budiGURU.com

BUDI GURU MENADŽER

OTKRIJTE OSOBINE KOJE GA ČINE NAJBOLJIM

Živojin Petrović

JEDINSTVO ZNANJA I ISKUSTVA

BUDI GURU MENADŽER

Драгим пријатељима
са Интернета,

уз жељу и наду да
ће им ова књига донети
бар једну нову
идеју!

7.2.2020.
Београд

Ивица

BUDI GURU MENADŽER

OTKRIJTE OSOBINE KOJE GA ČINE NAJBOLJIM

Živojin Petrović

JEDINSTVO ZNANJA I ISKUSTVA

Beograd 2006.

BUDI GURU MENADŽER
OTKRIJTE OSOBINE KOJE GA ČINE NAJBOLJIM

Autor:
mr Živojin Petrović

Urednik izdanja:
Igor Stanišić

Dizajn i priprema za štampu:
GSM Advertising – www.gsmadvert.com

Lektura i korektura:
Marija Jekić

Štampa:
BeoPrint - Petrović, 11090 Beograd, tel: 011/ 35 64 775

Izdaje:
GSM Public, Beograd, Bulevar vojvode Mišića 14, aneks hale IX,
tel: 011/306 52 42, www.gsmpublic.com

GSM PUBLIC Novinsko-izdavačko preduzeće GSM Public fokusirano je na izdavanje časopisa i knjiga iz oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija i savremenih metoda poslovanja. U septembru 1999. godine iz ove kuće je pokrenut prvi srpski magazin o svetu telekomunikacija – *Mobilni magazin*. Odgovarajući na prepoznate potrebe poslovnih ljudi, GSM Public u januaru 2003. godine ulazi u realizaciju novog projekta. Sa idejom o prvom magazinu u Srbiji koji će biti posvećen svetu finansija, elektronskog poslovanja, ekonomije i komunikacija, NIP GSM Public 15. aprila 2003. godine pokreće *e magazin*, prvi i za sada jedini domaći časopis o savremenom poslovanju. Ovo novinsko-izdavačko preduzeće je tokom pet godina uspešnog rada sklopilo prijateljstva sa brojnim saradnicima, firmama i poslovnim partnerima, koji su umnogome doprineli da GSM Public i dalje odgovara na izazove, postavljajući i ostvarujući uvek nove ciljeve.

ISBN 86-905711-2-4

ZAHVALNOST

Posebnu zahvalnost upućujem svojim saradnicima na ovom projektu Igoru Stanišiću, Mariji Jekić, Vladimiru Brandaliku i Siniši Radosavljeviću, koji su svojim nesebičnim zalaganjem u velikoj meri doprineli da se ova knjiga nađe u vašim rukama.

Autor

Sadržaj

❖

Tokom pripreme knjige „Budi GURU menadžer" imao sam prilike da uvidim neke nove ideje i smernice koje bi trebalo primenjivati u radu. Iako sam tokom svog dosadašnjeg iskustva često imao prilike da radim na menadžerskim mestima, neosporno je da uz stečeno iskustvo treba da postoji i pismeni podsetnik koji će, ne samo olakšati rad i poboljšati produktivnost, već i ispraviti neke manje propuste koje činimo ili iz neznanja, ili zato što nam niko pre toga na njih nije ukazao.

Ova knjiga predstavlja suštinu, srž uspešnog poslovnog pristupa ne samo poslu, već i onima sa kojima radite na zajedničkim projektima ostvarujući ideju. Nije dovoljno samo da pročitate ove stranice; potrebno je da razmislite da li želite da uspešno pristupate poslu. Pročitati (ovde) napisano, a ne primeniti, isto je što i znati šta je dobro, ali ga ne činiti.

Na našem tržištu, koje se sve više orijentiše ka zapadnoj poslovnoj logici, pojavljuje se i značajan broj urbanih menadžera. Njihov rad ne može se proceniti samo na osnovu toga koliko je kompanija zakupila marketinških termina na određenom mediju, već i kakvi su uslovi rada i koliko ima zaposlenih, kako je raspoređen posao, te kako ih doživljavaju kupci. Na stranicama ove knjige ćete naći upustva za poštovanje ovih smernica, kao i način kako ih sprovesti iz ideje. Ne samo to! Biti uspešan znači i neprestano se edukovati i biti u toku. To je još jedan od razloga zašto toplo preporučujem ovo izdanje.

Igor Stanišić,
urednik izdanja

❖

U svom dvadesetogodišnjem radu kao predzetnik, a u jednom periodu i poslodavac za preko sto pedeset zaposlenih, primetio sam da je sve teže poslovati bez novog i osveženog znanja, naročito kod menadžera. Prošla su vremena kad se prevashodno radilo na „mišiće". Kad kažem rad, mislim na sveukupno odlučivanje, rukovođenje zaposlenima, odnosima sa kupcem, javnošću, načinu pristupa tržištu i slično.

Shvativši na vreme značaj i neophodnost edukovanja, većinu svojih investicija sam usmerio ka toj sferi. Uporedo sa investiranjem u svet edukacije i saznanja, uhvatio sam se pod „stare dane" u koštac sa knjigom i sa zadovoljstvom ušao u teorijsku problematiku savremenog poslovanja. Međutim, prilikom tog izučavanja kao i posećivanjem raznih kurseva i seminara iz oblasti menadžmenta, marketinga, organizacije poslovanja i slično, primetio sam da se u

mnogo slučajeva razilaze teorija i praksa.

Pored specifičnosti naše poslovne istorije na ovim prostorima u vidu rekordne inflacije, sankcija, nepoštovanja osnovnih načela poslovanja, nesigurnosti u finansijske institucije i slično, takvom ličnom zapažanju je doprinela činjenica da većina profesora, predavača i konsultanata kod nas nikada se nisu bavili preduzetništvom, odnosno nisu osetili kako je to poslovati sa ličnim novcem, a naročito na nesređenom tržištu kao što je do skora bilo naše. Kad god sam prisustvovao nekim predavanjima o unapređenju prodaje, interesovalo me je da li je predavač profesionalni prodavac, odnosno da li je nekada nešto uspešno plasirao.

Jedno je pričati o prodaji a sasvim je drugo prodati današnjem kupcu neki proizvod, naročito ako ste u taj proizvod uložili lična materijalna sredstva. Lepo je i korisno čuti statističke podatke, analize, psihološke profile kupaca, teorijske definicije, ali osećaj prodaje, snagu i moć koju kupac poseduje, može da prenese samo osoba koja je to i doživela. Ako osoba koja nije uspešan prodavac ili trgovac vodi predavanje o prodaji, to je isto kao da na Medicinskom fakultetu buduće hirurge uči osoba koja nikada u ruci nije držala skalpel.

Poznajem mnogo ljudi koji se bave preduzetništvom, koji su menadžeri, rukovodioci na odgovornim mestima. Većina njih, nažalost, i dalje radi po sistemu „prijateljske ekonomije". Ali ima i onih koji su se otrgli od takvog načina poslovanja i koji su na vreme počeli da se edukuju i od svoje kompanije prave pametne kompanije. Oni imaju izgleda za opstanak na hiperkonkurentnom tržištu današnjice.

Putujući po svetu i sarađujući sa dosta stranih menadžera, primetio sam da su manje sujetni od naših rukovodilaca. Veliki broj menadžera u Srbiji, naročito preduzetnika, i pored svih problema koje imaju u svojim kompanijama i dalje tvrde da se u sve razumeju, da su jednostavno najpametniji. Firma im propada, njihova sujeta im ne dozvoljava da pitaju za savet i pomoć. Oni kažu da su mnogo pametniji od svih drugih, jedino od svoje dece nisu.

Dok su u svetu sale za seminare i kurseve prepune polaznika, kod nas ih u većini slučajeva posećuju samo oni mrzovoljni kojima je matična firma uplatila kurs na koji moraju da se pojave kako bi se upisali na spisak polaznika. Na drugoj strani, istraživanja su pokazala da američki menadžer provodi 15% radnog vremena učeći na seminarima, u poslovnim školama ili radionicama

znanja unutar svoje firme. Zapadnoevropski menadžeri provode nešto više od 10% radnog vremena, dok su Japanci ubedljivo u vodstvu sa 30 % radnih sati provedenih na usavršavanju.

Kod nas vrlo mali broj top menadžera, odnosno izvršnih rukovodilaca, posećuje edukativne seminare. O preduzetnicima tj. vlasnicima firmi da i ne govorim. Prosto je nezamislivo da se očekuje od zaposlenih da imaju želju za napredovanjem u znanju, ako im u ličnom primeru njihovi menadžeri to ne pokazuju. Ne tako davno, kada je Motorola bila u velikim iskušenjima, a njen menadžment bio preokupiran velikim razvojnim problemima i drastičnim padom udela na tržištu, rukovodstvo je donelo odluku da se investira 10 miliona dolara u vlastiti univerzitet – *Motorola University*. Tada je njima vrlo važno bilo da naglase da stručno usavršavanje mora kretati „od glave". Zato sada svi Motorolini menadžeri, njih 1200, imaju obavezu jednom godišnje da aktivno učestvuju na zajedničkom usavršavanju. Više im se ne može dogoditi kao nekada da takvi programi za zaposlene propadnu zbog neangažovanja i neprimernog odnosa u njihovom sprovođenju od strane glavnih menadžera.

Većina naših preduzetnika se pravda da nema dovoljno slobodnog vremena za ličnu edukaciju. To je verovatno tačno, zato i treba da se edukuju – da nauče da budu delotvorniji, da bolje iskoriste najvredniji i najskuplji resurs koji imaju, vreme.

Strane kompanije dolaze sa jasnim *know-how*. Njihovi novozaposleni moraju provesti po nekoliko meseci na treninzima, raznim kursevima, u radionicama znanja. Kasnije to znanje redovno održavaju, nadograđuju i razmenjuju ga sa zaposlenima iz matičnih centrala.

Iako je dosta kvalitetnih mladih ljudi otišlo iz zemlje, mislim da ima još dosta potencijala i veliki broj onih koji žele da se upuste u organizovanje i rukovođenje poslovnih procesa. Svedoci smo velikog broja novoosnovanih školskih ustanova koje u prvi plan stavljaju obuku kadrova za buduće menadžere.

Ova knjiga je, pored ostalih, namenjena i njima, novim menadžerima, da im bar malo skrati i olakša taj komplikovan i teško savladiv put do vrha – put do GURU menadžera.

Ko je zapravo GURU menadžer? Kao prvo, treba imati u vidu da je preduzetnik osoba koja je iskoristila pravu priliku, donela hrabru odluku, stvorila ideju u glavi, koncipirala viziju, finansijski stala iza projekta i krenula u njegovu realizaciju prihvatajući

u startu rizik da ugrozi svoju ličnu finansijsku sigurnost, ali i sigurnost drugih.

Takođe, preduzetnici zbog nemirenja sa situacijom u svojoj firmi, koja može da stagnira ili se pogoršava, rizikuju svoje zdravlje, brakove i gubljenje prijetelja zbog zapostavljanja istih.

Preduzetnika interesuje širenje materijalne osnove biznisa, dok za razliku od njega menadžera interesuje sigurnost i plata.

S druge strane, menadžeri su osobe koje će, za razliku od preduzetnika, izabrati relativnu sigurnost plate i položaja, pre nego rizik nekog novog projekta sa svim svojim mogućnostima koje taj poduhvat sa sobom nosi oko eventualnog neuspeha ili finansijskog gubitka. Menadžeri razmišljaju racionalno, a preduzetnici emotivno.

Preduzetnik mora da bude menadžer i to postiže svojim ličnim edukovanjem, a menadžer može da bude preduzetnik ako u posao, pored ličnog rada, investira i sopstvena materijalna sredstva.

Stilovi obavljanja poslovnih procesa menadžera i preduzetnika se razlikuju, ali svi su usmereni ka istom

cilju. Svaki stil je na svoj način dobar i delotvoran.

GURU menadžer je osoba koja ima objedinjene najbolje osobine menadžera i preduzetnika. Stilovi obavljanja poslovnih aktivnosti menadžera i preduzetnika koje neka osoba uspe da ispolji i primeni u praksi, približiće je savršenstvu. Savršen menadžer ne postoji, ali zato GURU menadžer postoji.

GURU menadžer misli o sebi kao o sponzoru firme, kao o lideru tima ili internom konsultantu, a ne kao o gazdi ili menadžeru „starog kova". Pri tom, on radi sa svima koji su mu potrebni da bi posao obavio, a ne sledi uvek striktno lanac komandi.

GURU menadžer se ne drži organizacione šeme ili strukture firme po svaku cenu već istu menja kao odgovor na tržišne promene. Svoje stilove upravljanja prilagođava nastalim situacijama i ne donosi odluke sam, već poziva saradnike da se uključe u donošenju istih. Takođe, on ne gomila informacije za sebe već iste razmenjuje sa saradnicima i nastoji da ovlada širokim spektrom menadžerskih sposobnosti, tj. da se lično edukuje širokim znanjem.

GURU menadžer ne traži od drugih sate i sate rada, on traži rezultate. On je lider na duge staze i sve-

stan je da se bez njega može, jer uvek ima naslednika.

GURU menadžer, ima znanje, on radi pametnije a ne napornije.

Na moje veliko zadovoljstvo upoznao sam GURU menadžere. Svaki od njih je priča za sebe, odnosno ne samo priča nego udžbenik. I to udžbenik na koga bi se svaka školska ustanova ponosila. Međutim, više sam sretao preduzetnike i menadžere kojima nedostaje samo jedan korak do vrha. To je korak znanja. Ova knjiga je pokušaj da se taj korak učini što manjim i bržim.

Takođe, ova knjiga je namenjena i onima koji se već bave ili imaju želju da se bave biznisom. Većina firmi kod nas, ali i u svetu, spadaju u mala preduzeća. U Americi čak 95% firmi pripada ovoj grupi. Menadžeri u takvim firmama treba dosta da se edukuju kako bi se izborili sa hiperkonkurencijom koja danas vlada na svim poljima, a naročito menadžeri iz zemlje u tranziciji, kao što je naša, gde se u prošlosti nije u školskim programima, ni blizu prilazilo problematici preduzetništva i menadžmenta.

Teme koje su obrađene u ovoj knjizi, sigurno zbog svojih važnosti, zavređuju širu i dužu analizu. Zbog toga, sprovođenje ideje da se sve to smesti u

mali format knjige, a pri tom da se nešto ne izostavi, za mene je bilo teže, ali i izazovnije.

Zašto mali format? Jednostavno, u Srbiji se vrlo malo čita, osim žute štampe i njima sličnih tabloida. Takođe je problem što ljudi nemaju naviku i kulturu čitanja. Delom za to je krivo vaspitanje, loša ekonomska situacija, sve manje slobodnog vremena, zaokupljenost raznim problemima, nedaćama, poslom. Neki ljudi kupuju knjige isključivo da bi im ulepšale police i životni prostor.

S druge strane, kod ljudi koji generalno malo čitaju, stvara se još veća odbojnost kada se suoče sa knjigom velikog formata, teškom i obimnom. Odmah pomisle da je nikada neće pročitati jer nemaju toliko slobodnog vremena.

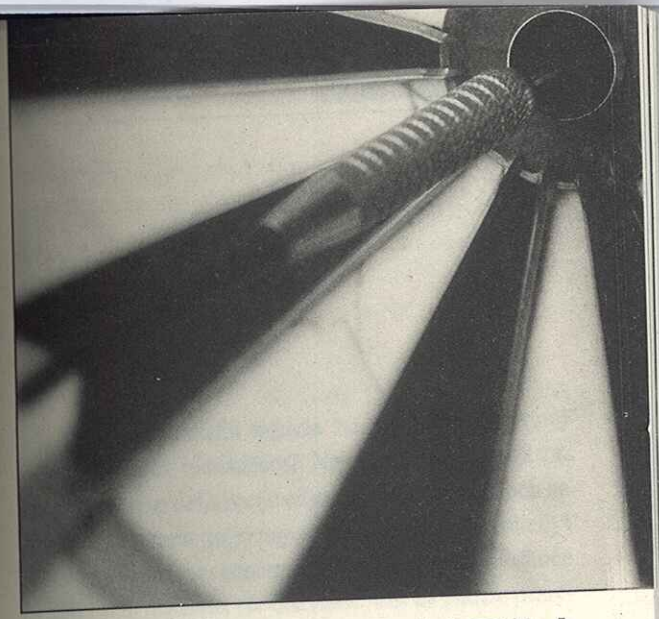
Novi moderni poslovni svet danas sve više upotrebljava torbe dovoljne da se u njih stavi samo laptop, olovka, malo papira i par sitnica. Postoji mogućnost da će neko od njih staviti u svoju torbu i ovu knjigu.

Želja mi je da se ona nađe pri ruci poslovnim ljudima i da ih oni u svojim pauzama, prevozu ili bilo gde drugde mogu čitati, jer osim što je praktičnog formata, ova knjiga treba da privuče čitaoce aktuelnim temama

koje će retko gde naći objedinjene na jednom mestu i predstavljene na ovako zanimljiv i neobičan način.

Na kraju, ova knjiga ima za cilj da olakša i još više potvrdi važnost promena, jer kao što je Čarls Darvin rekao „Neće opstati ni najjači, ni najinteligentniji, već oni koji se najbolje prilagođavaju promenama".

Autor



GURU menadžer **ima cilj**

❖

Da li ste pomislili nekada šta sve prethodi jednoj uspešnoj karijeri menadžera? Najvažniji korak koji on pravi je precizno definisanje ciljeva. Zapravo, za uspeh na bilo kom životnom polju najvažnije je postaviti sebi cilj i stremiti ka njegovom ostvarenju, bez obzira na poteškoće na koje usput nailazite. Ne dozvolite sebi da budete pasivni, da sležete ramenima, da budete samo nemi posmatrač koji se nikada ni za šta ne pita jer nema svoje mišljenje i nema nikada argumente za ili protiv. Pokažite svoju ličnost tako što ćete sebi i drugima staviti do znanja da na vas i te kako mogu da računaju kao na nekog ko će svojim idejama pokrenuti, probuditi ili promeniti.

„Za slepu osobu, svaka prepreka predstavlja iznenađenje".

nepoznat autor

Dakle, ne zaboravite da vaše želje menjaju sve.

Zamislite da vozite auto a da pri tom ne znate kuda idete. Na raskrsnici bi vam nebitno bilo da li ćete levo ili desno. Drugačije rečeno, onome ko ne zna kuda ide sve jedno je kojim će putem ići.

Vrlo je teško izdvojiti šta je najvažnije da bi se postao GURU menadžer, ali umeti razaznati šta vam je životni cilj i imati viziju kako ga ostvariti je sigurno najvažniji preduslov za dalji uspeh menadžera, naročito GURU menadžera.

Većina ljudi zna tačno šta ne želi. To je podjednako važno kao i znati šta želite. U skladu sa tim kreirate svoju budućnost i donosite važne odluke koje će dovesti do ostvarenja cilja. Što ste „veći igrač" planiraćete dugoročnije. Tada je i vaša vizija kompleksnija.

Ipak pre nego što zamislite cilj trebalo bi da imate želju. Želja po meni stvara cilj. Iz želje se rađa upornost. Velika upornost je veza do cilja. GURU menadžer mora da ima želju za uspehom, ne običnu već ogromnu, nemerljivo veliku želju za pobedom. Samo takvi menadžeri mogu da se bore sa promenama na tražištu i konkurencijom. Bez velike želje sve je uzaludno. Umeti odrediti želju nije svima lako. Tu ne mislim na obične, dnevne

želje čoveka koje proističu iz nekih ličnih, običnih potreba jer za dnevne želje nije potrebna neka velika upornost. Tu mislim na životne želje. Takvu želju GURU menadžer mora da ima i da je „zacrta". Tek onda se iz nje može postaviti cilj.

Mnogo ljudi koje poznajem nemaju veliku želju, a ni cilj, tako da nemaju razloga da budu uporni. Jedan poznanik, kad god se sretnemo, stalno mi se žali kako je nezadovoljan, kako loše živi i da hoće da ide u inostranstvo da radi. Tu priču ponavlja dosta dugo. Kad ga upitam šta je uradio po tom pitanju, šta je konkretno preduzeo, on ne zna odgovor. Praktično ništa nije uradio. On nema stvarnu želju, jer kad bi je imao, već bi bio daleko odavde. Verovatno i vi poznajete neke osobe koje se stalno žale da nemaju posao, da ne mogu da ga nađu itd. Dosta takvih ljudi u stvari nema dovoljno jaku želju za radom. Za njih se kaže da „posao traže, Boga mole da ga ne nađu". U višegodišnjem poslovnom iskustvu zapazio sam jednog kandidata koji već nekoliko godina stalno konkuriše i to na različite poslove. Imao je upečatljiv lik. Uvek je slao isto pismo, samo je menjao nazive radnog mesta za koje konkuriše, istu biografiju i baš me je zanimalo da ga upoznam. Jednom sam ga stavio na spisak kandidata sa pozivom na prvi razgovor. Na zakazani razgovor se nije

ni pojavio. On sigurno nema nikakvu želju, a daleko je od toga da ima životnu želju. Šta mislite da li je uporan u životu?

Upornost za jasan cilj

Jedan od meni dragih primera gde sam u potpunosti osetio smisao velike želje i uvideo zaslugu lične upornosti, jeste događaj na polaganju jednog od poslednjih ispita na fakultetu. Profesor je bio gospodin „starog kova". Predmet se bavio knjigovodstveno-računovodstvenom problematikom, meni moram priznati neinteresantnom zbog potrebe da se napamet znaju definicije, citati, formulacije itd. Izvlačili smo cedulje sa po tri pitanja. Tačan odgovor na sva tri pitanja nosi prelaznu ocenu (6 u našem školstvu). Za bolje ocene potrebno je bilo odgovoriti na dodatna pitanja. Svaki dodatni tačan odgovor nosio je pola ocene više, ali svaki dalji netačan odgovor automatski bi značio da niste položili ispit. Na prva tri pitanja sam tačno odgovorio i profesor mi je upisao prelaznu ocenu i zahvalio mi se. Niko od studenata pre mene nije imao želju da ide dalje sa ispitivanjem. Ja sam ga zamolio da izvučem još jednu cedulju za bolju ocenu. Na ta tri nova pitanja dao sam takođe tačan odgovor. Zahtevao sam od profesora da mi postavi još pitanja, na očiglednu zbunjenost ostalih studenata, ali konačna, najviša ocena je, zapravo, bila lekcija da treba biti uporan i istrajan u svojim željama. Na kraju ispita, profesor u čudu, možda i zato što sam bio vanredni student, ustavši sa stolice, pružio mi je ruku i rekao „čestitam, ovakvu upornost još nisam video". Biti uporan, znači da ste pola posla već završili. Za sve je potrebna upornost.

Određivanje ličnog cilja je za svakoga, a naročito za menadžera, izuzetno važno, jer ako znate da odredite lični cilj i imate jasnu viziju makar i za narednih godinu dana, onda ćete znati i da odredite cilj i viziju svom preduzeću, a samim tim i zaposlenom osoblju. Dakle, za uspeh jednog preduzeća je važan jasno postavljen cilj.

„Sve što vaš um može da zamisli
i u šta može poverovati,
on to može i da ostvari".

Napoleon Hil

GURU menadžer ima jasan osećaj u pogledu cilja i usmerenja u svakom trenutku svog života. Apsolutna jasnoća onoga šta želite je početna tačka svih velikih dostignuća. Što više napredujete i što jasnije sagledavate svoj cilj, vaša upornost dolazi do izražaja, a ona

je jedan od uslova za potpuno ostvarenje. Lojd Konant iz Čikaga, koji je više od pedeset godina radio sa uspešnim ljudima i analizirao ih, došao je do zaključka da je uspeh cilj, a sve ostalo su tumačenja.

GURU menadžer, kad postavlja cilj, zna da odredi granicu između onoga što je moguće i onoga što nije realno. On uvek postavlja svoj cilj malo više od mogućeg, a malo manje od onog što nije realno.

GURU menadžer je umetnik vizionarskog vođstva, on ima osećaj da svoju viziju prenese na takav način kako bi je i ostali zaposleni u njegovoj kompaniji prisvojili i doprineli njenom ostvarenju. On iz lične vizije gradi zajedničku viziju na uzbudljiv i inspirativan način.

Zajednička vizija

Bilo je četvoro ljudi po imenu SVAKO, NEKO, BILO KO i NIKO. Trebalo je obaviti važan posao. Zamolili su SVAKOG da to obavi. SVAKO je bio uveren da će NEKO to uraditi. BILO KO je mogao to da obavi, ali NIKO to nije uradio. NEKO se naljutio zbog toga jer je to bio SVAČIJI posao. SVAKO je mislio da to može obaviti BILO KO, ali NIKO nije shvatio da SVAKO to ne želi uraditi. Završilo se tako

da je SVAKO optužio NEKOGA kad NIKO nije uradio ono što je mogao BILO KO da uradi.

„Nemojte kovati male planove,
nemaju moć uzburkati čovekovu krv".

Danijel Bernham

Kao što sam u prethodnom poglavlju izneo, GURU menadžer je pokretač zajedničke vizije. Da bi GURU menadžer bio uspešan, njegov tim mora da deli sa njim viziju koju je on inicirao. Oni imaju zajedničku viziju.

Lične vizije su slike koje ljudi nose u svojim glavama i srcima, a zajedničke vizije su slike koje zaposleni nose u celoj organizaciji. Kada ljudi zaista imaju zajedničku viziju oni su onda spojeni i povezani zajedničkom težnjom – težnjom ka ostvarenju cilja. GURU menadžer zna da takve vizije dovode do slaganja, većeg truda i želje za napretkom firme, a ne samo do predanosti. Takva zajednička vizija menja međuljudske odnose unutar kompanije. To više nije „njihova kompanija" ona postaje „naša kompanija".

Najbolji primer za to ilustruje slučaj gospodina Miroslava Miškovića, predsednika kompanije Delta

Holding. Kada je svoju viziju o Delti preneo na prvih petoro zaposlenih i onog trenutka kada su tu viziju prihvatili kao zajedničku, njihov uspeh je bio zagarantovan.

„Pogledajte bilo koju veliku korporaciju, stvarno veliku i videćete da su sve počele od nekoga ko je imao ideju, i to uspešnu".

Danijel Bernham

Možda oni tada nisu ni bili svesni koliki posao započinju, ali je važno da su tu viziju svi prihvatili i njom se rukovodili. Njih petoro su zajedničku viziju prenosli na sledeće zaposlene, oni dalje na nove ljude u firmi, i tako do danas. Delta Holding i dalje ima jasno zacrtan cilj i zajedničku viziju. Oni su postali „veliki igrači" i imaju visoke ciljeve i jasnu viziju.

Sindrom „fliper"

Stručnjaci za postavljanje ciljeva imaju različite tvrdnje oko toga da li je neophodno pisati ciljeve ili je dovoljno samo držati ih u glavi. Bez obzira na razlike u pristupu zaključak je isti, bez cilja se ne može.

Raditi bez cilja i nemati ideju vodilju, isto je kao „raditi" u fliperu gde metalna kuglica predstavlja kompaniju, a odbojni zidovi poslovno okruženje. Isto tako, više ljudi u firmi bez zajedničkog cilja je kao puno metalnih kuglica u fliperu u istom trenutku. Trenutne situacije i događaji bi vas bacali sa jedne strane na drugu. Bez niti koja vas vodi ka zacrtanom cilju i svaki mali „vetar" promenio bi vam pravac poslovanja.

Mnoge firme sa kojima sam imao kontakt u dosadašnjem radu boluju od sindroma „fliper". Firme nemaju jasan cilj, rade „od danas do sutra". To je veliki napor za menadžere, a takođe i za njihove zaposlene.

Sindrom „flipera" zauzima treće mesto na mojoj „Top listi najčešćih bolesti preduzeća". Ukoliko takve firme i opstanu neko vreme, u većini slučajeva dolazi do stvaranja novih problema kod menadžera, koji se odnose na njihovo loše samoorganizovanje, manjak vremena. Tada se pojavljuje sindrom „piramide bez vrha" (više o tome na *www.zika.biz*).

GURU menadžer ima jasan cilj, stvorenu viziju, ogromnu upornost za dostizanje tog cilja.

Lista ciljeva

Već sam rekao da nije lako zacrtati životni cilj. Imate li vi taj cilj i da li ste o tome razmišljali? Postoji nekoliko metoda kojima čovek može da otkrije onome čemu teži.

Jedan od mojih inspiratora, gospodin Brajan Trejsi, vodeći američki stručnjak po pitanju razvoja ljudskih potencijala i lične delotvornosti, zagovornik je ideje da treba zapisati lične ciljeve u životu.

Na komadu papira ispišite naslov „lista snova". Na vrhu papira ubeležite današnji datum. Možda će vam biti potrebna i sveska za ovu vežbu. Stvorite svoju „Fantaziju za period od pet godina". Zamislite da je taj period od pet godina već prošao i da je vaš život savršen u svakom pogledu. Zamislite da su svi vaši ciljevi postignuti, svi problemi rešeni i vi živite život vaših snova.

Zamislite da su vaš prihod, vaš bankovni račun, porodičan život, zdravlje, rad, karijera idealni na svaki način. Kakvi bi oni tada bili? Ko sa vama više ne bi bio? Koliko biste zarađivali? Koju vrstu automobila, odeće i nivo fizičke kondicije biste imali?

Opišite vaše buduće vizije za sebe sa svim detaljima. Ispišite sve što možete i zamisliti da želite na vašoj

listi snova. Neki ljudi će imati samo pet ili deset stavki. Drugi će sastaviti listu od 200 ili 300 stavki koje bi želeli da postignu u narednih pet godina.

Sad kad imate zapisanu listu svojih snova i ciljeva, listu svega što biste želeli da imate u svom životu, sledeći korak za vas je da im pripišete prioritete. Pored stavki koje su vam najvažnije, pored onih koje dovode do najvećih promena u vašem životu i onih koje silno želite, zapišite slovo „A". Pored stavki koje biste želeli da imate, ali nisu tako važne kao one u prvoj kategoriji, zapišite slovo „B". Pored preostalih stavki, ciljeva koje ste zapisali, koje biste želeli, ali do kojih vam nije previše stalo, zapišite slovo „C". Sada prenesite sve vaše „A" ciljeve na poseban komad papira.

Zatim se zapitajte ostvarenje kojih ciljeva sa liste bi imalo najveći pozitivan uticaj na vaš život? Zapišite „A-1"pored osnovnog cilja. Onaj cilj koji bi imao malo manji efekat obeležite sa „A-2" i tako redom. Vaš „A-1" cilj treba da bude vaš „glavni, konačni cilj". Postizanjem ovog cilja vodiće vas ka postizanju drugih ciljeva.

Kad izaberete vaš „glavni, konačni cilj", tj. vaš najvažniji cilj, vi ste na početnoj tački svog ličnog na-

pretka i tada se pridružujete onoj grupi od 3% ljudi u našem društvu sa visokim dostignućima.

Mora da postoji motiv da bi postojala motivacija. Svih 85% vaše motivacije određeno je rezultatima koje predviđate ili stvarima za koje se nadate da ćete postići kao rezultat onoga što radite. Što vam je jasnije ono što želite bićete više motivisani i uporniji da to postignete.

Da se vratimo na početak priče i primeru kada ste u automobilu i ne znate kuda da krenete. Dolaskom na raskrsnicu sa jasno formiranim ciljem itekako ćete znati kuda treba ići, pa ćete opreznije gledati, pitati i pronaći pravi put. Dakle, GURU menadžer ne luta, već tačno zna kuda ide i zašto tamo ide. On, kada dođe na raskrsnicu, sigurno korača u pravcu puta koji vodi ka uspehu.

GURU menadžer

je menadžer znanja

❖

Da li vam se nekada dogodilo da ne možete da se uhvatite u koštac sa problemima koje vam nameće savremeni način poslovanja? Ne dozvolite da vas sputavaju predrasude onih koji se stide svog neznanja, a trude se da ga prikriju svojim ponosom.

