

Professional Business News

PROFESIONALNO USAVRŠAVANJE MENADŽERA
POSLOVNA LITERATURA Jun 2012.
Broj 1

ISAK ADIŽES

U BEOGRADU

20 - 22 jun 2012.

SEMINAR

Ostvarite profitabilan rast danas

20. jun / od 10,00 do 17,30

Madlenianum, Zemun

PROMOCIJA

Nove knjige Isaka Adižesa

21. jun / u 13,00

Privredna komora Beograda



PREVIŠE BENEFITA, MALO ODGOVORNOSTI

*Šta je dovelo do kreditne krize i
šta je rešenje?*

Isak Adižes, (str. 2)

TRENDOVI

*Izazovi strategijskog upravljanja
u 21. veku*

Nebojša Carić, (str. 5)

VIZIJE

*Skeniranje budućnosti:
ili kako od dobre ideje napraviti profit*

Zorica Stablović Bulajić (str. 13)

PRAKSA

*Selekcija kandidata kao preduslov
dugoročnog uspeha kompanije*

N. Carić, D. Rodić (str.)

Adizes

Business Consulting

Southeast Europe Region

HESPERIAedu

NAJNOVIJE KNJIGE ISAKA ADIŽESA, u izdanju HESPERIEedu

Promišljanje naše aktuelne stvarnosti, globalne promene, finansijske krize, ratovi, migracije naroda, kolaps kapitalizma i zastareli obrazovni sistemi - ozbiljne su i raznorodne teme koje je iskusni autor svetskog glasa, dr Isak Adižes, uspeo da objedini u ove tri knjige.



REKLI SU:

Nebojša Carić

Sistem menadžmenta Isaka Adižesa spada u retke primere sveobuhvatnog poimanja sveta organizacija i načina kako da se njima upravlja. Reč je o kompleksnom sistemu a ne o parcijalnoj teoriji, pojedinačnim alatima ili odabranim principima. Adižesov sistem menadžmenta je zapravo:

- Životna i poslovna filozofija uspeha
- Metod upravljanja kompanijama
- Metod organizacione transformacije i organizacione terapije

Sve segmente ovog sistema krasi jednostavnost, razumljivost i primenljivost uprkos njegovoj sveobuhvatnosti i velikom trudu koji je neophodan da se ovlada njegovom celinom.

Suštinska osobina Adižesove teorije je pretvaranje njenih iskaza u metod i njena otvorenost. Osvojeno i formalizovano znanje ne predstavlja okamenjene dogme i završen sistem, već putokaz za sticanje novih saznanja za promenu organizacija i društava.

Zorica Stablović Bulajić

U najnovijoj knjizi O POLITICI Isak Adižes vešto tumači zbivanja u svetu, kroz lupu i perspektivu naroda koji su na prekretnici društvenih, političkih i ekonomskih promena. Njegovo bogato iskustvo sazdano je na praktičnoj primeni naučno priznate Adižes metodologije o upravljanju organizacijama (države, korporacije i institucije) koju je primenjivao u 52 zemlje, na svim kontinentima sveta.

On secira prilike, potom ih dijagnostičira i nudi rešenja. Ponekad ih i sam dodatno preispituje. Bez obzira da li piše o Americi, Srednjem istoku ili Balkanu uveren je da emocijama i lažnom ponosu, u vreme interkontinentalnih raketa s nuklearnim glavama, nema mesta. Njegov autorski pristup s doziranim sarkazmom uvek je usmeren ka razumu. Ako tome dodamo ozbiljno poznavanje našeg mentaliteta i svu tragiku odnosa u surovom balkanskom podneblju, uz analizu interesa velikih sila, eto ozbiljnog razloga da mu poverujemo i njegovu zbirku eseja O POLITICI shvatimo kao podsticaj za neka nova preispitivanja i odluke.

Miroslava Mićunović

Ništa ne dokazuje da je o pojedinim važnim pitanjima koja se raspravljaju u „velikim teorijama“ dato neko bolje, istinitije objašnjenje od onih rešenja u tzv. „malim teorijama“ ili u nekoj od „privatnih teorija“.

Ova knjiga je upravo jedna od tih „privatnih teorija“ i predstavlja, pre svega, ljudsku prirodu u njenom sveukupnom okruženju. Stavovi i objašnjenja u knjizi proističu iz samog života, prakse, realnosti i upućuju čoveka na manje bolne i ispravnije obrasce ponašanja da bi se ostvario sadržajni život i uspešnije obavljali zadaci pridržavajući se pritom nekih jednostavnih pravila.

Knjige se mogu kupiti
preko sajta
www.hedu.biz
ili u prostorijama
HESPERIEedu,
Obilićev venac 26/1.

PREVIŠE BENEFITA MALO ODGOVORNOSTI

Šta je dovelo do kreditne krize i šta je rešenje

Isak Adizes

Osnivač i vlasnik

Adizes Instituta,

Santa Barbara, Kalifornija

www.adizes.com



Kako obuzdati nezajažljivi menadžment i kako ga kontrolisati. Zašto izvršni odbori nemaju pojma šta se zbiva u kompanijama. Ko, u stvari, kontroliše velike korporacije...

Odlomak iz knjige

ADIŽES O POLITICI,

izdavač: HESPERIAedu, 2012.

Stvarni uzrok finansijske krize leži u klasičnom modelu mešovitog tržišta (slobodno tržište regulisano vladom), sistemu tržišta kapitala i poslovnom modelu koji ukazuje na način kako treba upravljati kompanijama, budući da su to prevaziđene paradigme koje više ne funkcionišu.

One nisu odraz stvarnosti novog, kompleksnog sveta u kojem živimo.

Recimo bez uvijanja, kapitalistički sistem kakvog ga poznajemo nalazi se u krizi kakva nije viđena od Velike depresije. Sistem očajnički zahteva reinženjering, kakav je učinjen tih 1930-tih.

Ali ne možemo prosto ponoviti to rešenje 1930-tih godina i očekivati da deluje. Nama nije potrebno manje ili više državne intervencije. To nije pitanje manje ili više nečega. To je pitanje kako da uobličimo novi model koji treba da bude drugačiji.

KAPITALIZAM U SAMRTNOM ROPCU?

U svojim predavanjima i knjigama iznosim tezu da svi problemi proizlaze iz dezintegracije, koja je prouzrokovana promenom.

U slučaju kreditnog rizika, počemo s pitanjem šta se to promenilo? Kakva je bila priroda dezintegracije?

Evo, kakav je moj stav.

Kapitalistički sistem je zasnovan na principu da kapital stvara određenu vrednost a prihod od toga se vraća investitoru. Od ljudi koji ulažu kapital ne zahteva se da rade bukvalno. Oni ulažu svoj kapital i puštaju da kapital radi za njih. U zamenu za to ulaganje, oni stižu prihod.

U tom slučaju, ima smisla pretpostaviti da bi vlasnici kapitala trebalo da budu u stanju da kontrolišu kompaniju u koju su uložili.

Ovaj sistem je funkcionisao dobro u ranom stadijumu kapitalizma, pod ranim stadijumom se podrazumevaju počeci kada su vlasnici kapitala ujedno bili i menadžeri. Najvažniji prelaz od ranog u napredni kapitalizam desio se kada je vlasništvo postalo odvojeno od menadžmenta, preko institucije berze.

U naprednom kapitalizmu ima mnogo kompanija koje se nalaze u javnom vlasništvu, i to se ostvaruje preko akcija koje se kupuju na berzi. Ali ovi akcionari, koji su vlasnici, nemaju *de facto* kontrolu nad kompanijom koju

poseduju niti, pak, ona nužna saznanja o toj kompaniji. Oni kupuju akcije zbog toga što veruju da će paket akcija ići gore i u poteri za što boljim prihodima skloni su da sele svoje vlasništvo od jedne do druge kompanije.

Efekat koji je donela berza sastoji se u razdvajanju vlasništva nad kompanijom od kontrole nad kompanijom.

Ali šta je sa upravnim odborom? Zar nije predviđeno da on predstavlja vlasnike kapitala? Zar vlasnici ne nastavljaju da kontrolišu kompaniju, a time i ulaganja u nju, kroz formu odbora?

Uistinu, odbor je tako zamišljen da bi trebalo da bude kopča koja vlasnike stavlja u poziciju da mogu da kontrolišu svoju kompaniju, zastupajući akcionare i nadzorni menadžment. Ali to ne funkcioniše na taj način. Trebalo bi, ali ne funkcioniše. U stvarnosti, većinu odbora bira menadžment i potom ih prezentuje akcionarima na glasanje. Osim kada se vode borbe oko kontrole nad kompanijom, one koje nominuje menadžment rutinski odobravaju akcionari.

Priznajem, moje informacije o ovoj temi zasnovane su na iskustvu, a ne na naučnom istraživanju; ipak, mislim da menadžment kontroliše izvršne odbore, a ne obrnuto. Menadžment je taj koji bira i planove odbora i informacije koje će mu biti raspoložive.

A šta kada odbor hoće da predstavlja većinskog vlasnika – ili ako je to on sam? Da li tada on kontroliše akcije menadžmenta?

Ne mislim tako. Danas su preduzeća suviše kompleksna da bi ih odbori, koji se sastaju jednom mesečno, u toku jednog ili dva dana, dobro razumeli. Većina eksternih izvršnih odbora gotovo da nema pojma o tome šta se dešava u kompaniji. U procesu odlučivanja članovi odbora se uglavnom oslanjaju na ono što im saopštava menadžment. Realno, sve što odbor može da uradi jeste da izvrši reviziju finansijskih izveštaja kompanije,

da prouči preporuke top menadžmenta i da ih podrži u nastupima.

Ko kontroliše proces odlučivanja?

Jedino o čemu se odbor stvarno brine tiče se onoga *šta* bi on mogao da kontroliše: revizija aktive i kontrola budžeta, i preko toga, kontrola dobiti po akciji. U stvari, u uslovima postojećeg sistema, jedini interes koji ujedinjuje vlasnike, menadžere i članove odbora jeste kada se primeti da cene akcija rastu. Kada cena akcije raste, akcionari su srećni jer se njihov ulog isplatio. Odbori su prezadovoljni zato što su zadovoljili potrebe akcionara, a i zato što je vrednost njihove zarade, koja se obično daje u vidu akcijskih opcija, porasla. I konačno, i menadžment je srećan, jer ih odbor uvažava, i ne vrši pritisak na njih da se bolje zalažu u poslu, kao i zbog toga što i njihov prihod raste, izražen kroz bonuse i vrednost njihovih akcijskih opcija.

MBA visoke poslovne škole, poslovne berzanske publikacije, ali i akademska literatura, opravdavaju ovaj opšti interes. To je, u stvari, njihova zajednička mantra: „Cilj menadžmenta je da uveća akcionarsku vrednost, tj. kapitalizaciju kompanije.“

Ali, ko u ovom sistemu kontroliše odluke koje kompanija (tj. menadžment) donosi?

To nisu akcionari, niti odbor. Pa ko onda? *Ratio* koji iskazuje dobit po akciji je ono što usmerava odlučivanje.

Cena akcija mora veoma drastično da padne, do kriznih razmera, da bi odbor delovao, zamenjujući menadžment.

Ne treba da iznenađuje činjenica da se javne kompanije fokusiraju na dobit po akciji kao cilj koji treba da maksimizuje menadžment. A to nije čudno – u stvari to je trebalo predvideti – finansijske institucije, da bi povećale svoj poslovni učinak, preuzele su na sebe rizik izdavanja hipotekarnih kredita: rizik nenaplativosti očekivao se u dalekoj budućnosti, i u tom slučaju bio je prenet na kupce sekjuritizovanih hipotekarnih obveznica. Nasuprot tome, dobit po njihovim bilansima uspeha je ostvarena gotovo istog trenutka. Svi bankari koji nisu preuzeli takav rizik bili su u situaciji da ostvare manju dobit po akciji u odnosu na konkurenciju, i velika je verovatnoća da bi odbor na njih vršio pritisak ili ih upozoravao na to da treba da poboljšaju poslovanje, ili nešto slično.

Stoga mislim da se dezintegracija do koje je dovela promena sastojala u razdvajanju vlasništva od kontrole nad kompanijom. Ova dezintegracija je podrazumevala da, od tog vremena, oni koji investiraju i rizikuju, vlasnici, nisu više oni koji kontrolišu odlučivanje. A ni radnici, koji rizikuju da izgube posao ako se donesu pogrešne odluke, nemaju učešća u procesu odlučivanja. Ali menadžment, koji stvarno kontroliše proces odlučivanja, ne preuzima rizike: sa svojom zaštitnom klauzulom („zlatni padobrani“) i otpremninom koju dobijaju u slučaju odlaska, menadžeri mogu sasvim lepo da žive čak i ako budu otpušteni.

