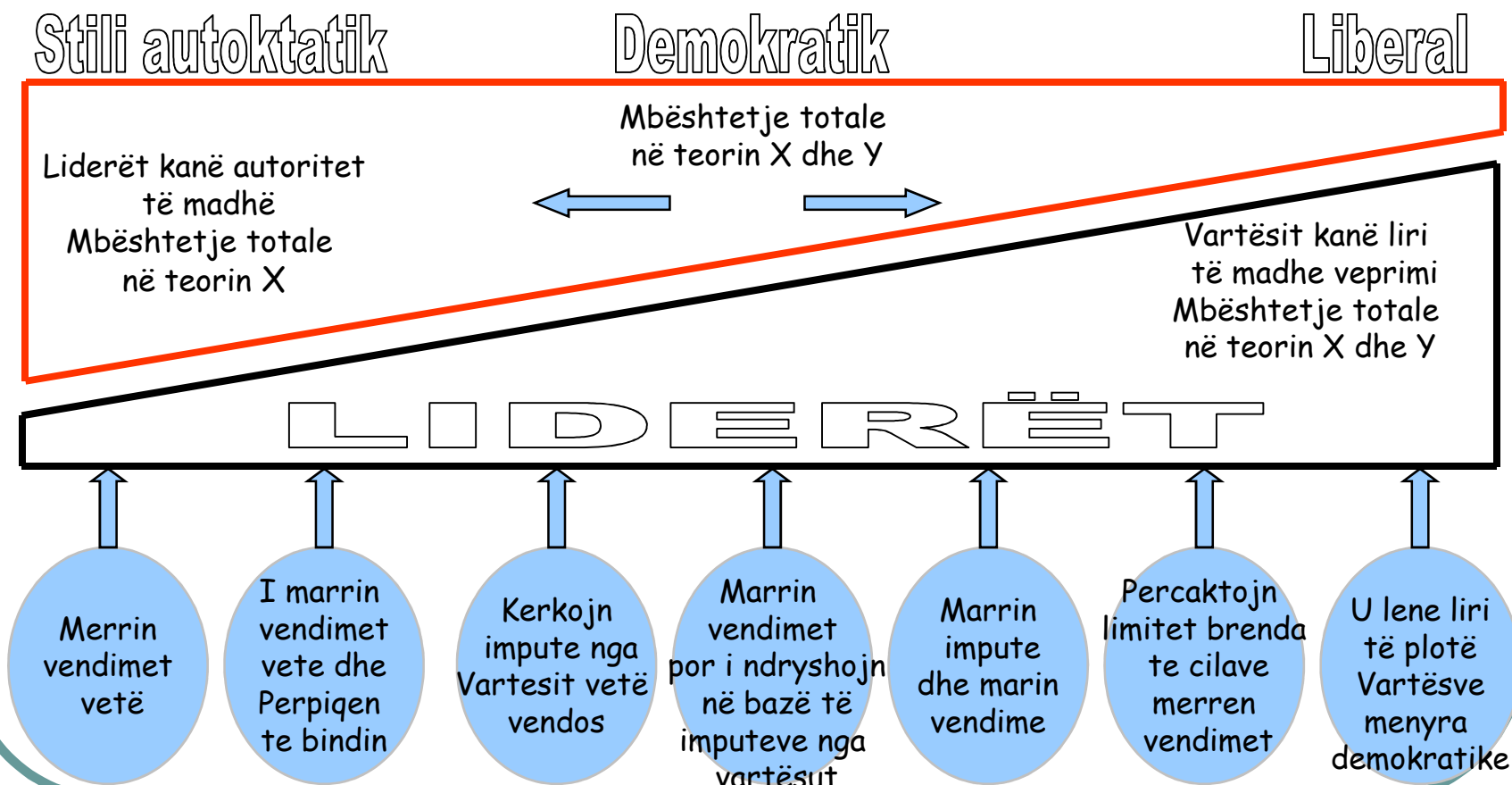
Faktorët e brendshëm të menaxherit
P.sh, shkalla e besimit të
tij ndaj vartësve

Faktorët e brendshëm të vartësve.
P.sh, Nevoja për pavarësi, gadishmëria
për të marrë përgjegjësi

Stili i leadershipit

Faktorët e situatës P.sh. Tipi i organizatës, koha
në dispozicion për marrjen e vendimeve

Kontinuimi i stileve të leadershipit autokratik,



Kryeta menaxheriale (Blake dhe Mutoun)

Stili i cili orientohet nga punonjësit

1.9								9.9
				5.5				
1.1								9.1

Stili i lidershipi cili orientohet nga prodhimi

- Stili ideal në kordinatat 81 (9x9)
 - 1.1 Menaxhimi i varfur (pamjaftueshëm)
 - 1.9 Menaxhimi i përqendruar tërsisht tek njerëzit
 - 9.1 Menaxhimi autoritar-bindës
 - 5.5 menaxhimi me preokupim të njëjtë për njerëzit dhe për detyrën
 - 9.9 Menaxhimi i ekipit
- Blake dhe Mourton sugjeruan një program zhvillimi për menaxherët
 - Seminaret
 - Puna në ekip
 - Ndërveprimi midis grupeve
 - Përcaktimi i synimeve të organizatës
 - Arritja e synimeve
 - Stabilizimi dhe vlerësimi

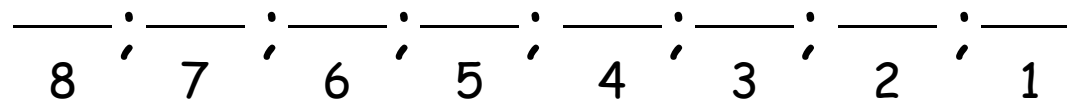
Teoria situacionale e fidler-it

- Modeli situacional i efektivitetit të lidërsipit përfshin dy stile të lidërsipit
 - Lidërsipi i orientuar nga detyra
 - Lideri i orientuar nga arritja e mardhanieve të mira ndërpersonale dhe zënia e një pozite personale
- Nocioni kryesor i përdorur nga Fidleri është faforiteti i situatës së dhënë

Teoria situacionale e fidler-it

- Fidleri përdori teknikën LPC që tregonte se kushë kishte më shumë rëndësi për një individ kryerja e detyrës apo mardhaniet ndërpersonale
 - Paraqitja e thjeshtë e teknikës LPC do të ishte shkallëzimi i mëposhtëm:

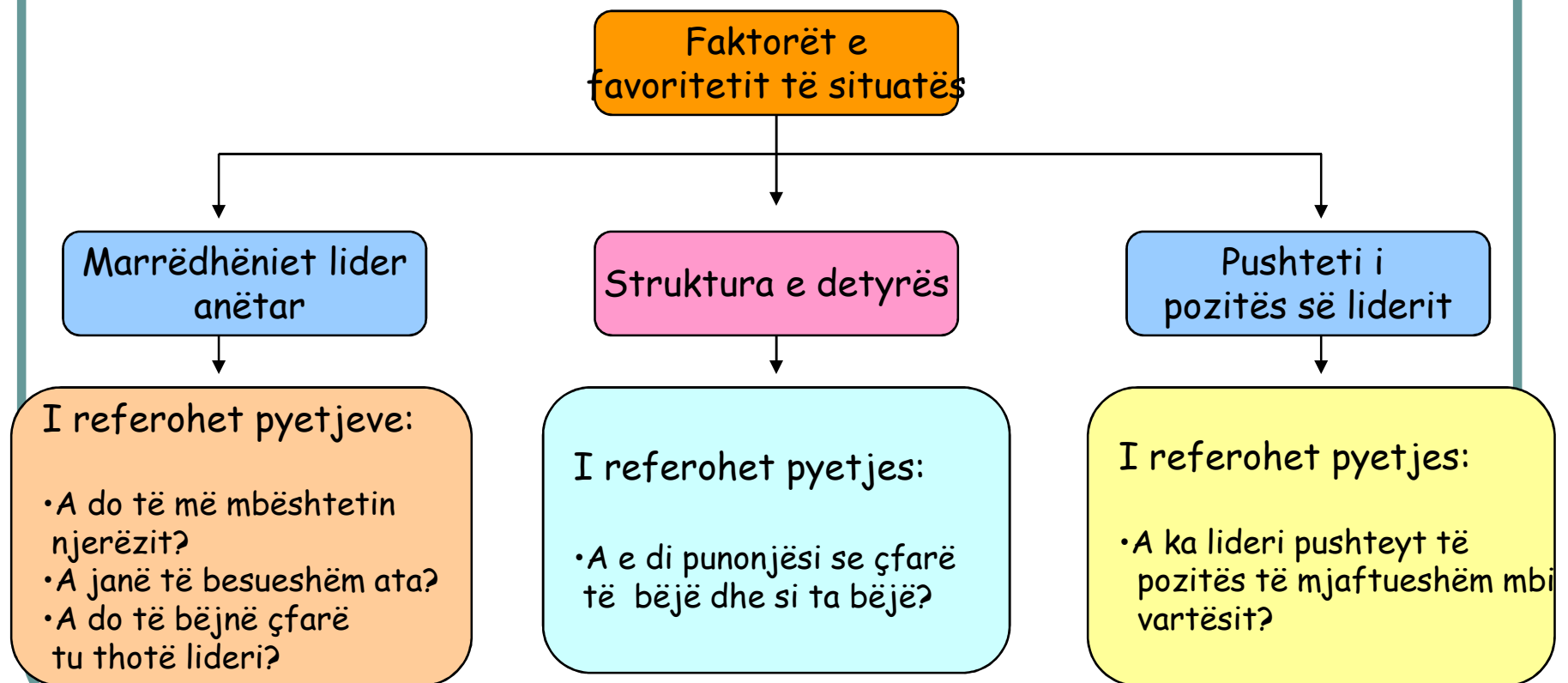
E kënaqshme:



E pakënaqshme

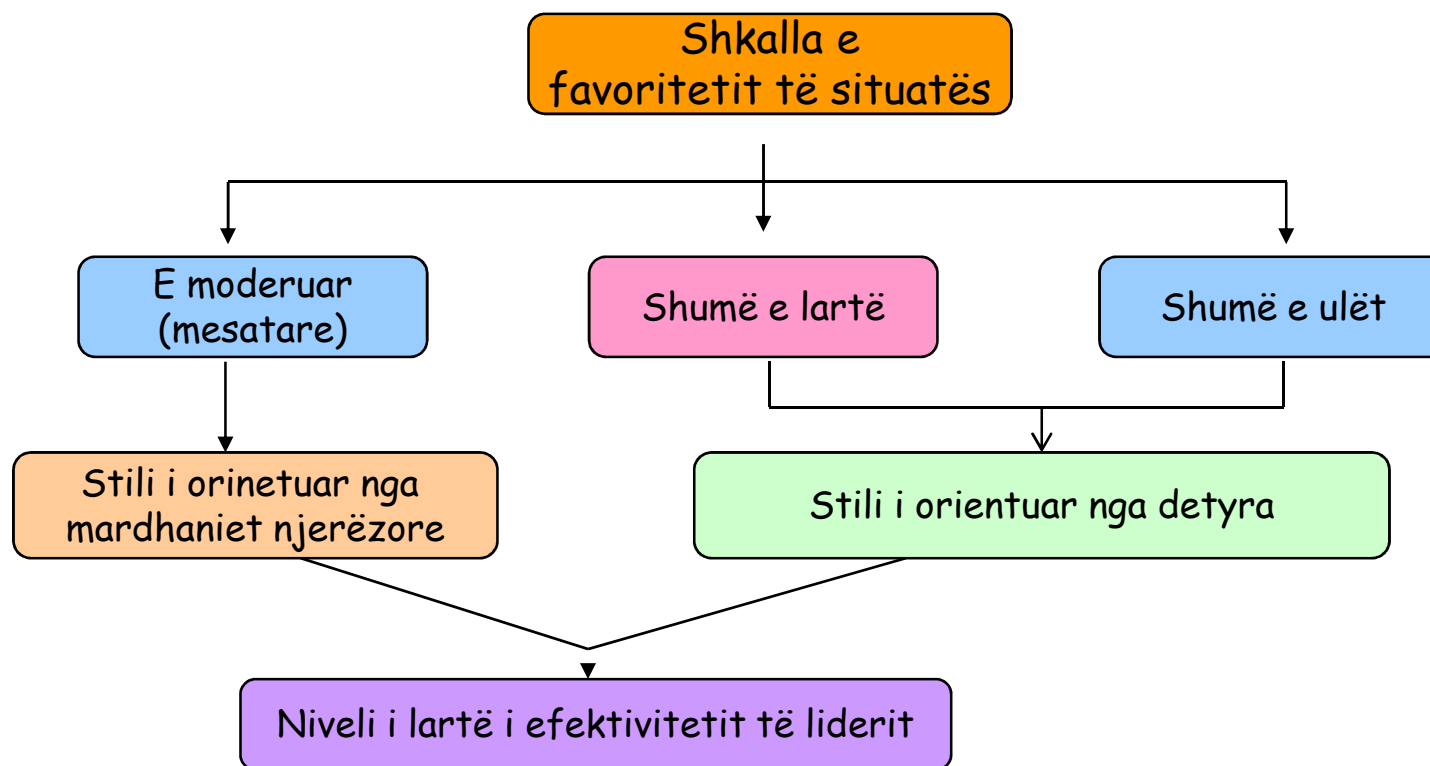
- Favoriteti i situatës sipa Fidlerit karakterizohet nga tre dimeznione
 - Mardhëniet lider-anëtar i grupit
 - Struktura e detyrës
 - Pushteti i liderit

Skema e favoritetit të situatës



Teoria situacionale e fidler-it

- Zgjedhja e stilit të leadershipit, për të arritur efektivitetin me të lartë, në varësi nga shkallat e favoritetit të situatës



“Ndiqe udhëheqësin-përrallëz moderne”

- Një paradë kalonte rrugëve, ndërsa nga turma e pranishme u dëgjua një zë thirrës:
- “hapni sytë o të marrë, po marshonai udhës së gabuar. Kjo rrugë nuk shpie askund-është rugë qore”
- Paraduesit pushuan...u shqetsuan...” **Vallë kjo është e mundëshme**” menduan ata, dhe si një, shikuan drejtë ballit ku shtatlartë dhe krenar , udhëheqësi i tyre i pashëm hapte rrugën e vetë.
- Ai patjetër është duke shkuar udhës së duhur”, menduan ata “sepse shiko sa bukur po parakalon! Dhe shiko sa i lartë po qëndron. Po, po... ai me siguri ec rrugës së duhur!”
 - ...dhe ata vazhduan së marshuari.
- Udhëheqësi i pashëm u ndal... u shqetësua...” Vallë është e mundëshme kjo?” mendoi ai, dhe hodhi një sy prapa.
- “Me suguri po shkoj udhës së duhur”, mendoi ai, “ sepse shiko sa shumë që po më ndjekin. Po. Po...me siguri jam duke ecur udhës së duhur.”
 - ...dhe vazhdoi së marshuari.