„Ništa nije strašnije od neznanja na delu".

Johan Volfgang fon Gete

Svet postaje sve manji, a populacija se transformiše u društvo znanja. U poslu će opstati samo oni koji se svakodnevno edukuju. Znanje postaje glavni resurs. Sve više se traži šire znanje, kao i veće životno saznanje – iskustvo. Školstvo se u tom pravcu menja. Menadžer mora svoje znanje da širi na druge, njemu slične, poslovne oblasti. Tržište je postalo netolerantno. GURU menadžer

mora igrati i pobediti na njemu. To će postići samo sa velikim i širokim posedovanjem informacija, činjenica i umešnosti. Starosne granice učenja se šire, moja deca su već sa 4 i 5 godina počela da uče strane jezike, da koriste računar i internet. S druge strane u školi za računare i strane jezike, koju sam vodio, veliki broj polaznika je bio starosti preko pedeset godina. Upravo zbog toga, za GURU menadžera edukacija je postulat uspeha – raditi na edukaciji od samog početka i ne umanjivati njen dalji razvoj čak ni kasnije.

Tehnologija munjevitom brzinom napreduje, ali GURU menadžer ide u korak sa njom. To zahteva stalno proširenje znanja i edukativni napredak. Pri tom ne treba zapostaviti ni praktičan rad, jer treba imati u vidu da se najbolji rezultati dobijaju kada se ukrsti iskustvo i znanje.

„Važno je nikad ne prestati postavljati pitanja".

Albert Ajnštajn

GURU menadžer mora sticati, prikupljati ali i prenositi znanje na druge. Naročito u svojoj kompaniji. On je svestan da će u bliskoj budućnosti samo „pametne

kompanije" opstati. Znanje se unapređuje i uvećava na mnogo načina. Smatram da je jedan od načina na koji čovek uči i širi znanja postavljanjem pitanja i dodatnim interesovanjima. Dosta sam naučio na taj način, jer jedno od mojih pravila je, da kad nešto ne znam, onda pitam one koji to znaju. Veoma je važno znati ko zna. Nikad ne treba da vas je stid da pitate. Kineska poslovica kaže da je onaj ko pita budala samo pet minuta, a onaj ko ne pita budala je ceo život. GURU menadžer uvek pita za mišljenje, za savet, za ideju. I znajte, nema glupih pitanja, ima samo glupih odgovora.

„Nikad ništa nisam naučio od čoveka koji se slaže sa mnom."

Robert Hajnlajn

Prilikom raznih polemika i suočavanja mišljenja takođe se dosta uči.

Slušajući mnogo možete naučiti. GURU menadžer to primenjuje. Loš utisak ostavlja na svakog učesnika u diskusiji kada primetite da vas sagovornik ne sluša, odnosno sluša a ne čuje. Ako ste se već upustili u dijalog onda pažljivo slušajte sagovornika, potvrdno klimnite glavom dok on priča, dajte

mu do znanja da ga pomno pratite. U toku diskusije sa svojim saradnicima uvek pratim njihovo ponašanje, poglede, gestove, pitam ih da ponove poruku razgovora ili samo pitanje, jer su mi potrebne povratne informacije od njih. Cilj tog *feedbacka* je da osigura da obe strane u razgovoru imaju istu i „čistu" poruku komunikacije (o komunikaciji više u nastavku knjige). Ernest Hemingvej je to ovako rekao „Volim slušati. Mnogo sam naučio zahvaljujući pažljivom slušanju. Većina ljudi nikad ne sluša."

„Znanje je samo proširenje naše sfere neznanja".

Albert Ajnštajn

Jedan moj poznanik, upustivši se u vode privatizacije i rukovođenja velikim i komplikovanim sistemima, shvatio je da je ušao u nešto novo i da „pod stare dane" mora da se uhvati u koštac sa knjigom. Svakodnevno uči o upravljanju, organizacijama, pohađa kurseve za strane jezike. On pita i uči. Njegova kompanija mora napredovati, a napredovaće samo ako ima duh kompanije koja se edukuje. S obzirom na to da kompanija ne može sama da se edukuje, već njeno edukovanje čine pojedinci i njihova lična edu-

kacija (naročito rukovodioci), onda on, kao menadžer, na najbolji način pokazuje zaposlenima i motiviše ih na individualno učenje.

„Obrazovanje se ne sastoji od toga koliko ste zapamtili ili koliko znate. Sastoji se od toga da razlikujete koliko znate, a koliko ne".

Anatol Frans

Treba imati u vidu da je opredeljenje na individualno učenje stvar ličnog izbora. Teško se neko može prisiliti da se edukuje i da proširuje svoje znanje. Tada se kod tih ljudi može stvoriti upravo suprotno – otpor ka učenju. Mnoge firme za svoje zaposlene plaćaju razne kurseve, seminare, predavanja. U većini slučajeva to dosta košta. Pri tom, firme nisu psihološki pripremile svoje zaposlene i nisu kod njih pobudile samoinicijativu i želju za ličnim učenjem i napredovanjem kako bi ti kursevi stvarno imali nekog efekta, a ne samo zbog sertifikata i potvrde o završenom seminaru. Većina polaznika, koje firma šalje na kurs, nije u potpunosti zainteresovana. Njihovi menadžeri stoga traže od predavača da se vode dnevnici o tome ko je bio pažljiv, ko je kasnio na nastavu, ko se trudi i prati predavanja, a ko ne itd.

Zamislite osobu koja nema želju za ličnom edukacijom, koja je radila ceo dan u prodaji, opslužila stotine kupaca i u pet sati kad je izmorena, možda i gladna, mora da žuri na kurs stranog jezika ili neke druge obuke (u protivnom je svesna da će izveštaj o njenom izostanku sa predavanja sutra ujutro biti kod šefa na stolu). Šta mislite koliki efekat ima taj kurs kod te osobe? U tom slučaju to su pretežno loše investirana sredstva za njihove firme. Bolje bi bilo da su kompanije i njihovo rukovodstvo, svojim ličnim primerom, raznim sistemima motivacije, ili nekim drugim načinima pobudili želju kod zaposlenih za ličnom edukacijom.

„Čovek koji ne čita dobre knjige nema nikakve prednosti nad čovekom koji ih uopšte ne zna čitati".

Mark Tven

Za razliku od mog poznanika, pomenutog menadžera, koji je sam uvideo da je neophodno da se lično edukuje, postoje mnogi pojedinci koji to ne žele ili nemaju hrabrosti, vremena, volje da uče, da pitaju. Takvi će teško opstati i prilagoditi se promenama na tržištu današnjice. Oni su od onih koji sve znaju. Oni su pravi „stručnjaci". Verovatno ste i vi sretali takve osobe jer ih ima svuda oko nas. Oni su „upućeni" u sve životne

oblasti i u svim raspravama vode glavnu reč. Takvih „stručnjaka" će biti sve manje, istopiće se od „znanja".

„Ulaganje u znanje uvek donosi najbolje dividende".

Bendžamin Frenklin

Što god budete više znali, više ćete shvatati koliko zapravo ne znate. Za GURU menadžera učenje je doživotni proces, koji treba da mu bude zabavan i uzbudljiv i da mu donese više zarade i uživanja. Za oblast koju manje poznaje on ume da nađe pravu osobu koja će ga naučiti ili savetovati o tome.

Ako možete, nađite sebi mentora. To je vrlo važno u bilo kojoj sferi edukacije. Mentor će vam pokazati prečice i olakšati učenje. Zadovoljstvo je imati mentora, a još veće zadovoljstvo je biti mentor. Mentora ćete naći lako ako pogledate oko sebe ko je uspešan, ko je napredovao u poslu, ko je postigao vidljive rezultate, ko želi i ume da prenese to znanje. Tražite mentora koji je podjednako dobar i u praktičnom i u teorijskom znanju. U biznisu teorija bez prakse vrlo malo vredi. Sve više primećujem oglase u stranoj štampi da velike kompanije kada raspisuju konkurs za neko radno mesto, ne stavljaju u prvi plan školsku

spremu već životno iskustvo. Sve se više traže menadžeri sa velikim iskustvom, koji sada imaju prednost pri zapošljavanju. Godine nisu bitne, bitno je samo da osoba poseduje odgovarajuće iskustvo. Takve osobe znaju kolika je prednost biti svestran i usavršavati se u svakom smislu, kao i koliko je bitno pohađati kurseve i seminare koji nam omogućavaju da što spremniji dočekamo izazove koje nam nudi moderan način poslovanja.

Da li biste poverili najskuplji avion pilotu–početniku ili biste tako skupu investiciju usmerili u ruke onog pilota koji iza sebe ima iskustvo?

„Blago onom ko zna da ne zna,
a hoće da zna".

narodna poslovica

Na moju veliku žalost, zbog okolnosti u kojima sam započinjao poslove krajem osamdesetih i početkom devedesetih, a naročito kasnije, tokom ekonomske krize u zemlji, nisam imao pravog mentora. Morao sam sve sam da istražujem. Dosta sam vremena i energije izgubio na neke stvari koje bi mi pravi mentor verovatno sa lakoćom objasnio. Uštedeo bi mi vreme i energiju. Kasnije sam upoznao dosta uspešnih ljudi sa kojima i da-

nas rado razmenjujem iskustva, upijam znanje i koji su rapoloženi da mi prenose *know-how* za napredovanje iz oblasti mog interesovanja. Sada su vremena drugačija. Mnogi ljudi su spremni da pomognu osobama koje imaju želju da napreduju, naročito po pitanju znanja.

Dakle, bez teorijskog znanja se ne može, ali je još važnije posedovati dobro praktično znanje. Danas ima puno visokoškolskih institucija za menadžment koje lansiraju školovane menadžere iz svih oblasti. Ali, jedno je učiti za menadžera, drugo je biti menadžer u nekoj firmi, a sasvim je treće biti menadžer u svojoj firmi. Tek se na ovom trećem, gde je lični novac u „igri" vidi potreba za sintezom prakse i „knjige". Savremene škole, primećujem, sve više uvode praktičnu nastavu u svoje programe. Obuka novih menadžera bez praktičnog znanja, naročito o temama kojima se ova knjiga bavi, ne vredi mnogo. Novoškolovani menadžeri će ipak morati da prođu trnovit put na hijerarhijskim lestvicama budućih firmi dok ne budu dostigli onaj nivo za koji su školovani. Ova knjiga je, pored ostalih, namenjena i njima, novim menadžerima, da im bar malo skrati i olakša taj komplikovan i teško savladiv put do vrha – put do GURU menadžera.

„Samo jedan razgovor za stolom
sa mudrim mentorom,
vredi kao mesec dana proučavanja knjiga".

stara poslovica

Moram da naglasim da učenje zahteva slobodno vreme. Jedan poznanik, inače uspešan preduzetnik, mi je rekao kako je našao vremena i za sport i za porodicu i za druženje, ali za edukaciju nikako. Možda je to i zato što je za ličnu edukaciju potrebna posebna volja. Osobama koje su odavno „izašle iz klupa" potrebna je snažna volja i ogroman napor za dalju edukaciju. Nije baš jednostavno da čovek u godinama ponovo sedne za knjigu ili računar i počne da uči. Zato ja imam drugačiji pristup kad je u pitanju obuka odraslih ljudi. Pokušavam da im stvorim posebnu želju i na jednostavan način probudim interesovanje za datu temu. Pristalica sam jednog metoda koji više liči na druženje nego na učenje. Dakle, učenje kroz druženje je jako dobar način i donosi odlične rezultate.

Bez obzira na sve, za edukaciju i nadograđivanje znanja menadžer mora da izdvoji vreme. Vremena je sve manje i još ako se ne raspodeli pravilno, onda će sigurno i dobri poslovni rezultati da izostanu (o vremenu i načinu njegovog korišćenja biće posebno reči u narednom poglavlju).

„Kada govoriš, ne možeš da slušaš.
Kada ne slušaš, ne učiš".

Bernard Lind

Pored toga za edukaciju je potreban neki kutak u kući ili sobi. Ko ima uslova odvaja i celu sobu i pretvara je u radnu ili sobu za učenje. Mali odeljak u okviru sobe je takođe dovoljan da u njemu možete nesmetano čitati, koristiti računar itd. Svaki GURU menadžer pravi svoju biblioteku knjiga iz oblasti koje ga zanimaju, odnosno iz sfere poslovanja.

Lično, upražnjavam edukaciju putem interneta. Pohađam puno kurseva, pratim razne seminare, aktivno učestvujem u diskusijama koje me zanimaju. Prednost ovakvog učenja je velika. Štedi mi vreme, novac (za putovanja i boravke po seminarima), a što je vrlo bitno učim šta hoću i kad hoću s obzirom na to da su *online* kursevi na raspolaganju 24 sata dnevno sedam dana u nedelji. Međutim, jedna od mana je da pri takvoj vrsti učenja i praćenja seminara ne upoznajete druge učesnike, predavače, jednom rečju ne širite svoja poznanstva kao što bi to bio slučaj u klasičnoj metodi edukacije.

Menadžer treba da čita što više i to svakoga dana. GURU menadžer, da bi pratio dostignuća iz sfere svog poslovanja, mora stalno da se edukuje. I ne brinite, memorija svakog čoveka može da uskladišti milijarde podataka ili detalja i ni kod jednog čoveka ne može da dođe do prezasićenja. Memorija svakog čoveka je spremna za još više unetih informacija, a vaš mozak, verujte, nije izuzetak.

„Obrazovani se razlikuju od neobrazovanih, jednako kao i živi od mrtvih".

Aristotel

U današnjem vremenu samo znanje pobeđuje. U budućnosti, pobeđivaće samo široko znanje. GURU menadžer mora biti menadžer širokog znanja, ali naročito, menadžer koji ume da ga primeni i prenese drugima. GURU menadžer zato pobeđuje!

Deset razlika između pobednika i gubitnika

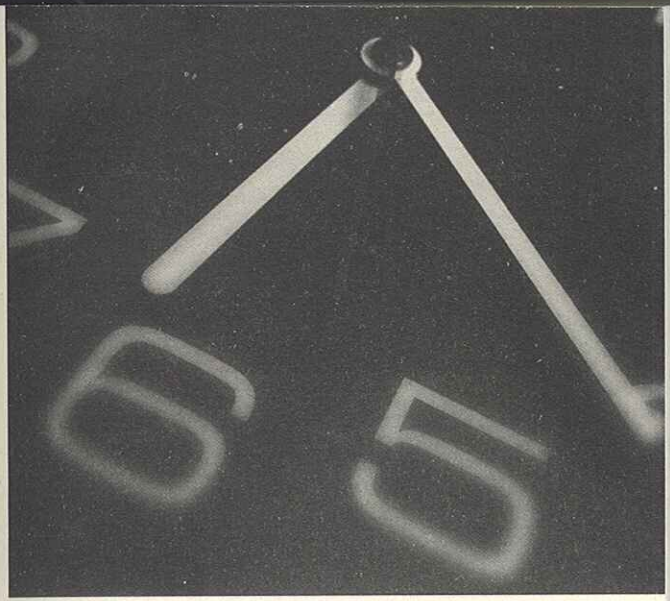
1. Pobednik greši i kaže „Pogrešio sam", gubitnik kaže „Nisam bio kriv".

2. Pobednik zahvaljuje sreći što je pobedio, čak i kad se nije radilo o sreći. Gubitnik kada izgubi tvrdi da nije imao sreće, iako se nije radilo o sreći.
3. Pobednik radi više od gubitnika i ima više vremena. Gubitnik je uvek prezauzet, prezauzet svojim neuspesima.
4. Pobednik prouči problem. Gubitnik ga zanemari i zaobiđe.
5. Pobednik pokazuje da mu je žao i propušteno nadoknadi. Gubitnik kaže da mu je žao, ali sledeći put ponovo učini istu stvar.
6. Pobednik zna za šta se treba izboriti, a šta treba rešiti sporazumno. Gubitnik se pokušava nagoditi o onome što mu nije potrebno, a bori se za stvari za koje nije vredno boriti se.
7. Pobednik kaže „Dobar sam, ali ne onoliko koliko bi trebalo biti". Gubitnik kaže „Nisam loš kao mnogi drugi". Pobednik gleda napred kuda ide. Gubitnik gleda s visine na one koji još nisu dostigli njegov položaj.
8. Pobednik poštuje uspešnije ljude od sebe i na-

stoji učiti od njih. Gubitnik zamera boljima od sebe i nastoji im naći manu.

9. Pobednik se smatra odgovornim za više od onoga što je njegov posao. Gubitnik tvrdi „Ja radim samo to!".

10. Pobednik kaže „Mora postojati bolji način da se to uradi". Gubitnik kaže „Zašto to menjati? To je način na koji smo uvek radili".



GURU menadžer ceni vreme

❖

Zamislite da postoji velikodušna banka koja vam svakoga jutra stavi na raspolaganje bonus od 86.400 dinara, uz samo jedan uslov – da se uveče poništi sav ostatak novca na računu. Nema štednje za sledeći dan. Šta biste vi uradili? Iskoristili iz svega i poslednju paru, razume se.Verovali ili ne, ali svako od nas ima takvu banku. Njeno ime je život. Svakog jutra život vam daje 86.400 sekundi. Svake ponoći otpisuje šta je ostalo, što niste uložili u neku pametnu svrhu. Ostajete bez – sat, dva, 15 minuta ili celoga dana. Ne dopušta se trošenje preko bonusa. Nema ni „skupljanja" za sutra. Svakog dana dobijete novi konto. Kad ga ne potrošite, na gubitku ste. Nema alternative: ako niste dobitnik, onda ste gubitnik. Morate živeti danas, na današnjem depozitu. Investirajte ga tako da vam se najviše vrati, u obliku – zdravlja, sreće, uspeha, razvoja, sigurnosti. Sat neumoljivo otkucava, živeli mi ili životarili.

Da biste shvatili kolika je vrednost:

- jedne godine – pitajte studenta koji je pao godinu,
- jednog meseca – pitajte majku koja je prerano rodila,
- jedne nedelje – pitajte urednika nekog nedeljnika,
- jednog dana – pitajte nadničara koji dnevno kupuje hranu za decu,
- jednog sata – pitajte zaljubljene koji čekaju da se sastanu,
- jedne minute – pitajte osobu koja je zakasnila na voz,
- jedne sekunde – pitajte osobu koja je upravo izbegla nesreću,
- jedne milisekunde – pitajte osobu koja je osvojila srebrnu, a ne zlatnu medalju na Olimpijadi.

Kao što dete posle prvog iskustva sa vatrom zna da se sa njom ne treba igrati, tako i GURU menadžer zna da se sa vremenom ne treba igrati. Vreme je neumoljivo. Vreme je najupornije, ništa ne može zaustaviti vreme u svom odlasku. Ono je jedinstven resurs. Potpuno nepotkupljiv.

GURU menadžer zna da je vreme ograničavajući faktor. Uspesi poslovnih planova koje menadžeri prave zavise od dovoljne količine vremena odvojenog za zadatke. A ponuda vremena je tačno ograničena i nepromenjiva.

Čovek u prirodi svoje ličnosti nema skoro nikavu mogućnost i sposobnost da vlada svojim vremenom. Poznato je da čovek kada provede nekoliko dana u potpunom mraku potpuno izgubi osećaj da li je noć ili je dan. Svakome se desi da pogleda na sat u toku dana i da se zapita, kad pre prođe vreme? GURU menadžeru se to ne dešava. Umeće raspolaganja i upravljanja svojim vremenom se uči. Svako treba to da nauči a naročito menadžeri koji žele da budu delotvorni, a samo su delotvorni menadžeri pravi GURU menadžeri.

„Čuvaj se žurbe, jer ona uvek dovodi do kajanja: onaj koji žuri govori pre nego što nešto sazna, odgovara pre negoli nešto shvati, odluči pre negoli nešto proveri, kudi pre nego se u nešto uveri".

arapska poslovica

Poznajem mnogo ljudi koji jednostavno ne mogu da se snađu u današnjem vremenu. Stalo su u „škripcu" sa vremenom, kao da su se sa njim posvađali. Danas je

vreme dosta brzo i biće sve brže. Ono svakog dana ubrzava svoj tempo. Menadžeri moraju da prate vreme u njegovoj brzini. Oni moraju da se uklope – u suprotnom vreme će ih „pojesti".

Kada sam počinjao da se bavim prodajom nekoliko sati mi je bilo potrebno da izdvojim kako bi napravio kalkulaciju cena za novu robu nabavljenu od dobavljača. Sve se radilo ručno. Kasnije, kada smo uveli IT u preduzeće, za istu količinu robe bilo je potrebno svega petnestak minuta. Sada to traje nekoliko sekundi. Već u nabavci od dobavljača se dobije urađena kalkulacija i vreme koje je potrebno za unos je samo onoliko koliko je potrebno da se fajl iskopira u knjigovodstveni program. Zamislite da se sada sve to radi ručno. Roba bi izašla iz mode dok bi je mi sa urađenom kalkulacijom stavili u promet.

Zara, vodeća evropska kompanija za trgovinu odećom na malo, uvidela je značaj trke sa vremenom. Menadžment Zare je shvatio da samo ako budu brži od konkurencije, pobediće. Naime, Zara ima oko 930 prodavnica širom sveta. Menadžeri tih prodvnica svakodnevno daju sugestije o kroju, vrsti tkanine čak i o novom stilu. Sve te ideje stižu u njihovu centralu u La Korunji u Španiji. Menadžment Zare odlučuje šta treba da se radi. Dizajneri skiciraju ideje na računarima, šalju ih internet

mrežom do svojih fabrika koje su u blizini, počinje šivenje, bojenje i sastavljnje odeće, da bi nekoliko nedelja kasnije odeća već bila u njihovim prodavnicama širom sveta. Na taj način Zara nije samo malo brža od konkurencije, već čak dvanaest puta. Da ne govorim o tome da Zara ima dva puta nedeljno isporuku nove robe i ujedno povlačenje stare.

Kad je u pitanju brzina, modni krojač, koga sam upoznao u Hong Kongu, gospodin Šaz, otišao je korak dalje. Kod njega u radnji nudi vam se izbor od preko hiljadu najkvalitetnijih materijala za šivenje košulja i odela. Izaberete dizajn i materijal koji vam se sviđa, na licu mesta sami kreirate košulju ili odelo po ukusu (vrstu kragne, rukava, dugmadi itd.), i dok popijete kafu ili čaj, košulja vam je sašivena tačno po vašim, prethodno uzetim merama. Iza te prodavnice, gospodin Šaz ima malu fabriku šivenja. Oni su spremni da izađu u susret svim vašim željama po pitanju dizajna, kvaliteta, brzine. Ukoliko želite odelo, procedura je slična. Dok stignete nazad u hotel, odelo krojeno po vašoj meri, čeka vas u sobi. Izvezeno vaše ime na etiketi odela ili košulje se podrazumeva, kao i datum šivenja, serijski broj itd.

Gospodin Šaz vodi bazu podataka o svakom klijentu, ima njegove krojačke mere, on prima narudžbine za

šivenje putem telefona ili *e-maila*. Ukoliko se niste ugojili ili smršali, košulja ili odelo naručeno putem telefona ili interneta već ja na puta ka vama. Sve ovo možda ne bi bilo toliko interesantno da pomenuta usluga gospodina Šaza nije i do 20% jeftinija od standardnih cena košulja ili odela u tamošnjim radnjama.

Vreme je sve

GURU menadžer je prijatelj vremenu. On zna kako se upravlja vremenom. Međutim, u mnogim firmama menadžeri gube vreme na, za njih, nepotrebne stvari, na rešavanje manje bitnih problema ili na nesvrsishodne razgovore sa „gutačima vremena" koje svaka firma ima. To su većinom firme koje boluju od sindroma „piramida bez vrha" (više o tome na *www.zika.biz*). Menadžeri koji tako gube svoje vreme na kraju dana se pitaju kuda im je ono otišlo, a tako su malo uradili. Onda poslove ostavljaju za sutra ili ih nose kući, što nije dobro rešenje jer tada imaju manje vremena za svoje porodice. Ako, pak, posao ostave za sutra, onda neće imati vremena za ono što je predviđeno za taj dan. On onda neke nezavršene obaveze „gura pod tepih", ostale pokušava na brzinu da reši, jer mu i dalje vreme brzo i neorganizovano prolazi. U haosu je. Nekoliko ljudi čeka da se sa njim vidi, na

telefonskoj liniji je njegov veliki kupac sa kojim ne stiže da se čuje. Posle nekoliko pokušaja kupac odustaje i s pravom se ljuti na menadžera, a onda odlazi kod drugog dobavljača. Menadžer postaje ljut na svoje saradnike što su izgubili dobrog kupca, ljudi koji su čekali na sastanak sa menadžerom, videvši kakav haos i rasulo vlada u toj firmi odlaze kod drugih koji umeju da vode firmu, a naročito da upravljaju svojim vremenom. Ovakvih primera je bezbroj. Svako od vas je sigurno bio svedok sličnih događaja.

Šta mislite kuda će odvesti taj menadžer svoju firmu? Sutrašnji dan će se još brže završiti, a vreme ne može stati i sačekati one koji stalno kaskaju.

Čovek i ne zna koliko je vremena uzaludno potrošio, ali mora biti svestan toga da mu se vreme nikad više neće vratiti.

Čuveni Galileo Galilej užasavao je tadašnju vlast, a zbunjivao i obične ljude. Recimo, kada su ga jednom prilikom upitali koliko godina ima, ljudi su dobili neočekivan odgovor: „Osam ili deset, nisam siguran", iako je prema kalendarskom računjanju trebalo reći 50, 60, 65... Galileo je to objasnio u par reči:

„Imam godine za koje mislim da su mi ostale do kraja života. One koje su prošle, na koje vi verovatno mislite, nemam više, kao što ni vi nemate novac koji ste sinoć potrošili u kafani. Danas nemate ni novac ni vreme koje ste imali juče. Da li je tih osam godina koje imam malo, zavisi. Ali, mogu biti vrednije od svih proteklih".

Slučajno ili ne, Galileovih poslednjih osam godina bilo je njegovo najplodnije razdoblje. Nakon što je završio u prognanstvu i izlolaciji (odlukom Inkvizicijskog suda 1633), zbog svog „bezbožnjačkog" učenja i suprotstavljanja zahtevima crkve da se odrekne učenja o tome kako se Zemlja okreće oko Sunca, a ne obrnuto, s još većim se žarom i energijom bacio na izučavanje prirodnih zakona i biti svemira. Uživao je u danonoćnom stvaranju, živeći u teškim životnim uslovima.

Iz tog razdoblja života u svetsku riznicu znanja 1638. godine dao je i svoju najznačajniju, čuvenu knjigu „Zakoni mehanike", opisavši u njoj temelje mehanike kakvu mi danas znamo i dalje izučavamo.

Galileo je živeo u Toskani, 1564 – 1642. Neobičan po stvaralačkoj ostavštini i neobičan po sagledavanju samog sebe i svog vremena.

GURU menadžer vodi svoj „dnevnik" obaveza. Nekada se to radilo uz pomoć velikih planera, rokovnika. Sada je sve to svedeno na digitalne uređaje veličine dlana. GURU menadžer koristi takve uređaje, popularno nazvane PDA ili, jednostavno, mobilne telefone koji su danas mnogo više od samog telefona. Skoro svaki poslovni telefon ima mogućnost i veoma lepo ugrađen softver za vođenje ličnih obaveza. Na sastanku sa jednim direktorom velikog preduzeća primetio sam na stolu više ispisanih rokovnika. Bio je to kraj godine, taj direktor je imao krupniji rukopis i on je praktično za jednu poslovnu godinu potrošio nekoliko rokovnika. Veoma je smešno kad treba da pronađe neke informacije od pre par meseci, jer mora da prelista puno rokovnika i da izgubi dosta vremena da bi došao do podatka koji traži.

Uspešnost planiranja

GURU menadžer detaljno planira svoje obaveze. Jedan od načina je da se uveče u svoj digitalni planer upišu sutrašnje obaveze. Takođe, kad god se u toku dana setite nekih obaveza, odmah ih upišite, po onoj staroj narodnoj „pametan zapisuje, a glup pamti". Neki drugi menadžeri primenjuju ustajanje sat vremena ranije nego što bi trebalo i onda na miru, uz kafu, još dok su kod

kuće, isplaniraju dan i obaveze koje ih čekaju. Poređaju po važnosti i prioritetu ono što treba da učine tog dana. Koji god način da izaberete nećete pogrešiti. Ako do sada niste primenjivali ovakve metode, počnite odmah i svako veče ili jutro odvojite malo vremena i ubeležite sve obaveze kako bi prestojeći radni dan najefikasnije iskoristili. Retko koji menadžer odlazi na posao nespreman i bez uvida u to koje ga obaveze čekaju toga dana.

„Ne postoje nerealni ciljevi samo nerealni vremenski okviri"

Leri Preser

Predsednik kompanije *Com Trade Group*, Veselin Jevrosimović, otišao je korak dalje. On u svoj PDA upisuje obaveze i bežičnim putem je povezan sa svojim serverom u firmi. Njegov asistent putem mreže može pristupiti njegovom PDA-u i uneti nove zakazane sastanke, upisati mu neke pozive za razne događaje, a koje su zakazane preko asistenta u firmi. Njegov PDA je u stalnoj vezi sa serverom u centrali kompanije, razmena informacija je momentalna tako da ne može da se desi da i on, van kancelarije, i njegov asistent zakažu, npr. sastanak, nekom kljijentu u isto vreme.

Vodite računa. Iz više razloga poželjno je da često pravite kopije (*backup*) bitnih podataka, poput poslovnih kontakata ili planera. Dovoljno je da vam računar postane zaražen virusom ili da se istroši baterija i bitne informacije koje u pojedinim slučajevima vrede više hiljada evra, trajno budu izbrisane.

GURU menadžer ne dovodi sebe u situaciju da zbog nedostatka vremena mora brzo da odluči o nekim važnim stvarima. Odluka doneta na brzinu je često pogrešna odluka, a odlučivanje je suština menadžerskog posla.

„Najbolja priprema za sutra je da se današnji posao obavi na izuzetan način".

ser Vilijam Osler

GURU menadžer na svom radnom stolu u kancelariji treba da ima sat. Taj sat označava da on vodi računa o vremenu. Sat je tako postavljen da ga i klijent koji sedi u kancelariji lepo može videti. S obzirom na to da je u toku nekog sastanka vrlo ružno stalno gledati na ručni sat, jer to stvara nervozu kod učesnika. Sat na stolu je sasvim neutralan, a pri tom važan pokazatelj da je vreme novac.

Danas ljudi malo čitaju. Većina to pravda nedostatkom vremena. Na zapadu skoro svaka osoba u autobusu,

u metrou, na aerodromu, dok čeka, drži knjigu u ruci i čita. Njihove knjižare su veće od naših najvećih robnih kuća. Mnogo se čita. Sve se čita. Zato sam i odabrao ovaj format knjige jer možete da je ponesete sa sobom, da je stavite u tašnu, u auto i gde god da se nađete, a pri tom imate malo slobodnog vremena, možete je čitati. Jer ja dobro znam da je vreme novac i to najskuplji novac.