Dozvolite, da ponovim gde se javlja dezintegracija: oni koji su preuzeli na sebe rizik nisu imali kontrolu nad odlukama; a oni koji su kontrolisali odluke nisu rizikovali.

DA LI JE KRIVA POHLEPA

Mnogi analitičari optužuju da je pohlepa kriva za krizu. Ne verujem da je pohlepa, sama po sebi, stvarni krivac. Pohlepa je pokretačka sila. Ona podstiče ljude da rade naporno.

Problem je *nekontrolisana* pohlepa. Zbog nedostatka kontrole, pohlepni menadžeri su preuzimali rizike ali nisu morali da trpe posledice. (Naprotiv, oni su sebe nagrađivali sramotno visokim bonusima, čak i kada bi njihove kompanije bankrotirale). A vlasnici, koji treba da kontrolišu rizike, to nisu mogli da rade, i skupo su plaćali za to.

To nije uvek bio slučaj.

Situacija je bila potpuno drugačija kod kompanija koje su bile u privatnom vlasništvu i koje su kontrolisali njihovi menadžeri/vlasnici. Vlasnici su izgradili nešto za svoje potomke. Njihovo prezime je stajalo okačeno na vrata. Dičili su se onim što su uradili. Takva preduzeća su bila mnogo manja, njihovi vlasnici/menadžeri su znali sve detalje o samom preduzeću. Osim toga, oni su ulagali u lokalnu zajednicu, jer su njihove članove i zapošljavali i služili im. Ako bi preduzeće poslovalo dobro, lokalna zajednica ih je priznavala i uvažavala. Ako bi poslovanje bilo neuspešno, njihov vlasnik ili menadžer bi se stideo pred predstavnicima te zajednice. Otpuštanje radnika za njih je bilo kao da otpuštaju članove vlastite porodice. Zajednica je bilo mesto gde ste mogli da zaradite ili poštovanje ili prezir.

Da su banke bile u privatnom vlasništvu i da je njima upravljao vlasnik/menadžer (tj. da su njima uprav-

ljali i kontrolisali ih njihovi vlasnici, koji su zaista poznavali ljude kojima su davali zajmove) da li stvarno verujete da bi banke preuzele takve rizike koji su nas odveli u krizu? Ali danas su kompanije ogromne, raštrkane su po čitavom svetu. Klijenti su svedeni na obične statističke podatke u izveštaju istraživanja tržišta, a radnici su samo još jedan od statističkih podataka, predstavljeni u izveštaju kroz pokazatelje cene rada i iznosa prodaje po zaposlenom.

Menadžment je, kao kontrolna sila, izgubio i svoj ponos i osećaj časti. Njegovo mesto je zauzela bezlična formula dobiti po akciji, koja je poput idola kojoj treba da obožavamo.

Mi moramo da uradimo reinženjering našeg sistema. Naročito moramo da izvršimo reevaluaciju i da utvrdimo ko kontroliše velike korporacije – ali u stvarnosti, ne na papiru.

Odmah da kažem da ne mogu ni da zamislim, niti se za to zalažem, da ograničimo veličinu i geografsko prisustvo kompanija ili da tim kompanijama po svaku cenu moraju da upravljaju vlasnici, odnosno menadžment. To je smešno. Nema vraćanja nazad s pozicije u kojoj se sada nalazimo.

Šta onda uraditi?

HOĆE LI ANGAŽOVANJE DRŽAVE BITI OD POMOĆI?

Jedan od mogućih odgovora, koji vidimo da se realizuje, jeste da se vlada više nego ranije angažuje – na primer, putem preuzimanja akcijskog kapitala u kompanijama koje pokušava da spasi. A koje to kompanije ona pokušava da spasava? One koje su toliko ogromne da bi njihov krah doveo do propasti čitave privrede.

Ali, hoće li ove kompanije biti bolje kontrolisane time što će sada vlada postati vlasnik nekog njihovog dela? Da li zaista verujemo da će državno vlasništvo naterati kompanije da manje rizikuju ili da opreznije posluju?

Predsednik Obama je jasno rekao da nema nameru da upravlja kompanijama koje su sada u vlasništvu države. Tako će vlada biti baš kao i svaki drugi vlasnik koji ne živi na svom imanju. Ona će imenovati na tu poziciju članove odbora. Ali zašto bismo verovali da vlada može imenovati članove odbora koji su bolji od akcionara?

Pored toga, ovo rešenje ne podrazumeva promenu paradigme koju zahteva sistem. Ako prihvatite moju analizu problema, tada ćete uvideti da problem ostaje isti: mi očekujemo da odbori, koji predstavljaju odsutne vlas-

nike (kapitala) izvrše nadzor, uprkos tome što je kriza dokaz da su oni sve do sada neadekvatno ispunjavali taj zadatak. Zašto bismo onda verovali da bi ti isti odbori mogli da spreče sledeću krizu?

Da li će doći još jedna kriza? Da, uveren sam u to. Uostalom, ovo nije prva kriza: sećate li se krize štednje i kreditne krize?

Da ponovim još jednom: sistem je pukao, i kad to kažem ne mislim na finansijski sistem. Mislim na kapitalistički sistem. On nije izgrađen da može da upravlja u tako kompleksnom svetu u kakvom živimo danas. Naš svet je globalno povezan. I ako svaka komponenta u ovom visoko međuzavisnom sistemu zahteva maksimizaciju svojih sopstvenih interesa, nije nimalo čudno da ceo svet može da završi u haosu.

Rešenje predsednika Obame, kako ga je danas najavio, svodi se na više regulative.

Ali, da li je to dobro rešenje? Da li je Sarbens-Oukslijev (Sarbanes-Oxley) zakon podigao odgovornost, a time i kvalitet odluka koje donosi menadžment? Ili je samo opteretio kompanije dodatnom količinom zagušujuće birokratije i beskrajne papirologije?

Više regulative je samo više od istog. Opet ni traga od paradigme promene koja tako očigledno prožima ovde izneto razmišljanje.

Nama ne treba više istog, bez obzira na šta se to odnosilo. Nama treba drugačije rešenje. Nama treba reinženjering sistema.

KO TREBA DA VODI KOMPANIJU?

Tako smo se vratili pravo na pitanje: Ko treba da kontroliše menadžment?

Šta mislite, ko zna najbolje kako se na valjan način vodi kompanija? Vlada? Mudri starci i starice koji se sastaju po nekoliko sati jednom mesečno na sednicama odbora? Da li nove regulative ili državno postavljanje odbora, odnosno nadzornih saveta rešavaju problem razdvajanja – na one koji preuzimaju rizik a ne odlučuju i one koji odlučuju a ne preuzimaju rizik?

Ne, ne rešavaju.

Ali, to je suština problema!

E sad, ko preuzima rizik gubitka poslova ako kompanija propadne? Ko se (osim akcionara) brine najviše o dobiti kompanije?

Odgovor je: zaposleni. Oni rizikuju. Oni treba da budu deo uprave kompanije.

To je način kako se vode mnoge profesionalne organizacije – poput firmi za konsalting, pravnih i računovodstvenih firmi. A kao posledica ove krize, mnogo je sindikata koji razmenjuju svoje pakete benefita za vlasnički paket u kompaniji. Drugim rečima, na dobrom smo putu da vidimo kako se to ostvaruje.

Ali, da li je samo članstvo odbora ono što je potrebno? U Nemačkoj predstavnici sindikata sede u korporativnim odborima; koliko dobro to funkcioniše? Uistinu, ne tako dobro, ako su ti predstavnici sindikata izolovani od radnika u pogonu. Ako su oni profesionalni lideri sindikata, sve što zaista znaju da rade svodi se na tvrdo pregovaranje u korist radnika.

PONOVNO RAZMATRANJE INDUSTRIJSKE DEMOKRATIJE

Ono što nam je zaista potrebno jeste da napustimo takve odnose suparništva i da se umesto toga približimo odnosima saradnje. Treba da bude ustanovljen potpuno nov sistem uprave, od najnižeg nivoa do vrha, od nivoa radničkih smena do nivoa pogona i nivoa korporacije.

Postoji naziv za ovaj vid sistema koji sam upravo opisao: „industrijska demokratija“. Industrijska demokratija je bila u trendu 1960-tih godina, i ja sam itekako svestan njene kompleksnosti: napisao sam dve knjige na tu temu. Mislim da je vreme da oduvamo prašinu sa nje i ponovo je ispitamo.

U industrijskoj demokratiji zaposleni su oni koji glasaju za članove odbora i tako biraju svoje rukovodstvo. To je demokratija zbog toga što ljudi, kojima se upravlja biraju one koji će obavljati tu funkciju upravljanja, i na taj način se menadžment kontroliše preko odbora koji je sačinjen od kapitala i zaposlenih.

Demokratija ne treba da se primenjuje samo na makro sisteme. Treba početi od baze navije.

Komunizam je odbacio ulogu kapitala u stvaranju vrednosti i nije dopuštao predstavnike kapitala u upravi kompanije. Kapitalizam, uopšteno govoreći, radi upravo suprotno: on ne dopušta *radnicima* nikakvu vlast da upravljaju kompanijom. Kapitalizam i komunizam, što je čudno samo po sebi, su kao lice i naličje, gde svaki od njih odbacuje ono što onaj drugi glorifikuje.

Još jedna stvar: mehanizam otvorenog tržišta zasnovan je na legitimnim

odnosima suparništva. To je dobro za stvaranje konkurencije, koja protežira izvrsnost i ekonomsku efikasnost.

Ali zbog čega uvoditi odnose suparništva u kompaniju? Trebalo bi da prepustimo odnose suparništva tržištu, i da restrukturiramo internu upravu kako bismo mogli negovati korporativnu kulturu u kojoj menadžment, radnici i kapital mogu biti na istoj strani. Što se više integrišemo, to će biti manje dezintegracije, i imaćemo više.

Najzad, za jednu globalnu ekonomiju potrebne su nam globalne institucije koje predstavljaju čitavu planetu, a ne institucije koje predstavljaju akumulaciju pojedinačnih državnih interesa, poput Ujedinjenih nacija. Ove globalne institucije ne smeju da budu fokusirane isključivo na ekonomska pitanja, kakve su Svetska banka i Međunarodni monetarni fond. Ekonomsko-društveno-politički pod-sistemi su međuzavisni – ekonomska pitanja utiču na društvena pitanja, koja opet utiču na politička pitanja, itd. – i postaju u sve većoj meri takvi. Ne možete se baviti jednim pod-sistemom i očekivati da ćete rešiti sistemski problem. Sistemski problemi zahtevaju sistemski rešenja. Potrebne su nam globalne institucije kako bismo prevazišli globalna pitanja, za dobrobit čitave planete. Potreban nam je novi sistem Breton Vudsa (Bretton Woods) koji izlazi iz okvira ekonomije.

Sada se sve što mi radimo svodi na bavljenje manifestacijama, umesto osnovnim uzrokom. Ali ja nisam optimista u pogledu toga da li ćemo doneti ovu ili neku drugu strategijsku promenu paradigme. Čak i aktuelna kreditna kriza verovatno nije dovoljno strašna da ubrza drastične promene koje sistem zahteva. Da bismo zaista promenili naš finansijski sistem, mi moramo da promenimo naš sistem vrednosti i našu političku filozofiju, i da žrtvuemo neke „svete krave“. Ali da bismo ostvarili takvu fundamentalnu promenu, čini se da će nam biti neophodna još veća kriza.

I to je tačno ono što ćemo dobiti. Predviđam da će sledeća kriza biti još gora nego što je ova sadašnja – *mnogo gora*.

Imali smo krizu štednje i kreditnu krizu, zatim je sledila kriza nekretnina; sada imamo krizu kreditnog tržišta sa svim njenim rezultatima. Svaka naredna kriza je gora i obuhvatnija od prethodne, i nastaviće da bude takva, sve dok ne smognemo hrabrost da promenimo sistem vrednosti koji je do sada vodio naše odluke.

IZAZOVI STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA U 21. VEKU

Kuda se uputio naš brod i kojim morima plovi

Nebojša Carić,
CEO, Senior Associate,
Adizes Business Consulting
nebojsa.caric@adizesbc.biz



Ključna paradigma moderne epohe – moneta uspeha – nalaže fokusiranje na vrhunske odluke: Samo ko zna da izabere taj pobeđuje. Jedino jasan konceptualni model raspršuje sve opsene i mitove o uspehu bez minuciozno profilisane budućnosti. Vizija je više od programa, ona je mikorskopski razrađena budućnost.