Mësimi? Edhe pse mund ta zgjedhim udhëheqësin dhe ta ndjekim atë, ne gjithmon duhet të shikojmë, dhe të mendojmë dhe të vlerësojmë sepse kemi përgjegjësi personale për hapat që i ndërmarrim

Si të identifikohen udhëheqësit e mundëshëm

Faktoret e vendosur nga hulumtimi shkencor

- **Aftësi mendore**
- **Interesi i përgjithshëm dhe aftësit**
- **Shkathtësit komunikuese**
- **Pjekuria**
- **Fuqia motivuese**
- **Shkathtësia shoqërore**
- **Aftësit admnistruese**



Cilësit e udhëheqesit

Udhëheqësi pritet të jetë:

- Moralisht i shendosh
- Imagjativ
- Mendje-qeverisës
- I drejt për të gjithë ata të cilëve u përket
- I ndryshueshëm me interese
- Mendje udhëzues
- Emocionalisht i pjekur
- Mendje planifikues
- Respektues nda vetes dhe të tjerëve
- Studiues
- Vendosës
- I organizuar
- Njeri të cilit mundë ti mbështetesh
- Entuziast
- Energjik
- Mendje stërvites
- Shprehës në fjalë dhe në shkrim
- Logjikues
- Mentalisht i mpreht, vigjilent
- Përgjegjës
- I shkathët
- Mendje përmisues
- Nxitës punonjës i palodhëshëm
- Besnik ndaj të gjithëve që u përket
- I njerëzishëm

Dituria e udhëheqësit

Udhëheqësi duhet të ketë dituri (njohuri) për :

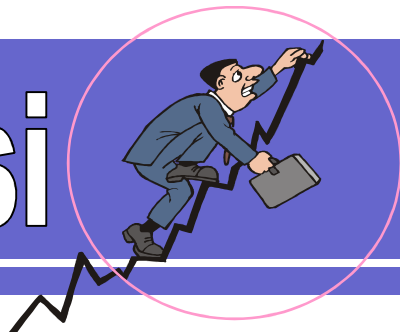
- Synimet, parimet, qëllimet e organizatës
- Strukturën e organizatës dhe orientimin
- Detyrat dhe përgjegjësit
- Politikën e organizatës, praktikën dhe procedurat
- Ekonomin themelore
- Parimet dhe metodat e menaxhmentit (qeverisjes)
- Prodhimet, proceset dhe tregjet e organizatës
- Planifikim dhe kontrollin
- Kërkesat dhe kontrollin e shpenzimit
- Punën, tregtin, diturinë teknike dhe profesionale
- Kërkesat dhe kontrollin e cilësisë
- Njohuri themelore të matematikës të gjuhës dhe të shkencës
- Ligjislaturën përkatëse
- Standardet profesionale në fushën e tij
- Fuqit personale dhe nevojat e zhvillimit
- Artin dhe shkencën e të menduarit krijues
- Parimet dhe metodat e marrëdhënieve njerëzore
- Parimet, mjetet dhe metodat e zgjedhjes dhe vendosjes
- Parimet, metodat dhe mjetet e përgatitjes
- Sistemin e shpërbërimit në organizatë
- Kujdesin për makinat materiale dhe pajisjen
- Funkcionimin e linjës dhe të njësive të personalit
- Komunikimet
- Sigurin gjatë punës, në shtëpi dhe gjatë kohës së pushimit
- Njerëzit, makinat, materialet dhe metodat
- Fitimin e prodhimtarisë së lartë, cilësisë së mirë, çmimit të ulët

Shkathësitë e udhëheqësit

Udhëheqësi duhet të ketë shkatësi në sferat e:

- Të menduarit krijues
- Planifikimit, organizimit, ushtrimit dhe ndjekjes
- Mësimin, stërvitjes, përgatitjes
- Caktimit të punës
- Sigurimit të materialeve dhe pajisjes, furnizimit
- Zgjedhjes dhe vendosjes
- Të informuarit e njerëzve
- Kontrollimit të cilësisë
- Kontrollimin e çmimeve
- Kërkesave për cilësi dhe kontrollë
- Përbushjes së planeve, kontratave dhe procedurave
- Bashkëpunimit me të tjerët
- Mbajtjes së shënimeve të duhura
- Zbatimit të rregullave dhe normativave
- Zgjidhjes trajtimit të problemeve të të punësuarve
- Përmisimit të kushteve të punës
- Zgjidhjes së urgjencave
- Studimit dhe përmisimit të vazhdueshëm
- Të qenit të informuar dhe në formë
- Dhënies së shembullit personal
- Kujdes për sjelljen dhe mirqenien e punëtorëve

Fituesi



- Zotohet
- Merret me problemin
- I repton fituesit tjerë dhe mësom prej tyre
- E di për çka të luftoj se për çka të bëj kompromis
- Ndihet përgjegjës më tepër se ç'duhet
- Nuk frikësohet për humbjen
- Thotë: "jam mirë por jo aq sa duhet të jem"
- Më tepër do të ishte i çmuar se sa i pëlqyer
- Kur bën ndonjë gabim thotë: "gabova"
- Tregon se i vie keq duke e kompensuar atë
- Punon më tepër se humbësi e prap seprap ka më tepër kohë
- Mat vetëveten
- Ndihet mjaftë i fuqishëm që të jetë i sjellshëm
- Shpjegon
- Dëgjon
- Thotë: "duhet pasur rrugë më të mirë për ta bërë këtë"
- Thotë: "Le të shkojmë"

Humbësi



- Premeton
- I bie vërdallë problemit, pa u marrë me të
- I fyen fituesit dhe mundohet të gjejë dobësi në mburojat e tyre
- Bëb kompromise për atë që s'duhet ndërsa lufton për atë që s'vlen dot
- Thotë: "unë vetëm punoj këtu"
- Fshehtas frikësohet nga fitorja
- Thotë: "unë nuk jam më i keqi se shumica e njerëzve"
- Më tepër dëshiron të jetë i pëlqyer se sa i çmuar
- Kur bën ndonjë gabim thotë: "nuk ishte faji i im"
- Thotë: "më vjen keq por herën tjetër e bën të njëjtin gjë"
- Punon më pak se fituesi e prap seprap ka më pak kohë
- Ka vetëm dy shpejtësi (marshe) hysterikën dhe letargjikën topitësen
- Kurrë nuk është i sjellshëm-koh pas kohe është i dobët dhe tiran idhnak
- Heqë qafe shpjegimin
- Vetëm pret ti vinë radha të flasë
- Thotë: "këtu gjithmon është vepruar kështu"
- Thotë: "askush nuk e di"

Ushtrim për të menduar

Shpjego çka kuptoni nga këto dy moto (parulla) të udhëheqjes:

Dorëheqesit kurrë nuk fitojnë

Fituesit kurrë nuk heqin dorë

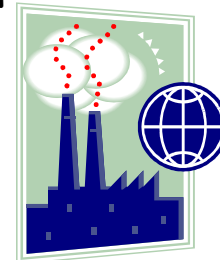
Ndiq, udhehiq, ose largohu nga rruga!

A mundë të tregoni ndonjë përvojë të veçant tuajën për secilin nga keto dy moto.