Da je vreme novac, dokaz je i primer Tojote. Šigeo Šingo, čovek koji je više od bilo koga doprineo iznenađujućem razvoju koji je japanska industrija ostvarila u posleratnom periodu, „kralj" je uštede vremena. Ceo svoj život posvetio je uštedi vremena u idustriji, naročito u Tojoti. Pored uštede vremena primenjivao je nove sisteme za unapređenje kvaliteta proizvodnje, uvođenjem „zero defects" (nulta-greška) sistema, zatim KANBAN sistema, SMED sistema itd. Međutim, pored poboljšanja kvaliteta proizvoda i usluga najvažniji je bio metod uštede vremena. Neke alate na mašinama je bilo moguće zameniti za nekoliko sati, ali primenom Šingeovih sistema to je omogućeno za dva do tri minuta. Krajnji proizvod je imao nekoliko puta veću produktivnost. Šingeova metoda uštede vremena u proizvodnji je takođe primenjena u brodogradilištu „Mitsubishi Heavy Industries" u Nagasakiju, gde su potrebno vreme za izra-

du tankera duplo smanjili i na taj način postavili svetski rekord u brzini izrade jednog tankera. Potrebno je bilo samo dva meseca da gotov tanker isplovi iz luke. Posle je takav metod uveden u sva brodogradilišta u Japanu što je doprinelo tome da Japanska brodogradilišta postanu najefikasnija u svetu. Šingeove metode su posle preuzete u preko trista japanskih fabrika i napravile industrijsku revoluciju u napretku koja je danas svima dobro poznata i vidljiva. Šigeo Šingo je primer menadžera koji je na pravi način svatio značaj vremena.

„Vreme je poput vetra: ako ga ispravno koristimo, dovešće nas do svakog cilja".

Lotar Sajvert

GURU menadžer ne radi mnogo više od nekog prosečnog zaposlenog, on jednostavno izvlači maksimum svoje produktivnosti za vreme svog radnog vremena. To se postiže tako što se odvajaju nepotrebne stvari, koje uopšte ne moraju da se rešavaju ili to može neko drugi učiniti umesto vas, od stvari koje ne možete nikome poveriti. Mnogi moji poznanici preko dana rade neke periferne stvari koje im oduzimaju dosta vremena, umesto da su takve poslove delegirali nekom drugom u firmi. Ponekad je jeftinije zaposliti još jednog kurira, operatera

na računaru, asistenta ili vozača, nego sam takve poslove raditi i izgubiti mnogo skupog vremena.

Takođe GURU menadžer pravi listu obaveza složenu po prioritetima i važnostima. Neka istraživanja govore da je šest pravih obaveza dnevno neki optimum za GURU menadžera. Toliko može raditi sa punom pažnjom, a sve preko toga je suvišno i može da se prosledi drugim zaposlenima.

„Važnije je raditi prave stvari, nego raditi stvari na pravi način".

Piter Draker

Arhije, guverner antičke Tebe, upravo se veselio sa prijateljima, kad mu je na vrata stigao glasnik iz Atene. Nosio je važnu poruku. Tiho je počeo: „Osoba koja vam ovo šalje moli da pročitate pismo bez odlaganja, jer je reč o ozbiljnim stvarima". „Sutra ćemo o ozbiljnim stvarima", odgovorio je Arhije, smejući se još jače. Pismo je stavio pod veliki jastuk na krevetu. To sutra za preveselog i nesretnog Arhija nije nikad došlo.

Zaverenici, čije je zle namere poruka otkrivala, prodrli su te noći u Tebu, ubili njega i sve njegove goste, okončavši svetkovinu.

Potresan primer ponašanja, s kobnim posledicama, čest je u istoriji, a čest i danas među nama. Odgađanje ozbiljne stvari ponekad ostaje bez posledica, ali češće donosi vrlo teške.

GURU menadžer ako ispred sebe ima više poslova, prvo rešava najvažniji.

„Gospodin suštine stvari" bio je Heri Hopkins, poverljivi savetnik predsednika Ruzvelta za vreme Drugog svetskog rata. On je bio čovek koji je umirao od teške bolesti, a pri tom veoma bitan za Vašington. Zbog teške bolesti mogao je da radi samo nekoliko sati dnevno. To ga je prisililo da odstrani sve osim najvažnijih pitanja i obaveza. Zbog toga ga je Čerčil jednom nazvao „gospodin suštine stvari". Pored svega toga Heri Hopkins je postigao više od bilo koga u Vašingtonu za vreme rata.

„Nemoj govoriti – ako budem imao vremena, možda za to nikada nećeš imati vremena. Ako ne sada – kada?"

Talmud

Pored vremena za najvažnije obaveze, veoma je bitno da menadžer ima vrednu, rezervnu količinu vremena za razmišljanje u potpunom miru. Za to je nekad dovoljno po nekoliko minuta, ali tih nekoliko minuta mogu mnogo

da znače. Tada ne bi trebalo da vas sekretarica prekida, da vam prebacuje vezu, ne bi trebalo da čitate *e-mailove*. Jednostavno, potrebno je nekoliko minuta da se opustite i da vam se misli presaberu, a vaš um pripremi za sledeće napore. Interesantno je da je u Japanu sasvim uobičajeno da zaposleni u firmi mirno sede na stolici i ništa ne rade. Nemojte ih tada prekidati jer je to trenutak kada oni razmišljaju i koncentrišu se. Pravilo je da se smete obraćati i komunicirati samo sa onima koji nešto rade, koji su u aktivnoj fazi. Na zapadu, pa i kod nas, sasvim je drugačije.

Uskoro će digitalna ili e trgovina napredovati sve više. Kupac se opredeljuje za onu kompaniju koja mu brže isporučuje kupljenu vrednost. Njega neće zanimati gde se kompanija nalazi, već samo koliko će brzo da mu isporuči kupljeni proizvod.

Odstranjivanje „rasipača vremena", konsolidacija vremena, pravilno raspoređivanje vremena, dijagnoza i selekcija obaveza, umeće raspolaganja vremenom uči se i svakodnevno nadograđuje. Toga morate uvek biti svesni, jer ako vam vreme nije partner slabi su vam izgledi da ćete na kraju pobediti. Firma koja uspe da za kraće vreme od konkurencije ponudi uslugu istog kvaliteta, može da računa da će „preživeti", ali firma koja za

kraće vreme od konkurencije ponudi još i kvalitetniju i bolju uslugu sigurno će pobediti.

GURU menadžer ceni svaki trenutak vremena koji ima. Poštuje ga još i više ako ga deli s nekim posebnim, dovoljno posebnim da njemu/njoj pokloni nešto dragoceno, kao što je vreme.

Nađi vremena...

Nađi vremena za posao,
To tajna je uspeha.
Nađi vremena za razmišljanje,
To tajna je snage.
Nađi vremena za igranje,
To tajna je mladosti.
Nađi vremena za čitanje,
To osnova je znanja.
Nađi vremena za ljubaznost,
To vrata su za sretan život.
Nađi vremena za sanjanje,
To put je k zvezdama.
Nađi vremena za ljubav,
To istinska je životna radost.
Nađi vremena za radost,
Ona je muzika duše.
Nađi vremena za planiranje,
Onda ćeš imati vremena za sve druge stvari.

irska pesma

GURU menadžer i marketing

❖

Preduslov da bi vaša firma bila uspešna i omogućila sebi put ka bržem razvoju, jeste da napravite dobre marketinške poteze. Da biste izgradili strategiju koja će vam omogućiti da pridobijete što više klijenata, ne smete zaboraviti da je marketing važan faktor u poslovanju.

GURU menadžer sa posebnom pažnjom gleda na marketing. On zna da je danas sve marketing i da je marketing sve. Promene na tržištu doprinele su da se i pristup i način na koji se marketing primenjuje menja. U današnjem poslovanju funkcija marketinga je još bitnija i izraženija jer njom se uspostavlja komunikacija sa kupcem, a ona je jedan od važnih mostova saradnje i dovodi do uspeha firme.

Ništa ne znači imati dobru, brzu i kvalitenu proizvodnju, precizno računovodsvo, dobru infrastrukturu u firmi, ako se nema kvalitetan marketinški tim sa

izrađenom i jasnom strategijom. Konkurentno tržište traži još bolje i uspešnije ljude koji će na najbolji način uspeti da potrošaču skrenu pažnju i pobude potrebu za nekim novim proizvodom. Sada se kompanije dosta okreću marketing ekspertima. Marketing odeljenja i sektori u firmama sve više zauzimaju važniju i neprocenjivo vrednu ulogu, koja automatski podrazumeva i veliku odgovornost.

Za GURU menadžera, marketing je jedan od važnijih sektora u firmi. Finansijski uspeh njegove firme u najvećoj meri zavisi od marketinga. Marketing je nauka koja se stalno dopunjava, menja i prilagođava novim načinima poslovanja. Marketing je pokretač svih dešavanja u firmama i njihov najbolji prilagođavač promenama. Sve više marketing menadžer postaje *vice* predsednik kompanije. On donosi ključne odluke i ponekad zaokrete u nastupu na tržištu. GURU menadžer na njega gleda kao na svoju desnu ruku.

Šta proizvoditi, kako da izgleda proizvod, kome da bude namenjen, po kojoj ceni i gde da se ponudi, u kojoj količini, kako ga najbolje prezentovati javnosti, pitanja su na koja marketing menadžeri moraju da daju brze i tačne odgovore. Zbog takve važnosti marketinga danas, GURU menadžer je njegov odličan

poznavalac. On prati dešavanja u sferi marketinga u okruženju, svakodnevno se edukuje, osluškuje potrebe kupca, prati kretanja na tržištu i u saradnji sa marketing menadžerom primenjuje trenutno najsavremenije metode marketinga.

Kupci su postali razmaženi, sve informisaniji, zahtevniji. Nemaju puno slobodnog vremena i traže bolje uslove. Očekuju mnogo od pružene usluge. Sve manje su lojalni. Oni hoće bolji kvalitet za manju cenu. Kupce je danas teško naći, ali kad se nađu onda ih je još teže zadržati. Da bi ih zadržali treba ih negovati. Velika energija u kompanijama se potroši na pronalaženje novih kupaca, ali još veća energija je potrebna za njihovo zadržavanje i negovanje. Značajna odgovornost u ovom domenu pripada marketingu.

O marketingu je napisano mnogo knjiga. Postoje specijalizovane škole, zatim na hiljade kurseva i seminara koji se bave ovom oblašću. Marketing je od velike važnosti za razvoj firme i zato on danas ne čini samo odeljenje u firmi, već je dosta širi i obuhvata sve sektore i sve zaposlene u kompaniji. On danas liči na zvezdasti marketing, gde srce zvezde prestavlja kompaniju, a kraci zvezde sektore u njoj. Svi kraci zrače i deluju.

Kad pitate nekog menadžera firme koja se bavi prodajom koliko ima zaposlenih, on kaže npr.70, a kad ga pitate koliko ima prodavaca on razmisli pa kaže 40. Taj menadžer nije razumeo promene. Svi njegovi zaposleni treba da budu „prodavci". Svi oni treba da „zrače" u interesu prodaje, tj. svi oni treba da budu uključeni u marketing svoje firme, da primene zvezdasti marketing.

Zaposleni koji u firmi rade na telefonskoj centrali i javljaju se na pozive kupaca, ako svojim prijatnim, razgovetnim glasom i brzim i tačnim odgovorima ne ostave pozitivan utisak kod kupca, on se verovatno neće opredeliti za tu kompaniju, već odlazi u drugu. Te osobe na centrali su samo jedna od karika u lancu marketing nastupa svoje kompanije.

Zaposleni u računovodstvu moraju brzo, precizno i ljubazno da usluže svaku stranku kada je u pitanju izdavanje nekog računa, obračun popusta, poreza i slično. Ukoliko služba računovodstva ne radi na taj način, kupci će vrlo brzo naći novu kompaniju, novog dobavljača sa preciznijim, bržim i ljubaznijim računovodstvenim sektorom. Zaposleni u računovodstvu su takođe jedna karika u lancu marketing pristupa tržištu te kompanije.

Ukoliko vozači i kuriri brendiranim vozilima na vreme ne isporuče robu; ako su neljubazni ili ne pomažu klijentu da kupljen proizvod odmah pusti u rad i pri tom ne ostave novi propagandni materijal, brošure, kataloge svoje firme, itekako će doprineti da se taj kupac okrene drugoj kompaniji koja će sve te sitnice da ispuni i to bez ikakve novčane nadoknade. Vozači i kuriri su bitna karika u lancu marketinga jedne kompanije. Ovde moram da napomenem da se danas sve više sreću vozila koja su lepo izlepljena (firmirana, brendirana) nalepnicama proizvoda svoje kompanije. To je odličan vid reklamiranja. Međutim ako vozač „brendiranog" vozila pravi prekršaje u toku vožnje, ako se ponaša nedolično i pravi ispade, takva reklama za njegovu kompaniju je, zapravo, antireklama. Kompanije moraju da povedu računa o ponašanju svojih zaposlenih, posebno vozača, jer njih svi gledaju. Posmatračima naročito ostaje u sećanju neki ružan gest takvog vozača i često na osnovu toga prave iskrivljenu sliku o tim kompanijama.

Još su mi u sećanju kamioni za prevoz nameštaja poznate fabrike „Ktitor" iz Beograda, koji ne samo da su adekvatnim nalepnicama brendirani po bočnim stranama vozila, već su ti kamioni imali i na krovu istaknuti logo firme. Kada se ta vozila parkiraju ispred neke zgra-

de ili solitera, dok radnici iznose nameštaj iz njih, sve znatiželjne komšije, koje uvek budno sa prozora prate šta se dešava na parkingu, mogu jasno da vide na krovu kamiona lep logo pomenute firme.

Zvezdasti marketing važi i za prodavce u radnjama, trgovce na terenu, za portire itd. Svi su oni sastavni deo lanca marketing nastupa svoje kompanije.

U firmi koju lično vodim svi zaposleni koji se bave javnim poslom, obavezno na reverima odela nose značke sa logom e magazina, časopisa čiji smo pokretač i izdavač. To je odavno uvedeno kao jedan od detalja i sitnica u komunikaciji naše firme s javnošću. Mi se tim značkama ponosimo. Drugi ljudi u toku razgovora pogledaju značku. Neki je komentarišu pozitivno, neki uopšte ne komentarišu. One su postale deo našeg imidža. Danas to postaje uobičajena pojava u svetu, pa i kod nas.

GURU menadžer zna da danas marketing ne čini samo njegovo odeljenje u kompaniji, već, kao što je pomenuto, marketinška aktivnost je proširena na nivou cele kompanije i svih njenih učesnika u cilju pridobijanja poverenja, a kasnije i zadržavanja tog poverenja kupca koji se danas vrlo lako okreće drugim kompanijama i skoro nikad ne oprašta.

GURU menadžer smišlja nove ideje jer marketing ništa ne vredi bez ideja. Za njega sve ideje zavređuju pažnju, nema loših ideja. Nikad se ne zna kada će iz „šume" ideja da se „izrodi" ona prava i najbolja. One su bitne jer su pokretač svega. GURU menadžer stalno osluškuje, smišlja ideje i pri tome se ne drži nikakvih pravila. Za ideje i njihovo stvaranje ona ne postoje. On je menadžer koji zna da većina firmi greši u unutrašnjoj komunikaciji između zaposlenih. On primenjuje sistem koji podjednako prima informacije i ideje, kako po hijerarhijskoj vertikali, tako i po horizontali u kompaniji. Mnogo je važno da informacije i ideje sa podnožja hijerarhijske piramide imaju brz i nesmetan prolaz do vrha, do izvršnih menadžera. Koliko puta se samo desi da zaposleni na nižim radnim mestima imaju odličnu ideju, a da ona zbog birokratsko-proceduralih ili sličnih poteškoća ne stigne do glavnog menadžera. Takva ideja je propuštena. Neiskorišćenu ideju konkurencija je već prihvatila, još je bolje usavršila i na kraju realizovala.

„Ono što vodi i vuče svet,
nisu lokomotive, nego ideje".

Viktor Igo

Za mene je ideja sve. Svakodnevno ih kombinujem, i to ne samo za potrebe marketinga, nego i za ostale poslovne i životne situacije i dešavanja. Od jedne ideje dobijem drugu, od druge treću itd. Uspešno realizovane ideje su mi promenile život, međutim, postoje one koje još uvek nisam iskoristio jer za njih nije pravi trenutak. Ideje stvaram iz informacija. Neke mi dolaze trenutno, dok je za druge potrebno da se pomučim dok ih „upakujem". Svako ima ideju, samo je pitanje koliko se plaši da je iznese ili primeni. One donose promene, zato je i normalno što za njihovo iznošenje i realizaciju treba imati hrabrosti.

Jedan moj saradnik me često oduševljava sa svojim stalno novim idejama. On je primer osobe koja primenjuje pravilo da za ideju pravila nema. I stvarno, kada smo se najmanje nadali da će mu ideja uspeti, ona ne samo da je uspešno realizovana već se iz nje „izrodi" još neverovatnija i bolja. Ideje ne vide prepreke, za njih nema propisa. Sve što možete da zamislite verovatno možete i da ostvarite, samo ako dovoljno jako želite.

Osnivajući lanac prirodne kozmetike *The Body Shop*, Anita Rodik je krenula sa samo dve prodavnice. I da je imala jednu, izgleda, bilo bi dovoljno. Sva predata svojoj ideji i viziji, radila je ogromnom energijom. U trenucima pokretanja novog posla to je uvek najvažnije.

„Poslovni ljudi s pravom kažu da je u trgovini lokacija sve. Nažalost, u početku, ja sam mogla priuštiti sebi samo sporedne ulice. Jedino od moje zgrade što se iz centra *Chichestera* moglo primetiti bio je njen šiljati krov. Morala sam nešto smisliti i dovesti potencijalne kupce k nama. S tim na umu, jednog sam dana uzela merdevine i nekoliko kanti boje i po krovu oslikala ogromne šarene cvetove. Drugom prilikom znala sam ulicom poprskati parfem da bi ljudi, 'njuškajući' i sledeći taj miris, pronašli put do naše prodavnice. Potom sam u Americi pronašla neku mašinu za pravljenje mehurića, u koju sam stavila penušavo ulje za kupanje i ispred svoje prodavnice pravila ogromnu količinu mehura. Po mom mišljenju, pojam gerila marketinga stvarno postoji. Ja sam svoj cilj zavolela i zdušno na njemu radila. Tako je i danas, nakon trideset godina".

Kako je vreme prolazilo Anita Rodik se polako odvajala od „poslovnog dela" svog posla i sve više se vezivala za njegovu etičku stranu. Postala je borac za zaštitu prirode, zaštitnik obespravljenih, promoter fer biznisa i fer trgovine (gde razvijene zemlje neće nemilice iskorišćavati siromašne zemlje Azije i Afrike). Postala je „zaštitni znak" humane, moderne poslovne osobe.

GURU menadžer koristi sve vidove obaveštajnog rada kako bi došao do informacije o konkurenciji. Šta trenutno smišlja i radi konkurencija, koje su cene kod njih, kako konkurencija nastupa na tržištu, koje su joj mane, vrline i slična pitanja od velikog su značaja za GURU menadžera. On ne samo da prati bližu konkurenciju, već se trudi da sazna sve i o konkurenciju koja nije trenutno na prostorima i tržištu na kome deluje njegova firma. Do takvih informacija se danas mnogo lakše dolazi nego ranije, zahvaljujući internetu, e-mailovima i sl. Postoje specijalni programi koji omogućavaju pretraživanje striktno zadatog proizvoda, odnosno cene za taj proizvod na *webu*. U nekoliko trenutaka možete saznati gde se najpovoljnije može kupiti traženi proizvod, koja firma ga prodaje itd. Za menadžera informacija o tome šta radi konkurencija je značajnija od bilo koje druge informacije. Mnoge firme koriste obučene „lažne kupce" koje šalju u konkurentske kompanije kako bi do tančina ispitali kolike popuste i pogodnosti daju, šta je uključeno u cenu, a šta nije, u čemu je prednost konkurencije itd. Svakodnevno se obilaskom internet prezentacija konkurentskih firmi može dosta saznati. Ako se prijavite da vam redovno šalju vesti, saopštenja, nove ponude na vašu elektronsku poštu, u mogućnosti ste da i na taj način sakupljate informacije o njima.

Takođe GURU menadžer primenjuje *benchmarking*. On prikuplja informacije od drugih firmi koje su dobro rešile neki problem i taj princip, modifikovan ili u potpunosti identičan, primenjuje u svojoj kompaniji. Drugim rečima, cilj *benchmarkinga* je da menadžeri poboljšaju izvršenje svojih zadataka analiziranjem, kopiranjem i inkorporiranjem metoda lidera iz raznih oblasti.

Pored informacija iz konkurentskih firmi, vrlo su važne i informacije od strane kupca. Kupčeve sugestije, primedbe i pohvale su presudne za dalji uspeh nekog proizvoda ili usluga. Najvažnije je šta kupac misli. Kompanija onog menadžera koji najbrže „izvuče" tačno mišljenje kupca za određeni proizvod je u prednosti u odnosu na druge.

GURU menadžer, kao poznavalac marketinga, posebno vodi računa o ispitivanju tržišta, kupaca i javnosti. On redovno osluškuje kupca, prilagođava se njemu poboljšavajući kvalitet svojih proizvoda i usluga, a pri tom smanjujući cenu koštanja istih i znajući da konačnu cenu proizvoda na kraju određuje kupac.

Jedan poznanik mi je pričao kako su se on i njegovi saradnjici prejeli keksa probajući svakodnevno njegov ukus pre nego što su pokrenuli proizvodnju istog. Danima je, kaže on, dok su laboranti i tehnolozi podešavali mašine za proizvodnju keksa, nosio uzorke prijateljima, poznanicima, komšijama da probaju. Isprobavali su ga, dodaje on, svi koji su radili kod njega i to mnogo puta, dok god nisu došli do ukusa za koji su odlučili da je odličan i pokrenuli njegovu proizvodnju.

On je imao dosta sreće. Kupci su stvarno kasnije konstatovali da je ukus dobar, ali tek pošto je proizvodnja već počela. Šta bi se desilo da su kupci konstovali da im se ukus keksa ne sviđa?

Naime, moj poznanik je analizirajući u toku podešavanja mašina ukus novog keksa, pitao svoje saradnike, poznanike, komšije itd., što se, međutim, nije uvek pokazalo kao pouzdan metod. U navedenom slučaju ispitivane osobe su iz straha ili kurtoazije možda iznele ulepšane ocene ispitivanog ukusa. Mnogi ne žele da protivreče drugima, odnosno ne žele da iznose svoja prava mišljenja, naročito ako su suprotna od osobe koja im je pretpostavljena. Mišljenje prijatelja, poznanika, zaposlenih je bitno, ali mišljenje nezavisnog i pravog

kupca je najbitnije, jer on ima prilike da degustira i druge vrste keksa, objektivan je i ne boji se da bude iskren.

Elektronski marketing

Informacija zlata vredi! Stara poslovica kaže da tačna i brza informacija vredi čitavo bogatstvo.

Moj poslovni partner iz Hong Konga, dr Ling, bavi se informacijama. On na kineskom tržištu pronalazi najpovoljnije fabrike za proizvode koji interesuju njegovog klijenta. Dovoljno je da mu kažete da biste želeli da pokrenete proizvodnju televizora u Kini. On će uz pomoć svojih ljudi na terenu, uz pomoć interneta i na druge načine, u kratkom periodu, prikupiti informacije o svim fabrikama koje proizvode televizore. Zatim će sortirati i obraditi podatke i izdvojiti tri predloga koje će vam ponuditi na razmatranje. Dr Lin i njegova firma žive samo od tih informacija i obaveštajnog rada.

GURU menadžer je osoba koja koristi najmodernije metode marketinga. Pored uobičajnih metoda – televizije, radija, štampanih oglasa, GURU menadžer se sve više okreće digitalnom ili elektronskom marketingu. Nove metode poslovanja i novi načini pristupa tržištu zahtevaju i nove načine komunikacije sa potrošačima. Korišćenjem interneta u svrhu marketinga GURU

menadžer štedi novac, vreme i pri tom ima brže i preciznije praćenje efektivnosti takvog vida marketinga. Kupac sada putem interneta na jednostavan način može da prikuplja informacije koje želi, da aktivno učestvuje u dubljem istraživanju osobina nekog proizvoda za koji je zainteresovan. Svakodnevno raste upotreba interneta i takvog vida komunikacije između prodavca i potrošača. U većini slučajeva u digitalnom marketingu taj proces kontrolišu kupci, kompanije su te koje čekaju da se kupac zainteresuje za njihov proizvod i da pristupi prikupljanju informacija o istom ulaskom na kompanijsku *web* prezentaciju. Ipak, ulazak kupca na kompanijsku *web* prezentaciju ne znači automatski i njegovo duže zadržavanje. Kompanije treba da se trude da interesantnim, jednostavnim i privlačnim digitalnim prodavnicama zadrže kupca i omoguće mu zadovoljenje njegovih zahteva i potreba. Kompanije se trude da prilikom kupčeve posete od njega dobiju saglasnost o eventualnom periodičnom slanju nekih elektronskih kataloga, ponuda, ali i tada kupac kontroliše takve situacije i uvek je u mogućnosti da takvu poštu odbije ili se jednostavno odjavi sa liste slanja takvog materijala.

Danas kupac kontroliše sve. Kompanije mogu svoje reklamne banere da postave na neke posećenije

sajtove kao što su svetski pretraživači. One čak mogu tražiti od pretraživača da se njihova kompanija favorizuje prilikom kupčevog zahteva za pronalaženjem nekog proizvoda. Takva usluga se posebno plaća. Pored toga kompanije štede jer plaćaju uslugu reklamiranja proporcionalno broju ulazaka na njihovu *web* prezentaciju i imaju detaljan i precizan pregled uspešnosti takvog reklamiranja. Međutim, čak ni takve metode ne garantuju kompanijama da će kupac baš njima ukazati svoje poverenje.

Globalizacija i digitalizacija danas sve više izbacuje iz igre posredničke kompanije. Većina proizvođača danas prihvata krajnjeg kupca, pri tom ne prosleđujući ga na posrednike ili svoje zastupnike. Proizvođači na taj način štede posredničku proviziju, ali zato imaju druge troškove (više ljudi u komercijali, transportu, logistici itd.). Takođe, velike kompanije sve više direktno dolaze na tržišta gde su do tada njihove interese zastupale posredničke, obično domaće, kompanije. Bez obzira na sve, kupac danas veoma lako dolazi direktno do proizvođača. Posredničke kompanije treba brzo da se prilagode novonastalim situacijama i da nađu novi model poslovanja, slično kao već pomenuti dr Ling iz Hong Konga.

GURU menadžer je svestan da tradicionalni kanali prodaje gube trku naspram digitalnih internet kanala. Digitalne prodavnice rade 24 časa sedam dana u nedelji, sa boljom ponudom, pristupačnijom cenom, bez prodavaca, eventualno sa osobljem koje isporučuje robu i tehnički održava prodavnicu. Pri tom, kupac nema problem sa parkiranjem kola, ne mora da misli da li je poneo dovoljno novca, kakvo je vreme, ima li gužve itd. Kupac dobija niže cene u digitalnim prodavnicama, ali ono što nema je trenutno dobijanje i podizanje robe. Obično je potrebno da prođe vreme kako bi vam roba bila isporučena. Takođe, nema mogućnost da proizvod opipa, proba, proveri kako radi itd. Pitanje je u kojoj će se meri kupci, naročito oni koji pripadaju lepšem polu, odreći tog uživanja da odlaze u „šoping". Istraživanja kažu da će uvek biti staromodnih kupaca, ali da će digitalna trgovina ipak prevladati. GURU menadžer prilagođava marketing strategiju svoje firme novom, brzom i digitalnom tržištu. On za to maksimalno iskorišćava mogućnost koji mu internet pruža.

Odnosi s javnošću (PR)

Odnosi s javnošću su umetnost i društvena nauka koja analizira trendove, predviđa njihove posledice, savetuje organizacijskim vođama i sprovodi planirane programe akcija sa svrhom da služe organizacijskom i javnom interesu. Praktičari odnosa s javnošću planiraju, uspostavljaju i održavaju dobro ime i međusobno razumevanje između organizacije i njenih javnosti (Meksička povelja, *First World Forum of Public Relations, Mexico City,* 1978).

GURU menadžer sve čini kako bi na najbolji način obezbedio komunikaciju između svoje firme, s jedne strane i svim ostalim subjektima, s druge strane, koji su mu važni u smislu da se privuče njihova pažnja na način koji to kompanija želi, a sve u cilju što boljeg pozicioniranja i prihvatanja proizvoda ili usluga iste. PR je danas sve zastupljeniji, ima ga svuda. Po mišljenju mnogih analitičara to je „profesija decenije", donela je nov način ophođenja prema medijima, zaposlenima, uvela je nove izraze. Ne samo da je većina firmi pokrenula PR odeljenja, već je to postalo sastavni deo društvenih institucija, sportskih društava, neprofitabilnih organizacija itd.

GURU menadžer svakodnevno koristi usluge svoje PR službe. Preko nje informiše ciljanu javnost o dešavanjima unutar firme, ali i prikuplja spoljne informacije, jednom rečju PR daje organizaciji „oči i uši". On je svestan velikog značaja PR-a i kao sredstva za lobiranje, jer izreka „danas u medijima sutra u parlamentu" itekako je poznata GURU menadžeru.

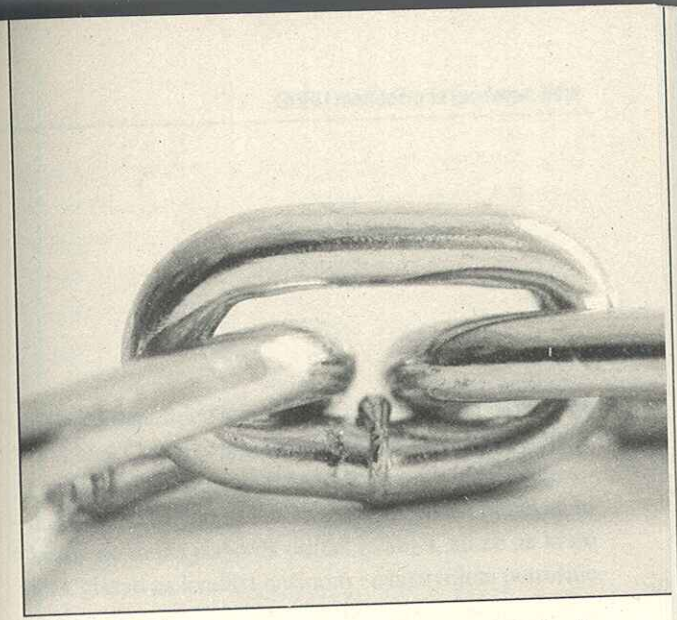
Za razliku od marketinga ili advertajzinga, PR retko kupuje (zakupljuje) prostor ili vreme u medijima, već daje stvar medijima na razmatranje. U tom smislu je vrlo značajno da informacije i saopštenja koja idu ka medijima budu tako koncipirana. Novinari takođe vide svoju ulogu u tome da mogu odlučivati koje PR saopštenje jeste vest, a koje nije. Zbog potrebe da što više kreiraju i potroše medijsko vreme, novinari danas sve češće prihvataju materijale dobijene iz PR-a. Takva situacija omogućava snalažljivim osobama u PR-u da jeftinije, ponekad i besplatno, približe proizvode ili usluge svoje firme tržištu, odnosno potrošaču, kao i da poboljšaju odnose sa investitorima, akcionarima, političkim partijama itd.

E magazin, časopis o novoj ekonomiji, menadž-mentu, marketingu i drugim oblastima, otišao je korak dalje. Glavni i odgovorni urednik tog časopisa, gospodin Miloje Sekulić je primer menadžera koji je PR prihvatio kao ve-

oma važnu kariku u organizacionom lancu magazina na čijem je čelu. Jedan je od retkih urednika koji je završio sve škole i kurseve namenjene PR-u i na jedinstven način uređuje časopis i predstavlja ga ciljanoj javnosti. On ne samo da sarađuje sa PR službama drugih kompanija i agencija dobijajući od njih materijale, već u kontaktu sa njima uzvraća adekvatnim promovisanjem magazina koji vodi.

GURU menadžer koristiti usluge PR-a spoljnih saradnika ili specijalizovanih agencija, ako veličina i potrebe firme ne zahtevaju PR službu ili mu trenutno ona nije neophodna kao zasebno odeljenje. Poslednjih desetak godina svedoci smo ekspanzije PR agencija ili sličnih specijalizovanih kuća, među kojima dosta njih deluje globalno ili imaju mogućnost da, po potrebi, kroz mrežu svojih saradnika i partnera olakšaju klijentima uspešniju komunikaciju sa javnošću i van granica njihovog trenutnog tržišta.