Sami moramo da odlučimo šta ćemo da radimo sa vremenom koje nam je dato. Ova parafraza na iskaz Tolkinovog junaka iz romana „Gospodar prstenova” je aktuelnija danas nego ikada ranije. Nalazimo se u situaciji koju možemo opisati sledećim trendovima:

- ubrzavanje skoro svih promena u svetu;
- posložnjavanje života i sistema koji nas okružuju;
- proširivanje sfera interesovanja i podizanje nivoa svesti;
- umnožavanje informacija i znanja;
- porast migracija i mešanja stanovništva i njihovih kultura;
- pojava hiperprodukcije dobara;
- pojava hiperkonkurencije;
- tendencija da firme rade 365 dana u godini, sedam dana u nedelji i „48 sati dnevno”;
- porast otuđenja, depresije i anksioznosti;
- globalizacija planete, i nasuprot svesmu tome;
- povećavanje razlika između bogatih i siromašnih, razvijenih i nerazvijenih;
- pojava novog talasa svetske krize itd.

Uvek kada se suočavamo sa velikim izazovima i donošenjem važnih odluka, naviru nam „večna” pitanja, kao što su:

- ❖ Ko smo mi?
- ❖ Gde se nalazimo?
- ❖ Odakle dolazimo?
- ❖ U kom pravcu se kreće svet?
- ❖ Gde želimo da stignemo?
- ❖ Kojim putevima možemo da idemo?
- ❖ Šta nam se može dogoditi na svakom od mogućih puteva?
- ❖ Koji put da izaberemo?

Poznati antropolog i pisac Karlos Kastaneda preneo nam je u svojim knjigama deo drevne mudrosti meksičkih indijanaca, navodeći njihovo shvatanje „puta”. Poruka bi najbrže mogla da se shvati u iskazu starog Don Huana:

„Svi putevi su isti - nikud ne vode. To su putevi koji vode kroz šumu ili pored šume... Ni jedan ni drugi put nikuda ne vode, ali jedan ima srca a drugi ga nema. Na jednom je putovanje radosno, dogod si s njim sjedinjen. Drugi put te dovodi u situaciju da proklinješ svoj život. Jedan ti daje snagu, drugi ti je oduzima.”

Posmatrajući stvari u širem kontekstu, i ne samo iz uske perspektive svakodnevnog života, možemo smatrati da su „stanice” na tom putu manje značajne. Važno je putovanje a ne krajnje odredište. Život sa smislom i „srcem” je vredan življenja – sve ostalo je zavaravanje.

VREME I INVESTICIJE

Hajde da pokušamo da postavimo nekoliko ključnih stvari kao okvir daljeg razmatranja. Vreme je postalo najvažniji faktor uspeha u XXI. veku jer se nalazimo u epohi hiperpromena. Povećana brzina prepoznavanja, saznanja, učenja i delovanja je drugo opšte obeležje naše stvarnosti. Ono što povezuje ove dve kategorije je **put**. Vreme je kategorija koja za sve nas „protiče” na jednak i jedinstven način. Brzina ima svoja fizička, tehnološka, biološka, zakonska i druga ograničenja. Međutim, kao što znamo, mogućih puteva u praksi ima veoma mnogo i isto tako je veliki i broj različitih načina kako biramo „ispravne” i „pogrešne” puteve. Ako napravimo loš izbor u početku, svaki dalji korak stvara sve veće i veće poteškoće – počinjemo da gubimo trku sa vremenom, sa šansama i sa nama samima – sa našim ciljevima, vrednostima, identitetom, i na kraju, sa samim smislom i svrhom života.

Produktivan život podrazumeva da koristimo „raspoloživo vreme” usmeravajući našu pažnju na „prave stvari”, ulažući u njih našu energiju, emocije, znanje i novac. Dakle, ključno pitanje postaje u šta da „investiramo” sebe i ono što imamo? Odgovor na ovo pitanje nam ne može dati niko drugi do mi sami - sa nečijom pomoći ili bez nje. Sada se samo po sebi nameće novo pitanje: „Kako da dođemo do valjanog odgovora?”

Možemo sugerisati nekoliko etapa izbora **puta** i načina kako da njime stignemo do naših ciljeva. Pri tome ne treba zaboraviti da su ciljevi, kao i problemi, uvek privremeni i da jednu generaciju problema i ciljeva uvek zamenjuje druga. Ovde ćemo govoriti o



razlici pristupa koji dovode do uspeha ili neuspeha, ali pre svega o onome što povećava verovatnoću da ćemo izabrati „pravi put”. Traženje može da nam olakša jasan konceptualni model, odgovarajuće analize, pitanja na koja moramo odgovoriti i „zakonitosti putovanja” koje moramo poštovati.

KONCEPT GRADI BUDUĆNOST

Ako želimo da imamo budućnost kakva bi nam odgovarala, moramo je stvarati bez uljuljkivanja u iluzije da će se ona sama po sebi dogoditi. Kao što u našem telu postoje prirodni podsistemi i procesi tako i model kreiranja budućnosti ima svoje logične celine koje ne bi trebalo izostavljati ili povezivati u pogrešnom redosledu. Komponente jednog zaokruženog konceptualnog modela su:

■ **Vizija** kojom opisujemo polje željenih mogućih ishoda, viđenje novog stanja stvari koje još ne postoji. Vizija nije vremenski ograničena već predstavlja sliku željene budućnosti kakvu danas možemo zamisliti. Bez vizije teško da možemo bilo šta dalje da razvijamo. Pošto se nalazi na početku puta, vizija predstavlja najveće ograničenje ili izvor najveće slobode za dalje putovanje.

■ **Misija** kojom definišemo i odlučujemo o području našeg poslovanja i delovanja u naredne tri godine. Misija je obavezujući dokument koji jasno iskazuje naše namere i predstavlja prvi stepen konkretizacije dela vizije za koji verujemo da ćemo ostvariti u postavljenom vremenskom roku u skladu sa našim vrednostima, prepoznatim osloncima i odnosima koje želimo da negujemo.

■ **Poslovna politika** kojom postavljamo okvire funkcionisanja naše organizacije i

njenih najvažnijih podsistema ili funkcija u naredne tri godine. Poslovnim politikom definišemo najvažnije principe za donošenje odluka na nivou organizacije kao celine i na nivou njenih vitalnih delova. Bez usvojenih temeljnih principa teško je voditi, koordinisati i integrisati organizaciju.

■ **Ciljevi** kojima se preciziraju namere proizašle iz misije, poslovne politike, analiza i posebnih zahteva. Ciljevi predstavljaju jasno opisanu razliku između sadašnjeg i budućeg željenog stanja. Bez ciljeva naša buduća odredišta i smerovi našeg putovanja ostaju zamagljeni.

■ **Strategije** koje daju odgovor na pitanje kako da na najracionalniji i poslovno isplativ način postignemo najvažnije ciljeve. Nemaju svi ciljevi strategijski značaj, ali ciljevi koji su bitni za našu budućnost moraju imati strategiju za dostizanje. Strategije upravo predstavljaju „najbolje puteve” kojima ćemo putovati dok ne ostvarimo naše ciljeve.

■ **Konkretizovani ciljevi** koji jasno i precizno definišu šta treba da se postigne, do kada, način merjenja postignuća, neophodna sredstva i odgovorne osobe. Bez konkretizacije ciljeva i njihove razrade nemoguće je pokrenuti stvari u željenom pravcu i angažovati ljude da se usmere ka željenom odredištu.

■ **Taktičke odluke** koje određuju manevrisanje u dnevnim, nedeljnim ili mesečnim okolnostima radi postizanja ciljeva u skladu sa strategijama i poslovnim politikom.

■ **Zadaci** koji prenose jasna zaduženja i obaveze konkretnim pojedincima i timovima.

Sve ovo su komponente strategijskog upravljanja koje postavljamo sa namerom da važe naredne tri godine, ali koje moramo revidirati najmanje

jednom godišnje zbog neprekidnih promena u svim sferama našeg života, poslovanja i rada. Isto toliko važan deo predstavlja i sistem za sprovođenje i kontrolu sprovođenja odluka koje trasi-rajaju naš put u budućnost.

ANALIZE LOCIRAJU ZASTOJE

Pored velikog broja raznovrsnih analiza koje postoje u repertoaru strategijskog upravljanja, često se preskaču upravo one koje imaju suštinski značaj za donošenje važnih odluka:

■ **Analiza trendova** i njihovog uticaja na rad i poslovanje preduzeća. Svaki trend koji počinje intenzivno da deluje i da se sve šire rasprostire, sigurno ima odgovarajući uticaj na naš rad i poslovanje. Neophodno je da ispitamo kakve šanse i kakve probleme mogu da nam generišu takvi trendovi. Na osnovu ove analize možemo da korigujemo našu viziju, misiju i ostale komponente našeg puta u budućnost.

■ **Analiza izvora prihoda** treba da omogući važne procene njihovog potencijala i sposobnosti našeg preduzeća da ih prati. Nakon početnih pretpostavki o tome koje proizvode i usluge nameravamo kome, gde i kada da prodajemo, moramo proveriti održivost i isplativost tih „hipoteza”. Naravno, izbor podrazumeva orijentaciju na najprofitabilnije izvore koji imaju dugoročniji potencijal.

■ **Strukturiranje izvora prihoda** predstavlja analizu njihovih sličnosti i razlika i grupisanje izvora prihoda u jedinstvene upravljive celine koje mogu imati zajedničke strategije. Na osnovu ove analize se podešava struktura profitnih centara i profitnih jedinica koje su ka njima usmerene.

■ **Analiza strategijske pozicije preduzeća** nam daje jasan uvid u sopstveni finansijski potencijal, stabilnost (nestabilnost) okruženja, potencijal privred-



Savremeno poslovanje

Vreme nove inteligencije

nog segmenta u kome se nalazimo i konkurentski potencijal preduzeća. Na osnovu ove analize možemo da biramo najadekvatniji strategijski nastup i da sagledamo parametre koje možemo da menjamo kako bismo poboljšali našu strategijsku poziciju.

■ **Komparativna analiza konkurent-ske prednosti** u svim delovima našeg biznisa. Ova analiza nam omogućuje da jasno lociramo naše prednosti i zaostajanja u odnosu na najvažnije konkurente

■ **Analiza ciljeva** koja omogućuje njihovo razdvajanje na strategijske i operativne i koja stvara osnovu za njihovo sinhronizovanje.

Sve ove analize treba periodično ponavljati (najmanje jednom godišnje), jer se ambijent u kome radimo i posluujemo menja, a pogotovo neki njegovi segmenti. Dinamičko praćenje i poređenje razlika koje nastaju ima ogroman značaj za donošenje kvalitetnih upravljačkih odluka.

DEŽURNO OKO ČUVA STRATEGIJU

Postoje osnovna pitanja koja se stalno ponavljaju i koja uprkos tome uvek zahtevaju nove, iskrene i autentične odgovore:

- **Šta se značajno promenilo** u našem okruženju a šta se sporo menjalo?
- **Šta se značajno promenilo** u našem preduzeću a šta se neznatno promenilo?
- Da li su **promene u preduzeću** bile usklađene sa **promenama u okruženju**?
- **Koje probleme** smo imali, koje od njih smo **rešili**, a koje **nismo**?
- **Koje potencijale** smo koristili i razvijali, a koje nismo?
- **Koje koristi i pouke** smo iz toga izvukli – šta smo iz svega toga naučili?
- **Šta se značajno i brzo menja** u našem okruženju a šta ne?
- **Šta se značajno i brzo menja** u našem preduzeću a šta vrlo sporo?
- Da li se **promene u preduzeću** odvijaju u skladu sa **promenama u okruženju**?

- **Koji novi problemi** nastaju i koji mogu uskoro da se pojave?
- **Koje potencijale** bismo trebali da razvijamo i koristimo, a u koje da ne ulažemo?
- **Koja opredeljenja i namere** na osnovu svih ovih zapažanja formiramo?

Sva ova pitanja bi mogla, nakon dobijenih odgovora, da se sintetizuju kroz tri univerzalna:

Šta treba da menjamo?

U šta da promenimo?

Kako da uspešno izvedemo te promene?

Koliko god ova pitanja izgledaju jasna i jednostavna, toliko odgovori na njih nisu ni laki niti se brzo do njih može doći – ona upravo određuju suštinu savremenog menadžmenta.