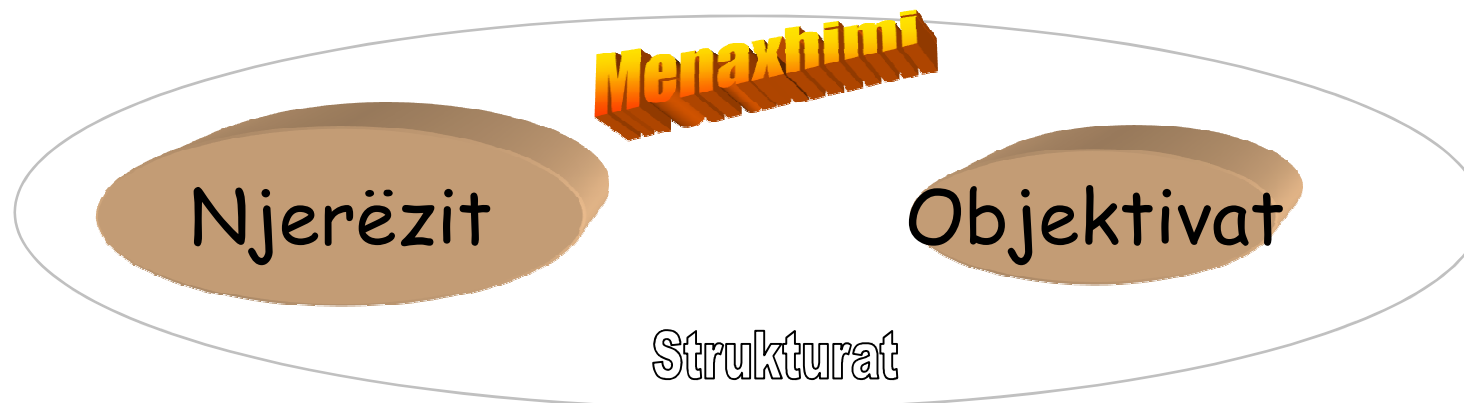


Tiparet themelore të strukturës organizative

- Strukturimi organizativ ka nxitur vëmendjen e menaxherve të praktikës
- Child ka cilësuar kështu rëndësin e strukturës së mirë organizative:
 - Përcaktim të përgjegjësive, grupim të funksioneve, marrja e vendime, kordinimi, kontrolli dhe shërblimi, të gjitha këto janë kërkesa themelore. Cilësia e strukturës organizative ndikon se do të plotësohen këto kërkesa apo jo
- Ndërtimi i një strukture organizative adekuate do të thotë të mbështetesh:
 - në shkallën e kompleksitetit të organizatës,
 - në nivelin e përshtatshëm të formalizimit,
 - në raportit centralizim-decentralizim
- Prania e këtyre elementeve shkakton paknaqësi



Tiparet themelore të strukturës organizative



Efektiviteti i organizates mvaret nga...

- Ndërveprimi i njerëzve për aritjen e objektivave formon bazat e një organizate
- Një struktur është e domosdoshme me qëllim që përpjekjet e njerëzve të kordinohen dhe të kanlizohen në drejtimin e duhur
- Menaxhimi një proces me anë të të cilit aktivitetet e organizatës dhe përpjekjet e njerëzve drejtohen dhe kontrollohen kundrejt objektivave të përcaktuara

Tiparet themelore të strukturës organizative

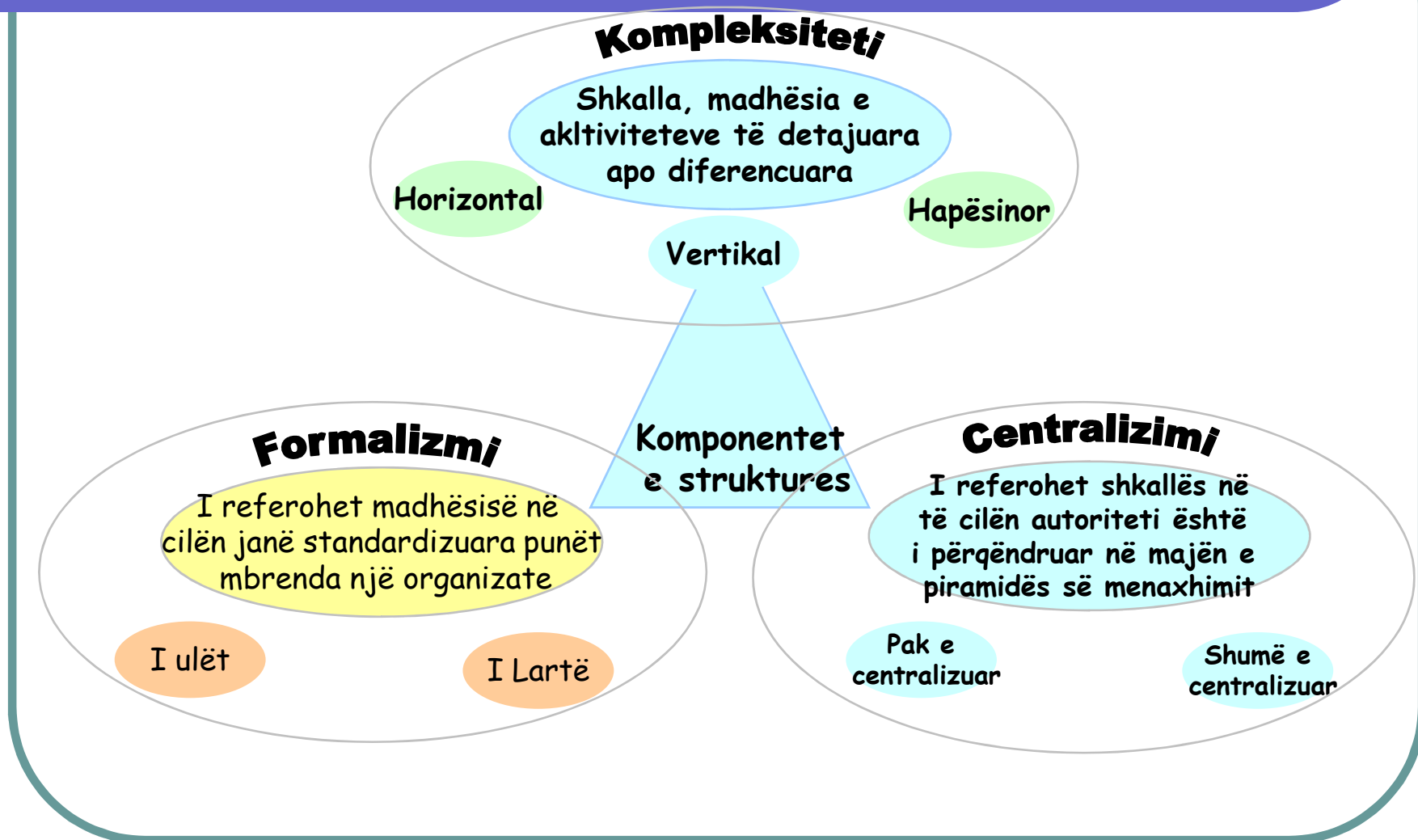
Duke e parë strukturimin organizativ si proces duhet mbahen parasysh disa gjëra themelore:

Struktura organizative

7
0
1
2
3
4
5
6
7

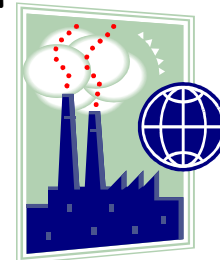
- Objektivat dhe planet
- Autoritetin në dispozicion të menaxhimit të një organizate
- Mjedisin e sajë që mvaret nga situata
- Duhet të marë në konsiderat natyrën , zakonet, psikologjin, dhe qëndrimin e njerëzve