GURU menadžer, s obzirom da je svestan da su promene jedina konstanta današnjeg vremena, maksimalno koristi usluge PR-a, jer svojim delovanjem odnosi s javnošću treba da usmeravaju promene mišljenja, stavova, odnosa, proizvoda, država, firmi i pojedinaca bez obzira na to u kakvoj ulozi pojedinac nastupa i kakva su uzajamna očekivanja s okolinom.



GURU menadžer

je menadžer kvaliteta

❖

Za današnjeg kupca, najbitnije su dve stvari – cena i kvalitet. O ceni se puno govori, ali na kraju nju određuje kupac. On određuje da li želi i li ne neku cenu proizvoda da plati. Slično je i sa kvalitetom, mada ponekad ni kupac ne može jasno da odredi kvalitet, ali će na kraju ipak glasati za kvalitet načinom i usmerenjem potrošnje svog novca.

„Nema kvaliteta bez kvalitetne okoline. 'Lanac kvaliteta' povezuje sve ekonomske i društvene igrače. Kvalitet je briga svakoga i zahteva da svako bude uključen u taj lanac".

Evropska povelja o kvalitetu, Pariz, 23.10.1998.

Hiper konkurencija, globalizacija tržišta i stalne munjevite promene, doprinele su tome da je kupac postao izuzetno osetljiv i izbirljiv kada je u pitanju kvalitet. On traži vrhunski kvalitet po najnižoj ceni. Savremena

američka filozofija tržišta polazi od teze da kupcu treba udovoljiti kvalitetom. Kupac treba da je zadovoljan proizvodom ili pruženom uslugom u trenutku svoje odluke, tokom upotrebe, ali i nakon toga. Niko više neće da kupuje nekvalitetnu robu, i uglavnom se ljudi pridržavaju one stare poslovice „Nisam toliko bogat da kupujem jeftinu i nekvalitetnu robu". Kompanije koje žele da pridobiju i zadrže kupce moraju posebnu pažnju da posvete kvalitetu proizvoda i usluga.

„Gorčina zbog lošeg kvaliteta, oseća se još dugo nakon što se zadovoljstvo, zbog niske cene, zaboravilo".

Tomas Raskin

Po pitanju kvaliteta, kupac je danas čak zaštićen zakonom. Evopska unija svoje građane štiti od nekvalitetne robe raznim standardima i sertifikatima: ISO (*International Organization for Standardization*), HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Points*) ili Analizom opasnosti i kritične kontrolne tačke (to je sistem koji identifikuje, razmatra i kontroliše rizike koji su značajni za sigurnost hrane), sertifikat CE (*Conformite Europene* „evropska usaglašenost") ukazuje da je proizvod napravljen i dizajniran u skladu sa odredbama direktive EU (usaglašenost sa svim pri-

menjivim direktivama koje se odnose na bezbednost) koje važe u trenutku stavljanja proizvoda u promet na teritoriji zajednice.

Početkom 1987. godine ISO je objavio niz normi serije ISO 9000, čija je pojava značajna prekretnica u nastanku sistema kvaliteta na međunarodnoj sceni. Osnovni princip ISO 9000 sistem kvaliteta je univerzalnost bez obzira na područje upotrebe. Od japanske doktrine preuzet je stav da je u fokusu interesa poslovna sposobnost sistema kojim treba kvalitetno upravljati, da bi i finalni rezultati bili dobri. Od američke doktrine preuzeto je načelo po kojem je rezultat odnosa između kupca i dobavljača zadovoljenje zahteva kupca kao korisnika. Na potrebama i specifikacijama kupca temelji se razvoj svakog novog proizvoda ili usluge, ili modifikacija postojećih.

Takođe, princip ISO 9000 doktrine je jedinstven koncept sistema kvaliteta bez obzira na delatnost ili vrstu proizvoda i usluga. Ovaj koncept podjednako važi za različite tipove industrija, administraciju, državnu upravu, banke, bolnice ili bilo koju drugu oblast. Zbog toga to nije neki gotov model upravljanja kvalitetom. On samo daje okvir u obliku generalnih uputstava pomoću kojih se za svaki pojedinačni slučaj posebno stvaraju mode-

li kvaliteta i predstavlja jedan rukovodeći stil, odnosno formu rukovođenja, koja osigurava angažovanje svih, od menadžera organizacije do poslednjeg zaposlenog, na postizanju kvaliteta i maksimalnom zadovoljstvu kupca.

„Potrebno je da privrednici poboljšaju svoje menadžerske sposobnosti, dok javna administracija mora omogućiti stvaranje ambijenta pogodnog za podršku održivog razvoja društva".

Evropska vizija kvaliteta, januar 2000.

Primenom ovih direktiva obezbeđuje se eliminisanje necarinskih barijera u trgovini, zadovoljenje opštih zahteva za bezbednost i zaštitu životne sredine, usaglašavanje postojećih zakona, kao i uspostavljanje standarda. Proizvod koji nosi oznaku CE može se prodavati u svakoj zemlji evropskog ekonomskog područja, te u tom smislu CE oznaka danas predstavlja svojevrsni „trgovinski pasoš".

Nastaje totalna blokada za nekvalitetne proizvode i usluge. Niko više ne može da proda evropskom građaninu nekvalitetan proizvod. Taj slučaj nije samo u EU, već i u SAD-u, Japanu i većini drugih zemalja koje drže do kvaliteta.

GURU menadžer je svestan da samo kvalitetna usluga, proizvod i, naravno, sam proces proizvodnje mogu imati prođu do kupca. On kvalitet stavlja na prvo mesto. Zbog toga je danas sve veća potreba za menadžmentom kvaliteta. Menadžment kvaliteta i njegovo upravljanje su izuzetno važni, jer samo povećanjem nivoa kvaliteta se povećava i vrednost onoga što se nudi kupcu, a samim tim povećava se i konkurentnost. Poboljšanjem kvaliteta kompanije mogu da ostvare mnogobrojne koristi, kao što su smanjenje troškova, povećanje prodaje i bolju satisfakciju potrošača.

„Kvalitet je prilično lako odrediti. Kvalitet proizvoda se može meriti po procentu vremena u kom se koristi, za šta se prodaje da se i koristi, a da u tom smislu i traje".

Filip Krozbi

GURU menadžer u svojoj kompaniji pristupa menadžmentu kvaliteta, kao što su TQM (*Total Quality Management*) – totalno upravljanje kvalitetom, ISO 9000 (i drugi standardi), *Six-Sigma* („Šest-sigma" je statistički koncept kvaliteta fokusiran na poboljšanje procesa. Ovaj metod koristi različite statističke analize za merenje poslovnih procesa. Pro-

ces „Šest-sigma" teži da škart ne bude veći od 3 do 4 slučaja na milion delova ili radnji, što je cilj koji se ne može ostvariti bez strogog, trajnog i sveobuhvatnog truda. On smanjuje troškove škarta za 20 – 30%).

„TQM je jedan način vođenja organizacije sa namerom učestvovanja svih saradnika i saradnje među svim grupama, u poboljšanju kvaliteta, koje postiže organizacija kod: roba i usluga, aktivnosti i ciljeva, zadovoljstva kupca, dugoročne rentabilnosti, prednosti za saradnike i usaglašenosti sa zahtevima društva" definicija TQM od strane ISO.

GURU menadžer zna da je TQM po svojoj strukturi multikonceptualna disciplina koja integriše novi koncept kvaliteta i savremeni menadžment. TQM kvalitet predstavlja najopštiji koncept menadžment kvaliteta koji uzima u obzir zahteve i interese svih zainteresovanih strana organizacije (kupce, zaposlene akcionare, dobavljače, društvo itd.). Reč totalni označava sve elemente aktivnosti u organizacijama koje direktno ili indirektno utiču na kvalitet, a reč menadžment govori o tome da se tehnički aspekt kvaliteta prenosi na menadžment nivo, da se proširuje na organizacione i poslovne činioce organizacije.

GURU menadžer je svestan da ISO 9000 i drugi pomenuti standardi predstavljaju svetsku strategiju unapređenja kvlaliteta. Zapadnoevropske zemlje udružene u okviru Evropske unije sertifikaciju sistema kvaliteta postavile su kao formalnu barijeru za nastup na evropsko tržište. Većina svetskih zemalja su takođe prihvatile i aktivno, preko svojih specijalnih agencija ili zavoda, afirmišu kompanije da implementiraju te standarde u svoje poslovanje.

Za GURU menadžera kvalitet se odnosi kako na proizvod i uslugu, tako i na način na koji se prodaje, isporučuje ili održava. Pojam boljeg kvaliteta smanjuje osećaj nesigurnosti ili rizika kod donošenja odluke o kupovini. On doprinosi da se lakše kupuje. Cilj svakog GURU menadžera je da njegova kompanija bude najbolja u pogledu kvaliteta proizvoda ili usluga. Ta posvećenost kvalitetu neće samo nadahnuti i pokrenuti svakog u njegovoj firmi, već će se takođe odraziti i na profit. Firme sa najvišim kvalitetom su firme koje ostvaruju najveće profite i one imaju najveće potencijale za budućnost.

GURU menadžer

i digitalna ekonomija

❖

Jedna od definicija inteligencije je da je ona sposobnost snalaženja u novim situacijama, a možemo dodati i sposobnost i otvorenost za prihvatanje, usvajanje i korišćenje svega novog i naprednog. Da biste bili uspešni u svetu koji već odavno usko „sarađuje" sa modernom i svemogućom tehnikom, morate i vi da postanete njen „saveznik".

„Kakav je povraćaj mog ulaganja u e-trgovinu? Jeste li ludi? Ovo je Kolumbo u Novom Svetu! Kakav je bio povraćaj njegovog ulaganja?"

Endrju Grouv, predsednik upravnog odbora Intela

Za desetak godina moći ćete gledati pokretnu interaktivnu sliku visoke rezolucije u vazduhu, emitovanu sa nekog predajnika veličine kutije cigareta, koji će ujedno biti i vaš mobilni telefon, digitalni fotoaparat, kamera visoke rezolucije, računar sa memorijom koja se meri u

Xbajtima i mogućnošću prenosa mirisa i ukusa. Dodao bih da će taj uređaj ujedno moći da vam precizno uradi EKG, izmeri krvni pritisak, analizira kvalitet vaše krvi, proveri vid, izmeri telesnu temperaturu i sve te podatke u istom trenutku prenese vašem lekaru, računaru, koji će vam za obične i male zdravstvene probleme, a na osnovu dobijenih podataka, istog momenta odrediti eventualnu terapiju i način lečenja. Preko njega ćete moći sve usluge i proizvode da platite, uključite se direktno u prenos nekih sportskih dešavanja, pogledate gde su vam trenutno deca, pregledate njihove ocene u školi, pročitate na vašem jeziku bilo koju knjigu itd. Sa tom „spravicom" komandovaćete i upravljati mislima. Samo pomislite na neku komandu i ona se već realizovala. Šta mislite o tome?

Već danas paralizovani Amerikanac Metju Nejgl (25), kome su lekari ugradili minijaturni senzor u mozak, u stanju je da kontroliše kompjuter i televizor i pomera predmete putem robotičke ruke i sve to radi samo uz pomoć svojih misli.

Jedino je pitanje da li će taj uređaj moći da vam prenese kako osećanja vašeg partnera, tako i preduzetničko osećanje za nove poslovne aktivnosti, osećanje za investiranje, za pravilne poslovne poteze.

Mislim, da ta „spravica", kako sada stvari stoje, možda neće imati mogućnost pravog osećaja za biznis, pa samim tim, ni njeno odlučivanje neće biti uvek pravilno. To će i dalje biti u rukama ljudi – menadžera. Kako će čovek ipak sam morati da oseti i prenese ljubav prema partneru, tako će i menadžeri morati sami da osete i prate promene i na kraju da odluče o poslovnim potezima koje će da povuku.

Dosadašnja brzina kojom napreduje tehnologija, naročito IT, čak je i za ljude koji se bave istom, zapanjujuća. Prilagođavanje, proučavanje, korišćenje nove tehnologije je postalo jedan od uslova za opstanak i napredovanje svake firme i njenih zaposlenih. Trenutno je u završnoj fazi internet 2, novi internet koji će korisnicima omogućiti protok informacija brzinom od (danas) neverovatnih 100 Gbps (gigabita u sekundi), kao i niz drugih mogućnosti koje sadašnji, skoro već popunjeni, internet ne dozvoljava. Moj prvi kontakt sa internetom bio je ostvaren pri brzini od oko 24 Kbps (kilobita u sekundi). Razlika je očigledna s obzirom na to da je prošlo svega desetak godina.

Računarski sistemi uopšteno i sistemi bazirani na mreži pogotovo, danas se primenjuju i kod najmanjih poslovnih aktivnosti. Skoro je nemoguće voditi konku-

rentan biznis bez računarskog informacionog sistema ili bar korišćenja jednog njegovog dela.

IT budućnost se već primenjuje širom sveta, a neki od primera su:

- Moleri posle završenog krečenja koriste male digitalne merače površina zidova. Na taj način za nekoliko sekundi izračunaju koju su površinu okrečili i naravno, koliko za tu uslugu treba da vam naplate.

- Taksisti širom sveta imaju navigacioni sistem u kolima pomoću kojeg lakše dolaze do željene adrese. Klijent poziva taksi telefonom, faksom, internetom, a ako je stalna mušterija kuca svoj kod u telefon. Računar u taksi centrali putem GPS-a pronalazi najbliži taksi. Taksisti se na specijalnom ekranu u kolima pali lampica sa tačnom pozicijom na mapi i on ima pet sekundi da prihvati vožnju pritiskom na jedno dugme – u suprotnom sistem traži sledeći slobodan taksi. Oni prihvataju sve platne kartice koje su u opticaju preko malog bežičnog čitača. Imaju direkni pregled o gužvama u pojedinim ulicama, predlog kojim putem da izbegnu zastoje na putevima, uređaj koji im onemogućuje startovanje auta ukoliko su pod

dejstvom i najmanje količine alkohola. Na kraju vožnje, istu možete platiti putem SMS poruke koju ćete pustiti na broj označen u taksiju.

- Policija u svetu odavno koristi male pokretne IT centre. Oni mogu na licu mesta da zabeleže brzinu kojom vozite, da vas slikaju i kamerom i fotoaparatom, uzmu krv na analizu, provere da li ste pod dejstvom alkohola ili nekih droga, a da pri tom niste ni primetili da su vas testirali. O trenutnoj proveri vašeg identiteta, vaše prošlosti, kretanju ili neplaćenim obavezama da i ne govorim. Sve to u nekoliko sekundi.

- Opštinske službe u svetu, skoro sva dokumenta izdaju putem interneta. Dovoljno je samo da ih naručite, platite i odštampate željeni dokument. Neki važniji će vam stići uskoro na kućnu adresu. Pošiljku koju su vam poslali poštom možete pratiti putem interneta i tačno imati uvid gde je trenutno i u koliko sati će vam poštar istu isporučiti.

- Autobusi u San Francisku po želji korisnika mogu poslati informaciju kada će tačno stići na stanicu, za koliko minuta će doći sledeći itd. Drugi, sličan sistem, ako želite, pronaći će vas na

digitalnoj mapi grada, i poslati vam poruku gde možete po najpovoljnijoj ceni da kupite proizvod koji tražite.

- Kockarnice širom sveta nude uslugu da se kladite samo uz pomoć vašeg mobilnog telefona. Na primer u Hong Kongu je popularno klađenje na konjskim trkama sa plaćanjem pomoću mobilnog telefona.
- Bolnička kola u svetu su opremljna uređajima koji u pokretu šalju podatke o pacijentu u bolnicu. Taj digitalni podatak pored rendgenskog snimka, sadrži i sve informacije potrebne lekaru kao što su krvni pritisak, krvna grupa, disanje itd. U bolnici dežurna ekipa koja je analizirala te informacije već je spremila operacionu salu, potrebnu krv i tačno znaju koja intervencija je potrebna pacijentu koji se doprema bolničkim kolima.

„Tehnologija menja ekonomiju, način obavljanja posla i potrošače. To je veće od e-trgovine, e-pošte, e-poslovanja ili e-dodataka. Radi se o E u ekonomskom potencijalu".

Vilijam Deli, ministar trgovine SAD

GURU menadžer je svestan da je svrha IT-ja da pruži kompanijama stratešku prednost, da olakša i skrati vreme rešavanju problema, da poveća produktivnost, kvalitet proizvoda i usluga, jednom rečju da poboljša komunikaciju. To je sastavni deo svake firme, a poznavanje i korišćenje IT-ja zaposlenih je danas obaveza.

U IT-ju najveću revoluciju je napravio internet. Internet je ubrzao promene u svim sferama našeg društva. Svi smo svedoci napretka industrije, obrazovanja, medicine, napretka u brzini protoka informacija, roba i usluga uz pomoć interneta.

Značaj interneta je toliko veliki da će se u budućnosti u školama učiti o čovečanstvu koje je postojalo pre i posle interneta.

Svakodnevno je sve veća potražnja i upotreba interneta, intraneta, ekstraneta. GURU menadžer se više ne bavi problemima uvođenja, izgradnje IT-ja. On se bavi problemima digitalne ekonomije.

Digitalna ekonomija menja način na koji se posluje u skoro svim organizacijama. Menadžeri imaju zadatak da, ako već nisu, svoje poslovanje transformišu u digitalnu ekonomiju. Oni prave odgovarajuće elektronske strategije, uvode sisteme zasnovane na *webu*, imple-

mentiraju nove poslovne modele, sve u cilju boljeg i naprednijeg korišćenja digitalne ekonomije.

GURU menadžer je orjentisan ka digitalnoj ekonomiji. On zna da digitalna ekonomija, ne samo da menja način poslovanja svoje firme, već menja i ponašanje kupaca. Kupac takođe prati promene, a sada ima mnogo brže informacije. Takve informacije ima i konkurencija. Ona doprinosi da promene u društvu budu ispoljene u kratkom vremenskom roku. Ona je danas pristupačna skoro svima. Nije potrebno više da budete pored računara u kancelariji da bi pročitali vaš *e-mail*, saznali najnovije vesti, pratili kretanje na berzi, kursne liste i slično. Danas kupac, ako želi, može uvek imati na svom mobilnom telefonu informaciju gde može najpovoljnije da kupi neki proizvod ili da dobije neku uslugu.

Početkom devedesetih godina pojavili su se prvi prenosni uređaji koji primaju poruke poslate preko operatera. On se popularno nazivao pejdžer (eng. *pageboy* – onaj koji donosi poruke). U početku je postojala samo jedna kompanija u Srbiji koja ih je prodavala. Da biste postali vlasnik pejdžera, morali ste da odete u tu firmu, popunjavate nekoliko dugačkih obrazaca, kasnije u pošti izvršite uplatu, pa nakon nekoliko dana ponovo dođete kako bi programiran pejdžer podigli. Sve je to oduzimalo dosta vremena. Onda su se pojavili njihovi putujući prodavci ugovarači, koji su imali za cilj da pronađu zainteresovane korisnike, sa njima popunjavali ugovore, pomagali im oko uplate novca, i kasnije ponovo dolazili kod klijenta kako bi im podešen pejdžer isporučili. Otišao sam u tu kompaniju sa predlogom da moja firma unapred kupi određenu količinu programiranih pejdžera (sa dodeljenim brojevima). Malo su bili skeptični, ali su ipak prihvatili predlog. Ujutru je u izlogu naše prodavnice osvanulo puno raznobojnih pejdžera sa natpisom „možete ih odmah poneti!". Kupci bi izabrali broj koji im se sviđa, boju pejdžera, naravno platili i dok bi ga kačili na pojas ili stavljali u torbu, prva poruka bi im već stigla. Zbog jednostavne kupovine (kao što se kupuje hleb i mleko) pejdžer su kupovali i oni kojima je bio potreban, a bilo je dosta i onih kupaca koji ga verovatno nikada nisu koristili. Usled povećanog interesovanja klijenata za pojednostavljen način kupovine morali smo preći na direktan uvoz jer matična firma nije mogla da nas isprati u snabdevanju.

Cilj moje ideje o prodaji pejdžera koje možete odmah poneti nije samo bio profit od prodaje istih. Moj pravi cilj je u stvari bio da kroz veliku prodaju pejdžera prikupim podatke o kupcima, da napravim bazu znanja.

Tačno sam imao evidenciju ko je kupio pejdžer, koji broj pejdžera nosi, da li je moj stari kupac ili nije. Ako je stara mušterija za koje tehničke uređaje se pretežno zanima (s obzirom na to da sam vodio prodavnicu tehničke robe) itd. Kasnije sam povremeno slao informacije (poruke) kupcima na pejdžer kada su neke rasprodaje, o novoj robi za koju sam smatrao da ih zanima, o raznim novitetima, pogodnostima itd.

Takođe, koristio sam taj vid komunikacije za čestitanje novogodišnjih i drugih praznika. Jednom rečju, kroz „hranjenje" mušterija dobrim informacijama uspeo sam da ih zadržim za sebe i da se na taj način odbranim od konkurencije.

Tada je takvo „hranjenje" kupaca informacijama bilo digitalno, ali dosta skupo. Sada je prenošenje digitalnih informacija dosta jeftinije i dosta jednostavnije, pa ga ipak mnoge firme ne koriste.

GURU menadžer koristi u potpunosti ubrzane digitalne informacije. Koristi ih za približavanje kupcu, da svoju kompaniju bolje pozicionira u digitalnom svetu, da ona bude kreator a ne samo učesnik u digitalnoj privredi. Danas u svetu digitalne ekonomije prikupljanje informacija ili „osluškivanje" kupca, dosta je pojednostavljeno. Postoje razni sistemi gde firme prikupljaju komentare, sugestije i predloge od svojih klijenata. Razne nagradne ankete postavljene na internet prezentacijama kompanija omogućuju dobijanje brzih i jeftinih informacija. Postoje razne „sobe" za ćaskanje, gde se na određenu temu razmenjuju mišljenja korisnika.

GURU menadžer zna da je kupac koji ima primedbu ili sugestiju bolji od onog koji nema. Onaj kupac koji ništa ne komentariše možda je nezadovoljan i više nikad se neće vratiti. Na osnovu tih kupčevih primedbi i komentara se može mnogo izmeniti u sistemu prodaje i poslovanja uopšte. Digitalno brza i tačna informacija vredi čitavo bogatstvo.

Menadžer koji bude imao bržu digitalnu informaciju, ali i osnažene i posvećene saradnike, moći će da opstane na novom digitalnom tržištu. Osnažene zaposlene mora da ima jer je brzina novih sistema poslovanja velika i samim tim prirodan čovekov otpor ka tim novim stvarima je sve veći. Menadžer mora još više truda da uloži kako bi svoje zaposlene motivisao, osnažio da se svakodnevno edukuju kako bi savladali i pratili nova digitalna dostignuća koja je konkurencija možda već primenila.

GURU menadžer prebacuje svoju prodaju roba i usluga sve više na internet B2C (*bussines to customer*). Prodaja putem interneta je toliko uzela maha da će sigurno za nekoliko godina izjednačiti, ako ne i preteći stari tradicionalni način trgovine. Prednost digitalne trgovine u odnosu na tradicionalnu je velika. Ona omogućava firmama da nađu veliki broj kupaca u svim krajevima sveta, a da pri tom imaju male izdatke i male operacione aktivnosti. Digitalna prodavnica neke kompanije koja je priključena na 24-časovno ekonomsko tržište je dostupna svim ljudima. Dovoljno je samo da jednim potezom „miša" izađu na najveću digitalnu pijacu. Takođe kompanije mogu brže i bolje da koriste usluge drugih firmi i da se snabdevaju njihovom robom uz velike uštede vremena i novca (B2B – *bussines to bussines*). Većina firmi danas koristi B2B u svakodnevnom poslovanju. Nabavka potrošnog materijala, sirovina, repromaterijala, osnovnih sredstava i slično, jeste B2B transakcija. Sve to štedi kompaniji vreme, novac, energiju.

Neke kompanije imaju svoje privatno tržište na mreži. Na primer, ako troše veliku količinu nekog potrošnog materijala (npr. papira), jednostavno na internetu, javno, prihvataju ponude drugih kompanija njihovih potencijalnih dobavljača, pri tom, svi u mreži

imaju uvid u ponuđenu cenu i uslove. Takvo nadmetanje omogućuje kompaniji da po najpovoljnijim uslovima „ne izlazeći" iz kancelarije, obezbedi npr. potrošni papir. Neke kompanije idu malo dalje i prave zajedničke nabavke. Ukoliko im je potrebna ista vrsta robe, udružuju porudžbine, izlaze na tržište i na taj način traže od fabrika bolju cenu.

Takođe, kompanije koriste digitalnu ekonomiju za poslovanje na berzi, na raznim aukcijama itd.

Moderan menadžer u potpunosti je upoznat sa mogućnostima M trgovine (mobilne trgovine). M trgovina je danas dosta rasprostranjena. Većina banaka omogućava korisnicima da putem svog mobilnog telefona ili PDA (*personal digital assistent*) pristupe svom računu, izvrše plaćanje. Puno kompanija prodaju svoje proizvode i usluge putem SMS poruka koje potrošači šalju na određen broj. U svetu je pored parkiranja, sasvim normalno da na nekom automatu za hladna pića kupite sok i platite ga SMS porukom. Usluge pranja kola, kupovine benzina, taksija ili autobusa je sasvim normalno platiti mobilnim telefonom. Karte za bioskope, pozorišta, utakmice, ne samo da možete rezervisati nego i kupiti pomoću mobilnog telefona. Izdavačka kuća GSM *Public* iz Beograda, koju lično vodim, svoju

prvu knjigu „Znanje za uspešno poslovanje I" među prvima je počela da prodaje putem SMS-a.

Elektronska trgovina smanjuje troškove distribucije, skladištenja, omogućava bolji i brži pregled informacija itd. Banke daju određene pogodnosti klijentima ako koriste njihovu uslugu elektronskog bankarstva.

Kada sam počinjao da radim, ukoliko je trebalo da kao firma izvršite plaćanje prema nekom dobavljaču, morali ste da popunjavate određene formulare (virmane), da čekate u dugačkom redu tada u SDK službama (Služba društvenog knjigovodstva), čiji su zaposleni samo do 13h primali takve naloge. I tek sutra taj dobavljač, pod uslovom da stigne da ode u SDK, može proveriti da li je određena uplata izvršena ili ne. Gledano iz sadašnjeg ugla, bilo je to veliko gubljenje vremena. Sada možete takve transakcije da obavite „u hodu" za nekoliko sekundi iz bilo kog kraja sveta i u bilo kom trenutku.

Korišćenjem elektronske trgovine firme drastično smanjuju telekomunikacione troškove jer govor, slika, sva pisma, dokumenta, pošta, idu putem interneta. Prenos pokretne slike internetom je sasvim uobičajna procedura koja se danas koristi. Jedan moj poznanik ima

firmu koja zbog specifičnosti posla ima isturene jedinice po većim gradovima u Srbiji. Nekoliko puta mesečno imaju kolegijum na kom moraju svi direktori iz tih gradova da prisustvuju. Oni moraju da ustanu dosta rano da bi se nekoliko sati vozili do Beograda, do centrale firme. Stigli bi izmoreni, „preplašeni" od puta, jer danas je skoro nemoguće npr. iz Užica stići u Beograd, a da vam se pri tom na putu ne desi bar jedna rizična situacija. Pola kolegijuma je nervozno i umorno od vožnje, a druga polovina razmišlja kako će i kada stići kući. Nije zanemarljiv ni trošak i rizik puta, njihovo odsustvovanje sa posla toga dana, kao ni umanjena delotvornost narednog. Sve je to moglo da se reši videokonferencijom.

Jednostavno u određeno vreme svi regionalni direktori bi putem svojih računara, iz svoje fotelje u kancelarijama, pristupili određenoj aplikaciji i uz pomoć kamera na ekranu bi se pojavile pokretne slike svih učesnika na kolegijumu. Pored jasne slike i zvuka, imali bi mogućnost da u istom vremenu zajedno gledaju određena dokumenta, da pišu po njima, da imaju zajedničku „tablu" kao u klasičnoj prezentaciji. O uštedi koju bi ostvarili ovakvim vidom kolegijuma ne treba posebno govoriti.

Od 2007. godine više neće postojati dosadašnji šalteri za prodaju avio karata. Većina avio kompanija, zbog

sveopšte potrebe za uštedom, prelazi na elektronsko plaćanje i rezervaciju. Sada uveliko, kroz razne kampanje, pripremaju korisnike za takav vid nove trgovine.

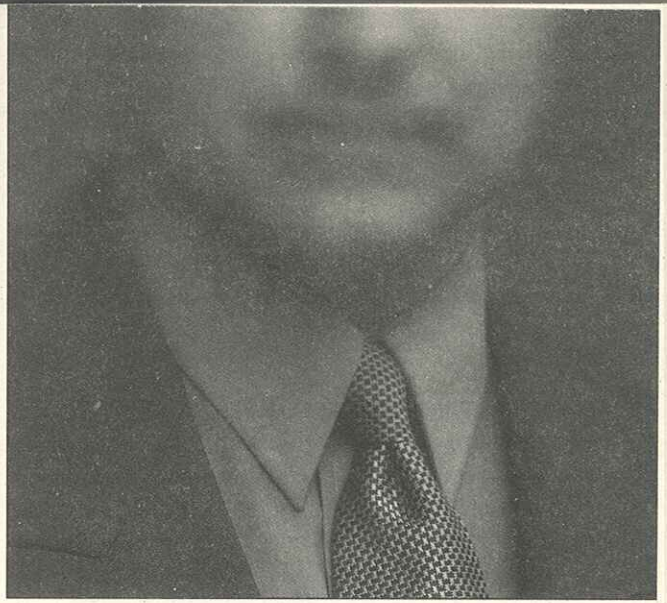
GURU menadžer za pronalaženje saradnika koristi digitalnu berzu rada. Sada je taj vid zapošljavanja sasvim uobičajen čak i kod nas. Mnoge firme na svojim internet prezentacijama imaju posebne stranice gde zainteresovani mogu ostaviti svoje biografije, aplicirati za posao itd. Pored toga postoji puno specijalizovanih digitalnih berzi rada gde se susreću interesi poslodavaca i potencijalnih ljudi koji traže zaposlenje. U mojoj firmi imamo slučajeve da npr. u 10 časova ujutru na sastanku odlučimo da nam je potrebna nova osoba. U 11 časova postavimo oglas na specijalizovanom mestu na internetu i već u nekoliko narednih sati imamo dosta prispelih ponuda za zaposlenje. Već u 16 časova istog dana se može obaviti prvi razgovor sa potencijalnim kandidatom.

Puno firmi još uvek ne koristi ni deo onoga što im pruža digitalna ekonomija. Ulaganjem u razne digitalne aplikacije i hardver možda je u početku za firme izdatak i trošak, ali dugoročno gledano to je dobitak i siguran profit. GURU menadžer je kreator te 24-časovne ekonomije.