ZAKONITOSTI PUTOVANJA

Bez obzira koje puteve da izaberemo i koje akcije da preduzmemo, uvek se suočavamo sa dva suprotna stalno prisutna procesa – sa dezintegracijom i integracijom. Na žalost, dezintegracija se odvija sama po sebi, brže i sa man-

jim apsorbovanjem energije. Moderan biznis nam nalaže da budemo različiti, drugačiji od naše konkurencije, da stalno razvijamo nešto novo. To nas dovodi do diferencijacije koja dodatno podstiče dezintegracione procese. Ne smemo da zaboravimo na ove „nevidljive” probleme. To je dodatni, ali vrlo značajan razlog zašto neke firme propadaju uprkos tome što imaju „dobre strategije”.

Dakle, dolazimo do sledeće bitne postavke modernog strategijskog upravljanja - strategije moraju da prepoznaju i uzmu u obzir dezintegracione i integracione procese koji se odvijaju paralelno sa njihovim kreiranjem i sprovođenjem. Postoji nekoliko takvih procesa karakterističnih za svaku organizaciju:

- integracija i dezintegracija funkcija i delova organizacije
- integracija i dezintegracija organizacije sa svojim okruženjem
- integracija i dezintegracija organizacije sa svojim ljudima
- integracija i dezintegracija ljudi između sebe

Prateći „sve” šta se dešava oko nas i u nama, moramo izuzetno voditi računa da nam se ne dogode dve najgore stvari sa kojima se suočavaju preduzeća:

- ⇒ da izgube svoje glavne kupce, i
- ⇒ da ih napuste najtalentovaniji ljudi.

To su posledice povećanog dezintegriranja i smanjenog integrisanja organizacije sa okruženjem i sa svojim ljudima. Međutim, uspeh svake organizacije takođe zavisi i:

- ❖ od okruženja u kome se nalazi, odnosno od stepena integrisanosti i dezintegriranosti okruženja u kome ona ima ili uspostavlja odnose – čak i izuzetno dobro organizovana firma ne može da postigne značajniji uspeh u rastućem okruženju u kome ništa ne funkcioniše
- ❖ od ljudi koji su u njoj zaposleni, odnosno od stepena lične integrisanosti i dezintegriranosti njenih članova – ni najmodernije tehnologije ne mogu da nadoknade psihički propale ljude koji su izgubili optimizam, elan i energiju i koji ne znaju ni sami sa sobom šta da rade.

Svaka organizacija može u određenoj meri da utiče i na svoje zaposlene i na neke delove svog poslovnog okruženja. U oba slučaja ti uticaji mogu da povećavaju ili smanjuju njihovu integraciju i dezintegraciju, što se opet povratno odražava na funkcionisanje samog preduzeća. Prema tome, sastavni deo strategijskih analiza postaju razmatra-

nja integracionih i dezintegracionih procesa na osnovu kojih donosimo dodatne odluke o pravcima i načinima našeg delovanja.

Pristup kreiranju budućnosti koji je ukratko opisan nije jednostavan jer se poslovanje zakomplikovalo, a za korišćenje pomenutih analiza i tehnika je potrebna odgovarajuća obuka. Naš zadatak je da maksimalno pojednostavimo stvari, ali da pri tome ne razorimo njihovu prirodu. Za početak, možemo povremeno sebi da postavimo nekoliko jednostavnih pitanja: „Kuda se uputio naš brod, kojim morima plovi i šta se na njemu dešava?”. Možda će nam to pomoći da jasnije predstavimo željeno određište, izaberemo mirnije more, bolji vetar i putujemo sa više radosti.

POST SCRIPTUM

Danas se evidentno pojavljuje novi talas svetske krize. Dakle, more će biti više uzburkano nego mirno. Kako de se orijentišemo u takvom ambijentu? Kakve oslonce da tražimo? Možda bi adekvatno generalno pitanje glasilo. „**Kako uspešno upravljati organizacijom u novom talasu krize?**” Evo nekoliko saveta za kraj.

- Stvarajte unutrašnje zajedništvo i intenzivno razmišljajte kako da povećate snagu vašeg kolektiva – snaga vaše firme dolazi iznutra!
- Maksimalno mobilizite vlastite resurse – smanjite outsourcing
- Otkrijte i aktivirajte skrivene rezerve
- Pojačajte saradnju sa jakim i moralnim poslovnim partnerima
- Orijeentišite se na proizvode i usluge koji se „moraju” kupovati
- Orijeentišite se istovremeno (ako imate mogućnosti) i na luksuzne proizvode i usluge koje kupuju bogati kupci
- Orijeentišite se na kvalitetne proizvode i usluge koje koriste visoki profesionalci
- Povežite se sa kompanijama koje investiraju ili rastu uprkos krizi
- Potražite „oaze” u kojima žive i rade kvalitetni i talentovani ljudi koji nemaju adekvatne prihode i povežite se sa njima – oni lako mogu postati novi saradnici, eksterni ili interni
- Povežite se sa kompanijama u zemljama sa uzlaznim privrednim rastom
- Tražite privremene poslove u zemljama sa povišenim rizikom poslovanja – uz neophodan oprez!
- Saradujte sa konkurentima koji imaju visoku reputaciju – uz dvostruki oprez!!

Autor članka, Nebojša Carić je počeo da se bavi strategijskim upravljanjem 1989. godine. Tokom boravka na Adižesovom institutu u SAD 2000. godine dobio je zadatak da vodi projekat daljeg razvoja koncepcije strategijskog upravljanja sa posebnim zahtevom da se usavrše metode kreiranja poslovnih strategija. Najveći deo projekta je rađen u našoj filijali. Projekat su usmeravali i nadzirali profesor Adižes i vodeći konsultant Karlos Valdesuso. Januara meseca 2009. godine Nebojša Carić je održao novi kurs „Kreiranje poslovnih strategija” na Adižesovom Institutu u Santa Barbari koji je bio namenjen profesionalnim konsultantima. Tom prilikom profesor Adižes je izjavio:

„Koncepcija koju je Nebojša kreirao i razvio je izuzetna. Sve naše filijale u svetu treba da prođu ovaj kurs. Posvetićemo tome posebnu pažnju na Godišnjoj skupštini. Ponavljam, ovo je prvoklasna stvar.”

- Tražite povoljne izvore finansiranja – ne računajte samo na banke. Tražite:
 - Lojalne klijente kao izvore finansiranja
 - Ubacite nove vlasnike kapitala u igru – budite trostruko opreznii!!!
 - Analizirajte i odaberite povoljne zajmove i depozite za kratkoročne kredite
 - Čuvajte se „zeleniša”!!!!
- Privucite nove partnere i setite se saveta Vorena Bafeta: “Nemojte raditi ni najbolji biznis na svetu sa lošim partnerima!”
- Brinite kako da zadržite talentovane ljude
- Ugovorite dalju saradnju sa talentovanim ljudima koji odlaze („moderni svetski nomadi”)
 - Obećajte im mesto koje ih čeka kada budu rešili da se vrate
 - Brinite o njihovim rođacima u zemlji
 - Šaljite im sve šta im treba iz naše zemlje
 - Zamolite ih za sve informacije iz struke (knjige, sajtove, časopise, fotokopije, itd.) – napravite sa njima trajnu „zajednicu praktičara” koji istinski saraduju
- Smislite bar još jedan pametan savet koji ćete podeliti sa vašim ljudima
- Razgovarajte o svemu ovome sa vašim saradnicima češće i redovno!

PRINCIPI ADIŽES ORGANIZACIONE TERAPIJE

Goran Mladenović,
Consultant & Senior Associate,
Adizes Business Consulting
goran.mladenovic@adizesbc.biz



Fokus Adizes metodologije je u stalnom podmlađivanju kompanije. Adizes metodologija pomaže da kompanija prepozna probleme, pre nego što oni neprijatno narastu i prouzrokuju krizu.

Dr Isak Adizes je kreirao proces koji sadrži 11 faza promena u cilju postizanja top forme ili vraćanja u top formu. Kao što to čine lekari kada određuju specifičnu terapiju za svoje pacijente, Adizes program prati definisani redosled procedura za oporavak.

Specifična primena ovih procedura zavisi od posebnosti problema svake pojedine kompanije i njenom polažaju u životnom ciklusu. Pogrešna terapija ili neadekvatno sprovođenje terapije na pogrešnim mestima u životnom ciklusu kompanija, može da prouzrokuje štete, dodatnim gubitkom nade, i naravno, daljem gubitku energije. Ova premisa je česta pogreška u mnogim knjigama iz oblasti menadžmenta. Nekritički se preporučuju određeni upravljački modeli koji ne uvažavaju specifičnosti pojedine kompanije, a sve su jedinstvene. Preporučuje se upravljanje kompanijama koje ne uvažava realne specifične potrebe u odnosu na strukturu kompanije, odgovarajući stil upravljanja, odgovarajući sistem nagrađivanja, modele komunikacije, specifične procedure rada, strategije, specifične ciljeve i sve druge specifične promene koje imperativno određuje aktuelna pozicija kompanije u životnom ciklusu. Uobičajeno se polazi od pretpostavke da je kompanija već u top formi. A kao što znamo, to nije istina. Mnoge kompanije nisu u top formi. Često, ne znaju kako da tamo dođu.

OSNOVE

Podržana principom, da komplementarni timovi sa organizacionim ovlašćenjem, moći i uticajem, imaju znatno veću snagu u odnosu na pojedinca, terapija kroz 11 modula je sveobuhvatan i praktičan način da kompanije rešavaju svoje probleme kroz timski rad. Timski rad ublažava otpor prema promenama. Neki od principa organizacione terapije:

- **Zašto** – namera je da se kompanija dovede u top formu, što znači da je organizacija fleksibilna i drži procese pod kontrolom. Ona se ponaša proaktivno i efikasna je u odnosu na promene u njenom okruženju.
- **Kako** – ići u susret promenama i prilagođavati im se.
- **Šta** – šta raditi, zavisi od pozicije kompanije u životnom ciklusu
- **Ko** – organizacioni terapeut mora da formira tim od ljudi, koji zajedno iskazuju i usmeravaju ovlašćenje, moć i uticaj, prema onome što žele da reše.

Članovi tima kreću svoj rad, identifikujući probleme – tačke potencijalnog poboljšanja. Nemoguće je rešiti sve probleme odjednom i nastoji se da se prevladaju nerealna očekivanja koja mogu uzrokovati još veće probleme u budućnosti. Iz ukupnog skupa evidentiranih problema, selektiraju se oni na kojima će se raditi i oni koji mogu da sačekaju.

Terapeut pažljivo prati rad tima. Da li članovi tima raspravljaju o određenim promenama u terminima „mi” ili „oni”. Ako se ovakva situacija pojavi, iskazuje se potreba da se konsultuju i ljudi koji u tom trenutku nisu prisutni. U tom trenutku proces treba zaustaviti dok se i ti ljudi uključe u proces rada tima. Ukoliko nije moguće da se pridruže timu, potrebno je redefinisati problem tako da bude podržan sposobnošću i ovlašćenjem ljudi koji u tom trenutku čine strukturu tima.

Zašto postoji ovo ograničenje? Osnovna ideja je voditi proces tako da se uspostavi realan osećaj unutar organizacije o sopstvenom potencijalu. Izborom problema za koje postoje performanse da se mogu rešiti, utiče se na povećanje nivoa vere kod članova tima, da su sposobni rešavati probleme. Za terapiju je od većeg značaja *kako* je tim rešavao problem, nego *šta* radi.

Dok tim rešava problem, pojedinci stiču samopouzdanje i razvija se uzajamno poverenje. Verom u sebe organizacije rastu i jačaju, a timovi se mogu lakše suočiti sa različitim vrstama problema.

Kao i u drugim terapijama, proces se gradi na poverenju. U početku, poverenju prema terapeutu, nakon toga u verovanju samom sebi, proširujući granicu poverenja prema ostalim članovima tima i na kraju na samu organizaciju.

Dostizanjem osećaja samopouzdanja, zapravo se stvara autonoman tim vodećih menadžera koji rade zajedno na donošenju odluka šta, gde, kako, zašto i ko. Oni ne rade samo na analizi problema i na kreiranju preporuka. Oni moraju da provedu akciju i preuzmu odgovornost za rezultat.

Zajedno sa onima koji imaju *ovlašćenje* da donose odluke, treba da uče-

stvju i ljudi koji su u poziciji da doprinesu njihovoj implementaciji. Ovo su ljudi čija je kooperativnost od izuzetnog značaja. To su ljudi koji imaju „moć“. Treću grupu, koja nam je potrebna, čine oni ljudi koji „znaju kako“, oni koji imaju uticaj na uspešnost onoga o čemu smo raspravljali.