Komponentët e strukturës organizative

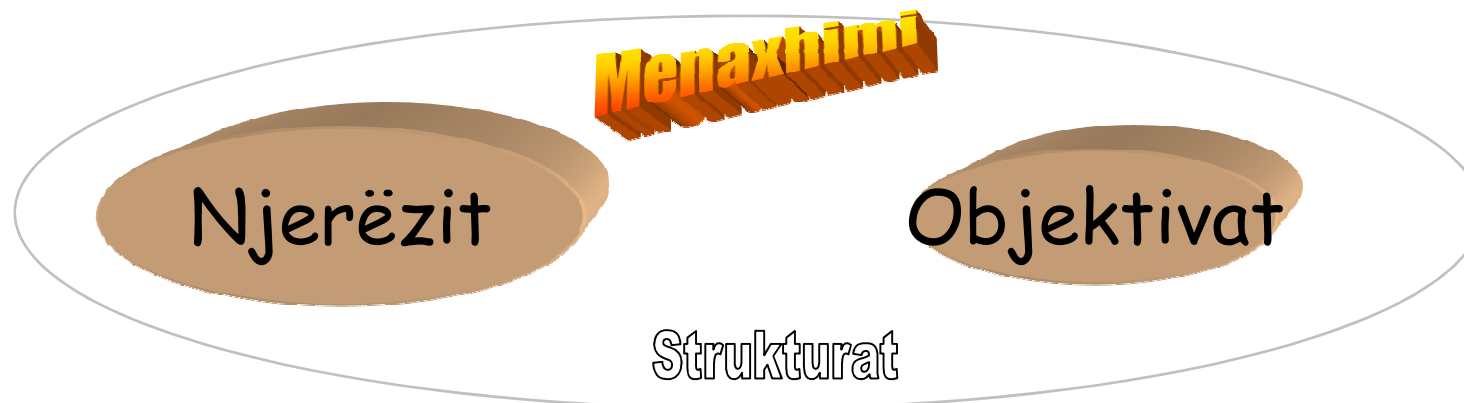


Tiparet themelore të strukturës organizative

- Strukturimi organizativ ka nxitur vëmendjen e menaxherve të praktikës
- Child ka cilësuar kështu rëndësin e strukturës së mirë organizative:
 - Përcaktim të përgjegjësive, grupim të funksioneve, marrja e vendime, kordinimi, kontrolli dhe shërblimi, të gjitha këto janë kërkesa themelore. Cilësia e strukturës organizative ndikon se do të plotësohen këto kërkesa apo jo
- Ndërtimi i një strukture organizative adekuate do të thotë të mbështetesh:
 - në shkallën e kompleksitetit të organizatës,
 - në nivelin e përshtatshëm të formalizimit,
 - në raportit centralizim-decentralizim
- Prania e këtyre elementeve shkakton paknaqësi



Tiparet themelore të strukturës organizative



Efektiviteti i organizates mvaret nga...

- Ndërveprimi i njerëzve për aritjen e objektivave formon bazat e një organizate
- Një struktur është e domosdoshme me qëllim që përpjekjet e njerëzve të kordinohen dhe të kanlizohen në drejtimin e duhur
- Menaxhimi një proces me anë të të cilit aktivitetet e organizatës dhe përpjekjet e njerëzve drejtohen dhe kontrollohen kundrejt objektivave të përcaktuara

Tiparet themelore të strukturës organizative

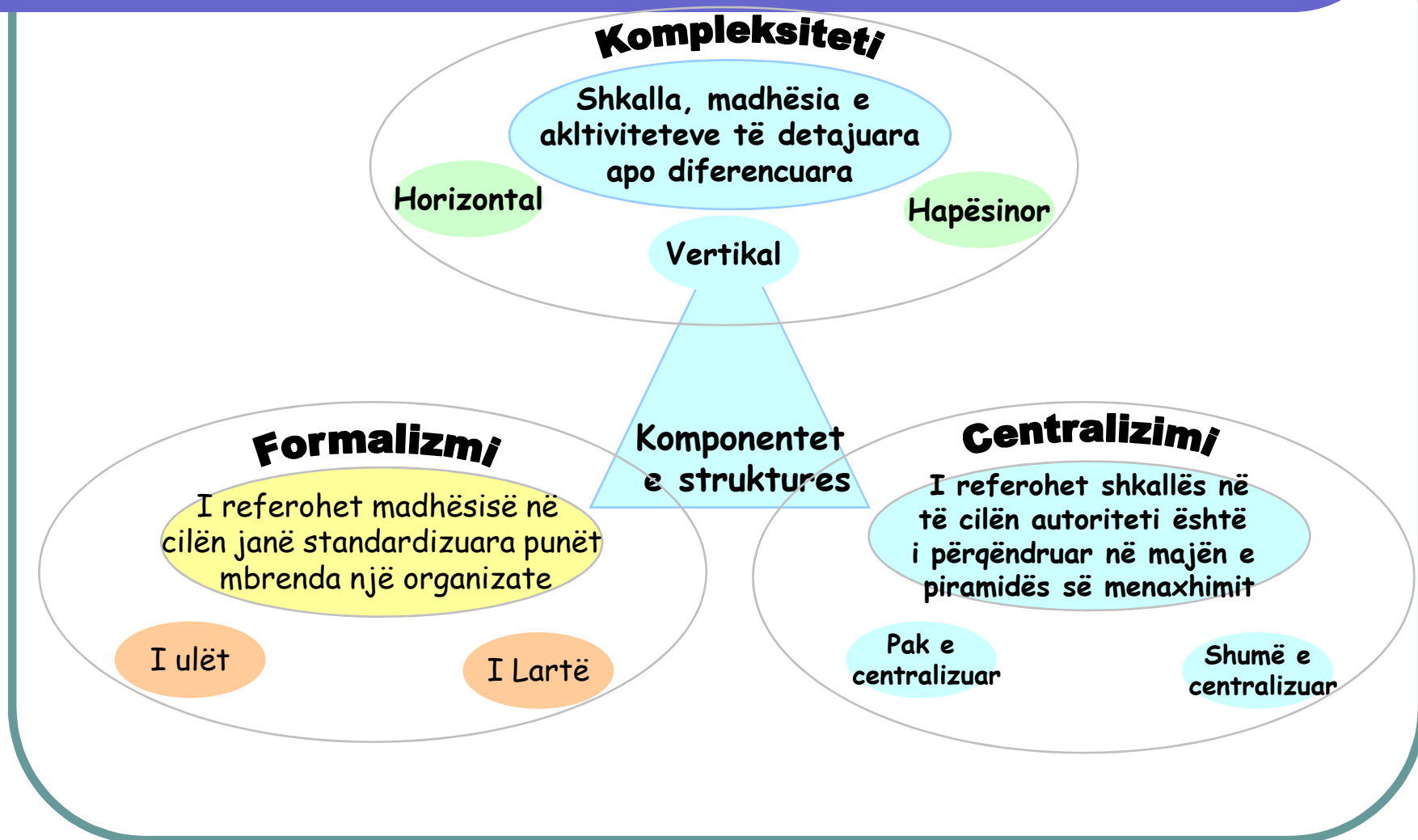
Duke e parë strukturimin organizativ si proces duhet mbahen parasysh disa gjëra themelore:

Struktura organizative

7
0
1
2
3
4
5
6
7

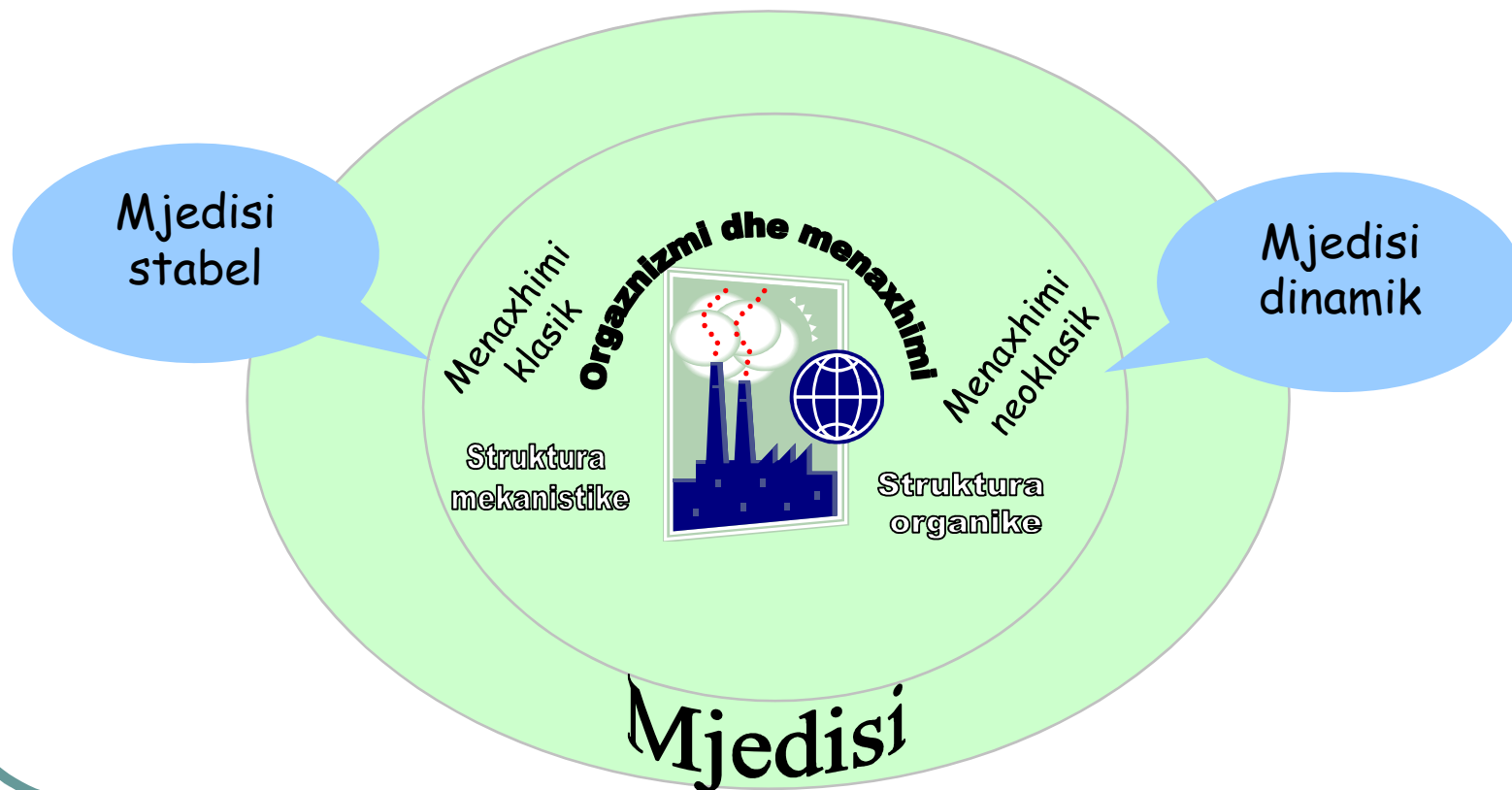
- Objektivat dhe planet
- Autoritetin në dispozicion të menaxhimit të një organizate
- Mjedisin e sajë që mvaret nga situata
- Duhet të marë në konsiderat natyrën , zakonet, psikologjin, dhe qëndrimin e njerëzve

Komponentët e strukturës organizative



Klasifikimi i strukturave organizative

Burns dhe Stalker kan analizuar efektet e ndikimit te mjedisit mbi strukturen organizative



Dallimet ndërmjet sistemeve organike dhe mekanistike

DIMENSIONI

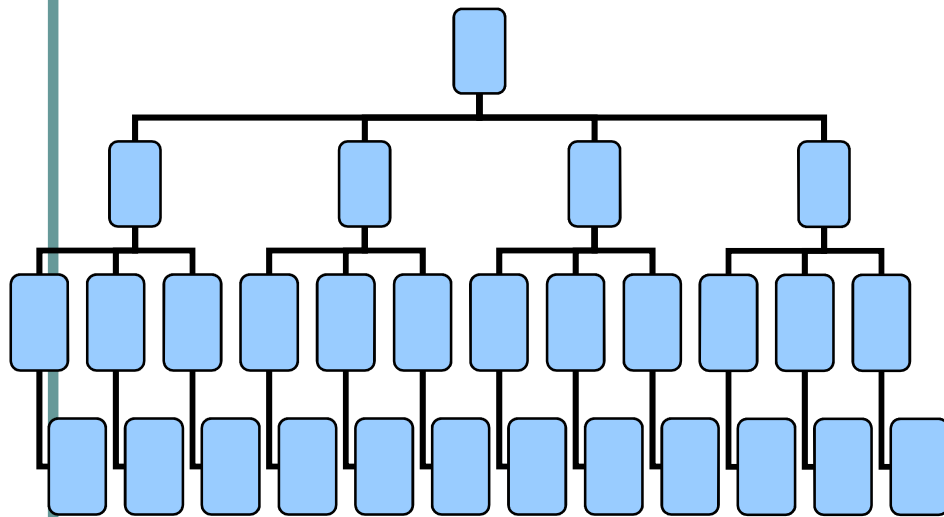
Organik

Mekanistik

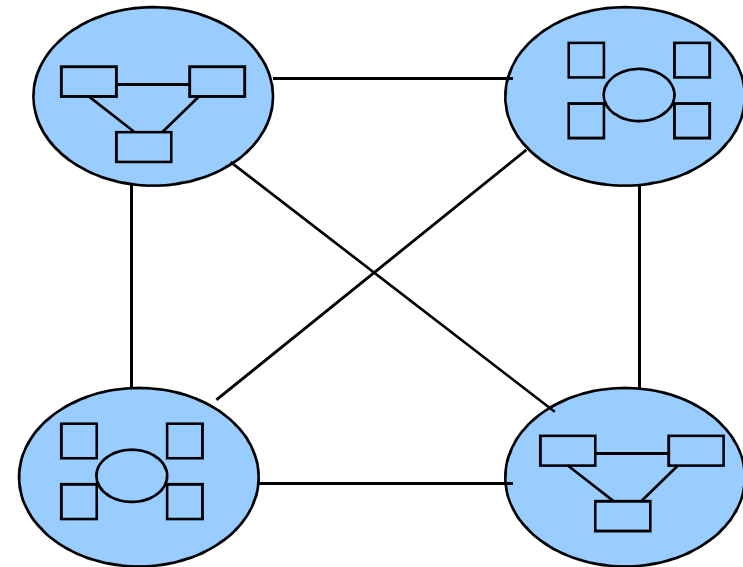
1. Principi i organizimit	Integrim	Specializim
2. Përcaktimi i detyres	Fluktuim me preokupin në situatën e përgjithshme	I specifikuar qartë dhe i kufizuar
3. Kordinimi	Rrjet strukture	Hierarki formale
4. Përkushtimi	Tek gjith organizata	Tek puna
5. Komunikimi	Lateral	Vertika
6. Përmbajtja e komuni.	Informal dhe këshillues	Instruksione dhe vendime nga superiorët
7. Njohurit	Të shpërndarë në të gjithë organizatën	Presupozohet të lokalizohet në krye
8. Vlera	Përkushtim ndaj detyrës	Përkushtim ndaj superiorëve
9. Prestigji	Derivon nga ekspertiza nga mjediset jashtë firmës	Derivon nga ekspertiza nga mjediset mbrenda firmës

Sekama e strukturës mekanistike dhe organike

Skema e strukturës mekanistike



Skema e strukturës organike

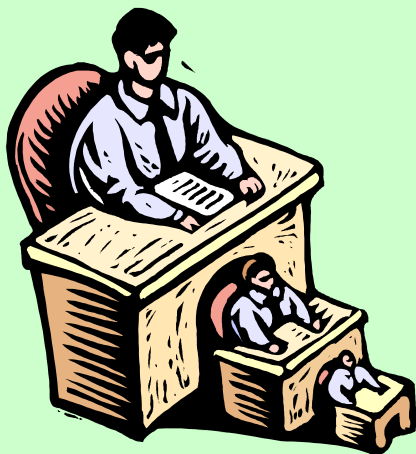


Burokracia dhe ad'hokracia

Burokracia

Struktur mekanistike

Inefiçenc, ngadalsi në kryerjen e punëve; Aplikim i rept i rregullaave dhe procedurave