Kako uz pomoć IT-ja radi „pametno skladište"

Jedan od domaćih primera u kom IT igra značajnu ulogu je automatizacija i organizacija „pametnog skladišta" kompanije ITM iz Beograda. Naime, oni su primenili najsavremenija svetska dostignuća iz oblasti IT-ja i svoje skladište, veličine preko 10.000 m², pretvorili u najmodernije u regionu. Naime, sva roba koja dolazi u njihov magacin se kompijuterski kodira, računar bira za nju najpodobnije mesto unutar skladišta (u zavisnosti od veličine, roka upotrebe, potražnje itd.) i automatski se upisuje u glavni server u kome se nalazi baza podataka. Prodavci te robe koji rade na terenu, nose male prenosne računare (malo veće od mobilnog telefona) uz pomoć koga pristupaju bazi podataka putem GPRS (*general packet radio service*) mobilnog sistema. Dok pregovaraju sa vlasnikom neke prodavnice koji se snabdeva iz njihovog magacina, imaju direktan uvid u stanje robe, vrstu pakovanja, zamenu za neki proizvod u slučaju da traženog trenutno nema itd. Porudžbinu putem tog ručnog uređaja prosleđuju za par sekundi glavnom serveru u magacin. Istog momenta glavni računar daje nalog osobi zaduženoj da u magacinu pripremi tražene proizvode. Pri tom mu se na njegovom preno-

snom računaru tačno iscrta mapa gde se koja roba nalazi, na kojoj polici i čak kojim najkraćim putem može da stigne do nje. Dok se roba pakuje za transport, automatski se skida sa stanja na serveru i već za nekoliko trenutaka kreće ka prodavnici iz koje je stigla porudžbina. Za celu navedenu poslovnu operaciju danas im je potrebno oko 15 minuta, dok za istu takvu pre automatizacije čak 15 časova. To im je omogućilo da pored velike uštede vremena i smanjenja troškova, značajno poboljšaju preciznost i evidenciju stanja robe u skladištu, i tako omoguće da menadžment ima bržu informaciju i da u skladu sa njom može da odlučuje oko nabavke novih proizvoda, onih koji su pri kraju itd. Zbog svega toga je, predsednik ITM Holdinga, gospodin Toplica Spasojević, to skladište nazvao „pametno skladište".



GURU menadžer je moderan lider

❖

Da biste upravljali nekom kompanijom nije potrebno posedovati samo znanje i iskustvo, već je neophodno da imate liderski duh, tj. sposobnost da vodite i upravljate i da preuzmete na sebe veliku odgovornost.

Neko je genetski predodređen da bude lider, da navede druge da ga slušaju i da mu veruju, da bude uzor i da bude GURU. Drugi, pak, nisu toliko srećni da imaju sve navedene osobine, ali dovoljno je, u tom slučaju, da imaju jaku volju za učenjem i napredovanjem, i njima je ponuđena alternativa da odustanu ili da iskoriste šansu da uče od boljih.

Nadam se da vi niste od onih koji odustaju!

U svakom slučaju, čak i da ste pomislili da odustanete, možda se predomislite kada pročitate naredne stranice o tome kako izgleda moderan lider. Možda

nije jednostavno, ali svakako nije nemoguće, potrebno je samo da sebi postavite snažan cilj!

„Liderstvo je umetnost postizanja da neko drugi uradi nešto što vi želite zbog toga što on želi da ga uradi"

Dvajt Ajzenhauer, bivši predsednik SAD i general vojske SAD

Zbog svog izuzetnog značaja liderstvo je predmet intenzivnog i detaljnog proučavanja. Nažalost, zaključci tih istraživanja su nepovezani, često kontradiktorni i nisu uvek poučni. Biti GURU menadžer znači biti moderan lider. On je veliki borac. Za njega nema nemogućeg zadatka. GURU menadžer kao lider je istrajan, pravedan, ali uporan. On ima jak karakter. Pokretač optimizma i razbijač svih barijera izazvanih poslovnim strahom u svom timu.

GURU menadžer neprestano utire put kompaniji i njenim proizvodima i istovremeno mora osoblju kompanije ugraditi veru u ispravnost tog smera poslovne politike. On ima velike snove koji ga vuku da razmišlja na duge staze. GURU menadžer kao lider je najjači kad je najteže. Kao što kaže narodna poslovica „Na muci se poznaju junaci".

Ardžej Miler, bivši predsednik firme *Burroughs Corporation* i dekan Poslovne škole na Univerzitetu Stanford izneo je dve osnovne karakteristike uspešnog lidera :

- sposobnost da sagleda šta je potrebno uraditi i
- sposobnost da utiče na druge da uspešno urade.

„Osoba koja kaže da se nešto ne može učiniti ne bi smela ometati osobu koja to čini".

stara kineska poslovica

Osim toga, liderstvo za GURU menadžera znači i sposobnost predviđanja, inteligenciju i moć rasuđivanja koji se iskazuju kroz kreativnost i inovacije u operativnim poslovima finansija, formiranja proizvoda, proizvodnog procesa, kao i razvoja tržišta.

Unutrašnja snaga, koja je potrebna za osmišljavanje i realizaciju složenih operativnih, organizacionih i kontrolnih procesa, takođe je neophodna modernom lideru.

GURU menadžer proslavlja uspeh!

Proslave i okupljanja, porodična ili poslovna, vrlo su važna za moderne lidere. Setite se samo onih proslava kad su naši košarkaši ili vaterpolisti osvojili zlatne medalje. Isto je i sa kompanijama. Kompanije ostvaruju velike pobede. Njihovi lideri treba da organizuju proslave u to ime. Dokaz za to je i primer Veselina Jevrosimovića, predsednika *ComTrade Group* iz Beograda. Svaki poslovni uspeh ili trenutno dostignuti cilj svoje kompanije obeležava kroz razne vidove okupljanja, proslava ili koktela. Zabave koje organizuje, povodom godišnjice firme, ili početka nekog novog poslovnog poduhvata, nadaleko su poznate. On je moderan lider, GURU menadžer.

Najzad, liderstvo na menadžerskom nivou karakteriše sposobnost da se ljudski i preduzetnički aspekti čvrsto spoje u jednu celinu.

Kad se liderstvo na menadžerskom nivou definiše na ovaj način, može se sa optimizmom pristupiti njegovom daljem usavršavanju. Ovakva definicija pretpostavlja da se sposobnost liderstva može steći i unapređivati. Liderstvo koje zavisi od stava šta uraditi i kako to uraditi je nešto što menadžeri mogu naučiti ili bolje rečeno, moraju naučiti.

Evo kako fenomen liderstva komentariše Džek Velš, najuspešniji direktor u istoriji *General Electrica*, izabran za najboljeg menadžera svih vremena prema anketi Njujork Tajmsa:

„Ne postoji jednostavna formula kako se postaje lider. Kamo sreće da postoji! Liderstvo je puno izazova i uvek ide sa pitanjima – Kako održavati pozitivnu atmosferu? Koja odgovornost! Koji pritisak! A ipak se javlja uspešno liderstvo, i to u raznoraznim oblicima. Postoje tihi i bombastični lideri. Postoje analitični i impulsivni lideri. Neki su jaki, drugi su ranjivi. Na prvi pogled teško bi vam bilo da kažete kojim izuzetnim osobinama lideri raspolažu ispod površine da biste videli da najbolji od njih strastveno brinu o svojim ljudima, o njihovom razvoju i uspehu. Videli biste da je i njima lepo u sopstvenoj koži. Oni postoje. Poseduju iskrenost i integritet, optimizam i humanost".

„Ako vaši postupci podstaknu druge da više sanjaju, više uče, više rade i više postignu u životu, onda ste vi lider".

Džon Kvinsi Adams, bivši predsednik SAD

O liderstvu je napisano mnogo knjiga. Liderstvo se izučava hiljadama godina unazad. Bez obzira, da li se ljudi kao lideri rađaju ili tokom vremena postaju, za mene je liderstvo umeće i veština koja se svakodnevno mora nadograđivati i proširivati. Puno menadžera iz sveta biznisa koje poznajem i sa kojima sam imao prilike da sarađujem, misle da su lideri, neki od njih glume lidera. Liderstvo se ne može glumeti. Oni koji glume lidere ispadaju smešni u očima drugih. Međutim, njima niko nije rekao da im ponašanje, govor, stil i odnos prema drugima nikako ne priliči za ulogu koju su izabrali. Njima je jedino važno, da pokušaju da se predstave kao lideri.

Takvi „lideri" se ne odlikuju poštenjem, iskrenošću prema svakome i u svim situacijama. GURU menadžer zna da je liderstvo poverenje koje vam drugi daju. Da biste zaslužili to poverenje morate biti iskreni i časni prema sebi ali isto tako i prema drugima. Biti GURU menadžar znači ujedno i biti GURU lider.

GURU lider je svakako i dr Klaus Klajnfild, predsednik kompanije *Siemens*. U razgovorima sa njim stekao sam utisak da zrači liderski. On je od onih ljudi koji umeju da slušaju i na najbolji način prate sagovornika. Svaka reč upućena njemu bila je itekako zabeležena

negde duboko u njegovoj memoriji. To je lider koji zrači vedrinom i optimizmom, sa sjajnim smislom za humor. Umeće da drži pažnju tokom razgovora, izuzetno znanje i upućenost u različite teme iz sfere biznisa, nauke, tehnologije, života uopšte, lakoća sa kojom delegira zadatke zaposlenima je samo deo onoga što ga čini modernim liderom. On uvek ima vremena, a „samo" 460.000 zaposlenih predvodi. To je dr Klaus Klajnfild predsednik *Simensa*. On je GURU menadžer, GURU lider.

Stručnosti neophodne modernom lideru

Znanje je osnovni zahtev. Određeni nivo širokog znanja je neophodan svakom uspešnom menadžeru, ali samo znanje nije dovoljno da biste postali GURU menadžer (o znanju više reči u poglavlju GURU menadžer je menadžer znanja).

GURU menadžer poseduje preduzetničku sposobnost i orijentaciju na efikasnost poslovanja. On stalno nastoji da se posao bolje organizuje i iznalazi najbolje kombinacija raspoloživih sredstava da bi to postigao. Uvek je aktivan, ima potrebu da inicira akcije, piše izveštaje, posećuje klijente, da sve održava u pokretu, bez zastoja.

Intelekt i sposobnost logičnog razmišljanja su imperativ, kao i potreba da se događaji posmatraju u uzročno-posledičnom odnosu i redosledu. Mnoge svoje, na prvi pogled, komplikovane poslovne zadatke i probleme sam rešio logičnim putem.

GURU menadžer mora posedovati i veštinu dijagnosticiranja, odnosno, da koncepte i teorije uklopi u konkretne životne situacije.

On poseduje sledeće osobine:

- u stanju je da stvori jaku organizacionu kulturu
- uvek govori istinu,
- u stanju je da uoči i opslužuje nezasićena tržišta,
- može da „vidi nevidljivo"(da primeti trendove brže od konkurencije),
- sposoban je da iskoristi cenu kako bi izgradio konkurentsku prednost,
- aktivno radi na stvaranju brenda svoje organizacije,
- brzo uči,
- vešt je u upravljanju rizikom.

Deset najpoštovanijih lidera u poslovnoj 2004 - 2005.[1]

1. Bil Gejts	*Microsoft*
2. Džek Velš	GE
3. Karlos Gosn	*Nissan*
4. Voren Bufet	*Berkshire Hathaway*
5. Majkl Del	*Dell Computer*
6. Hiroši Okuda	*Toyota*
7. Džef Imelt	GE
8. Karli Fiorina	HP
9. Stiv Džabs	*Apple*
10. Fudžio Mitarej	*Canon*

Društveno-emocionalne sposobnosti modernog lidera

GURU lider poseduje samokontrolu i spremnost da se potrebe firme stave ispred ličnih želja kao i sposobnost slobodnog i lakog izražavanja ideja, čak i ako to ostane bez rezultata.

Takođe, objektivnost posmatranja, sposobnost da se shvate i na vešt način predstave međusobno suprotstavljena stanovišta nekog stava, naročito u toku kon-

[1] *Izvor: Financial Times i Pricewaterhouse Coopers, novembar 2004.*

fliktnih situacija i da se na osnovu te sposobnosti pravilno „preseče". GURU menadžer, kao lider, neguje svest o sopstvenim prednostima, ali i nedostacima. On poseduje izdržljivost i sposobnost prilagođavanja. GURU lider raspolaže velikom energijom i ne umanjuje radnu sposobnost u uslovima jakog radnog pritiska.

Međusobni odnosi

Za GURU menadžera samopouzdanje i jaka vera u sopstvene sposobnosti za ostvarivanje postavljenih ciljeva, kao i doprinos razvoju drugih, odnosno želja da se pomogne drugima, da se traže i podučavaju učenici, da se usmerava njihov razvoj i daju saveti, samo su deo osobenosti koje ga čine modernim liderom. Takođe, on ispoljava brigu o vršenju uticaja, kao i svest o uticaju sopstvenih aktivnosti na organizaciju i na potčinjene u njoj.

GURU menadžer kao lider svojom jednostranom koncentracijom moći utiče i ima sposobnost da privoli druge da se pridržavaju propisanih pravila, naređenja, politike i postupaka. On svakodnevno nadograđuje i jača moć društvenog uticaja kao i sposobnost da se steknu saveznici i podrška kako unutar, tako i van njegove organizacije. Takođe, on je vešt u usmenoj komunikaciji jer poseduje sposobnost da govori tako da drugi to razumeju,

uz korišćenje poređenja, anegdota i primera koje su ljudi u stanju odmah da shvate.

On ima pozitivan stav, tj. duboko ukorenjenu veru u sposobnost drugih ljudi u organizaciji da efikasno izvršavaju zadatke kad im se pruži stvarna prilika.

GURU menadžer ne bi bio GURU lider kada ne bi vladao sposobnošću da aktivira grupni rad ili da stvori raspoloženje za timski rad isticanjem pozitivnih strana takve saradnje i takvom koordinacijom poslova koja podiže radni moral kod svih članova tima.

GURU lider raspolaže sposobnošću da pravilno i precizno planira, i da na najbolji način tako vodi firmu ka ostvarivanju ciljeva. On ima sposobnost ispravnog i doslednog sprovođenja poslovne politike.

Održava dobre odnose sa svojim saradnicima u firmi. Poseduje sposobnost za obuku i razvoj zaposlenih. On je inicijator i tehnički je stručan.

Stil

Još nisam sreo nekog uspešnog, GURU menadžera koji ne vodi računa o svom spoljašnjem izgledu, ponašanju, stajlingu, uopšte. Stil i sama po-

java je izuzetno važan faktor za modernog lidera. Postoji jedno istraživanje gde su naučnici na jedan konkurs za zaposlenje poslali petnaest glumaca lepo obučenih, ali sa vrlo malo znanja o traženom poslu i petnest profesionalaca za to radno mesto. Često se dešavalo da baš glumci dobiju posao pre pravih profesionalaca. Glumci lepo obučeni sa dobrim nastupom, umećem lepog govora, izraza lica i držanja pokazali su, i pored slabog ili nikakvog znanja o traženom poslu, da je izgled i stav itekako važan faktor u samom biznisu.

Jedna moja prijateljica, inače lekar po struci, kao i većina mladih je sredinom devedesetih godina otišla u inostranstvo da radi. Kao odličan lekar zaposlila se u bolnici u Švajcarskoj. Savršeni uslovi kada su u pitanju plata i stan rezultirali su da ubrzo nakon zaposlenja, s obzirom na to da je bolnica bila van grada, kupi auto. Poučena i vaspitana u duhu racionalizacije, izabrala je manji auto, srednje klase. Prvog dana, kada je na posao došla novim kolima, ostavila ih je na njoj dodeljeno parking mesto. Istog dana je bila pozvana na razgovor kod direktora bolnice koji joj je objasnio da je zaposlena u jednoj od najcenjenijih bolnica u tom kraju, da ima solidna primanja i da on ne želi

da ona ili bilo ko od njegovih lekara vozi automobil srednje klase. Preporučio joj je da taj auto zameni za model više klase.

To je primer kako se u sistemu gde se to može vodi računa o svemu, između ostalog i o tome koji auto vozite, jer to odražava vaš društveni položaj.

Bankar iz Beograda, inače zaposlen u jednoj velikoj stranoj banci, pričao mi je da mu se desilo da mu je službeni auto bio na servisu, drugi trenutno nisu imali i on je odlučio da zajedno sa kolegom kod klijenta ode svojim starim jugom. Trebalo je da pregovaraju oko nekog velikog kredita. Sve je bilo u redu do trenutka kada je trebalo parkirati auto. Da slučajno klijent ne bi video kakvim su kolima došli, a „nude" veliki novac, parkirao je auto tri ulice dalje. Smatrao je da nije prikladno da dođe neuglednim autom na važan razgovor, u kom se pominju cifre od nekoliko miliona evra.

Imajte u vidu da su rad i sposobnost GURU menadžera odlučujući faktor za dobijanje nekog posla ili poverenja klijenta, ali često i spoljašni faktori – izgled, ponašanje i stav menadžera mogu ponekad uticati, pa čak biti i presudni.

Treba naglasiti da GURU lider ima stila za oblačenje, a ako nema on traži pomoć. On ume da slaže boje, uredan je i čist. Veliki broj menadžera troši mnogo novca na preskupu garderobu svetskih proizvođača, pri tom ne razmišljajući mnogo kako će izgledati ili da li će im biti ugodno da provedu naporan poslovni dan u njoj. Nije samo „firmirana" garderoba udobna. Čak i manje poznati proizvođači izrađuju vrlo kvalitetne i prijatne stvari za nošenje, a koje pritom nisu skupe. GURU menadžer vodi računa da mu hod bude dostojanstven, držanje uspravno, lidersko, nikad pogrbljeno. On ima adekvatnu poslovnu tašnu i uvek je nosi u levoj ruci, da, ukoliko treba da se rukuje sa nekim, bude spreman i, što je još bitnije, da mu desna ruka od nošenja tašne ne bude znojava. GURU lider uvek ima kvalitetnu hemijsku olovku ili nalivpero pri sebi. Obavezno nosi sat na levoj ruci.

Vizitkarte moraju biti u povezu ili kutiji da se ne bi desilo da izvađene iz džepa budu izgužvane ili sa savijenim „ušima".

Danas su vizitkarte jedno od najupečatljivijih i najmoćnijih marketinških oruđa i kao takve postavljaju se kao neizostavni imperativ u savremenom biznisu.

Vizitkarta je možda i najbolji prodavac i promoter koji vaša kompanija može da ima. Ona uvek vredno radi, ćutke i bez pogovora i to upravo onako kako ste vi to isplanirali.

Neophodno je da vizitkarta sadrži mnogo više informacija od onih uobičajenih – vaše ime i prezime, adresu i broj telefona. Ona mora u svemu da oslikava ono čime se vi bavite. Mora da bude posebno dizajnirana i da služi kao moćno reklamno sredstvo. Dakle, efektan i funkcionalan dizajn je ključ uspeha koju ona nosi sa sobom. Najfunkcionalnije su one najjednostavnije, harmoničanog sklopa boja i oblika iz kojih isijava vaša usluga. Zvuči jednostavno, ali zahteva profesionalca, nekog ko zna kakve sve efekte može da postignu vizuelnim rešenjem.

U nekim stranim državama sve češće se na vizitkarte stavlja fotografija vlasnika. U našem poslovnom okruženju to je još uvek retka pojava i preporučuje se samo ukoliko je dizajnerski savršeno ispraćena ili u nekoj stilizovanoj, a ne baš bukvalnoj formi.

Najbolji trenutak da je nekome uručite je pri samom rukovanju i upoznavanju, recimo, na sajmovima, kongresima, raznim drugim manifestacijama. Ukoliko ste na sastanku, iskoristite prvih nekoliko minuta da raz-

menite vizitkarte sa vašim sagovornikom i pri tom sa pažnjom pročitajte njegovo ime i prezime i funkciju. Čak je i preporučljivo da je imate ispred sebe tokom celog sastanka.

Takođe, setite se da ubacite vašu vizitkartu u pošiljku vašeg proizvoda ili da je zakačite na izveštaje, ubacite u pisma ili fakture, čestitke itd.

GURU menadžer vodi računa o bontonu, naročito poslovnom. S obzirom da veći deo dana provede na poslu, vrlo je bitno da njegovo ponašanje bude primer drugima u organizaciji, kako bi i na taj način pokazao svoju veličinu i liderstvo. On ne zaboravlja da posveti pažnju, poštovanje i ljubaznost podjednako prema svim zaposlenima. Kulturno pozdravljanje, osmeh i poneka lepa reč treba da budu od velikog značaja, kako za onog ko ih upućuje, tako i za onog ko ih prima.

Prema bontonu, GURU menadžer privatni život razdvaja od poslovnog. Ukoliko ih ima, on prijateljske odnose sa nekim od saradnika neguje van radne organizacije, a eventualne privatne probleme ostavlja ispred firme.

Po pitanju usmenih komunikacija sa klijentima ali i sa saradnicima, GURU menadžer svoje misli iznosi ja-

sno, dovoljno glasno i sažeto. On ne dozvoljava da ga stranka čeka, i trudi se da njoj izađe u susret koliko god je to moguće. Menadžer ne može od svojih saradnika tražiti tačnost i red ako se on sam toga ne pridržava. Autoritet se ne postiže povišenim tonom ili ružnim rečima, već, pored ostalog, smirenim, argumentovanim razgovorom i manirima. Zamerke nekom saradniku u vezi sa poslovnim bontonom treba iznositi lično u četiri oka.

„Onaj ko se iskreno ne raduje uspehu onih koji su mu podređeni, ili su to bili, nikada neće biti veliki vođa".

Ričard Deni

GURU menadžer prilikom poslovnih poseta prethodno se obavezno najavljuje i na unapred zakazani sastanak nikada ne kasni. Na tim poslovnim sastancima se nikada ne zadržava više nego što je neophodno.

Drugoj strani izlaže kratko i jasno šta želi, imajući u vidu da je svima vreme dragoceno. Prilikom zakazivanja sastanka treba imati u vidu da su istraživanja pokazala da je ponedeljak dan koji većina ispitanika smatra „negativnim i tužnim". Sreda je naj-

produktivniji dan u nedelji po ispitivanju dr Marka Tejlora sa Univerziteta u Eseksu, a petak najpoletniji dan. Takođe, kada se zaposleni vrate na posao sa godišnjih odmora, produženih praznika ili putovanja osećaju se prilično loše i neraspoloženo. Taj povratak znači stres.

Budući da ni GURU menadžer nije nepogrešiv, uvek se samokritički osvrće na svoje postupke, svesno ispravlja sopstvene greške, stalno analizira odnos prema saradnicima i u svakom trenutku primenjuje pravila lepog ponašanja.

Ovde moram da napomenem da je neophodno da GURU menadžer ima lepe i zdrave zube. Mnogi ljudi nemaju naviku da posećuju zubara. Za GURU lidera zubi su jako važani iz nekoliko razloga. Najpre zbog zdravlja. Za sve ljude zdravlje je na prvom mestu, a loši i kvarni zubi mogu da budu inicijatori različitih bolesti. Zatim, osobe sa kvarnim zubima se retko smeju ili taj smeh prikrivaju. Smeh je, o čemu će kasnije biti više reči, jedan od glavnih odbrambenih faktora stresa.

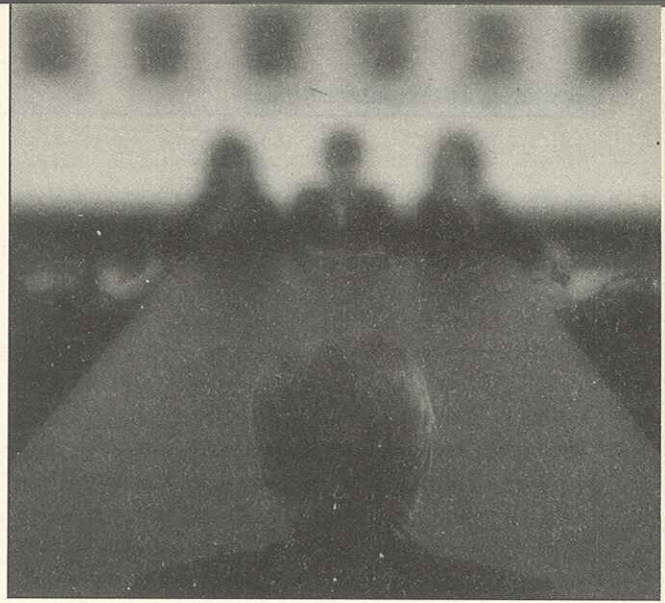
Danas je sve popularnija estetska stomatologija – stomatologija koja se prvenstveno bavi sprečavanjem

bolesti zuba, a ujedno i njihovim doterivanjem, tzv. dentalnom estetikom.

Dosta sam naučio o stomatologiji od dr Aleksandra Predojevića, jednog od najboljih estetskih stomatologa u Srbiji. On je primer menadžera koji se svakodnevno edukuje, uvećava i proširuje svoje znanje, ali to znanje prenosi i na svoje zaposlene. Njegova energija i upornost u poslu, profesionalan odnos sa pacijentima, a naročito sa svojim zaposlenima, samo su neki od epiteta koji ga krase kao GURU menadžera. Primetan je njegov lični napredak, ali i napredak njegove ordinacije. On je veliki zagovornik primene i značaja estetske stomatologije, naročito kod poslovnih ljudi. Dr Lari Rosental u Njujorku, dr Aleksandar Predojević u Beogradu.

No, stalna edukacija u sferi kojom se bavite, nikako ne može isključiti i sticanje novih saznanja u drugim oblastima. Nema goreg nego kada sa uspešnim menadžerom ne možete razgovarati o bilo čemu drugom do o sferama njegovog rada.

I na kraju, zapamtite, u poslu i životu uopšte, sitnice su veoma važne jer, kako kaže kineska poslovica, čovek se sapliće o kamenje, a ne o planine.



GURU menadžer je dobar pregovarač

❖

Potpuno je nemoguće, gotovo neizvodljivo, svoje ideje ili zahteve predložiti nekome i očekivati da on bude saglasan sa svim tačkama koje ste naveli. To ne znači da pri takvim, manjim ili većim, neslaganjima treba odustati od dalje saradnje. Naprotiv, čak je prava umetnost dogovoriti se i naći rešenje podjednako korisno za obe suprotstavljene strane ili, pak, navesti dovoljno argumenata i dokazati da ste u pravu i da vaš predlog krije u sebi mnogo dobrih ideja koje možda nisu odmah bile vidljive. Predočite sve to jasno i slikovito, potrudite se da budete iskreni, pokažite da ste spremni za saradnju i videćete da je uspeh zagarantovan.

Nekim ljudima je u prirodi da uvek kontriraju, no, ne dozvolite da vas to pokoleba. Potrudite se da postanete vešti u komunikaciji. Svakodnevno vam se pružaju mogućnosti da vežbate u neformalnim situacijama. Ne dozvolite da vas drugi sputavaju svojim kontrarešenjima,

umanjujući važnost i efikasnost vaših, ali, takođe, nemojte nikada biti kruti i sprečavati da neke progresivne ideje nađu mesta u vašim poslovnim planovima samo zato što su tuđe!

Na Zapadu poslovna saradnja podrazumeva sledeći redosled: prvo se vrše pregovori, zatim potpisivanje ugovora i na kraju njegovo sprovođenje u delo. Kod nas, međutim, većina prvo potpisuje ugovor, zatim beskonačno želi da pregovara, a do izvršenja ugovora nekad ni ne dođe. Za GURU menadžera, pregovaranje je jedan od ključnih poslovnih procesa i za njega je to umeće koje se uči i svakodnevo nadograđuje.

GURU menadžer je često u toku svog radnog veka u prilici da vrši razne pregovore. Pregovaranje je skoro svakodnevni kontrolisani komunikacijski proces sa ciljem da se reše sukobi interesa dveju ili više pregovaračkih strana. Ono se vrši samo onda kada jedna strana može blokirati postizanje cilja druge. Ukoliko jedna strana ne može blokirati postizanje cilja druge strane onda to nije pregovaranje. GURU menadžer je iskusan u tome. Umetnost pregovaranja se uči i svakodnevno nadograđuje.

GURU menadžer zna svoje ciljeve i svoje mogućnosti tako da može odrediti i svoja očekivanja u

pregovorima. To ne podrazumeva nametanje svoje volje, niti po svaku cenu ispunjenje vlastitih ciljeva. Taktika se ne sme svoditi na nagovor. Cilj pregovaranja bi trebalo da bude zajednički dogovor. Samo saradnjom i kompromisom dolazi se do zaključka prihvatljivog za sve učesnike. To je umetnost prilagođavanja.

Niko ne može predvideti kako će se razvijati neki pregovori. Ali, GURU menadžer ume da predvidi nivoe pregovaranja. On ima svoj cilj u tome. Ume da prepozna kada se u razgovoru izađe iz predviđenih okvira ili kad se krene u pogrešnom smeru. Zato uvek treba imati elastičan i prilagodljiv plan. Treba kontrolisati smer razgovora prema unapred određenom cilju. Ne može se garantovati uspeh ako se pregovaranjem upravlja napamet, oslanjajući se na svoje iskustvo i nesposobnost druge strane. Najvažnije je odrediti jasne ciljeve koji su uvek postavljeni visoko i koji omogućavaju najbolji mogući rezultat.

GURU menadžeru u pregovorima su ciljevi jasni, ostvarljivi i vremenski odredivi. Što se više zna o sagovorniku, više se postiže tokom pregovaranja. On prepoznaje potrebe sagovornika, koje su njegove ključne i finansijske potrebe, kakvu alternativu vidi itd. Jasno objašnjava sagovorniku šta dobija uslugom

koju mu prezentuje i ujedno ga uverava da mu je to i zaista potrebno.

Prva, i po mišljenju mnogih teoretičara i praktičara, najvažnija faza svakoga pregovaračkog procesa jeste priprema i planiranje pregovora. Ovoj fazi obično se pripisuje 70 do 90% uspeha u pregovaranju. Osnovni zadatak ove faze je utvrditi i proučiti raspoložive izvore informacija i uz pomoć njih preispitati i ustanoviti vlastite potrebe, želje i mogućnosti, te ih, što je moguće bolje, proceniti i za drugu stranu s kojom pregovaramo.

U dobroj analizi potreba jedne i druge strane leži zapravo sposobnost da se pronađu *win-win* rešenja, tj. ona koja će maksimalno zadovoljiti i jednu i drugu stranu i to bez obzira što se u pregovore ušlo upravo zbog postojanja nesuglasica ili konfliktnih interesa. Različitost stvarnih potreba i gledišta, vezano uz prioritete njihovog zadovoljenja, upravo je ono što omogućuje *win-win* ishode i u najtežim okolnostima, ukoliko se obe strane oko njih zaista potrude.

Jedan poznanik mi je pričao kako je kao izvršni menadžer učestvovao u pregovorima oko prodaje jedne naše domaće banke. Ti pregovori su trajali danima. Odlučujući sastanak sa kupcima je neprekidno vođen

preko trideset sati! Nijedna strana u tim pregovorima nije htela da odustane dok se i oko najsitnijeg detalja kupoprodajnog ugovora nisu usaglasili. Na tim pregovorima, kaže on, bilo je i situacije kad je oko nekog dela ugovora druga strana imala vrlo radikalan pristup, pa su on i njegovi saradnici u jednom trenutku iz protesta prekinuli pregovranje spakovali se i krenuli iz te prostorije. Na kraju, predstavnici kupca su popustili i pregovori su bili nastavljeni i konačno završeni *win-win* rešenjem. Iz tih pregovora svi su izašli umorni, ali i kao pobednici. Sada ta banka uspešno posluje u rukama novih vlasnika, a moj poznanik, obogaćen jednim velikim iskustvom, nastavio je uspešnu karijeru kao menadžer na drugim poslovima.

GURU menadžer vodi razgovor koji želi, a na način koji će sagovornik smatrati prihvatljivim i profesionalnim. On je svestan da je pregovaranje trgovanje ustupcima kako bi se postigli podjednako prihvatljivi zaključci. Nikada ne pregovara nepripremljen, ima jasan plan, postavio je jasne ciljeve, ali spreman je za fleksibilnost.

Pre odlaska na pregovore potrebno je ustanoviti i šta želimo ili možemo ustupiti odnosno dati za ono što tražimo i od pregovora očekujemo. Osim ovako

utvrđenih polaznih, maksimalnih, minimalnih i ciljanih pozicija potrebno je predvideti i stavke koje bi mogle biti ključne ili problematične na putu do sporazuma.