Sledi kratak opis 11 faza organizacione terapije. Redosled, intenzitet u odnosu na vreme i intenzitet u odnosu na angažovanost, mora se prilagoditi specifičnosti svake organizacije.

Faza I

Uspostavljanje organizacione dijagnoze

Organizaciona dijagnoza se uspostavlja s ciljem da se istaknu problemi sa kojima se suočava kompanija i da se iznađu uzroci ovih problema. Površna analiza može dovesti do loše dijagnoze i posledično tome do neadekvatne terapije.

Dijagnoza je usmerena istovremeno na strukturu i procese koji se unutar strukture izvršavaju, kako bi se mogla realizovati željena misija kompanije. Proces dijagnoze, vođen od strane organizacionog terapeuta, podstiče sposobnost organizacionih poboljšanja. Uspostavljanje dijagnoze pomaže kompaniji da identifikuje gde se nalazi u životnom ciklusu kompanije, i da nakon toga definiše specifične korake koje kompanija mora da sprovede kako bi mogla da se vrati na put prema top formi ili da u njoj opstane. Implicitan zahtev ove faze organizacione terapije, je da izazove želju da se izvrše neophodne promene, te da podstakne jasnu spremnost i saglasnost unutar kompanije, da se te promene i sprovedu.

Faza II

Timsko rešavanje problema

Formiranje timova da definišu i reše probleme i iskoriste ukazane mogućnosti – prilike. Često neuhvatljiva priroda kompanijskih problema ovoj fazi daje izuzetan značaj. Ovo nisu problemi koje lako može rešiti pojedinac, odnosno nisu problemi koji mogu biti rešeni odmah. U većini slučajeva, ovi problemi su duže vremena deo kompanijske realnosti. Uobičajeno u većini organizacija, ovi problemi zahtevaju kooperaciju različitih funkcija i različitih pojedinaca. Kooperacija se ne postiže jednostavno.

Tim koji rešava probleme je uobičajeno sastavljen od ljudi koji imaju suprotne interese i nije lako njime upravljati. Menadžeri i drugi zaposleni, koji samostalno dobro funkcionišu, moraju da razvijaju efektivan stil timskog rada

i efikasnu metodologiju rešavanja problema.

Za vreme ove naporene faze, tim prikuplja i izvršava uputstva kako da reši probleme koji su mu dodeljeni i to na način koji uvažava istovremeno provođenje 4 aktivnosti:

- rešavanje problema,
- izgradnju tima,
- obogaćivanje stila i
- unapređenje upravljanja.

Faza III

Organizacija timskog rada

Obuka integratora koji će postići objedinjavanje različitih organizacionih funkcija na efikasnom sprovođenju promena. Cilj je objediniti ovlašćenje, moć i uticaj, kako bi se povećala efikasnost organizacije.

U ovoj fazi se gradi organizacija, koja istovremeno omogućuje razmenu ideja, dopušta promene i osigurava otvorenost - iskrenost.

Prve tri faze pomažu zaposlenima da se osećaju sposobnim da mogu napredovati i da svoje obaveze mogu izvršavati. Tim uči da spozna probleme, identifikuje njihove korene uzroke, i naravno, da ih eliminiše ili reducira njihov uticaj na kompanijske aktivnosti. Sve ovo se postiže bez „lova na veštice – ko je kriv“, koji je prisutan kod kompanija koje stare.

U ovoj fazi kompanija, takođe uči kako da postigne inicijativu za promene koja će ići odozdo prema gore. Mnoge knjige o rukovođenju zapravo potenciraju i bave se inicijativama koje dolaze odozgo, odnosno da inicijative za promene dolaze od rukovodstva. Ideja je, razviti inicijativnost za promene kod većine zaposlenih.

Faza IV

Definisanje misije organizacije

Radeći zajedno u atmosferi uzajamnog poverenja i poštovanja, koje je uspostavljeno u prve tri faze, ova četvrta faza ujedinjuje zaposlene ka određivanju budućnosti kompanije. Njihova objedinjena raznolikost pomaže oblikovanju plana akcije za budućnost. Definicija misije treba da obuhvati:

- tržišta i klijente koje će kompanija opsluživati;
- analizu sposobnosti i slabosti kompanije vezane za tržište, proizvodnju i distribuciju, u odnosu na svoju konkurenciju; i
- projekciju budućeg ambijenta (internog i eksternog), te njegov moguć uticaj na kompaniju.

Faza V

Kreiranje organizacione strukture koja će podržati misiju

Tim kreira organizacionu strukturu, koja će po njihovom mišljenju, najbolje podržati misiju kompanije. Ova faza je, u odnosu na sve ostale faze Adizes metodologije, najkompliciranija. Njen zadatak je da spreči korporacijski kolonijalizam, da neutrališe eventualnu nefunkcionalnost kontrole na nivou kompanije, čija bi posledica bila poništenje početnog nastojanja ili kočenje sposobnosti da se organizacija razvija i raste.

Faza VI

Testiranje nove organizacione strukture; uspostavljanje i verifikovanje odgovornosti

U ovoj fazi timovi definišu i razjašnjavaju nadležnosti za različite funkcije unutar kompanije. Od izuzetnog značaja za konsultante je uverenje da su timovi uspeali da implementiraju svoje preporuke vezane za odgovarajuće nivoe ovlašćenja unutar definisanih nadležnosti. Informacioni sistem koji prati materijalne i finansijske tokove unutar organizacije treba da uspostavi sistem jasne odgovornosti za ove tokove.

Dobar informacioni sistem podržava poverenje i saradnju. Informacije koje nedovoljno dobro i nejasno određuju odgovornost, podstiču pojavu klika i sukobe među njima.

Faza VII

Širenje modela na celokupnu organizaciju

U ovoj tački je vreme da se postavljeni sistem i informacije prošire na niže nivoe organizacione strukture kompanije. I pored postojanja poštene namere za integracijom celokupne kompanije, otvoriće se jaz između rukovodstva i drugog dela kompanije.

Faza VIII

Postavljanje ciljeva i budžeta za njihovo postizanje

Postavljanje ciljeva i budžeta za njihovo postizanje na način koji podržava preuzimanje rizika, saglasnost oko ciljeva koju nije jednostavno postići i na kraju uvođenje ciljeva baziranih na međusobnom poverenju i poštovanju. Postavljanje ciljeva je umetnost, bez obzira da li se radi o ciljevima pojedinca ili o ciljevima grupe. Unutar timova, ovaj izazov je još značajniji i veći.

Faza IX

Razvijanje dugoročnog strategijskog plana

Razvoj dugoročnog strategijskog plana u cilju povećanja tržišnog udela,



Edukacija zaposlenih

Novo znanje – novi uspeh

identifikaciji i osvajanju novih tržišta i povećanja profitabilnosti poslovanja. Plan organizacije da dosegne top formu, treba da bude zajednička vizija, sa potpunom podrškom i saglašnošću svih menadžera, nadležnih za rezultate. Menadžeri su spremni da postave osnovni budžet kompanije.

Faza X

Uspostavljanje Adizes metodologije u svaku organizacionu funkciju

Za vreme ove faze, organizacioni terapeut priprema menadžere kompanije da sami preuzmu metodologiju u svoje ruke. Vodeći menadžeri kompanije, razvijaju plan integracije svih kompanijskih jedinica unutar vizije, misije i strategije kompanije. Izvorne dijagnoze vode organizacione jedinice da rešavaju organizacione funkcije i njihove specifične probleme.

Organizacione jedinice uspostavljaju redosled i dodeljuju pojedine probleme određenim timovima ili pojedincima da ih rešavaju.

Faza XI

Kreiranje sistema građivanja

Poslednji korak zahteva da su svi prethodni koraci završeni i uspostavljeni. Nagrade zaposlenih su direktno povezane sa njihovim doprinosima, a njihovi doprinosi sa uspešnošću kompanije. Najviši rukovodioci zajedno sa timovima razvijaju podsticajan sistem koji će iskazivati kako dobro timovi ostvaruju svoje ciljeve i kako se ovi ciljevi iskazuju u uspešnosti kompanije.

Ako je svih deset prethodnih faza uspešno implementirano, uspešnost timova je velika i u skladu sa vizijom i misijom kompanije. Informacioni sistem će iskazivati ostvarene rezultate u odnosu na budžet i planove, a istovremeno, uspostaviće se organizovana odgovornost za sve kompanijske timove i pojedince.

Sa uputstvima, resursima, organizacionom strukturom i sistemom nagrađivanja, da se posao napravi, organizacija će dostići tačku isplativosti i korist za sve učesnike u poslu. Klijenti će biti zadovoljni i voljni da plate cenu, investitori će uživati u visokoj vrednosti kompanije na berzi, i na kraju, zaposleni u visokoj naknadi i priznanju za svoj doprinos.

Važno je upamtiti, da što pre, nakon što kompanija uspešno završi svih 11 faza, treba krenuti iz početka. Zašto? Za vreme jednogodišnjeg programa, pojavice se novi problemi i nove mogućnosti u organizaciji, a oni će zahtevati nove timove, novu misiju i novu strukturu. Najveći cilj ovog procesa je da uspostavi sam sebe.

Fokus Adizes metodologije je u stalnom podmlađivanju kompanije. Ona pomaže da kompanija prepoznaje probleme, pre nego što oni neprijatno narastu i prouzrokuju krizu. Kada je informacioni sistem izgrađen tako da podržava i iskazuje promene, menadžeri kompanije će znati šta da rade i kada to da rade. Kada tržišni udeo u određenom regionu pokaže trend opadanja, kompanijska pažnja je usmerena na problem i timovi preduzimaju akcije. Kada uspostavljena struktura pokazuje

znake slabosti, potrebno je da je kompanija revitalizuje, pre nego što ona postane neodgovarajuća.

Proces se nikada ne završava. Ovo je putovanje, a ne određeno mesto.

PROCES

Unutar Adizes metodologije mi radimo više kao ljudi koji olakšavaju stvari i kao treneri, za razliku od tradicionalnog konsultantskog rada. Naš posao nije da nađemo odgovore na sva pitanja niti da propovedamo kompanijama koje su u problemima. „Evo rešenja i radite po njemu”. Mi usmeravamo tokove energije. Mi postavljamo pitanja, a kompanija pronalazi odgovore. Kada pacijenti konsultuju psihoterapeute, on im ne daje odgovore. Psihoterapeut postavlja pitanja, a pacijent traži odgovore. Dobar terapeut zna prava pitanja i postavlja ih u pravo vreme. Mi takođe postavljamo pitanja da bi provocirali odgovore, koji će pomoći organizaciji da sama prepozna kako da reši svoje probleme. Sa alatima koje im dajemo, oni mogu da dijagnosticiraju svoju poziciju u životnom ciklusu preduzeća i da prepoznaju koji od ovih problema su normalni a koji to nisu. Nakon što naučimo i postavimo organizaciju u poziciju da samostalno rešava svoje normalne probleme, nastavljamo sa fazom uspostavljanja misije.

U kojem je poslu Adizes institut? Mi radimo na traženju „koja pitanja da postavimo – kada i kako –”, i mnogo važnije, „koja pitanja da ne postavljamo”. Ovaj zadatak za nas predstavlja značajan izazov.

SKENIRANJE BUDUĆNOSTI: Ili kako od dobre ideje napraviti profit

Zorica Stablović Bulajić,
direktorka i glavna i odgovorna
urednica HESPERIAedu
zoricab1@gmail.com



**Za opstanak preduzeća
potrebna je osmišljena
poslovna strategija a
ne „provereno dobra“
taktika koja kratkoročno
daje rezultate.**

Svi preduzetnici imaju svoj san, svoju priču i svoja očekivanja ali su sretni oni koji planiraju svoju budućnost. Otuda preveliki broj preduzetničkih poduhvata i pored dobre preduzetničke ideje propadne.

Prema zvaničnim statistikama 90 % preduzeća posle osam godina postojanja nestane sa tržišta. Uprkos obeshrabrujućim podacima statistike, propadaju samo oni koji su ušli u posao bez temeljnog planiranja i permanentnog usavršavanja.

Velika je zabuda da se biznis planovi izrađuju radi prikupljanja finansijskih sredstava za pokretanje novog posla. Svrha poslovnog planiranja je da pomogne preduzetniku da definišane ciljeve pretvori u realnost uz što manje potresa i iznenađenja.