Ad'hokracia

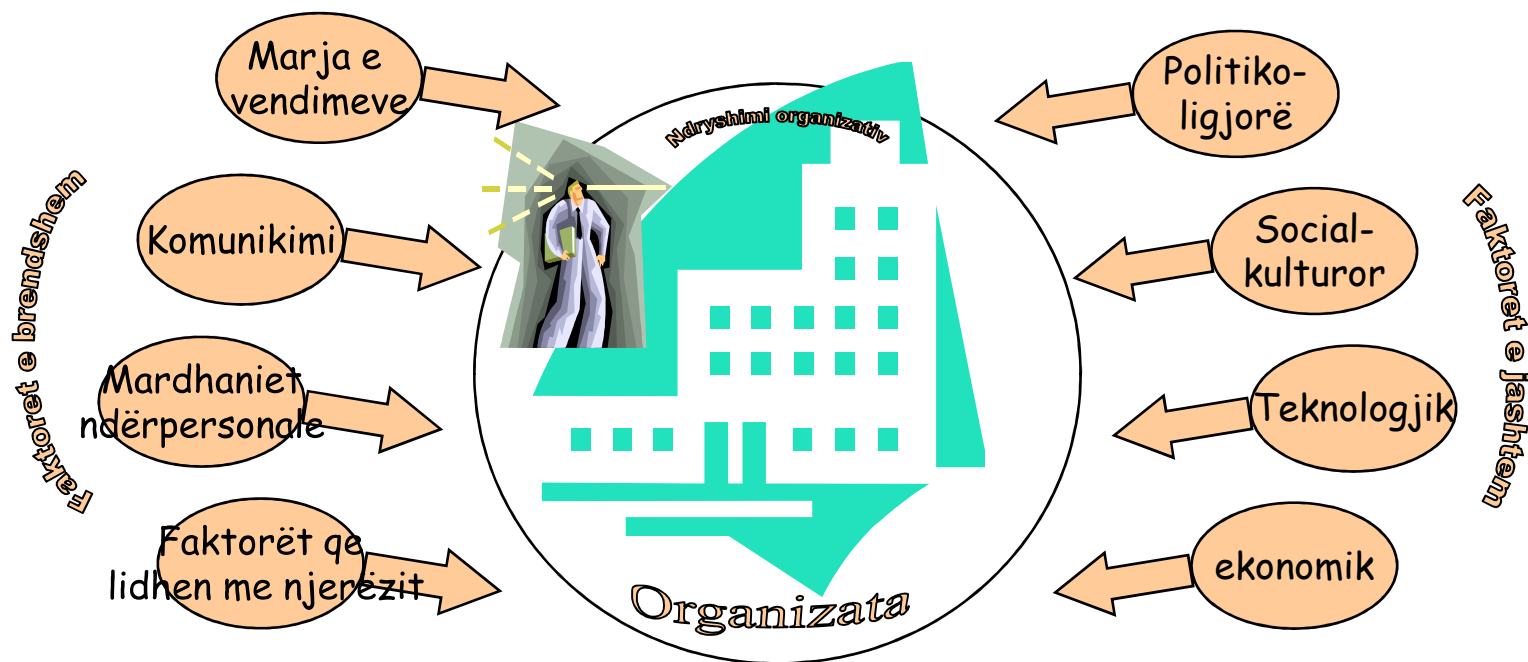
Me tipare te modelit organik

Kjo strukture eshte me fleksibile, adaptive dhe lejon zgjedhjen e problemeve unike nga grupet të ndrysh,me



Ndryshimi dhe zhvillimi organizativ

- Trysnia e rethit të geërë forcash dhe faktorës
- Organizatat për piqen t'i parashikojn ato dhe të përgatiten për ndryshimet e ardhëshme
- Ndryshimi organizativ është ndrydhimi që kryhet nga menaxherët për ta transformuar gjendjen egzistuese duke përfshirë një spektër të gjerë të ndryshimeve nga ajo më thjeshta deri te ajo e përbëra



Planifikimi i ndryshimeve

- Trajtimi i ndryshimeve nga ana e menaxherëve realizohet në dy mënyra:
 - Si një reagim kundrejt ndryshimeve të ndodhura
 - Nëprmtjet të një ruge të planifikuar qyshë më parë



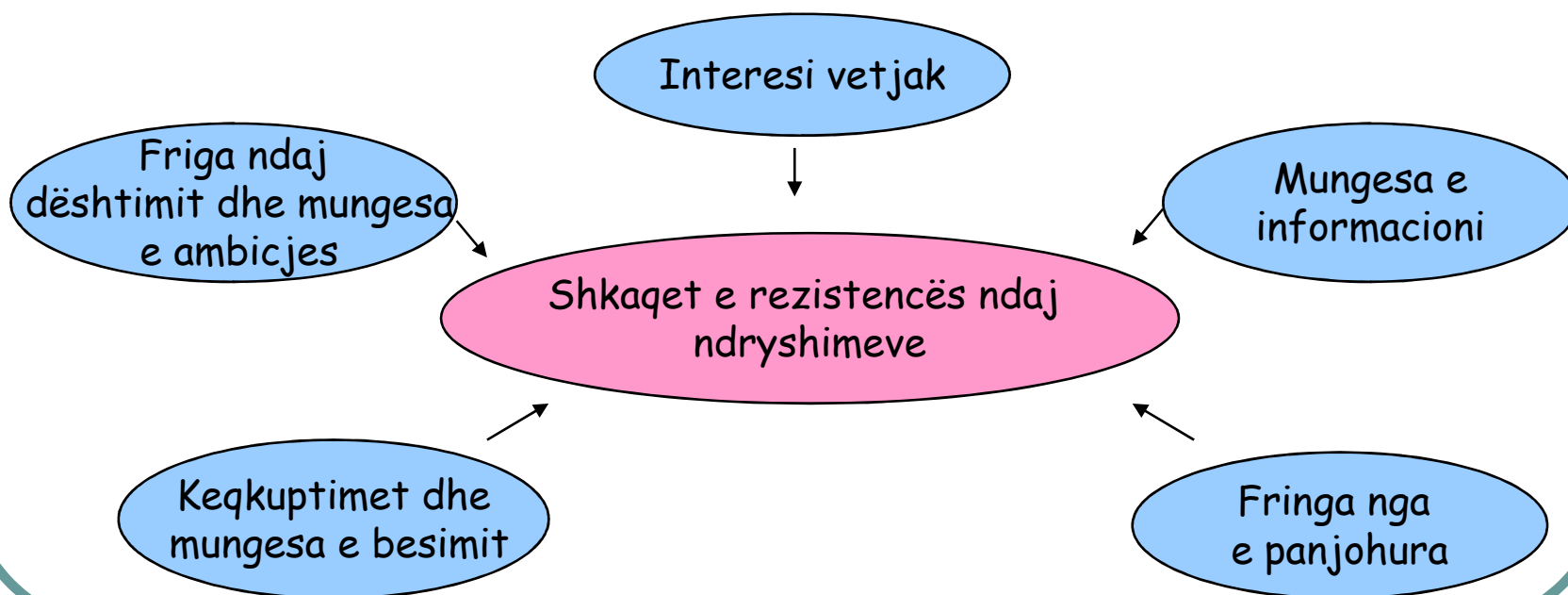
Fazat e procesit të planifikimit

- Njohja e problemeve ose e oportuniteteve
- Analiza e situatës dhe preznetimi i ideve të reja
- Përcaktimi i zgjidhjes më të mirë
- Planifikimi për të përballuar rezistencën ndaj ndryshimit
- Zbatimi i ndryshimit të planifikuar
- Kontrolli dhe vlerësimi i rezultateve