U pregovorima sagovornici su ravnopravni jedan prema drugome i između njih mora postojati međusobno poštovanje. Takav pristup je neophodan da bi bilo koja strana pristala na kompromis i dogovor.

Osnovna obeležja i pregovaranje

GURU menadžer nikada ne potcenjuje sagovornike. On je koncentrisan na tok razgovora i na ostale učesnike, jer je to osnova uspešnog pregovaranja. Pravila su nepisana, što znači da je dozvoljeno ne pridržavati ih se uvek, naročito ako data situacija nalaže da je bolje promeniti ih. Pregovori su diskusija pre nego rasprava i tu nema puno mesta za dominaciju, ali se mora braniti svoja pozicija.

Strpljenje je osnovno obeležje dobrog pregovarača. GURU menadžer ima strpljenja, uzima dovoljno vremena, ne požuruje razgovor ni donošenje odluka. Razumevanje je presudno. Gledanje stvari i iz tuđe perspektive i objektivno presuđivanje je takođe bitno.

Treba izbegavati sukobljavanje i pažljivo navoditi neslaganje sa sagovornikom. Jedna od važnih stvari u pregovaranju je trgovina ustupcima. Ustupcima treba trgovati progresivno kako bi se uvećala njihova vrednost. Kad su ustupci u pitanju posebno je važno uvek imati „keca u rukavu".

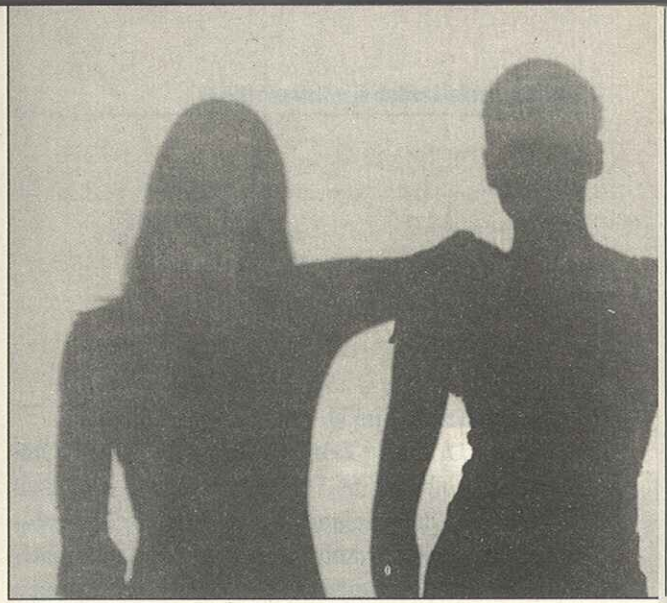
U pregovorima treba biti realan, retko se mogu postići svi zacrtani ciljevi, nema potrebe gubiti vreme za neostvarive i nerealne ciljeve. Često sam pregovarao o raznim stvarima. Uvek sam se trudio da ostanem do kraja profesionalan, pa čak i kad nisam bio zadovoljan uspehom pregovora, nisam pokazivao to sagovorniku jer u takvim slučajevima negativne emocije nisu poželjne. Pored navedenih smernica za uspešno pregovaranje ne treba zaboraviti i stil i pojavu pregovarača. Slično kao kod komunikacije i kod pregovaranja je važno ostaviti dobar utisak na drugu stranu.

Lepo ponašanje, oblačenje, razgovetan i vremenski realan govor, gestikulacija i slično, itekako doprinose boljem i uspešnijem pregovaranju. U izvesnom smislu sve je u životu stvar pregovora. Svakodnevno i na poslu i u kući se pregovara o nekim stvarima. Roditelji pregovaraju sa decom, menadžeri sa partnerima, zaposleni sa pretpostavljenim itd. Uvek se pregovara na neki način.

Zato je umeće dobrog pregovaranja bitno za GURU menadžera. On zna da je njegova sposobnost da deluje na druge ljude komunikacijom, ubeđivanjem i pregovaranjem, bitan faktor u određivanju prihoda njegove kompanije.

Na kraju, prvo pregovarajte pa onda tek potpisujte ugovore.

I znajte, o svemu se može pregovarati.



GURU menadžer

je dobar i iskren prijatelj

❖

Od malih nogu nas uče da prijateljstvo treba ceniti i da je prave prijatelje teško steći. U trenucima kada nam je najteže malo je ljudi na koje se možemo osloniti. Prijateljstvo se godinama gradi i neguje. Prijateljima dajemo deo sebe i dozvoljavamo im da oni na nas prenesu ono što će nas učiniti boljim, vrednijim i srećnijim osobama. Vremenom zidamo nesalomive i neraskidive veze koje nam pomažu da se trgnemo iz stanja u kom se nađemo kada ne znamo kuda dalje.

„Kad bi svi ljudi znali šta jedni o drugima govore, na svetu ne bi bilo ni četvorica prijatelja"

Paskal

Nismo uvek dovoljno smeli da svoje greške priznamo bilo kome, ali pravim prijateljima možemo sve reći bez straha da će oni to kasnije iskoristiti protiv nas.

Razmislite koliko pravih prijatelja imate, ili, što je mnogo važnije, razmislite koliko ljudi vas smatra pravim prijateljem, jer, složićete se, da li će vas drugi ceniti zavisi najviše od toga da li ste iskreni, pošteni i dobronamerni.

Jednom davno, živeo je u Škotskoj jadan siromašan farmer po imenu Fleming. Dok je jednoga dana prolazio putem pored močvare, začuo je kako neko doziva upomoć. Istog momenta, bacio je teret koji je nosio na leđima i potrčao do močvare. Tamo je naišao na preplašenog dečaka koji je već bio u blatu do struka i izmoren od bezuspešnog pokušaja da se iz njega izvuče. Fleming je spasao dečaka od sigurne i jezive smrti.

Nekoliko dana kasnije otmena kočija se zaustavila ispred skromne farmerove kolibe. Iz kočije je izašao elegantno obučeni plemić i predstavio se kao otac dečaka koga je Fleming spasao. „Želim da vam se odužim – rekao je plemić – spasli ste život mom sinu". Ponudio mu je novac. „ Ne, ne mogu prihvatiti novac za ono što sam učinio", rekao je farmer i odmahnuo rukom. U tom momentu se na vratima kolibe pojavio Flemingov sin. „Da li je to vaš sin?" pitao je plemić. „Da" ponosno je odgovorio farmer. „Evo

mog predloga. Dopustite da vašem sinu obezbedim obrazovanje isto kao što ću obezbediti i mom sinu. Ako je dečak imalo sličan vama, nema sumnje da ćemo se obojica ponositi".

Fleming nije mogao odbiti takvu ponudu. Njegov sin je završio najbolje škole i na kraju diplomirao na Medicinskom fakultetu u Londonu, a kasnije je postao poznat širom sveta kao ser Aleksandar Fleming – čovek koji je otkrio penicillin.

Mnogo godina kasnije plemićev sin, onaj koga je farmer spasao iz močvare, oboleo je od upale pluća. Penicilin mu je spasao život. Plemić je bio Lord Randolf Čerčil, a njegov sin ser Vinston Čerčil.

„Šta je prijatelj?
Jedna duša u dva tela".

Aristotel

GURU menadžer je osoba u kojoj leži poštenje, iskrenost i otvorenost prema svakome. On pomaže drugima, prema njima se odnosi sa poštovanjem i uvažavanjem. Moj princip poslovanja je baziran na prijateljskom stavu prema klijentima. Insistirao sam da kada moji saradnici odlaze kod njih, razmišljaju kao da odlaze

kod njima dobrog prijatelja, jer tada ne razmišljate o interesu i profitu. Moj način poslovanja u svim biznisima koje sam vodio koncipiran je na takav način. Primarno je da se pomogne, da se klijent zadovolji, pristupa se srcem, nema potrebe odmah misliti na profit i interes. Profit dolazi sam, kasnije, na kraju. On je neizbežan ako ste se postavili pošteno i ljudski.

Prvi moj biznis je bio servis za opravku audio, TV i video tehnike. Zajedno sam ga vodio sa mojim najboljim prijateljem i genijem za elektroniku Radetom Gligorijevićem. Veliki uspeh smo postigli u to vreme servisirajući klijentima razne tehničke uređaje. Već tada smo imali izrazito prijateljski odnos prema komitentima. Bezbroj puta se desilo da popravimo uređaj, a da za tu uslugu ništa ne naplatimo. Jednostavno bilo nam je zadovoljstvo da usrećimo nekoga. Svakodnevo su se dešavali takvi primeri. Moja majka je najbolji svedok toga. Nikako joj nije bilo jasno kako ćemo uspeti u poslu kad ceo dan npr. popravljamo neki uređaj, a uveče isti (popravljen) predamo mušteriji bez naplate. Nije nam primarno bilo da zaradimo. Bili smo „ludi" za elektronikom. Mi smo voleli to što radimo, želeli smo ljudima da pomognemo. Profit je došao kasnije sam po sebi. Svaka

ta zadovoljna mušterija se vezala za nas. Puno naših tadašnjih klijenata danas su nam dobri prijatelji, što potvrđuje staru izreku „Da bi imao prijatelja moraš da budeš prijatelj".

GURU menadžer je iskren. U današnje vreme kada svet postaje sve manji, a naš grad pravo „selo", vrlo brzo se, pogotovo u svetu poslovnih ljudi, pročuje i sazna kada je neko neiskren, lažov ili prevarant. Primarna stvar u biznisu je poštenje i iskrenost. Menadžeru mora da se veruje. U njega mora da se ima poverenje. Kratkog veka je menadžerisanje onoga ko nije iskren. Kod svojih saradnika mnogo manje mi je smetalo kada nisu pažljivi, nedovoljno vredni, nego ako su neiskreni. Neiskrenost kod menadžera, pogotovo menadžera višeg ranga na hijerarhijskoj lestvici, za mene je neoprostivo.

GURU menadžer je dobar drug. Biti dobar drug i dobra osoba van posla znači biti dobar menadžer na poslu. Retko kada se desi da neka osoba koja je prgava, negativna, neiskrena, iskvarena u privatnom životu, bude odličan iskren i pošten menadžer. Biti drug nekome je velika stvar i veliko zadovoljstvo. U toku svog poslovanja sretao sam i upoznavao razne osobe. Za svakog koga sam upoznao, trudio sam se

da mi ostane u sećanju po nekoj dobroj osobini. Sa puno njih sam održao kontakte, sa nekima i dalje uspešno poslujem, jer su dobri ljudi, pošteni i vredni menadžeri.

Ovde moram da spomenem pozitivna osećanja koja gajim prema gospodinu Dragoljubu Lekiću, sada direktoru *Vitro Group* iz Beograda. Sa njim sam vrlo malo radio, ali sam naučio koliko je u poslu neophodno biti staložen. Bio sam tada pun mladalačke ludosti i brzine, smatrao sam da samo onaj ko je hitar, žustar i impulsivan može da uspe u poslu. Zahvaljujući njemu spoznao sam da grešim.

Čoveku je predodređeno da se druži. Takođe i da pomaže drugima. Koliko vi imate iskrenih i pravih prijatelja? Mnogi misle da ih imaju puno.

„Amicus certus in re incerta cernitur"
(Pravi se prijatelj poznaje u nevolji).

latinska poslovica

Otac i sin su se prepirali oko toga ko ima više prijatelja. Sin je tvrdio da, za razliku od oca, ima na desetine prijatelja. Otac mu je predložio da to proveri na najjednostavniji način. Tako je i bilo. Sin je krenuo redom od kuće do kuće u kojima su živeli njegovi kvazi-prijatelji. Svakom je ispričao priču da su ga napali neki razbojnici i

u samoodbrani je ubio jednog od njih. Tražio je pomoć da taj leš negde skrije. Niko od njegovih poznanika za koje je smatrao da su mu prijatelji nije hteo da mu pomogne. Svako je imao različite izgovore. Na kraju se setio još jednog druga na kraju sela. Otišao je da pita i njega. Taj poslednji je bez reči pristao. Sin je bio iznenađen jer od njega nije očekivao da će mu pomoći. Poveo ga je kod sebe kući. Kada su ušli u trpezariju na stolu je bilo „truplo" prekriveno stolnjakom. Sin je sklonio stolnjak a ispod se pojavilo sa ražnja skinuto pečenje. Uz jelo i piće su ostali cele noći. Dakle, očevo životno iskustvo je pokazalo da pravi prijatelji nisu baš svi oni koji se tako predstavljaju.

„Osoba koja pokušava da živi sama,
neće uspeti kao ljudsko biće".

Perl Bak

Godine 1935. kongres Sjedinjenih Američkih Država posvetio je jedan dan u godini prijateljima i prijateljstvu. Taj je dan proglašen Nacionalnim danom prijateljstva, i od tada se svake godine, prve nedelje u mesecu avgustu, slavi Dan prijateljstva. Razni su načini kako ljudi širom sveta slave i obeležavaju taj dan, i time slave duh prijateljstva koji pomaže u širenju mira i ljubavi u svetu. Bilo bi dobro i konstruktivno da i u Srbiji zvanično postoji takav datum.

Prijatelji imaju važnu ulogu u našim životima, oni su naše vođe, učitelji, pomagači... Pokažite im da ih istinski cenite, podsetite se da su vredan deo vašeg života, i iznenadite ih znakom pažnje, bez obzira gde se nalaze: dogovorite sastanak s njima, nazovite ih i porazgovarajte, pošaljite im pismo ili čestitku, pošaljite im *e-mail* poruku ili SMS, razveselite ih pesmom ili cvećem, poklonite im dar...

GURU menadžer osim ovih sitnih znakova pažnje, zna da je najvažnije od svega pokazati se dobrim prijateljem cele godine. To podrazumeva znati se nositi s nečijim karakterom, njegovim ponašanjem, ponekad suprotnim stavovima od naših vlastitih, i uopšte, pokazati mnogo strpljenja i podrške prema toj osobi.

Da bi osetili potpuno zadovoljstvo i prednosti koje donosi druženje s prijateljima, treba razumeti osnovno značenje prijateljstva. Ljudi su različiti, to ih privlači jedne drugima, i pruža im mogućnost da uče jedni od drugih.

„Pravo prijateljstvo je poput zdravlja, uzimamo ga zdravo za gotovo a njegovu pravu vrednost shvatimo tek kad ga izgubimo".

Čarls Kolton

GURU menadžer treba da stvara u svojoj organizaciji atmosferu prijateljstva i poverenja. Tim koji nema drugarsko-prijateljske oscilacije unutar sebe gubi igru sa 6:0 (Svetsko prvenstvo u fudbalu 2006, fudbalska utakmica Argentina – SCG, prim. ured.). Svi smo svedoci toga. Nisam pristalica da se privatni odnosi mešaju sa poslovnim, odnosno da se zapošljavaju drugovi sa kojima se družite privatno posle posla. Treba jasno izdvojiti prijateljstvo sa zaposlenima od prijateljstva sa osobama van posla. Unutar svake firme treba zaposleni da se druže, da se cene, da se poštuju, da odlaze zajedno na sport, ponekad na organizovane izlete – moraju da dišu kao jedan. Ali to je sasvim drugo od druženja sa osobom iz detinjstva sa kojim se godinama poznajete i provodite svoje slobodno vreme. Kao što naš narod kaže: „Družba je družba, ali služba je služba".

Većina poslovnih odnosa se zasniva na prijateljstvu. Svi vole više da rade sa onima koji im se sviđaju, u čijem se društvu osećaju prijateljski i u koje imaju poverenje. Poznajem dosta ljudi iz sveta biznisa koji jednim telefonskim pozivom mogu da pozajme za sebe i svoju firmu dosta novca. Njihova reč je „zakon", njima se veruje, oni su pravi prijatelji i veliki menadžeri.

„Pravi prijatelj vam se nikada neće isprečiti na putu, osim ako počnete da padate".

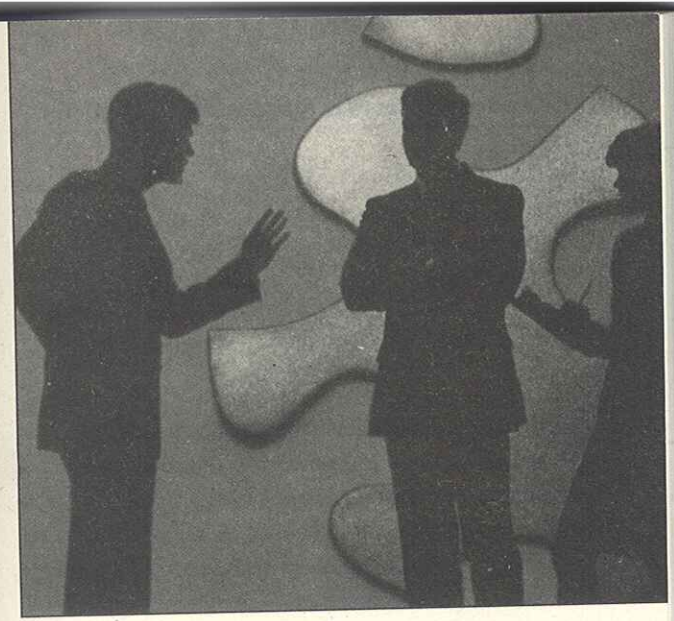
Lari Preser

U današnje vreme, a naročito u vreme koje tek dolazi, svakom može da se dogodi da doživi manji ili veći neuspeh na poslu, u kući i životu uopšte. Linija na dijagramu uspeha kod ljudi je amplituda u obliku talasa. Ali gledajući na duži vremenski period ona kod uspešnih ima uzlaznu putanju. Tako da dok se penjete stepenicama uvek pozdravljajte one koje usput srećete, jer ćete ih ponovo videti kada budete silazili. Drugim rečima, dok je menadžer u „usponu" treba da poštuje i one koji su na lestvici uspeha niže kotirani, jer se može dogoditi da se situacija preokrene.

„Veseli i dobri ljudi traže prijateljstvo, a rđavi jatake i ortake".

narodna poslovica

GURU menadžer je korektan prema niže rangiranim zaposlenim ili osobama koje nisu od važnosti za rad njegove firme. On zna da kod ljudi ostaje u sećanju njegovo ponašanje i njegovo ophođenje prema njima, a ne samo ono što je govorio.



GURU menadžer

ume da nađe sebi dobrog saradnika

❖

Sve je manje danas poslovnih aktivnosti koje može pojedinac da isprati u celokupnom trajanju, od početka do samog kraja, a da pri tom ta aktivnost bude delotvorna. Takođe, malo je poslova koji mogu uspešno da se obavljaju bez uzajamne saradnje nekoliko pojedinaca. Kvalifikovani pojedinci udruženi oko zajedničke ideje, vizije u cilju ostvarivanja iste su tim. Tim koji nema odgovarajuće kvalifikovane pojedince nema skoro nikakve šanse za pobedu. Imati dobar tim za menadžera znači imati odlične preduslove i veliku mogućnost ostvarivanja zadatog cilja. Kažem, postoji samo mogućnost, jer ostvarenje cilja nije zagarantovano i pored dobrog tima. Voditi taj tim, stalno ga usavršavati, sinhronizovati, usmeravati, bodriti, ponekad kočiti, motivisati, nagrađivati, ali i sankcionisati, samo su neki zadaci GURU menadžera koje on mora uspešno da obavi ako želi da taj tim pobeđuje na konkurentskom globalnom tržištu današnjice.

GURU menadžer je osoba koja dosnosi odluke koje bi trebalo da budu delotvorne i predložene u pravo vreme. Međutim, odluka o odabiru članova tima je posebno teška, komplikovana i u slučaju da je loša može imati velikih posledica po firmu. Dosta je vremena menadžerima potrebno da odluče o prijemu novih kadrova, kao i o upravljanju tim kadrovima.

Čest je slučaj da menadžeri zapošljavaju nestručne osobe koje nisu adekvatne za to radno mesto. Neka istraživanja pokazuju da je samo 1/3 donetih odluka ispravna. Dakle, nije se uvek pokazalo da su novi kadrovi odgovarajući i da se mogu uklopiti u sistem obaveza koji im predstoji.

Nebrojano puta mi se desilo da u firmama uočim propuste menadžera po pitanju odabira kadrova za određene funkcije. Ti propusti su napravljeni pretežno zbog nemogućnosti tih menadžera da dobro procene, analiziraju i upravljaju ljudima. Često se desi da je neka osoba u početku bila veoma uspešna na nekom radnom mestu, ali kako je vreme prolazilo njena delotvornost je opadala i na kraju ta osoba je možda postala višak u timu. Propust i greška menadžera je ako ne primećuje takve promene, a posebno ako ih primećuje ali ništa ne preduzima. GURU menadžer ima vremena da sagleda i uvidi

promene u odnosu ljudi prema poslu, zatim, smanjenje njihove angažovanosti, i ume da pravovremeno deluje sa dodatnim motivisanjem ili nekim drugim metodama koje bi doprinele da se potencijali te osobe iskoriste maksimalno delotvorno.

Često se u poslovanju dešava da osoba koja je primljena da bude npr. vozač u firmi, pokaže izuzetnu želju za napredovanjem, učenjem, i da kasnije postane dobar prodavac, pa i uspešan menadžer. Na moje zadovoljstvo, u ličnom poslovanju sam imao takva iskustva. Svakom treba dati šansu, ukazati mu poverenje i onda proceniti njegov trud i zalaganje.

Uvek treba iskoristiti ono što je najbolje u ljudima koji nas okružuju. GURU menadžer ne poverava posao onima koji nisu dovoljno specijalizovani za određenu sferu, već angažuje eksperte. Adekvatna podela obaveza, po principu obzbediti stručnjake i ljude koji žele da uče u svim segmentima rada, garantuje uspeh. GURU menadžera kod njegovih saradnika prvenstveno interesuje šta je dobro u njima i u čemu su oni najdelotvorniji, odnosno na koji način oni mogu najviše da doprinesu kompaniji.

Treba ih angažovati u onom delu poslovne aktivnosti u kom mogu da doprinesu napretku i u kom mogu da

budu funkcionalni, a njihove mane i nepoznavanje neke druge tematike ne treba previše da vas brinu. GURU menadžer se trudi da izvuče maksimum znanja i umeća od svakog svog saradnika.

Postoje menadžeri koji su svesni da ne mogu sve poslove da obavljaju sami, ali, s druge strane, postoje i oni koje je teško ubediti da su im potrebni ljudi koji će određene zadatke rešavati brže i efikasnije. Veliki broj menadžera ne prihvata za saradnike ljude koji blistaju znanjem i koji su pravi genijalci za neki segment poslovne aktivnosti kompanije. Naročito je to izraženo kod menadžera na srednjem položaju hijerarhijske lestvice u firmama. Ukoliko su takvi menadžeri možda svesni svoje nemoći, neznanja, imaju određenu dozu straha da ih njihov zamenik ili saradnik slučajno ne smeni. To dovodi do toga da oni pre biraju manje sposobne i manje prodorne osobe.

GURU menadžer takve stvari ne toleriše, već se trudi da proceni sposobnost i delotvornost svih zaposlenih i primeti njihove pozitivne osobine, da ih nagradi, motiviše i podrži u njihovom napredovanju. GURU menadžer utiče na ostale menadžere u firmi da shvate da je uspeh njihovih sektora jedino moguć ako imaju dobre, delotvorne i pametne kadrove. Ako

njihov sektor bude uspešan, onda će i menadžer tog sektora u očima drugih izgledati vredno i sposobno. U suprotnom, ako menadžeri odeljenja „sklanjaju" prodorne, odgovorne i vredne saradnike, male su šanse da budu dobar tim.

Lično verujem da nikada ne bih postigao uspeh ni u jednom poslu koji sam obavljao da nisam pored sebe imao saradnike koji su pravi stručnjaci u svojoj sferi poslovanja. Možda mi se neki lično i nisu sviđali, ali sam svestan da to nije bitno ako svoj posao rade kako valja. Moje zaduženje je da ih što bolje organizujem, motivišem, tj. povedem ka zajedničkom, unapred zacrtanom cilju.

„Lenjost korača tako polako da je siromaštvo brzo stigne".

Anatol Frans

GURU menadžer zna da se rad sa ljudima i upravljanje njima uči, a to znanje se kroz razne seminare i kurseve nadograđuje. On je svestan da je to posebna nauka i da danas postoje škole koje edukuju polaznike na tu temu. Menadžeri moraju da uče da donose dobre odluke po pitanju kadrova, jer to nosi sa sobom mogućnost da se brže

i delotvornije stigne do cilja, a loš izbor vodi do propasti. Zbog tolike važnosti ludskih resursa kompanije sve više ulažu u menadžere zadužene da vode odeljenja koja se tim pitanjima bave – HR *(Human Resources)* odeljenja.

GURU menadžer je svestan važnosti postojanja znanja po pitanju ljudskih resursa. On zna da mu je to velika pomoć u upravljanju timom, pronalaženju, obuci, motivisanju i zadržavanju dobrih i vrednih radnika u pravilnom oblikovanju radnih mesta. Radna mesta treba oblikovati vrlo realno, imajući u vidu da efikasnost zaposlenih zavisi i od toga koliko ih opteretite obavezama. Ako ih previše opteretite obavezama rizikujete da nijednu neće uraditi dovoljno dobro, a ako, pak, dobrom organizacijom raspodelite zadatke na više zaposlenih, svakako da će krajni produkt biti bolji. Pojedini menadžeri teže smanjenju radnih mesta i njihovom objedinjavanju zbog uštede troškova, ali ponekad to može da bude kontraproduktivno.

„On je osoba za sve" često se čuje kao opis posla određenih ljudi u firmi. Baš kada ta „osoba za sve" napravi grešku onda se o njoj dugo priča. Radno mesto „osoba za sve" je isto kao „osoba ni za šta". Jeftinije je zaposliti dvoje ljudi i obaveze „osobe za sve" podeliti na njih dvoje, nego kasnije osetiti posledice grešaka.

U krugovima poslodavaca često se čuje komentar da „nema pravih kadrova" ili „niko neće da radi". S druge strane, slušamo zvanične podatke o velikom broju nezaposlenih. Paradoks je što ima mnogo nezaposlenih, a pri tom u firmama nedostaju kadrovi, jer, zapravo, nema pravih osoba za odgovarajuće pozicije.

Sada, iz ugla višegodišnjeg poslodavca, mogu da konstatujem da su i jedni i drugi u pravu. Nezaposlenost je velika, to je sigurno. Većina tih ljudi, gledano po zvaničnim pokazateljima, čine osobe srednje i niže stručne spreme. Dosta njih je dugo bez posla. S druge strane, promenila su se pravila poslovanja na tržištu. Sve se više traže ljudi za poslove koje naše škole ne obučavaju. Takođe, traže se osobe koje nisu samo teorijski potkovane, već osobe koje, pored diplome, poseduju i određeno iskustvo i znanje koje umeju i praktično da primene.

Moj otac je svoju radnu karijeru započeo kao livac. O tom poslu mi je dosta pričao. Tada je za taj posao bilo neophodno da ste zdravi, jaki i da ste spremni da za mala mesečna primanja uložite mnogo energije. Lopata, sipača i kalup su mu bili glavni alat. On je kasnije napredovao u školi, a samim tim i na poslu. Zatim je dugo bio uspešan rukovodilac cele te livnice u kojoj je započeo svoju poslovnu karijeru. Često me je ponosno vodio da

vidim gde on radi i kako se lije gvožđe. Ostala su mi u sećanju lica livaca prljava od gareži i vreline, ali nasmejana i vedra kako radosno otpozdravljaju direktora i njegovog osmogodišnjeg sina dok obilaze livnicu. Igrom slučaja, pre izvesnog vremena, obilazio sam sa poslovnim partnerima jednu veliku fabriku odlivaka u Nemačkoj. Obilazeći fabriku sa domaćinima, zapazio sam izuzetnu čistoću, vrlo mali broj zaposlenih u čistim radnim mantilima, kako sede za računarima i raznim upravljačkim komandama, čistih lica i ruku, sa raznim papirima na stolu pored sebe. Setih se detinjstva i trenutka kada me je otac vodio na svoje radno mesto, pa sam zamolio domaćina da mi pokaže njihovu livnicu. Gospodin koji nas je vodio začuđeno mi je pokazao pomenute ljude za računarima. To je sadašnjost.

Zapitao sam se u sebi šta bi livac iz fabrike moga oca radio u ovom „računarskom centru za livenje". To su promene, stari livac bi morao dosta obuke da prođe, puno njemu nezamislivih stvari da nauči pre početka livenja po savremenim metodama i sistemima.

Puno takvih ljudi na berzi rada treba da se prekvalifikuju i prilagode novim poslovima, novim tržišnim potrebama. Država pomaže takva nastojanja i ideje, ali ako ljudi sami nemaju želje i volje da se edukuju, prekvalifikuju, onda su svaki pokušaji države u startu propali.

Dok sam vodio školu za obuku ljudi za rad na računarima, za strane jezike, za razne nove tražene poslove, nekoliko puta sam u saradnji sa državnom službom za zapošljavanje organizovao obuku ljudi koji su na berzi rada, a u cilju njihove prekvalifikacije. Država bi ceo trošak njihovog školovanja ili preobuke finansirala, na njima je bilo samo da se prijave i uspešno završe obuku. Međutim, problem je nastao u samom startu. Nije bio dovoljan broj zainteresovanih ljudi za prekvalifikaciju!

Neverovatno! Sve je lepo bilo smišljeno, ali niko nije očekivao da su ljudi nezainteresovani za napredovanje, za učenje, a samim tim i za veću mogućnost za zaposlenje. Onda su se kasnije primenjivale određene metode koje su praktično obavezivale ljude da završe određene kurseve, u suprotnom bi gubili neke beneficije na berzi rada ili sl.

„Kad se ljudi slažu sa mnom, uvek imam osećaj da sam negde pogrešio".

Ernest Hemingvej

Dosta kvalitetnih kadrova poslednjih desetak godina je otišlo iz naše zemlje u kompanije koje će im adekvatno nadoknaditi njihovo zalaganje, obezbediti sigurnost, i omogućiti napredovanje, a sve u cilju njihove bolje i veće

delotvornosti. Velike kompanije se praktično nadmeću koja će više privući dobre kadrova iz zemalja u tranziciji. Sve to doprinosi pomenutim komentarima da „nema pravih kadrova".

Postoji i problem u opredeljenju i razmišljanu samih kandidata o nekom poslu. Dosta njih nema nikakvog radnog iskustva, kandiduju se za posao za koji su završili visoku školu i čude se kako nisu primljeni. Poslodavcima je uvek u interesu da zaposle nekog ko već ima iskustvo za rad na takvom radnom mestu. Kandidati treba svoju radnu karijeru da počinju na nižim radnim mestima od onih za koje su se u školama obučavali. Tako će se dosta lakše i brže zaposliti jer njihovo znanje će da bude i više nego dovoljno za obavljanje dobijenih zadataka. Kasnije svojim zalaganjem i delotvornošću, pretpostavljenima treba da stave do znanja da mogu da se prihvate i komplikovanijeg posla i odgovornijeg zadatka. To je pravi put do GURU menadžera, jer „onaj ko nije služio neće moći ni zapovedati".

U današnjem teškom vremenu nije sramota početi poslovnu karijeru kao „običan" radnik. Veća je sramota biti na teretu roditeljima ili državi, a pri tom se samo žaliti zbog nedostatka posla. Siguran sam da posla ima dovoljno za sve one koji moderno i na ovakav način shvataju problematiku poslovanja na tržištu današnjice.

Greše i poslodavci

Oni traže od radnika da budu stvoreni baš za radno mesto koje im je trenutno upražnjeno. Traže savršene kandidate, naročito za određene pozicije koje se tiču rukovođenja ili organizovanja. Teško je danas naći baš takvu osobu koja je namenski stvorena za upražnjeno radno mesto.