Vreme u kome živimo postavlja nove zahteve. Konkurencija se promenila, ima je na pretek i različita je. Otuda i novi izazovi za preduzetnika koji mora razumevati i pratiti poslovne trendove i sagledavati ekonomske praznine na tržištu kako bi uočio razliku onog što je dostupno i što predstavlja novu tržišnu šansu. Preduzetnik mora sam da procenjuje kako će mu biti tržište i konkurencija u bližoj i daljoj budućnosti.

NADIGRAVANJE KONKURENCIJE

Strateški trougao na tržištu čine:

- Preduzeće,
- Kupci i
- Konkurencija.

Ključni posao svakog preduzetnika je da se bavi potrebama kupca, a ne da izvršava zadatke koje je sam sebi postavio i osmislio. Uostalom, lične ambicije i velika očekivanja moraju da budu u podređenom odnosu prilikom postavljanja poslovnih ciljeva.

Na tržištu baš kao i u životu ne dobijamo ono što želimo i zaslužujemo, već samo ono za šta se izborimo.

Ulazak u posao je ulazak u ring, a u ringu možete opstati samo ako verujete u sopstvenu pobjedu. Otuda, hteli ili ne, moraćete da se nadigrate a ponekad i „potučete“ sa sopstvenom konkurencijom. Da biste se osposobili i za taj izazov, pre nego što se usmerite ka ciljnom tržištu, morate

uvek imati jasan pregled profila privredne grane u kojoj se nalazite, što podrazumeva brojna pitanja. Morate saznati da li su glavni predstavnici privredne grane inovativni ili tradicionalni, da li su brzi ili spori, kako reaguju na tržišne promene. Postoji li praznina u privrednoj grani koju treba popuniti. Ne treba zanemariti ni trenutna saznanja da li marže u toj grani rastu ili opadaju. Posebnu važnost u Vašoj grani ima kontinuirano razmatranje novih trendova, tehničkih kapaciteta, društvenih, političkih i zakonskih promena.

Tržišnom analizom možete privrednu granu podeliti na segmente i u nekom od njih potražiti svoje mesto pod suncem. Novoosnovane firme nikako ne treba da servisiraju celu privrednu granu, već određena ciljna tržišta na koje se fokusiraju.

Da biste nadigrali svoju konkurenciju, morate biti stalno u akciji. Nепrestano morate prikupljati informacije o konkurenciji i poslovnim promenama uopšte. Istrajnost je najmoćnije oružje uspeha.

Da biste uspešni u toj fajterskoj igri, morate proučavati rad konkurenata na osnovu kriterijuma važnih za tržište. Pokušajte da sagledate oblasti u kojima je Vaš poslovni poduhvat:

- Jači,
- Slabiji,
- Možete li izvesti poboljšanja,
- Možete i da učite od konkurencije i
- Proverite u kojim segmentima se ta konkurencija usavršava.

Preduzetništvo u današnjim uslovima poslovanja stvara pritisak za stalno inoviranje – usavršavanje postojećih proizvoda/usluga i proizvodnih procesa, u stvaranju novih proizvoda/usluga, postupaka i koncepata. U novoj ekonomiji znanja inovacija postaje ključni faktor konkurentnosti.

Otuda i Vaša sigurna formula uspeha leži u inoviranju. Inovacija, danas ne podrazumeva samo tehnič-

ki koncept, već drugačije razumevanje organizacije poslovanja, tržišne komunikacije, promene načina distribucije, pružanja specifičnih usluga, prodaje komplementarnih proizvoda/ usluga i promenu marketinškog nastupa. Da biste nadigrali konkurenciju, Vi neprestano morate razmišljati kako da Vaše preduzeće inovira postojeće i izbacuje na tržište nove proizvode/usluge, takve da ih drugi teško mogu kopirati, da budu pravovremene, da su komercijalne, profitabilne i donose određenu vrednost i korist za kupca.

Uspešni preduzetnici obično imaju jasnu viziju onoga što žele postići. Ona ih podstiče tako da stalno preispituju i menjaju postojeće stanje kako bi joj se još više približili.

U praksi se potvrdilo da upravo vizija razlikuje uspešne od neuspešnih preduzetnika. Uspešni su oni koji žele da izgrade uspešno i dobro preduzeće i ne misle samo na ličnu i finansijsku korist. Oni znaju kako bi preduzeće trebalo da izgleda i u skladu s tim postavljaju kratkoročne i dugoročne ciljeve.

Vizija se može menjati. Kako preduzeće bude sazrevalo, menjaće se i njegova vizija. Nova tehnologija, konkurencija a i različiti problemi mogu otvoriti nove mogućnosti i nove perspektive. Promenom vizije preduzetnik može iskoristiti nove prilike koje mu se nude.

MENADŽERSKI KAPACITETI

Sposobnost preduzetnika da svoju poslovnu ideju pretvori u održivu preduzetničku firmu, zavisi u velikoj meri od dostupnosti novca. Otuda upravljanje finansijama, što uključuje procene finansijske snage za održivost poslovnog poduhvata zahteva ozbiljno poznavanje finansijskog menadžmenta. Bez obzira na kvalitet proizvoda ili usluge, preduzeće dugoročno ne može biti održivo ako nije finansijski uspešno. Imajte na umu, da jedna od najčešćih grešaka mladih preduzetnika leži u tome što ne pridaju dovoljno važnosti finansijskom menadžmentu i što ne uvode odgovarajuće oblike finansijske kontrole.

Nije posao preduzetnika samo da pronalazi, ugovara poslove, nalazi izvore finansiranja, organizuje nabavku, upravlja ljudima a sve drugo prepušta knjigovodi.

Preduzetnici u svakom trenutku moraju znati koliko novaca imaju u

banci i da li je taj iznos dovoljan da se podmiere sve finansijske potrebe preduzeća. I najuspešnija preduzeća se suočavaju sa finansijskim izazovima i privremeno mogu biti u zoni nelikvidnosti. Mala firma mora da nabavi repromaterijal, izmiri svakodnevne račune, otpremi svoje proizvode, plati zaposlene a onda može čekati i do dva meseca za naplatu svojih potraživanja. Ukoliko preduzetnik ne upravlja novcem pažljivo, brzo će mu nestati gotovine, čak i u uslovima kada su njegovi proizvodi ili usluge vrlo tražene.

Novoosnovano ili već postojeće preduzeće, ili bilo koji poslovni poduhvat moraju imati četiri glavna finansijska cilja:

- Profitabilnost (sposobnost da se ostvari profit kroz odnos između prihoda i troškova),

ŠTA SU PREDNOSTI VOĐENJA SOPSTVENOG BIZNISA:

- Sami birate posao kojim ćete se baviti.
- Sami možete da organizujete radno vreme.
- Sami možete da birate ljude s kojima ćete raditi.
- Možete da se bavite poslovima koje volite, a one druge da platite da ih neko drugi uradi za Vas.
- Sami kontrolišete svoj život.
- Mnogo toga naučite novog.
- Susrećete se sa mnogo različitih ljudi i novih situacija.
- Možete da doživite stvarni osećaj da ste zaista nešto postigli.
- Svi drugi poštuju preduzetnike i diviče se i Vašem uspehu.

- Likvidnost (sposobnost da se ispunjavaju kratkoročne finansijske obaveze),
- Efikasnost (produktivno korišćenje sopstvene imovine u odnosu na prihod i profit),
- Stabilnost.

Gotovina je pokretačka snaga svakog preduzeća i treba je strogo nadgledati. Najčešći uzrok propadanja nekog preduzeća leži u tome što mu ponestane gotovine. Čak i oni koji ostvaruju profit mogu da dožive propast zbog nedostatka gotovine. Zato redovno mislite na to i brižljivo planirajte tok gotovine. Dobro sagledajte izvore finansiranja koje ste dogovorili i zapišite projekciju njihovog prispeća.

I najbolje napisani i razrađeni poslovni plan teško da može da se sprovede u praksi ukoliko u novoosnovanom preduzeću izostane kvalitetna menadžment funkcija.

Menadžer igra glavnu ulogu u preduzeću i to nezavisno od toga da

li je vlasnik, ortak ili samo zaposlen u firmi kao profesionalac. U svakom slučaju on ima zadatak da ostvari preduzetnički cilj bilo da je sam smislio preduzetničku ideju ili je dobio zadatak od vlasnika firme. U oba slučaja, on pravi plan i stvara šanse da se to ostvari koristeći se alatima koji su mu na raspolaganju. Kako će se odvijati strateške, planske, organizacione ili kontrolne faze rada zavise od menadžerskih kapaciteta te firme.

Uvek imajte na umu da menadžeri moraju da rade na sebi kako bi im snaga ostala produktivna. Njihov profesionalni odnos ogleda se u odgovornosti prema preuzetim obavezama, efikasnom radu, poštovanju poslovnih partnera i saradnika i adekvatnom poslovnom ponašanju. Oni treba da postave prioritete a nikao po navici da rade od svega po malo. Mo-

raju biti usmereni na ciljeve i rezultate i fokusirani na efektivnost, kako bi se postigao krajnji doprinos. Odluke ne smeju donositi na brzinu, jer to uglavnom budu pogrešne odluke. Sastanci moraju biti pripremljeni i organizovani. Rokovi ispoštovani. Osećaj za biznis jeste prednost ali ponekad igra na kartu improvizacije vodi do gubitne strategije. Posao dobrog menadžmenta se uvek vrednuje prema rezultatima. Odnos prema zaposlenima uvek mora biti zakonit, motivišući i pravedan. Za opstanak preduzeća potrebna je osmišljena poslovna strategija a ne „provereno dobra” taktika koja kratkoročno daje rezultate. Konstantne promene u poslovnom okruženju iziskuju permanentnu obuku i usavršavanje menadžerskih znanja.

MREŽA KLIJENATA ZA PODRŠKU

Poslovni uspeh ne zavisi samo od toga kako radimo već i kakvu sliku o sebi gradimo u javnosti. A to čini-



Umrežavanje preduzetnika

Ključna karika uspeha

mo tokom celog ranog dana, u svakoj prilici, kada ugovaramo poslove, na sastancima, sajmovima, na ulici, u radnji, restoranu, banci, u sopstvenom preduzeću u svakodnevnom kontaktu. Razgovaramo sa svima i o svemu. Predstavljamo se razgovorom (direktnim i telefonskim) i putem pisane komunikacije (meilom, poslovnim pismom, memorandumom, vizit kartom). Predstavljamo se izgledom (poslovnog prostora, proizvoda, uslugom i sopstvenim odelom) kao i javnim nastupom (obraćanjem pred većim skupom i u medijima). Sve te prezentacije valja dobro uvežbati i usavršiti.

Logično je očekivati da slika koju želite da stvorite o Vašoj delatnosti, treba da bude u skladu s očekivanjima Vašeg tržišnog okruženja. Potrebno je da gradite visokouslužnu poslovnu kulturu. Način komunikacije po sistemu „biti zapažen i zapamćen“ treba da budu važni ciljevi Vašeg preduzeća. Pobrinite se da Vas lako pronađu. Istaknite i prijavite ime svog preduzeća na svim primerenim i logičnim mestima. Ne propustite priliku da se ime firme nađe u svim adresarima, poslovnim informatorima i stručnim katalogima. Bez obzira da li predstavljate svoj proizvod, uslugu, firmu ili sebe, iza toga stoji Vaša ličnost. Proverite da li je drugima jasna delatnost s kojom Vi nastupate na tržištu. Morate razjasniti ko ste, čime se bavite, kakav imidž želite stvoriti, koju uslugu obavljate, kakve klijente opslužujete, ko su vam konkurenti,

po čemu se razlikujete od njih, koje koristi stiče kupac Vaših usluga.

Krenite u korak s promenama. Uskladite sliku o sebi u javnosti sa jedinstvenom tržišnom nišom. Treba biti oprezan s medijima. Promišljen s klasičnom reklamom. Pametnije je da proširujete bazu svojih kupaca. I to svakodnevno. Obaveštavajte ih redovno o onome čime se bavite. Umrežite Vaše baze klijenata. One su kapital svake firme. Mrežu treba da čine Vaši poznanici, prijatelji, stalni partneri, kolege s posla, studija koji će Vam pomoći, preporučiti Vas, savetovati. Mreža se definiše kao „zaliha dobre volje drugih ljudi koja se gradi stalno da bi se koristila povremeno“. Članovi mreže su promenljivi. Onaj ko redovno gradi mrežu lakše i brže dobija poslove, stiče i održava poverenje starih kupaca, brine za lojalne kupce, briše birokratske prepreke u javnim institucijama i državnim službama i stremi visoko. Treba je dopunjavati novim imenima sa poslovnih i neformalnih sastanaka, savetovanja, putovanja, proslava, izleta. Iskoristite svakodnevne situacije i rutinske poslove za sklapanje novih poslova. S mrežom treba živeti stalno jer ona radi za Vas.