Menaxhimi i rezistencës ndaj ndryshimeve

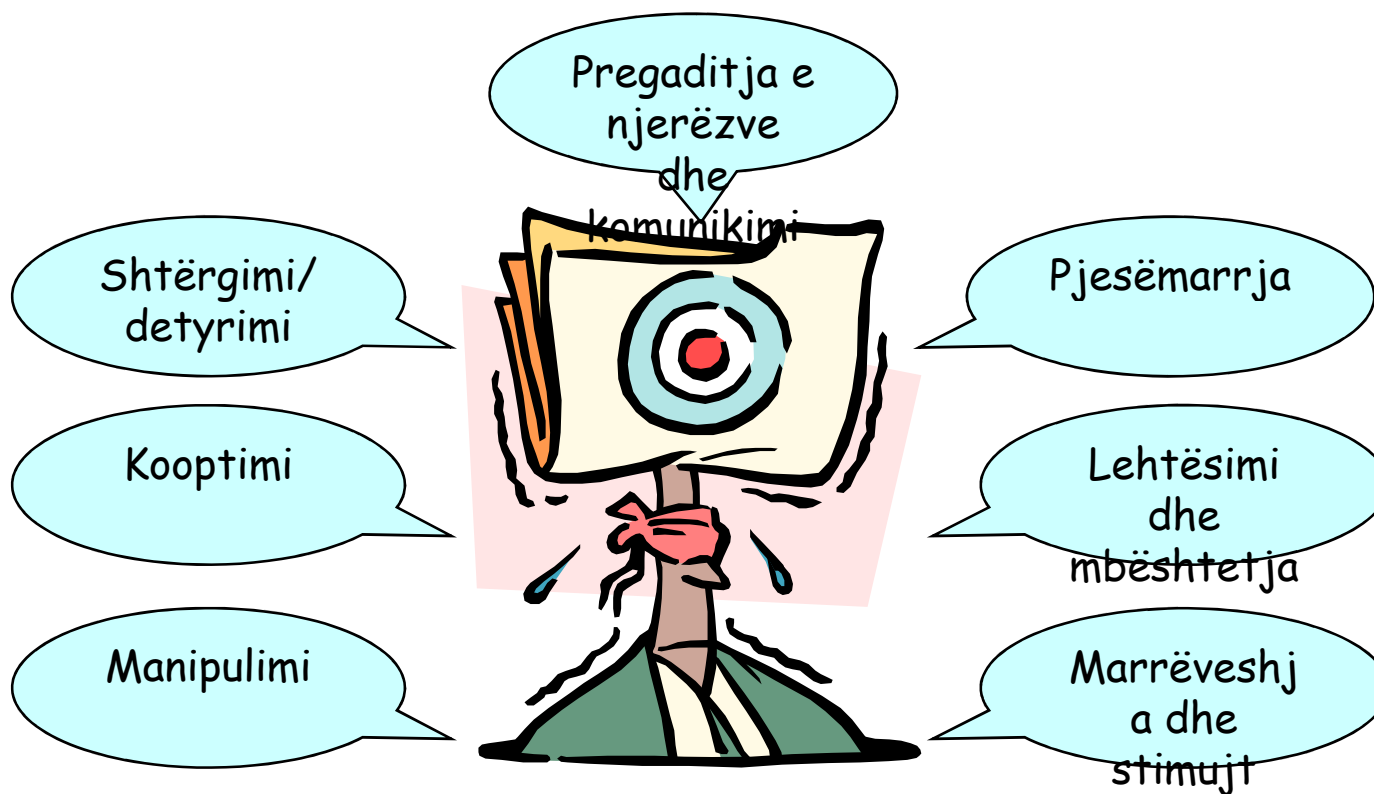
Planifikimi minimizon ose eliminon rezistencen ndaj ndryshimeve

Ndryshi është diçka e zakonshme ai prapseprap kundërshtohet. Çdonjëri pre ndryshimeve Mundë të shoqërohet me tension, stres, zënka, sabotim, largim, pengim, luftë e panevojshme këto janë simptomat e rezistencës ndaj ndryshimeve

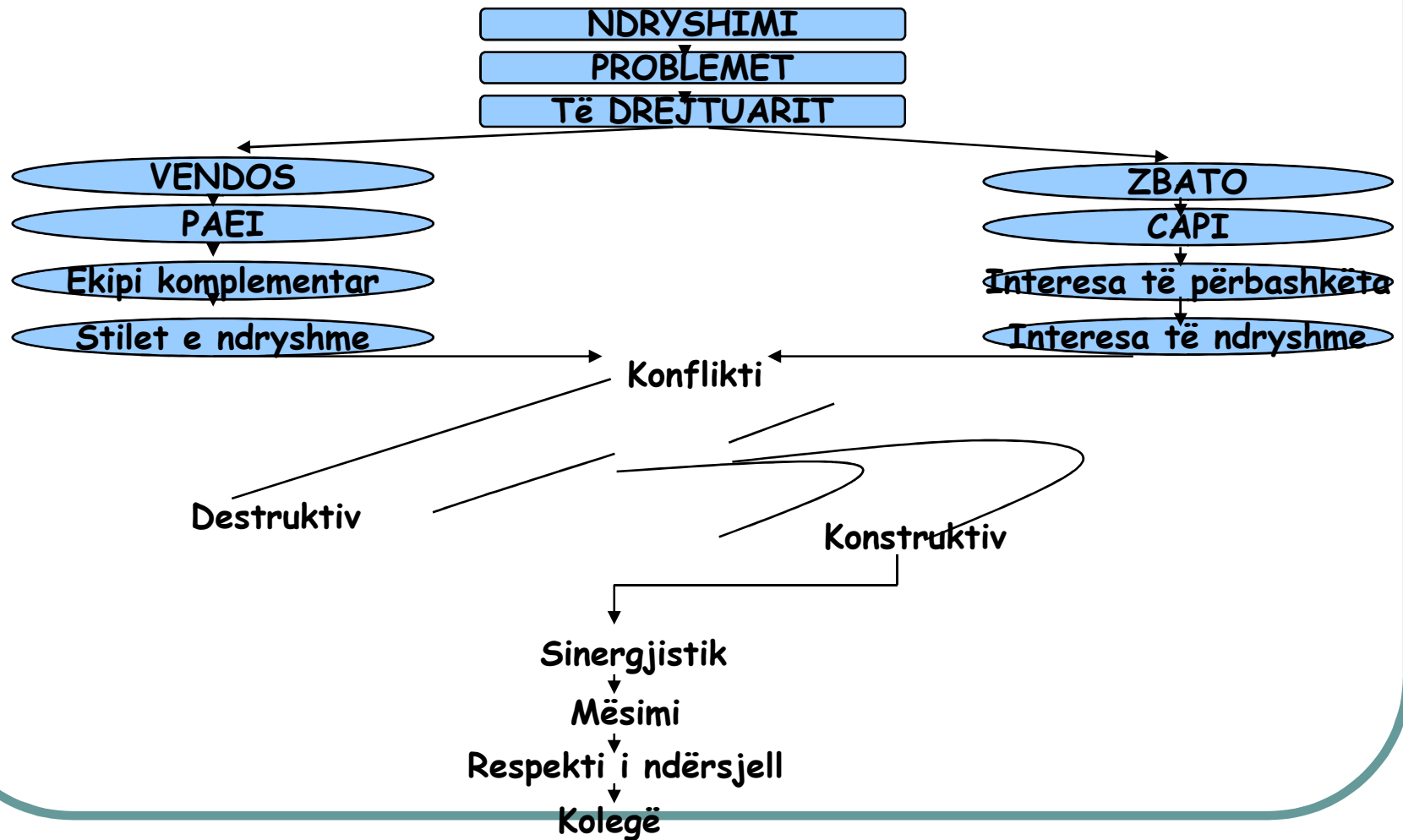


Mposhtja e rezistencës ndaj ndryshimeve

Per mposhtjen e rezistences ndaj ndryshimeve, mjaft autor preferojn marrjes e ketyre masave:



Zotërimi i ndryshimeve



Procesi i zhvillimit organizativ

Skema e procesit te zhvillimit organizativ