GURU menadžer prvenstveno iz sopstvenih redova unutar firme pokušava da nađe i izdvoji osobu koja je pokazala interesovanje za napredovanjem. Takvu osobu prilagođava, usmerava, motiviše, jednom rečju pravi od nje traženog kandidata. Ona mu je već poznata, svestan je njenih kvaliteta, zna u čemu je najdelotvornija i zna kako da se prema njoj postavi. Mnogo je lakše „izgraditi" potrebnog menadžera iz sopstvenih redova, nego ga već „izgrađenog" tražiti na tržištu.

Takođe, osoba koja dobije tu mogućnost da bude unapređena postaje motivisanija, zadovoljnija jer je primećeno njeno zalaganje i želja za napretkom. Posle toga postaje još privrženija firmi.

GURU menadžer kada dugo vremena ne može da nađe adekvatnu osobu za neko radno mesto ili kadrovi brzo odlaze sa te pozicije, pokušava da preoblikuje to

radno mesto dodavanjem ili oduzimanjem nekih obaveza ili zadataka koje ono sa sobom nosi. Sistematizaciju radnih mesta u firmi pišu ljudi, oni mogu da pogreše, pa oni treba te greške i da isprave. Ponekad je lakše i jeftinije predefinisati neku radnu poziciju, nego potrošiti ljude, vreme i energiju u potrazi za super kandidatom.

Veselin Jevrosimović, predsednik *ComTrade Group*, jednom prilikom mi je rekao: „Za firmu je važno da njen menadžer posmatra svoje saradnike i uvek ima rezervnu klupu".

„Rezervna klupa" je izuzetno važna za firme koje posluju u današnjem vremenu. Svedoci smo da u Srbiju dolazi puno stranih kompanija. Oni koji nisu otišli u inostranstvo da rade sada imaju priliku da se zapošljavaju u stranim firmama. Stranim firmama je vrlo bitno da zaposle prave osobe. One dolaze sa već uhodanim i razrađenim sistemima pronalaženja, procene, nagrađivanja, ali i sa sistemima za sankcionisanje kadrova. Menadžeri koji vode domaće firme suočavaju se sa problemima da im zaposleni odlaze u strane kompanije nadajući se prvenstveno većoj sigurnosti, a posle i većoj materijalnoj dobiti. S druge strane, podatak iz Amerike kaže da zaposleni u Americi

prosečno svake dve godine menjaju poslodavca. To su samo neki od razloga za važnost „rezervne klupe".

GURU menadžer prilikom zapošljavanja novih ljudi posebno vodi računa o nekoliko bitnih elemenata procene kandidata. Najpre, sa kandidatom koji ispunjava tražene zahteve i koji je ušao u uži izbor treba obaviti nekoliko razgovora. Ti razgovori treba da budu raspoređeni u vremenskom periodu koji je dovoljan da se kandidat upozna i kada je raspoložen, malo umoran, ali i kada je „ustao na na levu nogu". Uvek sam razgovarao po nekoliko puta sa kandidatom. Birao sam različita mesta na kojim smo pričali (kancelarija, restoran, šetnja ulicom, itd.), kao i različite periode u danu (rano ujutru, u toku dana, poslepodne itd.). To mi je puno značilo da procenim osobu kako se ponaša kada smo u gužvi, kada je drugi gledaju i slušaju, kada smo sami, itd. Meni su uvek bili potrebni saradnici koji su brzi, žustri, pokretni, a pri tom da su puni pozitivne energije i optimisti. Gospodin Dragoljub Lekić, direktor *Vitro Group* iz Beograda, jednom prilikom je izjavio: „Za saradnike biram ljude sa pozitivnom energijom, a sve ostalo može da se nauči".

Poslovi koje sam radio zahtevali su takve ljude. Zato mi je vrlo važno bilo da uočim njihovo ponašanje,

hod, kojom se brzinom penju uz stepenice, kojom brzinom se pakuju posle sastanka itd.

Takođe, uvek sam primećivao osobe koje u restoranu kada im stigne jelo, odmah sole hranu, a da pri tom nisu prvo ni probali da li im ukus odgovara. Takve osobe su mi izgledale suviše brzoplete i imao sam utisak da će im sve smetati, jednostavno nikad neće biti zadovoljne.

GURU menadžer kroz prve razgovore sa kandidatima pokušava što više da sazna ko su, odakle su, o njihovoj porodici, radnoj istoriji. Vrlo je važno proveriti i saznati mišljenje njihovih prethodnih poslodavaca. Njihove refence su bitne, ali to nije uvek dovoljan pokazatelj. Treba pozvati njihove bivše poslodavce i od njih pokušati saznati što više informacija o toj osobi.

U prvim razgovorima treba još proceniti da li su kandidati realni, tj. kakav stav imaju prema dešavanjima na tržištu, kakva su im očekivanja, poznaju li osnovne zakone poslovanja, da li su samokritični itd. Ima mnogo ljudi koji „žive u nekom drugom svetu". Ljudi koji ne umeju da sagledaju trenutnu situaciju, već imaju nerealna očekivanja od poslodavca i teško mogu biti od koristi. Kandidatu treba opisati detaljno njegovo radno

mesto, na koje sve probleme će naići u toku rada, njegova ovlašćenja, ali i odgovornosti. Slobodno malo preterajte u nabrajanju problema, pratite kako reaguje na njih, i tražite da vam opiše kako bi on rešio iste. GURU menadžer pokušava kroz razgovor sa kandidatom da proceni njegovu viziju, cilj, i kolika mu je želja za sveopštim napredovanjem. Posebno je važno koliko kandidati imaju životnog iskustva, šta su sve proživeli, gde i kako su se snalazili. Nekada se desi da mlađi ljudi imaju mnogo više životnog iskustva nego drugi koji su možda duplo stariji. Životno iskustvo je važan detalj kod svih ljudi, a posebno kod menadžera u današnjem svetu biznisa i svakodnevnom snalaženju u šumi problema i komplikovanih situacija.

„„Misliš li godinu unapred – posadi pirinač;
planiraš li deset godina – posadi drvo, a
planiraš li sto godina – odgajaj ljude".

kineska poslovica

GURU menadžer je svestan da ne postoji idealna osoba i da samim tim neće nikad naći idealnog saradnika, ali GURU menadžer se trudi da od prijavljenih kandidata izabere onoga koji pokaže, pored

inteligencije i stručnosti, najveću želju za uspehom. Samo na one koji imaju veliku želju za napredovanjem, učenjem, menadžeri mogu računati da će im biti od koristi. Ne možete učiti nekoga ako on sam ne želi učiti.

Sa kandidatima treba da razgovara nekoliko različitih osoba iz firme. Kasnije se mišljenja o njima sabiraju i tek se onda donosi odluka kojeg kandidata bi trebalo primiti u tim. Različiti ljudi različito vide i cene druge osobe, zato je važno da više ljudi razgovara sa kandidatom. Takođe, treba voditi beleške o tim razgovorima, zapisivati šta je i kako je kandidat reagovao na neka pitanja i kakve odgovore je davao. Kasnije ga ponovo pitati ista pitanja, uporediti ima li odstupanja i sl.

Dobrih ljudi ima dosta. Oni su tu oko nas, samo je pitanje prave procene i pravog načina i motiva da se iz njih izvuče ono najbolje.

Imati dobrog saradnika je želja svakog menadžera, ali naći ili „stvoriti" takvu osobu koja će vam biti „desna ruka" je stvarno umeće koje zahteva dosta energije, vremena, upornosti.

Konfliktne situacije i pozitivno razmišljanje

Koliko god da jedna firma ima kvalitetnih i dobrih ljudi, uvek postoji mogućnost da dođe do konflikata. Pre svega mislim na konflikte u smislu sukoba mišljenja u interesu rešavanja nekog poslovnog problema u firmi. Oni se mogu javiti na svim nivoima kompanije – između zaposlenih u istim sektorima odnosno na istim hijerarhijskim nivoima, to su tzv. horizontalni konflikti, ali postoje i vertikalni konflikti između menadžera i zaposlenih koji su njima podređeni. GURU menadžer je uvek spreman na takve vrste problema jer poznaje najbolje metode za rešavanje. Nakon procene konflikta menadžer zna, zahvaljujući svom iskustvu, da dođe do rešenja. U tom slučaju jedna od strana u konfliktu je sigurno ostala „poražena". Takve metode se koriste u izuzetnim slučajevima kada su svi drugi načini potrošeni jer uvek postoji mogućnost da sukob između tih strana ponovo eskalira. GURU menadžer ponekad samo posmatra konflikt „sa strane", ne mešajući se direktno, pustajući da strane u njemu pokušaju same da ga reše. Sa takvim pristupom rešavanju problema menadžer mora da bude vrlo oprezan, jer je verovatnoća da će strane u konfliktu same da reše nastalu situaciju vrlo mala. Na kraju, GURU menadžer se trudi da do konflikta ne dođe ni u

jednom sektoru njegove firme, ali ako se to ipak desi on primenjuje sistem gde zajedno sa svim stranama u njemu, argumentovanim i delotvornim razgovorom iznalazi rešenje koje treba da bude kompromis svih strana. Sve strane moraju da se prilagode nađenom rešenju, popuste i izglade svoje odnose. Posle toga svi bi trebalo da se osećaju kao pobednici.

GURU menadžer ima razumevanje za svoje saradnike. Pre nego što donese zaključak i svoje mišljenje o nekom zaposlenom, menadžer se uvek postavi na njegovo mesto, sagleda situaciju iz ugla te osobe. On ume da sluša svoje saradnike, pažljivo vodi računa šta mu oni iznose i na taj način stavlja im do znanja da ceni i poštuje njihovo mišljenje. Puno novih biznismena ne ume da sluša svoje saradnike. Oni se čak i ne trude da razumeju šta saradnik pokušava da im kaže.

Takođe, GURU menadžer ima smisla i osećaj za šalu. Niko ne voli da radi sa nekim ko je stalno ljut, namrgođen, odbojan. Treba uneti uvek dozu humora, sudelovati u šalama, ali i prihvatiti ih.

Prema svim zaposlenima GURU menadžer se odnosi pravedno i ravnopravno. Dosta uticajnih ljudi iz sveta biznisa, nauke i mnogih drugih sfera, dele mišljenje da

se prema zaposlenima treba odnositi kao što se odnosi roditelj prema deci. Tada niko neće biti zapostavljen, ali ni povlašćen.

GURU menadžer veruje svojim saradnicima. Poznajem veliki broj menadžera koji imaju strah od delegiranja zadataka svojim saradnicima. Ako je malo teži ili komplikovaniji zadatak oni će pre sami da ga završe nego da ga povere nekom drugom. To je problem koji GURU menadžer mora da prevaziđe. Doza straha i bojaznosti je opravdana, ali nikako u toj meri da sve obaveze menadžer preuzima na sebe. Verovatno su takvi menadžeri imali loša iskustva u prošlosti, ali zato bi trebalo saradnika dobro pripremiti i precizno mu objasniti suštinu problema, i tada će on biti spreman da se posveti njegovom rešavanju. Menadžer koji ima strah od delegiranja prihvataće posao koji ne treba on da obavlja, a to može dovesti do toga da najobičnije zadatke on sam rešava.

Kad god sam svratio kod jednog poznanika, inače vlasnika firme koja se bavi uvozom, zatičem ga kako sedi za računarom i stalno nešto „kucka". Kada sam ga upitao šta radi, rekao mi je da ubacuje cene za novu robu koja mu je upravo stigla. Sledeći put je „skidao sa stanja prodatu robu", itd. Jednom sam mu rekao da bi bilo

bolje za njega da te poslove delegira nekom drugom u firmi. Malo je zastao, pogledao me i rekao da će brže on uraditi, jer dok objasni šta treba da urade, a pri tom ako pogreše nešto onda slede ispravke.... U stvari, on se plaši da delegira taj zadatak nekom drugom misleći da će taj nešto pogrešiti jer, jednostavno, nema poverenja u svoje zaposlene. On mora da nauči kako da prihvati eventualnu grešku saradnika. Ako i dođe do greške ili taj saradnik ne uspe da završi poveren mu zadatak, on je bar pokušao. Taj prvi neuspeh će mu dati novu šansu da ispravi grešku. Možda je prvi put stvarno neophodno uložiti energiju i trud da se saradniku objasni šta se želi uraditi i na koji način, ali sve to ni približno nije vredno cene vremena koje mi menadžer izgubio da sam odradi sve što treba. Najskuplje vreme je menadžerovo vreme. Ono nema cenu i zato je strah od delegiranja kod menadžera neprihvatljiv ukoliko on želi napredovati i poslovati na današnjem munjevitom tržištu.

GURU menadžer kada kod nekog zaposlenog uoči nedostatak rezultata u radu, mora da zastane i zapita se da li taj radnik ne postiže dobre rezultate rada zbog nedostatka sposobnosti ili je možda razlog slaba motivacija? Svakom menadžeru se dešava da se susretne sa ovakvim problemom. Na takvog radnika ne treba vršiti pritisak da

poveća svoju delotvornost dok se ne nađe pravi odgovor na gore postavljeno pitanje. Ako povećavate pritisak na njega, a da pri tom niste rešili problem, njegova odbojnost ka poslu će postati sve veća, produktivnost sve manja, na kraju ste samo izgubili vreme, energiju, a ponekad i samog zaposlenog. Taj radnik sigurno ima kapaciteta i mogućnost da delotvorno doprinese vašoj firmi. Pitanje je samo ima li on dovoljno znanje za obavljanje nekog zadatka, da li mu lična sposobnost omogućuje da radi na problematičnim i komplikovanim radnim mestima. Ako je njegova sposobnost malo ispod nivoa određenog za taj posao, a pri tom poseduje ostale karakteristike potrebne za rad, menadžeri moraju raznim vidovima edukacije, obuke, da utiču na tog radnika i njegovo znanje i stručnost prilagode njegovim traženim radnim obavezama. S druge strane, ako taj zaposleni ima potrebne kvalifikacije po pitanju nadarenosti, sposobnosti, tehničke obučenosti, a ipak ne postiže dobre rezultate, verovatno da kod takve osobe nedostaje motivacija.

Motivacija je važan faktor u izvođenju bilo kog poslovnog zadatka na svim nivoima i radnim mestima u kompanijama. Ukoliko nema motivisanosti u vašoj firmi, to je isto kao da se trkate sa nekim, a da su vam pri tom vezane ruke na leđima. Bolje je ne počinjati takvu trku.

Motivacija se nalazi u središtu upravljanja ljudima i znatno premašuje običnu pohvalu za dobro obavljeni posao. Motivisati osobu da uradi neki posao za vas, znači da je taj posao skoro odrađen. GURU menadžer poznaje veštine kojima će razumeti i stvarati uslove u kojima će svi članovi tima postati motivisani. On je svestan da različiti ljudi različito reaguju na razne okolnosti. Takođe on nije poslodavac koji najviše plaća zaposlene da bi imali veliku energiju i tako stvorili pozitivnu radnu okolinu. GURU menadžer vodi računa kako zaposleni doživljavaju firmu u kojoj rade. Oni će biti posvećeniji poslu i klijentima ako imaju pozitivna osećanja prema svojoj organizaciji i kolegama. Nasuprot tome, negativna radna okolina i atmosfera doprinose smanjenju radne delotvornosti zaposlenih. Zbog toga GURU menadžer posebno vodi računa da osigura pozitivu radnu atmosferu u kompaniji.

Za GURU menadžera davanje priznanja i nagrađivanje je važan motivacioni alat u rukama. On je svestan da ljudi imaju potrebu da se osećaju cenjenima i korisnima. Takođe on nagrađuje i javno pohvaljuje svaki uspešan potez svog saradnika naročito ako je napravljen na njegovu inicijativu. On posebno podržava i nagrađuje timski rad. Istraživanja pokazuju da veća uključenost zaposlenih u donošenju odluka poboljšava moral i motivaciju. GURU menadžer zbog toga uspostavlja otvorenu komunikaciju sa zaposlenima.

U današnjem vremenu brzih promena radnih sposobnosti i znanja bitno je što više profesionalno edukovati zaposlene. Pohađanje kurseva i seminara neki su od mogućih načina. GURU menadžer daje zaposlenima povratnu informaciju o njihovom radu.

On je otvoren za nove ideje i predloge. Ograničenja u radu svodi na minimum. GURU menadžer stvara nove radne izazove povećavajući odgovornost. On svoje saradnike nagrađuje prema rezultatima rada.

GURU menadžer ne zaboravlja da je postizanje dobrih rezultata i ostvarivanje ciljeva kompanije, njegov osnovni zadatak, ali taj zadatak se mora sprovesti isključivo sredstvima i načinom kojim se ne ugrožava dostojanstvo zaposlenih. Prema ljudima se treba odnositi s poštovanjem, bez obzira na njihov položaj i funkciju u kompaniji. Svaki zaposleni doprinosi ostvarivanju ciljeva kompanije. Svaki od radnika jedinstven je na svoj način. Oni imaju različite sposobnosti, osobine i mane, na svakog različito utiču spoljni faktori, ali jedno imaju zajedničko, svi su ljudi. Svi oni zaslužuju da se prema njima menadžer odnosi na fer i korektan način.

GURU menadžer ume da komunicira sa ljudima

On se trudi da sve poruke koje jedni drugima upućujemo dok razgovaramo budu shvaćene.

Komunikacija ne mora biti samo usmena, već se može obavljati i elektronskim putem. GURU menadžer primenjuje razne načine u prenosu poruka u zavisnosti od njihovog značaja i kome su upućene. Za njega je ključ uspeha da obezbedi u svojoj firmi što „zvezdastiju" komunikaciju. „Zvezdasta" komunikacija ili komunikacija „vinove loze" je ona koja se odvija od menadžera ka potčinjenom i suprotno, ali i među samim menadžerima ili zaposlenima.

Nekada je u preduzećima bilo isključivo vertiklanih komunikacija i to jednosmernih, od rukovodstva ka radnicima, ali danas se mora primeniti što unakrsnije metode komunikacije u firmama kako bi menadžment što brže reagovao na informacije dobijene iz njih. Čest je slučaj da informacije koje idu ka menadžeru budu „prečišćene" ili „frizirane" od strane potčinjenih saradnika. To kasnije može dovesti do veoma loših poteza menadžera i neadekvatnog rukovođenja. U većim organizacijama sve je popularnija metoda ostavljanja anonimnih poruka zaposlnima na internet prezentaci-

ji firme. Ti odeljci na „gripe" sajtovima su dostupni samo zaposlenima i oni mogu pisati komentare, sugestije, primedbe svojim pretpostavljenima, koje u usmenim razgovorima možda ne smeju da iznesu. Takođe, sličan metod se primenjuje kako bi se dobili komentari klijenata. Školski centar koji sam vodio pored knjige utisaka, imao je kutiju u koju su polaznici mogli da ostavljaju anonimne poruke u vidu pritužbi, sugestija, primedbi na rad predavača, uslova, tj. o svemu što su mislili da treba da saopšte menadžmentu škole. Mi smo kasnije sa velikom pažnjom čitali te poruke i, naravno, posle analize istih, rešavali opravdane primedbe polaznika.

Da bi GURU menadžer rukovodio i donosio prave poslovne odluke mora da komunicira sa zaposlenima. On to čini razgovorom „licem u lice" i svestan je da se često događa da značenje njegove izgovorene poruke može da bude iskrivljeno, naročito ako je razgovor vođen u žurbi ili ako smatra da osoba kojoj se obraća raspolaže određenom vrstom znanja, a da to u stvari nije slučaj. Takođe, često se dešava da druga osoba, naročito ako je podređena menadžeru, može da okleva da traži objašnjenje ne želeći da ispadne glupa ili neznalica. Rezultat toga je prekid komunika-

cije. Zato GURU menadžer traži od osobe sa kojom komunicira *feedback*, jer je to jedan od načina da se izbegne prepreka u komunikaciji. Dakle, on traži povratnu informaciju o tome šta je rečeno.

GURU menadžer vodi računa o tome da li ga oni kojima se obraća slušaju. Jedna od barijera u komunikaciji je nedostatak pažljivog slušanja. Kada neko govori mi čujemo. Ali vrlo često ne slušamo. Ljudi se „isključuju" i za vreme razgovora počnu da razmišljaju o nečemu drugom. Naročito osobe koje su pod stresom ili su zbog nečega ljute. Takođe, ako je sagovornik opširan i dosadan često se dešava da drugoj strani misli odlutaju od teme razgovora. Mnogo je teže aktivno slušati nego govoriti.

GURU menadžer koristi metode podsticajnog slušanja koje podrazumeva ohrabrivanje druge strane da kaže više o temi kako bi saznao šta ona misli i oseća. On sagovornika podstiče klimanjem glave, osmehom i na taj način omogućuje sagovorniku da se prijatnije i ugodnije oseća, naročito u situacijama kada druga strana ima neki problem. GURU menadžer gleda sagovornika u oči dok ga sluša, izbegava nagle pokrete i gestove koji mogu da skrenu pažnju sagovorniku, takođe, izbegava da prekida sagovornika i

što je najvažnije razvija empatiju sa drugom stranom. Odnosno, GURU menadžer postavlja sebe u poziciju sagovornika (zbog razlike u stavovima, interesima, potrebama itd.) i na taj način olakšava sebi razumevanje stvarnog sadržaja poruke.

GURU menadžer komunicira pokretom. To je takozvano neverbalno komuniciranje gde se posebna pažnja usmerava na ponašanje ljudi, izraz njihovih lica, pokrete ruku, držanje tela, oči, ton i visinu govora itd. Mnogo mi je u poslu značilo to što sam godinama uvežbavao i učio o ponašanju ljudi i analizirao ih, odnosno „skenirao" njihov profil ličnosti na osnovu neverbalne komunikacije. Pri takvoj metodi procene treba biti izuzetno obazriv jer ponašanje ljudi su samo znaci koje ipak na kraju treba potvrditi činjenicama. Interesantno je da su istraživanja američkih psihologa dovela do saznanja da pozitivna osećanja prema nekoj osobi, kod prvog susreta, nastaju zbog prijateljskog izraza lica – 55%, zbog prijateljskog tona glasa – 38% i zbog sadržaja izgovorenog – 7%.

GURU menadžer sa svojim saradnicima komunicira i na sastancima, prezentacijama, izveštavanjima itd. On se posebno priprema za vođenje sastanka kako bi isti bili što efikasniji i kraći. Kratki sastanci

se sve više primenjuju, jer menadžeri dobro znaju da se može ili raditi ili sastančiti.

Uvek sam bio pristalica kraćih sastanaka, koji su poželjni da budu jednom u desetak dana, mada je to stvar prilagođavanja određenim potrebama organizacije. Svi ti sastanci moraju unapred da budu definisani u smislu tematike i problematike o kojoj će biti reči. Takođe mora da se zna cilj i svrha njegovog sazivanja, kao i doprinos koji treba da se postigne sastankom. Poznato je da čovek može ili da vodi sastanak i sluša šta se bitno govori, ili može da učestvuje i da govori, ne može i jedno i drugo. Najvažnije je da od početka, sastanak treba usmeriti na doprinos odnosno delotvornost.

GURU menadžer koristi *brainstorming* sastanke. To su kratki sastanci koji traju najviše 30-ak minuta i na kojima učesnici razmenjuju svoje ideje, predloge o načinu rešavanja nekih pitanja i poslovnih problema. Uvek treba imati u vidu da nema loših ideja i da su na takvim sastancima svi sa idejama dobrodošli. Svaka ideja i predlog treba da se zabeleži, čak i ako predstavlja samo neko delimično rešenje, jer možda upravo ono podstakne nekog drugog u grupi da smisli potpuno rešenje problema. Teško je raditi sa malim brojem ideja zato je kod brainstorminga bitan kvantitet, a ne kvalitet. Druga

polovina *brainstorming* sastanka je obično bolja od prve polovine. Prvi deo je pretežno posvećen objašnjenjima i uobičajnim rešenjima, a zatim drugi deo rađa nove i kvalitetne ideje.

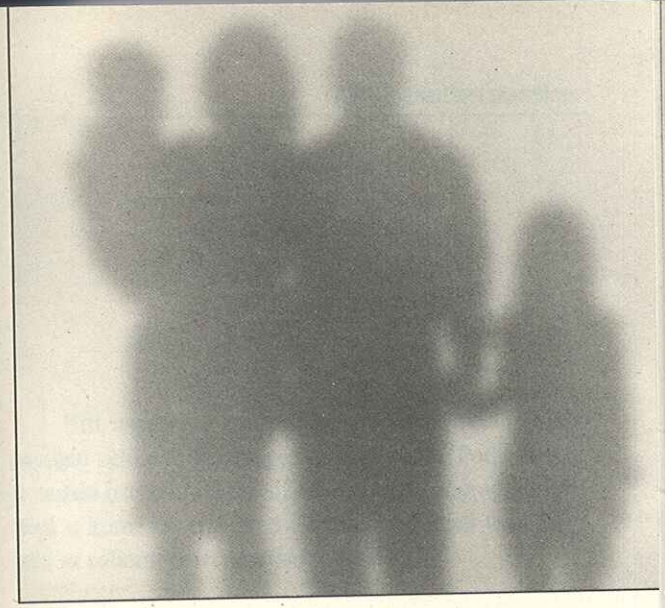
Za internu komunikaciju ili odnos sa zaposlenima, naročito u velikim firmama sa više zaposlenih, pored pomenutih sistema, GURU menadžer koristi i novine, priručnik za zaposlene, letke, plakate, oglasne table, kutije za predloge, knjige utisaka, već pomenuti sistem putem *e-maila*, intranet, MBWA – *management by walking around*, CBWA – *caring by walking around*, otvoreni telefon, interni radio, susret sa zaposlenima, interna obrazovanja, novogodišnje čestitke i poklone, rođendanske poklone, nagradne igre među zaposlenima itd.

GURU menadžer sve više koristi računarski sistem za komunikaciju. Većina firmi danas je korisnik IT-ja. Jedan od najpopularnijih metoda komunikacije današnjice je *e-mail*. Komuniciranje na taj način omogućava nesmetano slanje i primanje poruka u bilo kom trenutku. Pisanjem poruke se često prenose i osećanja za koje neka osoba nema hrabrosti da ih u normalnom razgovoru iznese. Takođe *e-mail* je dobar vid komunikacije jer sve napisano ostaje ar-

hivirano kod obe strane, tako da postoji mogućnost podsećanja i provere kasnije šta je ko i kad rekao (napisao). Takođe, uz pomoć računara se može komunicirati instant porukama IM – *instant messaging*. To je još brži način komunikacije od *e-maila*, koji se odvija u realnom vremenu između korisnika koji su priključeni na računarsku mrežu i koji koriste iste programe za poruke. Većina firmi je prešla na IM unutar svojih mreža, zaposleni u njima na taj način brže komuniciraju i takođe kao kod *e-maila*, poruke ostaju zapisane i mogu se stalno čuvati u arhivi računara i po potrebi pregledati.

GURU menadžer zna da su odnosi sa zaposlenima, odnosno interna komunikacija garancija održavanja dobrih odnosa između organizacije i njenih zaposlenih, što je od ključnog značaja pri zadovoljavanju potreba potrošača. Motivisan i prikladno informisan pojedinac koji je svestan svoje uloge i značaja u firmi garantuje da će njegov kupac, dobiti najkvalitetniju uslugu.

GURU menadžer koristi videokonferenciju kao način komuniciranja sa saradnicima na daljinu (o tome je bilo reči u poglavlju – GURU menadžer i digitalna ekonomija).



GURU menadžer i porodica

❖

Biti uspešan i zadovoljan sobom ne znači samo osvajati velike trofeje na poslovnom planu. Podjednako je važno ostvariti harmoniju u porodici i sagraditi topli dom u kome će vrlo brzo iščeznuti sav onaj teret koji nosi sa sobom jedan naporan radni dan.

„Sve srećne porodice nalik su jedna drugoj, svaka nesrećna porodica nesrećna je na svoj način".

Lav Nikolajevič Tolstoj

Jedan čovek se vratio kasno kući sa posla, umoran i iznenađen što ga njegov šestogodišnji sin čeka na vratima.

– Tata mogu li nešto da te pitam?

– Možeš sine, kaži šta želiš?

– Tata, koliko ti para zaradiš za jedan sat?
– Ma, sine otkud me to pitaš, to tebe ne bi trebalo da interesuje,odgovori otac ljutito.
– Samo hoću da znam, molim te reci mi koliko zaradiš?
– Ako već moraš da znaš, 20 evra za sat.
– Oh! – odgovori dečak, pognuvši glavu. – Tata, možeš li mi pozajmiti 10 evra? – upita ga.

Otac se naljuti. – Ako je jedini razlog zašto hoćeš da znaš koliko zarađujem, da bi od mene uzeo novac da kupiš neku igračku, onda odmah idi u svoju sobu i spavaj. Razmisli zašto si tako sebičan. Ja radim svaki dan teške poslove i nemam vremena za takve dečije stvari.

Mali dečak mirno ode u svoju sobu i zatvori vrata. Otac sede i počne razmišljati o sinovljevom pitanju. Kako se može usuditi pitati tako nešto samo da dobije malo para. Posle nekog vremena razmišljanja pomisli da je bio previše grub prema sinu. Možda je stvarno nešto važno hteo da kupi sebi za 10 evra, a nije ni tako često tražio novac. Ode do sobe svoga sina, otvori vrata i upita:

– Spavaš li sine?
– Ne spavam tata – odgovori dečak.

– Ja sam razmislio, možda sam bio previše grub prema tebi malopre – reče otac. – Bio mi je težak dan. Evo ti 10 evra za koje si pitao.

Dečak radosno ustade i zahvali se tati. Okrenu se i izvadi ispod jastuka još nekoliko novčanica. Kad otac ugleda da dečak već ima novca, ponovo se naljuti. Dečak je mirno brojao svoje novčanice.

– Zašto si tražio novac kad ga već imaš? – upita ga otac vičući na njega.

– Zato što nisam imao dovoljno, ali sada imam – odgovori dečak. – Tata ja imam 20 evra sada... Mogu li kupiti jedan sat tvog vremena?

GURU menadžeru porodica je na prvom mestu. On zna da ako ima iza sebe porodicu punu ljubavi, tolerancije, poštovanja i zabave, ako ima mir u kući, onda ima neprocenjivo veliko bogatstvo. Bogatstvo te vrste je temelj uspeha i snažan motivator za napredak u poslu svih menadžera. Takođe prisna, zadovoljna i zdrava porodica je „lek" svih menadžerskih problema. Kada dođete kući posle napornog radnog dana punog stresera, kada ste sasvim iscrpljeni, porodica je vaša nova sveža snaga koja vam daje elan, ohrabrenje i spokoj kakav niko drugi nije u stanju da pruži. Stvaranje ravnoteže i balansa

između posla i porodice je osnovna stvar za menadžera. Nekim ljudima je teško napraviti takav sklad, ali GURU menadžeru je to dužnost koja mora da se ispuni.

U današnje vreme ekonomskih nestabilnosti, tmurne i ružne društvene prošlosti, ljudi su postali dosta otuđeni i povučeni u sebe. Sve je teže naći životnog partnera. Mnogi moji poznanici su i dalje bez supružnika, iako im je vreme odavno bilo da osnuju i šire porodicu. Kod nekih je problem u ekonomskoj nesigurnost, kod drugih je možda manjak hrabrosti. Bez obzira na sve smatram da su ljudi stvoreni da žive i da omoguće drugima da žive.