Pratite i proučavajte trendove Interneta. Postavite sebi visoke ciljeve. Ne komplikujte stvari, jednostavnost pobeđuje. Ali budite uvek posebni kako bi Vas kupci zapazili. Poštujte različitosti. I zračite pozitivno. Držite se profesionalnih načela u svakoj situaciji. I čuvajte svoj integritet.

Osnivanje i vođenje sopstvenog preduzeća je posao koji traži celog čoveka. Sve će se svaliti na Vaša leđa. A zapravo sve radite za sebe. Zato se javlja izazov da radite i više nego što treba. Možete i da preterate. Pa ipak, u određenom trenutku biće nužno da zastanete i proverite šta Vam je bitno, šta trenutno postizete a šta je potrebno promeniti. Kritički najpre krenite od toga kako upravljate svojim vremenom. Organizujte svoje vreme u skladu s ciljevima. Rasporedite dane prema vrsti poslova, odredite prioritete i uporno ih se pridržavajte.

- Napravite dnevnu listu zadataka,
- Naučite da kažete Ne.
- Uradite prvo ono što ne volite,
- Kontrolišite stres,
- Delegirajte odgovornosti,
- Vodite dokumentaciju po principu: deluj, prosledi, arhiviraj, baci i to jedanput, ne više.
- Sačuvajte sebe i redovno koristite slobodne dane.
- Opustite se, napunite baterije i vratite se na posao sa još većim entuzijazmom.

U svetu u kojem dominiraju jaki, i vlada uverenje da sve što je veliko, to je najbolje, Vi se morate prezentirati tako da se „malo čuje na veliko“ i da u svim prilikama ostavite utisak veličine, pouzdanosti i uspešnosti.

Čini se da nije lako.

Ali ako imate ideju, želite, možete, učite, znate i verujete u to što radite, savladaćete sve lavirinte preduzetničkog biznisa.

SELEKCIJA KANDIDATA

Preduslov dugoročnog uspeha kompanije

Nebojša Carić i
Duška Rodić
duska.rodic@adizesbc.biz



Kako prepoznati pravog kandidata s jasnom vizijom njegovog mesta u projektovanju razvoja kompanije. Modeli pomoću kojih se precizno detektuju sposobnosti budućeg uspešnog čoveka.

Najvažniji resurs svake današnje kompanije i dalje su ljudi koji u njoj rade. Koliko ćemo biti uspešni u poslu, kao i u kojoj meri ćemo biti zadovoljni poslom, direktno zavisi od ljudi sa kojima radimo ili ćemo raditi.

Mnoge organizacije se suočavaju sa poteškoćama koje su najčešće prouzrokovane:

- neadekvatnim izborom kandidata na određeno radno mesto i
- imenovanjem zaposlenog na radno mesto koje tom čoveku ne odgovara baš najbolje.

U svakom slučaju, teškoće ove vrste konstantno stvaraju konflikte i probleme koji nas iscrpljuju. Zbog toga ćemo se detaljnije pozabaviti sa važnim poslovnim zadatkom koji nazivamo selekcija kandidata i raspoređivanje zaposlenih na njima odgovarajuće radno mesto.

Najčešći razlozi za fenomen neadekvatnog izbora kandidata

U današnjem poslovnom okruženju, često nailazimo na nekoliko tipičnih razloga koji dovode do neadekvatne selekcije zaposlenih:

- nedovoljno jasan ili nekompletan opis poslova radnog mesta,
- nedovoljno određeni kriterijumi za selekciju,
- nedovoljno poznavanje savremenih metoda i tehnika za sprovođenje selekcije,
- premalo vremena i sredstava izdvojenih za sprovođenje selekcije i
- neoprezno potcenjivanje posledica koje nastupaju zbog pogrešnog odabira kandidata i fluktuacije zaposlenih.

Osnovna pitanja sa kojima treba da započne proces selekcije

Svaki proces selekcije kandidata potrebno je sagledati na osnovu odgovora na sledeća pitanja:

- ❖ Ko su interni i eksterni klijenti za radno mesto koje analiziramo?
- ❖ Kakva su očekivanja klijenata sa pozicije tog radnog mesta?
- ❖ Koji su zahtevi radnog mesta u odnosu na rezultate koji će biti ostvarivani?

- ❖ Koju tehnologiju je potrebno koristiti?
- ❖ Za čega nam je tačno potrebna osoba koju zapošljavamo (zadaci, dužnosti, očekivanja)?
- ❖ Kako da pronađemo “pravog” kandidata?
- ❖ Koje je pravo vreme za oglašavanje upražnjene pozicije, bilo interno ili eksterno?
- ❖ Ko će sve učestvovati u ovom zadatku?
- ❖ Ko su mogući kandidati?

Adizes Business Consulting se u svojoj metodi selekciji kandidata naročito detaljno bavi pitanjima kao što su:

- ❖ Ko su ostali članovi tima sa kojima će naš kandidat raditi? Veoma je važno voditi računa o tome da se formiraju komplementarni timovi u kojima će članovi tima uspešno saradivati.
- ❖ Ukoliko kandidat ima veliki potencijal, ali se ne uklapa u neposredno poslovno okruženje u smislu poslovne kulture vaše organizacije, ili iz nekog drugog razloga, trebalo bi sagledati koje drugo radno mesto više odgovara kandidatu.
- ❖ Da li je potrebno uraditi analizu međusobnih odnosa između nadređenog i podređenog? Postoje tačno definisani principi za analiziranje i primenu rezultata.
- ❖ Idealno je takođe uzeti u obzir dugoročne aspekte željenog pravca razvoja kompanije, organizacione jedinice ili samog radnog mesta, te na taj način trasirati razvoj karijere. Kada se ovo uklapanje uspešno ostvari, motivacija kandidata se veoma primetno povećava.

Selekcija kandidata Adizes Business Consultinga predstavlja potpuno sveobuhvatan i veoma uspešan model koji obuhvata četiri teorije i odgovarajuće instrumente za njihovo merenje. Naša selekcija kandidata obuhvata PAEI instrument Adizes menadžerske tipologije, the Brain Dominance instrument,

the Spiral Dynamics instrument, kao i instrument emocionalne inteligencije.

PAEI instrument

PAEI instrument predstavlja komplet upitnika zasnovanih na PAEI modelu menadžerskih uloga i stilova profesora Isaka Adizeša, i služe da se:

- Utvrdi PAEI profil svakog kandidata,
- Odrede PAEI zahtevi radnog mesta,
- Uporede PAEI profil kandidata sa PAEI zahtevom radnog mesta i
- Otkriju pozitivne, negativne, kao i latentne PAEI osobine kandidata.

Brain Dominance instrument (BD)

Naš mozak je podeljen u dve hemisfere od kojih svaka ima gornju i donju polovinu. Svaka hemisfera obavlja različite mentalne funkcije. Sve te funkcije u različitim stepenima učestvuju u svakoj našoj aktivnosti i upravu su ti odnosi karakteristični za pojedina zanimanja. Na primer, osobe kod kojih je dominantna leva gornja hemisfera mozga su dobri finansijski službenici i rukovodioci, računovođe, inženjeri, itd. Osobe kod kojih je dominantno izražena desna gornja hemisfera su veliki preduzetnici, umetnici, pisci, itd. Postoje benchmark pokazatelji za razna zanimanja projektovani prema razvijivosti pojedinih hemisfera i obrnuto. Ovi pokazatelji se takođe mogu projektovati prema utvrđenim zahtevima radnog mesta.

SPIRAL DYNAMICS

- Analiza sistema vrednosti organizacije i pojedinca

SPIRAL DYNAMICS Spiralna dinamika nam pruža okvir delovanja za analizu ličnog sistema vrednosti kandidata i vrednosne kulture organizacije, organizacione jedinice i samog radnog mesta. Prema definisanoj proceduri otkrivaju se dominantni nivoi vrednosti pojedinca i utvrđuje se u kojoj meri se te vrednosti mogu uklopiti u sistem vrednosti organizacije. Iako nam se može učiniti da je ovo isuviše „meka” varijabla, spiralna dinamika je važna jer se bavi istraživanjem nastanka i obrazaca funkcionisanja temeljnih vrednosti koje utiču na stvaranje korporativnih mentalnih modela.

Emocionalna inteligencija

Emocionalna inteligencija – se bavi našim svakodnevnim reakcijama na socijalne interakcije i izazove. Emo-



cionalno inteligentna osoba lako prepoznaje svoje i tuđe emocije i zna adekvatno da ih koristi. Test emocionalne inteligencije sastoji se iz osam delova i utvrđuje oblasti emocionalnih snaga kao i slabosti. Komponente emocionalne inteligencije su:

1. Emocionalna pismenost,
2. Poznavanje sopstvenih osećanja,
3. Balans ekstrovertnosti i introvertnosti,
4. Intelektualna nezavisnost,
5. Balans dete/odrasla osoba,
6. Predispozicije za liderstvo,
7. Uživanje na poslu i
8. Odbrambeni mehanizam overflow.

Postupak

Sistem selekcije kandidata ABC odvija se u nekoliko faza:

1. Prikupljanje preciziranih zahteva i potreba radnog mesta, te profila posla:
 - Opis radnog mesta uz korišćenje opšteg modela,
 - Procena zahteva radnog mesta – najvažnije kompetencije,
 - Specifični zahtevi radnog mesta,
 - PAEI i BD profili radnog mesta,
 - Procena sistema vrednosti organizacione jedinice u kojoj će kandidat raditi,
 - Procena zahteva emocionalne inteligencije za radno mesto.
2. Prva faza selekcije – primarna selekcija
 - Eliminacija zasnovana na CV kandidata,
 - PAEI prilaz i primena PAEI instrumenata,
 - Strukturni biografski podaci i
 - Brain Dominance (BD) prilaz i primena BD instrumenata.
3. Druga faza selekcije – aktivno procenjivanje kandidata
 - Dirigovani intervju – sistematična priprema, sprovođenje, procena i ocenjivanje kandidata, zasnovani na posmatranju u toku intervjuja. Pitanja za intervju se biraju na osnovu prethodno utvrđenih kriterijuma iz baze od oko 500 pitanja.
 - Simulacija timskog rada – sistematična priprema, sprovođenje, procena i

ocenjivanje kandidata, koji se bazira na korišćenju rezultata dobijenih u toku simuliranog timskog rešavanja problema.

4. Treća faza selekcije – finalna procena

- Ocena individualnog sistema vrednosti kandidata – metodom Spiral Dynamics (SD) i primenom SD instrumenta;
 - Profil emocionalne inteligencije kandidata – Emotional Intelligence (EI);
 - Završni intervju – sistematična priprema, sprovođenje, procena i ocenjivanje kandidata. Završni intervju je algoritam u koji ulazi pet različitih pokazatelja i koji je povezan sa logičkim nivoima ljudskog ponašanja u odnosu na promene u okruženju, ponašanju, sposobnostima, verovanjima i vrednostima, identitetu i nivou duhovnosti.
5. Dizajniranje i pisanje izveštaja za svakog kandidata. Završni deo evaluacije je najvažniji jer obuhvata sve pojedinačne rezultate testova koji oslikavaju realni profil potpuno zaokružene osobe.

AdizesBC sistem selekcije kandidata omogućava precizno i pouzdano upoređivanje zahteva radnog mesta sa ličnim osobinama kandidata. Takođe, korišćenjem našeg sistema selekcije, možete uporediti PAEI zahteve za vrstu liderstva u odgovarajućoj fazi životnog ciklusa kompanije sa ličnim PAEI profilom kandidata. Naš sistem selekcije kandidata praćen je najsavremenijom softverskom podrškom.

Zbog čega je naš pristup jedinstven?

AdizesBC pristup selekciji kandidata predstavlja zaokružen sistem kompatibilnih tehnika i alata za njihovo sprovođenje. Svaki instrument doprinosi otkrivanju najbitnijih delova slike o kandidatu u poređenju sa zahtevima posla.

Koliko smo uspešni?

Naš sistem selekcije je jedan od najsavremenijih danas postojećih metoda jer obezbeđuje stopu uspešnosti od čak 90%. Ovakav uspeh do sada nije zabeležen u poslovnom svetu, a zasniva se na feedback analizi klijenata koji su uz pomoć naše metode zaposlili više od 17.000 kandidata.

www.adizesbc.biz

Događaji

BUSINESS EXCELLENCE SHOW

Prvi BUSINESS EXCELLENCE SHOW u organizaciji HESPERIAedu i pod pokroviteljstvom Skupštine Grada Beograda, okupio je u beogradskom Hotelu Kontinental, oko 300 menadžera, predavača, konsultanata i predstavnika državnih i javnih institucija



Programom Međunarodne konferencije o poslovnom obrazovanju renomirani stručnjaci iz različitih oblasti predstavili su aspekte novih poslovnih principa koji teže ka postizanju menadžerske i ukupne poslovne izvrsnosti. Među njima bili su ugledni univerzitetski profesori: V. Božanić, A. Mihajlov (Srbija), G. Qualizza (Italija), M. Soković i K. Kern Pipan (Slovenija), M. Petrović (Crna Gora), Elena M. Jelenković

(Makedonija), K. Kirilov, K. Kaftandžiev (Bugarska) i mnogi drugi.

TRI PROGRAMA PARALELNO: Konferencija o poslovnom obrazovanju, Biznis ispovedaonica (berza konsultantskih ponuda), Prezentacije izlagača i programa: Upoznaj kulturu zemlje radi uspešne saradnje.

Konferenciju je otvorio Milan Janković, predsednik Privredne komore Beograda, a prisutne goste ispred organizacionog odbora pozdravili su prof. dr

Siniša Zarić, Ekonomski fakultet i Zorica Stablović Bulajić, direktorka HESPERIAedu.

Uvodno izlaganje na Konferenciji održao je Nebojša Carić, direktora Adizes Business Consulting-a, o najnovijim poslovnim trendovima. Posebnu pažnju privukao je direktni video link sa dr Isakom Adizesom koji je odgovarao na pitanja o globalnim promenama i putevima izlaska iz krize u našem regionu.

POSETA STUDENATA UNIVERZITETA METROPOLITAN

U organizaciji docenta dr Viktora Raduna, poslednjeg dana nastave u drugom semestru školske 2011/12, studenti druge godine Univerziteta Metropolitan iz Beograda, bili su na praksi, u prostorijama HESPERIAedu i Adizes Business Consulting, u Beogradu.

Nebojša Carić je održao vrlo zanimljivo predavanje o menadžment i marketing konsaltingu. On je istakao da

Adizes BC posluje u okviru mreže konsultantskih kompanija Adizes, instaliranih u različitim područjima sveta, čija centrala se nalazi u Santa Barbari, u Kaliforniji, SAD. Studenti su se upoznali sa zaposlenima u HESPERIJI koji su im predstavili publikacije i knjige iz menadžmenta, finansija, marketinga, preduzetništva i srodnih oblasti u izdanju HESPERIAedu i Adizes BC.



www.hedu.biz

Predavanja Brazilu

Tokom službene posete Brazilu, koji je u fazi ubrzanih ekonomskih i socijalnih promena, Nebojša Carić je imao i izuzetnu priliku da zajedno radi sa Don Bekom (SAD), vodećim stručnjakom za sisteme vrednosti i „prirodni dizajn” organizacija i čitavih država.

Brazil je danas najveći izvoznik hrane i poseduje najveće rezerve pijaće vode. Na severu zemlje su otkrivena nova nalazišta nafte koja mogu da omoguću Brazilu da bude među najvećim izvoznicima nafte u svetu.

Seminar

KORPORATIVNA BEZBEDNOST

Zaštita intelektualne svojine

Privredna komora Beograda,
ponedeljak 2. jul 2012. u 11,00

Predavači:
prof. dr Momčilo Talijan,
dr Miroslav Talijan, Zoran Đokić
i Zorica Stablović Bulajić

PENJANJE UZ LITICU autora Nikole Lukića je knjiga o savremenom poslovanju i njegovom dugoročnom i održivom razvoju. Njen cilj jeste da se na jednom mestu, na krajnje jednostavan način, objasni funkcionisanje jednog univerzalnog preduzeća, kako sa stanovišta dugoročnih procesa, tako i u određenim svakodnevnim situacijama.

Ovo je knjiga realne ekonomije. Proistekla je iz prakse i za nju je napisana. Govori o kupcima i snabdevačima, nadređenima i podređenima, otvaranju novih poslova i rešavanju reklamacija, razvoju biznisa, njegovoj kontroli i drugim elementima savremenog poslovnog procesa. Pomaže razvoju ukupnih konkurentskih sposobnosti preduzeća. Naročito je aktuelna u vremenu ekonomske krize i velike nezaposlenosti.



WWW.HEDU.BIZ / E-KNJIŽARA / POPUST 10% (RSD)

- | | | |
|---|---|---|
| 1 P. Draker: Moj pogled na menadžment. 1.750 | 16 N. Vreden: ProfitBrend. 1.847 | 36 P. Lension: 5 nedostataka u radu tima. 1.166 |
| 2 P. Sengi: Peta disciplina. 1.652 | 17 F. Kotler: 10 smrtnih grehova u marketingu. 729 | 37 R. Vagner: 12 elemenata sjajnog upravljanja. 1.361 |
| 3 I. Adižes: Upravljanje životnim ciklusima preduzeća. . 1.652 | 18 I. Adižes: Težnja ka Top formi. . . 729 | 38 G. Hamel: Budućnost menadžmenta. 1.653 |
| 4 I. Adižes: Stilovi dobrog i lošeg upravljanja. 1.458 | 19 I. Adižes: Adižesov bukvar za preduzetnike. 389 | 39 S. Kavi: Brzina poverenja. 2.138 |
| 5 A. Slivocki :Umeće sticanja profita. 1.458 | 20 I. Adižes: Menadžment za kulturu. 486 | 40 R. Luburić: Umijeće uspešnog upravljanja. 2.333 |
| 6 F.Kotler: Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem. 1.458 | 21 E. Jenni: Zloupotreba u knjigovodstvu. 486 | 41 A. N. Knežević: Maslina i šta s njom. 778 |
| 7 Dž. Velč: Veština pobeđivanja. . . 1.847 | 22 Z. S. Bulajić: Tragovi marketinga. . 486 | 42 D. Zohar: Duhovni kapital. 972 |
| 8 R. Tisen: Dividenda znanja. 1.750 | 23 A. Davis: Public Relations. 1.166 | 43 H. Tadin: Projektni menadžment. . 680 |
| 9 Goleman: Emocionalna inteligencija u liderstvu. 1.847 | 24 Z. Pavlek: Uspešna trgovina. 778 | 44 B. Gilad: Rano upozoravanje. . . 1.166 |
| 10 Mejo: Njihovo vreme. 2.527 | 25 F. Kotler: Lateralni marketing. . . 1.166 | 45 V. Radun: Konkurencija na nišanu. 875 |
| 11 P. Draker: Draker iz dana u dan. 1.944 | 26 Dž. Traut: Marketing ekspert. 777 | 46 P. Kolter: Korporativna društvena odgovornost. 778 |
| 12 F. Kotler: B2B brend menadžment. 1.905 | 27 Dž. Vord: Razvoj porodičnih kompanija. 1.166 | 47 M. Tudor: Zdrav život u poslovnom svetu. 389 |
| 13 K. Berman: Finansijska inteligencija. 1.847 | 28 Grupa autora: HACCP. 437 | 48 F. Nanetti: Kriza kao šansa. 487 |
| 14 V. Čen Kim: Strategija plavog okeana. 1.130 | 29 D. Iveković: Pojmovnik HR Menadžment. 1.166 | 49 S. Ćirković: Rečnik urbane svakodnevice. 1.361 |
| 15 B. Nušić: Retorika. 1.166 | 30 T. Hindl: Menadžment od A do Z. 1.166 | 50 M. Kocić: Orijentalizacija materijalne kulture. 1.944 |
| | 31 B. Jeghult: Šargarepe. 1.264 | |
| | 32 B. Triker: Direktor od A-Z. 1.166 | |
| | 33 I. Adižes: Idealan menadžer. . . 1.361 | |
| | 34 De Bono: Kurs razmišljanja. . . 1.361 | |
| | 35 D. Grout: Procena i unapređenje radnog učinka. . . 1.458 | |



Vasilije Kostić: Kako da budete bolji od konkurencije

U savremenim uslovima poslovanja koje dominantno karakteriše izražena konkurentnost, sposobnost razvijanja i pružanja usluge na najvišem nivou predstavlja jedno od ključno važnih komponenti poslovnog uspeha organizacije. I pored toga, nema mnogo organizacija koje stvaraju ili su stvorile celovit program razvoja usluge. Knjiga koja je pred nama na instruktivan način pruža organizacijama elemente neophodne za organizovanje njihovih uslužnih delatnosti i razvijanja celovitog programa razvoja usluge. Ovakav pristup pomaže kompanijama u njihovom nastojanju da razviju uslugu kroz proces njenog održavanja, unapređenja i novacije, čime su u stanju da postizu bolje radne i poslovne rezultate.

EDUKACIJA koja
vas podstiče da
preuzmete
inicijativu i učinite
vaše poslovanje
"otpornim"
na teške tržišne
izazove



OTVORENI SEMINARI

28. jun
29-30. jun
18-19. septembar
27-28. septembar
02-03. oktobar
15. oktobar
16-17. oktobar

**INOVIRANJE KORPORATIVNE BEZBEDNOSTI
PREDUZETNIŠTVO, INOVACIJE I MENADŽMENT
POVEĆANJE UČINKA ZAPOSLENIH
POSLOVNE FINANSIJE I KONTROLING
SISTEMI PRAĆENJA USPEŠNOSTI RADA
KONTROLA STRESA I MENADŽERSKOG ZDRAVLJA
KREIRANJE PODSTICAJNIH SISTEMA NAGRAĐIVANJA**

OTVORENI SEMINARI

1. Inoviranje korporativne bezbednosti:
Zaštita intelektualne svojine
2. Kako uspešno upravljati organizacijama u novom talasu krize
3. Selekcija kandidata
4. Internet marketing: On line komunikacija, novi trendovi
5. Povećanje učinka zaposlenih
6. Osnove upravljanja projektima: Basic trening
7. Upravljanje projektima: Expert training
8. Upravljanje rizicima projekta: Expert training
9. Istraživanje tržišta
10. Unapređenje on line prodaje: Kreiranje sadržaja koji prodaju
11. Finansije za neekonomiste
12. Poslovne finansije i kontroling
13. Upravljanje likvidnošću
14. Razvijanje sistema kompetencija u organizacijama
15. Kreiranje stimulativnih sistema nagrađivanja
16. Motivacione strategije
17. Workshop: Spin tehnika prodaje
18. Poslovno planiranje
19. Upravljanje potraživanjima
20. Upravljanje intelektualnim kapitalom
21. Organizacija prodajnog objekta
22. CRM - briga o klijentima
23. Marketing lokalne maloprodaje
24. Cross/up selling:
Prodaja komplementarnih proizvoda i usluga
25. Kako živeti sa stresom:
Usklađivanje poslovnih ciljeva i mentalnog zdravlja
26. Procena poslovnih ulaganja
27. Kako prevazići poslovne zamke i sačuvati preduzeće
28. Kreiranje profitabilnih poslovnih strategija

• **SAVETI, PREPORUKE PREMA VAŠIM POTREBAMA**

Seminari se održavaju u prostorijama
HESPERIAedu i Adizes Business Consulting
11000 Beograd, Obilićev venac 26/I,
tel. + 381 11 26 29 022, + 381 69 78 38 20

Cena seminara uključuje:

- Ekspertsko predavanje Adizes BC konsultanata i predavača HESPERIAedu
- Štampani materijal koji pokriva program
- Adrese polaznika seminara za dalje kontakte
- Ručak, kafa i sokovi u pauzama

Kotizacija za seminar:

Jednodnevni seminar	15.000,00 + PDV /18%/
Dvodnevni seminar	24.000,00 + PDV
Trodnevni seminar	35.000,00 + PDV

Jednodnevni seminar :

Kontrola stresa i menadžerskog zdravlja 7.000,00 + PDV

Kontakt osoba: Jelena Stojanović

E mail: jelena.stojanovic@adizesbc.biz

Početak seminara od 9-17 časova s pauzama i ručkom.

HESPERIAedu

11000 Beograd

Obilićev venac 26/I

tel. + 381 11 26 29 022

+ 381 26 33 291

www.hedu.biz

hesperiaedu@eunet.rs

Adizes
Business Consulting
...Southeast Europe Region...

HESPERIAedu