S druge strane poznajem dosta parova koji su se razišli i sada žive odvojenim životima, sa tačno određenim danima kada viđaju svoju decu. Njihovi brakovi nisu uspeli iz više razloga: osnovni je manjak ili nedostatak ljubavi između partnera. Ako nema ljubavi nema ni iskrenosti. Ljubav treba svakodnevno da se održava, hrani i razvija. Za to je potrebna tolerancija, želja, ali i vreme, a vremena je sve manje, naročito kod poslovnih ljudi, kod menadžera. Zato menadžeri moraju posebno da vode računa oko balansa i ravnomernog raspoređivanja vremena koje posvećuju svom poslu i svojoj porodici. To ne znači, kao što sam imao prilike dosta puta da vidim, da menadžer

izračuna da će vikend da provede sa porodicom i to je to. Pomenuti balans nije puka matematika i tačno računanje vremena gde se koliko sati provodi. Ništa ne znači provedeno vreme sa porodicom ako se nije svim srcem sa njom. Biti sa porodicom, a mislima na poslu je skoro isto kao biti samo na poslu. Takođe biti na poslu, a u glavi razmišljati o sinoćnoj svađi sa partnerom je za posao neprihvatljivo. Često mi se dešavalo da primetim da neko od zaposlenih u mojoj firmi dođe na posao, a mislima je ostao kod kuće sa svojim problemima. Obično sam toj osobi predlagao da se vrati kući, odmori, razgovara sa partnerom pa sutra dođe na posao. U tom slučaju ta osoba toga dana nije u mogućnosti da se potpuno posveti poslu, pa je svakako delotvornije da reši svoje probleme i tek onda dođe rasterećena na posao.

„Vrhunska sreća u životu je sigurnost da smo voljeni"

Viktor Igo

U svetu je odavno sasvim normalno da parovi odlaze kod bračnih savetnika, da pohađaju razna predavanja na temu porodice, braka, ljubavi. Zahtevan posao, ograničenost vremenom i svojevrsni vid egoizma koji

nam materijalno viđenje sveta nameće, najčešće svoje negativne konsekvence iskazuje upravo u ćeliji društva. Stoga nije pogrešno kontaktirati ljude koji sa distance mogu da pomognu u prevazilaženju nastalih problema. To je mali ulog za cilj kojem stremite – zadovoljnom najbližem okruženju i vama. Puno uspešnih ljudi, poznatih ličnosti se danas hvali i sa oduševljenjem priča kako su im takvi razgovori sa stručnjacima sačuvali brak. Kod nas se to ne praktikuje ili je retko. Sigurno bi trebalo da partneri koriste takve usluge stručnih ljudi ukoliko se ne slažu, jer je najvažnije sačuvati porodicu i brak.

U svetu biznisa jedno je sigurno – iza svake uspešne osobe stoji njen životni partner. To se odnosi i na muškarce, ali i na žene menadžere. Poznajem puno uspešnih žena koje možda i ne bi bile tako uspešne da iza njih nisu stajali iskreni i dobri muškarci.

Prilikom zapošljavanja novih osoba u firmi uvek sam želeo da znam imaju li porodicu, čime im se partner bavi, imaju li dece. Takve informacije su mi dosta značile u proceni kandidata. Obezbeđivanje egzistencije za porodicu, naročito za porodicu sa decom, u većini slučajeva je veliki motivator za osobu koja se zapošljava.

GURU menadžer zna da će njegov odnos sa partnerom lepo da se razvija samo ako sa njim deli intimnost, postupa iskreno u svim sferama i ako između njih postoji uzajamno poštovanje, iskrenost i tolerancija. On ne rešava probleme svađom i ružnim scenama, već razgovorom i do najboljeg rešenja dolaze zajedno. Jednostrano doneto rešenje problema je isto kao i da nije doneto.

Evo šta ispitanici časopisa USA *Today* misle o tome šta je najvažnije za održavanje dobrih odnosa sa partnerom:

- iskrenost 96%,
- razgovor o osećanjima 95%,
- prijateljstvo 92%,
- vernost 91%,
- podrška, ohrabrivanje 88%,
- održavanje romantike 78%,
- dobar seksualni odnos 68%,
- zajednički finansijski ciljevi 65%,
- zajedničke religijske vrednosti 52%,
- zajednički poslovni ciljevi 42%.

Jedan od najvećih problema u međuljudskim odnosima je nedostatak otvorene komunikacije. Ljudi najčešće izbegavaju otvoreni i iskren razgovor o bitnim pitanjima. Većina se drži nekog takta i diplomatije. To u porodici nije dobro, iskren i prijateljski razgovor sve probleme rešava, ili suprotno, kao što je Ivo Andrić rekao, rana koja se krije sporo i teško zarasta.

GURU menadžer je iskren, otvoren prema porodici i ume da kaže reč izvini „iz srca". Svi ljudi greše, ali se samo neki izinjavaju za svoje greške. Nije sramota reći izvini, veća je sramota prećutati to. Prihvatiti sebe sa svojim greškama, biti samokritičan jeste jedan od načina kako možemo kvalitetno sebi načiniti put do uspeha.

„Kad sam imao četrnaest, otac mi je bio tolika neznalica da sam jedva podnosio tog starca u svojoj blizini. Kad sam napunio dvadeset jednu, ostao sam zapanjen koliko starac može naučiti za sedam godina".

Mark Tven

Jedan moj poznanik se često svađao sa svojom suprugom. Iskreno, u većini slučajeva ona je bila u

pravu. On je to znao i uvek je posle tih svađa kupovao neki poklon i donosio joj kao znak izvinjenja. U početku je to bilo simpatično, ona je to lepo prihvatala i, naravno, opraštala mu ispade. Kako je vreme prolazilo, pokloni su morali biti sve vredniji kako bi supruga prihvatila izvinjenje. To se kasnije pretvorilo u čist interes. Ako se tako nastavi taj brak je osuđen na propast, a moj poznanik na bankrot.

GURU menadžer ne kupuje poverenje svog partnera, on to zaslužuje ljubavlju. Brak iz interesa je biznis. Deca rođena u „biznis braku" nikada neće osetiti pravu ljubav roditelja. Nema ništa lepše za decu nego da osete kako im se roditelji vole. Deca koja to osete imaju odlične preduslove da kasnije u životu postanu uspešni, jer jedan od najboljih poklona što ih deci možete dati je pokazati im da volite njihovu majku.

Od kad znam za sebe, imao sam veliku želju za stvaranjem, za napretkom, veliku odlučnost, upornost, ogromnu volju za uspehom, imao sam energiju koju je retko ko od mojih saradnika mogao da prati.

Kada sam se odlučio za brak sa Tamarom koju puno volim i kada smo ušli u zajednički život, osetio sam odgovornost, a ujedno i novu količinu energije,

odlučnosti i veću želju za uspehom.

Kada smo dobili prvo dete, ta želja, odlučnost, ozbiljnost i volja za napretkom su postali kod mene još veći i ozbiljniji.

Ali, kada smo dobili drugo dete, moja odlučnost i volja za stvaranjem se višestruko povećala i tada sam shvatio da sam ja u stvari, pre braka, bio dosta lenj i bez nekog naročitog motiva za pobedom i uspehom.

To je lični primer kako dobra porodica doprinosi drugačijem i ozbiljnijem pogledu na svet i na posao.

„Danas sam otišao u ribolov sa svojim sinom – protraćen dan".

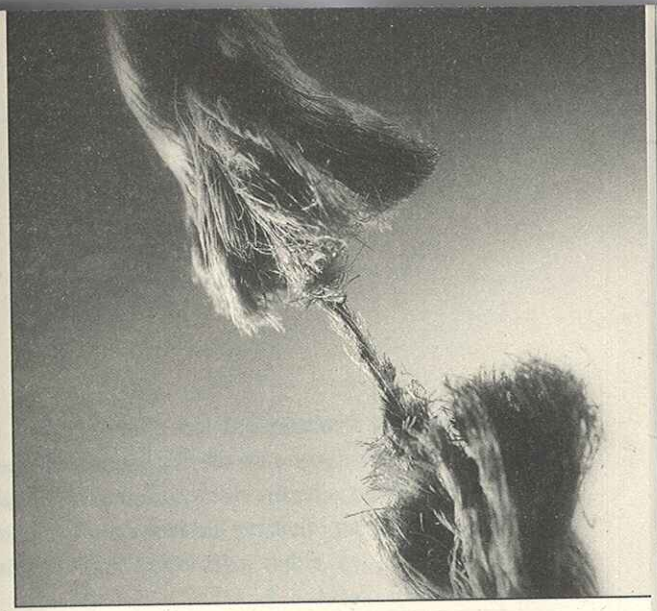
Čarls Fransis Adams

„Danas sam otišao u ribolov sa ocem – najlepši dan mog života".

njegov sin, Bruk Adams

Život prolazi dosta brzo, a menadžerima još brže. Međutim, GURU menadžer godinama daje život. Ispuniti godine ljubavlju, putovanjima s porodicom, lepim

trenucima sa prijateljima, pravilnom životnom usmeravanju svoje dece, za GURU menadžera je podjednako važno kao i uspeti poslovno. Ništa ne vredi poslovni uspeh ako njegova porodica nije srećna. GURU menadžer je kao virtuoz na violini. Harmonija između posla i porodice su za njega kao leva i desna ruka dok svira violinu. Ako su te ruke u svađi od muzike nema ništa.



GURU menadžer

zna da se bori protiv stresa

❖

Ne dozvolite sebi da zapostavite svoje zdravlje, jer kada ga izgubite sve što ste postigli više vam ne vredi. Najbližima najpre poželite zdravlja, pa sve ostalo. Zašto onda ne biste i sebi bili prijatelj i počeli da vodite više računa o tome kakav život vodite.

„Zdrav čovek ima hiljadu želja,
bolestan samo jednu".

narodna poslovica

GURU menadžer zna da je osnovni preduslov za uspeh i napredak u poslu – zdravlje. Sačuvati svoje zdravlje je najbitnija stvar za svaku osobu. Mnoge škole, razni kursevi, seminari i predavanja bave se obukom ljudi da postanu menadžeri i da se uhvate u koštac sa preduzetničkim problemima, da ostvaruju profit, ali malo njih uči polaznike kako da u takvom radu

sačuvaju zdravlje i kako da se odbrane od bolesti GURU menadžera – stresa.

„Mens sana in corpore sano"
(Zdrav duh u zdravom telu).

latinska poslovica

U današnje turbulentno vreme, menadžeri su svakodnevno izloženi stresorima. Stresor je svaki onaj spoljašni ili unutrašnji događaj zbog koga vaš organizam zahteva pojačani napor i novi način prilagođavanja tim izmenjenim uslovima. Dobar primer stresa je način na koji reagujete kada ste preplašeni ili se nalazite u opasnosti. Naravno da nisu svi stresni događaji toliko iznenadni ili očiti kao fizička ugroženost. Svaki izazov koji nas potpuno obuzme, kao teška bolest, smrt člana porodice, gubitak posla ili voljene osobe, može da bude toliko stresan, opterećujući da onemogući naše fiziško i psihičko funkcionisanje. Neki ljudi su naročito osetljivi na stresne situacije ili događaje, pa ekstremno reaguju na svakodnevne odluke – šta da kupe u prodavnici, šta da obuku za venčanje ili kako da zatraže povišicu. Dok neki ljudi pod prevelikim pritiskom „pucaju", drugi su pod pritiskom visoko produktivni.

Uzrok ove razlike skriven je delom u našoj konstituciji, a delom u načinu na koji organizujemo svoj život.

Šta se događa u našem telu za vreme stresa? Kao odgovor na stresor, nadbubrežna žlezda luči hormon adrenalin, koji trenutno priprema telo za akciju. Adrenalin podstiče oslobađanje glukoze iz jetre i mišića koja je glavno gorivo za telo, mišiće, mozak i druge složene procese u organizmu. Telo je dobilo potrebnu energiju za delovanje.

Za navedenu proizvodnju adrenalina potrebna je takođe neka energija. Ona potiče iz energije preuzete sa svakodnevnih procesa regenerisanja, obnove organizma, probave, čišćenja. Zato svaki trenutak proveden u stresu ubrzava proces starenja.

Jedna od zanimljivosti je da prosečna količina adrenalina koja se oslobađa u čovekovom telu tokom svakodnevnih stresnih situacija odgovara količini kojom bi mogao pretrčati skoro dva kilometara.

Mnogi naučnici se slažu sa tim da duža izloženost stresu priziva bolest u telo. Meseci i godine mogu proći pre nego što se bolest manifestuje i poprimi fizičke karakteristike. Kada se to desi, obolelom

je često potrebna medicinska pomoć i nega, bolničko lečenje ili hirurška intervencija, kao što je slučaj stresom prouzrokovan gubitak kiseonika i problemi sa pritiskom koji mogu dovesti do srčanog napada.

Radne sredine su često veoma stresna okruženja, naravno uz velike razlike. Neki poslovi i aktivnosti su stresniji od drugih. Takođe razni ljudi različito reaguju na stresore. Korišćenjem raznih standarda, naučnici su rangirali 250 različitih poslova u pogledu stresnosti (veće ocene označavaju veće nivoe stresa). Evo nekih odabranih zanimanja, njihov rang na listi i ocena stresa .

1. Predsednik SAD	176,6
2. Vatrogasac	110,9
3. Izvršni direktor	108,6
6. Hirurg	99,5
10. Kontrolor leta	83,1
12. Menadžer odnosa s javnošću	78,5
16. Menadžer klijenata u oglašavanju	74,6
17. Agent za nekretnine	73,1
20. Stokbroker	71,7
22. Pilot	68,7
25. Arhitekta	66,9
31. Pravnik	64,3

Izvor: World Street Journal, 1997. Dow Jones & Company, Inc.

Imate li probleme sa varenjem? Mučnina, osećaj težine u stomaku, nadimanje, gasovi, krčanje creva. Zvuči li vam poznato? Pri pojavi ovakvih simptoma obično se pomisli da ste pojeli nešto što vam baš i ne prija, ali verovatniji uzrok vaših problema nema mnogo veze sa onim što ste pojeli, već sa onim kako se osećate. Jutarnja gužva u autobusu, svađa sa partnerom, preveliki zahtevi na poslu, menadžerski problemi rukovođenja, bilo šta od toga može vam izazvati probleme sa varenjem. Stres je najverovatnije krivac za ovakvu vrstu problema. On je poznat i kao uzročnik pada imuniteta ili problema sa snom, a oba dalje mogu voditi u generalno narušavanje zdravlja. U ovom negativnom lancu zdravstveni problemi se mogu loše odraziti i na vreme posvećeno poslu, čime se u dužem periodu umanjuje i kvalitativna sposobnost pojedinca, a može na kraju rezultovati i umanjenjem ukupne delovtvornosti, a sa tim i finansijske dobiti.

Dešava se i da stres naruši ravnotežu crevne flore. Neke od bakterija koje prirodno egzistiraju u crevima će uprkos narušenoj ravnoteži ostati neškodljive, ali neke će proizvesti toksične supstance koje iz creva mogu da dospeju i u krvotok – a već će i u samim crevima praviti probleme. Definitivno, stres je mogući uzročnik mnogih bolesti.

Međutim postoji mnogo metoda pomoću kojih se možete vrlo lako otarasiti ili bar ublažiti uticaj stresera na vaš organizam.

Oslobodite se stresa

GURU menadžer zna da ne treba ignorisati ili se čak podsmevati zdravim i prirodnim metodama koje su odavno poznate za odbranu od stresa. Energično vežbanje je najbolji prirodan način da se oslobodite emocionalnih i fizičkih simptoma stresa. Većina mojih poznanika iz sveta biznisa se skoro svakodnevno bavi sportom. Neki od njih imaju svoje kućne teretane, bazene, razne sprave za vežbanje. Neki igraju tenis, trče ili svakodnevno voze bicikl. GURU menadžer mora da odvoji slobodno vreme za sportske aktivnosti. U poslednje vreme poslovni ljudi, koji imaju mogućnosti, drže u kancelarijama trake za hodanje ili trčanje. Oni u svom dnevnom planiranju obaveza imaju vreme isključivo za korišćenje tih sprava. Trenutno veliki hit u svetu za vežbanje u kućno-kancelarijskim uslovima jeste „konjić". To je sprava nalik na malog konja koji pokušava da vas izbaci iz sedišta – slično kao na rodeu. Na prvi pogled održati se u sedištu deluje lako i jednostavno, ali posle nekoliko trenutaka provedenih na spravi korisnik uviđa da je itekako potreb-

na snaga i napor svih mišića da ne bi pali sa nje. Prednost „konjića" je višestruka, nije skup, aktivira sve mišiće, ne zauzima više mesta koliko zauzima jedna stolica, a pri tom ne treba da ga pojite i timarite.

Savremeni tempo rada ostavlja malo vremena za potpunu fizičku aktivnost, posebno u situacijama kvalitetnog društvenog života i posvećenosti porodici. No, u pojedinim situacijama dovoljno je samo nekoliko minuta (manje nego što traje pauza tokom osmočasovnog radnog vremena) kako bi se organizam opustio i nosio sa svakodnevnim izazovima vašeg zdravlja. Najbrža i najefikasnija je masaža šaka čime se telo relaksira, a tokom koje se ne zauzima više prostora od onog koji redovno koristite. Ukoliko u okolini nemate nekoga ko je vešt u ovoj vrsti masaže ili ne umete da je sporovedete na sebi, drugi vid fizičke aktivnosti je upotreba manje korišćenih sistema – stepenice umesto lifta; dalja mesta na parkingu od onih najbližih ulazu u zgradu itd.

Mnoge svetske kompanije čine napore da pomognu svojim zaposlenima da postanu produktivniji tako što im nude tehnike za savlađivanje stresa. Pored već navedene tehnike fizičkog vežbanja, mnogi primenjuju dremanje ili tehniku meditacije. Ona zahteva mirno sedenje u udobnom položaju, zatvorenih očiju, odmaranje mišića i laga-

no disanje. Poenta je u tome da se druge misli koje mogu da poremete mirovanje „drže izvan mozga". Na primer u kompaniji *Symmetric,* koja se bavi proizvodnjom softvera u *Lexingtonu*, svih 125 zaposlenih provodi dnevno po 20 minuta u jednoj izdvojenoj prostoriji odmarajući se i mirno meditirajući. *Symmetric* ne samo da toleriše ovu praksu već je i podstiče. Čak plaćaju konsultante kako bi ih naučili da se bolje relaksiraju i opuste.

Svakako jedna od bitnih stavki je i uređenost radnog prostora. Neadekvatna stolica ili loš ugao svetlosti utiču na kvalitet rada, što vam prilikom povećane tenzije radnih obaveza ne može biti od pomoći. Čak i ako primenite fizičku aktivnost, jednostavno, bićete češće izloženi stresu, a i pojačana fizička aktivnost neće moći da je ukloni.

Jedan moj poznanik je zapao u poslovne probleme. Svakodnevna izloženost velikom psihičkom pritisku i nedostatak sna uzrokovali su sve izraženiju nervozu i opterećnost ružnim mislima. Sve to bilo je propraćeno pogrešnim odnosom prema svom organizmu – počeo je da uzima pilule za spavanje, preskakao bi doručak ali ne i kafu (u velikim količinama) kako bi pokrenuo svoje mehanizme. Kofein na prazan stomak nadraživao je nerve u tolikoj meri da je već u podne osećao glavobolju, čime

se odlučivao na narednu grešku – aspirin ili nešto jače. Pre ručka nije zapravo jeo ništa, a onda je unosio daleko više nego što je organizmu bilo potrebno. Uz to, imao je običaj da popije jedno ili dva pića. Popodne je „prebrzo prolazilo" i nije stizao da obavi sve dužnosti koje su mu se već uveliko nagomilale. Uveče ponovo kafa i neko piće. Umesto da se priprema za odmor, organizam tek tada počinje da se aktivira, što stvara nesanicu. Time je zatvorio „začarani krug", a da su pri tom, zapravo, problemi postajali sve veći.

U jednom trenutku, kad sam uspeo da na miru sa njim provedem jedno popodne, preporučio sam mu ono što svaki GURU menadžer zna – prirodne metode posle čije primene bi mogao da živi manje stresnim životom a samim tim i da izbegne tablete.

Naime, posavetovao sam ga da najpre vežba. S obzirom da je bio dosta gojazan, preporučio sam mu da vežba u skladu sa njegovim fizičkim mogućnostima i da svakodnevo povećava kondiciju. Kao što sam već izneo, vežbanje predstavlja najbolji način da se čovek oslobodi svih pritisaka. Zatim, da pronađe pozitivno okruženje, ljude optimiste, sa smislom za humor. Bio je stalno okružen nekim tužnim, besnim i uvek namrštenim osobama, da provodi vreme sa ljudima koji ga opuštaju

i u čijem društvu se oseća smireno i bezbrižno. Zatim, da gleda humorističke filmove i serije, da više vremena provodi sa devojkom, da peva i sluša muziku, obavezno dok vozi auto, dok se kupa, kad sređuje dvorište. Stara narodna izreka kaže „Ko peva zlo ne misli".

Potom, da jede hranu koja je dobra za njegovo zdravlje (predlog dnevne ishrane je na kraju ovog dela knjige). Konzumiranje slatkiša u malim količinama. Ukoliko ih i unosi, najbolja bi bila crna čokolada, sa visokim procentom kakao mase i hranljivih sastojaka koji imaju višestruki pozitivan efekat na opšte zdravstveno stanje, a i manje goje. Odmah da eliminiše tablete iz svog života koje su ga „rekreirale" i to pre nego što one „izbace" njega. Svakog dana da radi na unapređenju umnih sposobnosti. Da čita zanimljive knjige i magazine sa tematikom koju voli. Da putem interneta istražuje nove oblasti. Jednom rečju, preporučio sam mu da nađe sebi neki hobi. Svaki GURU menadžer ima svoj hobi koji mu stvara ravnotežu između redovnih obaveza i nečega što će ga edukativno relaksirati.

Takođe sam ga savetovao da svake godine uradi sistematski pregled. To će ga umiriti jer je počeo sve više da liči na hipohondra.

Obavezno da proslavlja praznike, da obeležava porodične proslave i slave, da pokuša da uživa u svakoj prilici, da odmah prestane da puši i na kraju da ceni svoje vreme i da na njega gleda kao na dragoceni resurs, a ne kao na naredbodavca koji mu diktira obaveze (o organizaciji vremena i njegovom značaju bilo je reči u poglavlju – GURU menadžer ceni vreme).

Na kraju, kada je suočen sa stresnom situacijom da zastane, izbroji do 10 i duboko udahne pre nego što išta kaže ili učini. Takva namerna pauza može odmah da dovede do smirenja.

Ovakvi načini su jedini pravi prirodan put za odbranu od stresa. Svaka osoba drugačije prihvata stresere ali ovo su neke svima zajedničke metode odbrane od njih.

Još malo o smehu. Treba imati u vidu da je smeh najjednostavniji i najjeftiniji način da se čovek odbrani od stresa. Ako je već priroda, od svih živih bića, jedino ljudima omogućila da mogu da se smeju onda je šteta to i ne raditi pogotovo što smejanje još i pomaže. U svakodnevnom životu i kretanju obratite pažnju na ljude oko vas, na zaposlene u radnjama u restoranima. Da li primećujete osmeh na njihovim licima?

U većini slučajeva – ne. Retko koja osoba će vam, kada je upitate nešto na ulici ili u radnji, uz odgovor uputiti i osmeh. Prilikom jednog mog poslovnog boravka sa prijateljima u Nemačkoj, dogovorili smo se da onaj ko prvi naiđe na osobu u nekoj radnji ili banci, a da mu se prilikom razgovora ta osoba ne osmehne, dobija piće. Zamislite, niko od nas na taj način nije dobio opkladu. Prodavci su svi nasmejani i vedri.

Kada sam jednoj osobi, inače rukovodiocu poznatog maloprodajnog objekta u našoj zemlji, dobronamerno pomenuo da je poželjno da se osoblje te prodavnice osmehuje kupcima, dobio sam od iste odgovor da „mi nismo na Zapadu". Ta prodavnica se stvarno ne nalazi na Zapadu, međutim brendirana roba u njoj je sa Zapada i što je najbitnije kupcu treba, bar za kratko, priuštiti to zadovoljstvo da oseti čari „šopinga" na Zapadu gde se kupcu roba ne prodaje, već je on kupuje.

Tražite razloge da se zabavljate i da se iskreno smejete. Prema istraživanju dr Maciej Buckovskog sa Medicinskog fakulteta Univerziteta Vanderbilt u Nešvilu, osmehom možete dodatno trošiti kalorije, a kao krajnji rezultat imati i bolji i lepši fizički izgled. Naime, svakodnevno glasno smejanje od 15 minuta sagoreće između 10 i 40 kalorija, što je količina

recipročna energetskom unosu komadića čokolade. „Izračunali smo da to znači gubitak od dva kilograma godišnje ukoliko se smejete svakog dana", zaključak je dr Buckovskog. Smeh čini da se ljudi osećaju dobro i već je dokazano da predstavlja najbolji lek. Interesantno je i to da dr Buckovski veruje da su on i njegove kolege prvi tačno izmerili koliko se kalorija potroši kada se čovek smeje.

Naučnici su za ispitivanje regrutovali 100 studenata, koji su bili ili prijatelji ili parovi, i izmerili potrošnju energije svakog para dok su im puštane komedije na televiziji u posebno pripremljenim prostorijama. One su omogućile naučnicima da tačno izmere koliko energije smeh proizvodi, dok su u isto vreme pratili rad srca svakoga od njih. Dr Buckovski i njegov tim nisu rekli studentima koji je cilj eksperimenta.

„Vrlo je teško uhvatiti istinski smeh čoveka, jer ako vi njima kažete ranije šta ćete da merite, onda će se oni smejati na silu", kaže dr Buckovski. Analiziranjem snimaka utvrđeno je da se studenti smeju više od studentkinja. Najduži smeh trajao je 40 sekundi.

GURU menadžer ne pripada nekada čuvenoj „Jagnjećoj brigadi". On vodi računa o svom fizičkom

izgledu i pravilnoj ishrani. Takođe je poznato da svakodnevna presija uzrokovana stresom na poslu može da se prevaziđe pravilnom i zdravom ishranom. Uneta hrana u organizam ne utiče samo na raspoloženje i radni elan, već omogućava telu da bolje podnosi stres. Serotonin u sprezi sa vitaminom C poboljšava rad imunog sistema i omogućava bolju absorpciju gvožđa i magnezijuma, što dovodi do boljeg osećaja u radu.

Da bi omogućili vašem organizmu da bolje podnosi dnevne obaveze predlažem vam namirnice koje na najbolji način omogućavaju da uspešno završite dan. Probajte.

Za doručak napravite kašu od banane, nekoliko kolutova ananasa i soka iz pomorandže. Ova mešavina omogućava pravilan rad mišića, nervnog sistema, daje vam energiju i utiče na razgradnju masnoća. Jednom rečju, odličan napitak da započnete još jedan naporan dan.

Tokom prve užine izbegavajte unos kafe ili jakih čajeva pošto se oni odražavaju na podizanje nivoa hormona stresa. Bolje je da se odlučite za blagi, umirujući biljni čaj poput kamilice (ukoliko niste alergični na polen).

Ujutru možete sebi pripremiti salatu koju ćete pojesti za ručak. Lako je možete poneti sa sobom u plastičnoj

kutiji. Na Zapadu je nošenje hrane dosta rasprostranjeno, dok kod nas tek dolazi takav vid ishrane. Sveže povrće ne samo što sadrži daleko više hranljivih materija, vitamina, minerala i oligoelemenata, već olakšava i rad jetre. Skuvajte 50 do 75 grama integralne testenine, prelijte je mešavinom soka svežeg limuna, maslinovog ulja, soli i bibera. Dodajte komadiće tunjevine i šaku nekog zeljastog bilja po izboru. Svakako, ovo je samo jedna od ideja. Možete se poslužiti kombinacijom i drugog sezonskog povrća (šargarepa, paradajz, celer...) i bilja (kopriva, maslačak, blitva...). Bitno je da hrana bude sveže pripremljena (ako je moguće) i da se do njenog konzumiranja ne izlaže previsokoj temperaturi naročito ako je reč o termički nestabilnim namirnicama (vitamini) i lako kvarljivoj hrani (riba, meso, jaja). Vitamin C, koji se često unosi kao suplement ishrani, najpodložniji je razlaganju naročito kod pušača, osoba sa povećanom fizičkom aktivnošću i prilikom stresa. Za večeru takođe unesete ovaj vitamin. U tu svrhu vam može poslužiti paprika, limun ili brokoli. I za večernji obrok i to prvenstveno zbog viskog sadržaja polinezasićenih kiselina omega 3 koje utiču na rad krvnog sistema i umanjuju stres prporučujem ribu. Pripremom povrća na pari teži se njihovom očuvanju u kvalitativnom smislu uz zadržavanje hranljivih vrednosti. Ovaj način pripreme treba koristiti u situacijama kada određenu bilj-

ku ili njen plod nije moguće konzumirati sveže. Ukoliko želite, pečenu ribu i prilog od povrća možete preliti susamovim uljem koje je bogato kalcijumom.

Šta uzeti za dezert? Bilo koji jagodičasti plod (kupina, malina, jagoda) preliti jogurtom niske kalorične vrednosti i posuti cimetom. Na taj način ćete zadovoljiti potrebu za šećerom uz održavanje nivoa glukoze u krvi i pravilan rad digestivnog sistema.

GURU menadžer zna da je pravilna ishrana jedan od načina da se izbori sa svakodnevnim stresom i predstavlja faktor koji mu pomaže da bude još uspešniji. Samim tim je zadovoljniji sobom, okolinom i poslom koji radi.

Spavanje

– Doktore, ne mogu zaspati.
– Brojte do tri!
– Evo me, opet. Ne uspevam zaspati.
– Brojte do pola četiri!

Odmorenost i ornost za rad utiču na delotvornost i uspeh. U tome naspavanost i kvalitet spavanja imaju značajno mesto. Jedostavno svaka osoba, naročito menadžer, mora obezbediti sebi dovoljno kvalitetnog

sna da bi se osećao dobro. To spada i u važne preventivne mehanizme kojima telu pomažemo u njegovoj teškoj i ponekad neizglednoj borbi sa stresom. Zato je kvalitetno spavanje deo antistresnog programa.

Kvalitetno spavanje čine sledeće karakteristike:

• *Dužina spavanja.* Spavajte dovoljno. Sami najbolje znate i osećate koliko je to. U svakom slučaju mera za to je sasvim individualna. Malobrojni će biti zadovoljni sa pet sati spavanja, drugima će trebati više od osam.

• *Ritam spavanja.* Krenite u krevet i ustajte uvek u isto vreme. To važi i za dane vikenda i za slučaj odmaranja u popodnevnim satima. Ritam je izuzetno važan činilac kvalitetnog sna i odmora tela.

• *Ambijent.* Spavaću sobu uredite da bude vaše ugodno mesto za odmor i san. Oslobodite od svih razbuđujućih i iritirajućih stvari kao što su materijali za posao i slično. Važna je i posteljina, najbolje od prirodnih materijala, oku ugodnog dizajna, blagih boja – ne crvena ili narandžasta. Temperatura u sobi trebalo bi da bude nešto niža u odnosu na ostale prostorije u stanu,

što znači najviše do 21°C; ljudski organizam najbolje funkcioniše na 18°C. Da bi vazduh bio svež prozor držite dovoljno dugo otvorenim.

• *Neporočnih dva sata (bez stimulansa).*

Dva sata pre spavanja počinje „neporočno razdoblje". Ne konzumirajte cigarete, kafu, alkohol, crni ruski čaj, kolu, čokoladu i sl., jer u svom sastavu sadrže određene supstance koje se ponašaju kao stimulansi. Oni nisu previše dobri ni danju, a naročito uveče pre spavanja. I pored uvreženog mišljenja, alkohol ne pomaže spavanju,. S njim se možda brže zaspi (zaspao je poput pijanca), ali se njime skraćuje razdoblje dubokog sna i ranije se budi. Pravilo neporočnosti ne odnosi se na ljubav.

• *Smirivanje tela, želuca i misli uoči odlaska na spavanje.*

Dva sata uoči spavanja ne krećite na sprinterske trke, dizanje tegova i slične intenzivne fizičke aktivnosti. „Prerazbuđeno" telo neće se dovoljno smiriti i nećete zaspati u očekivano vreme. Međutim, kraća brza šetnja ili umerena fizička vežba odlično utiču na telo koje oslobađa nakupljenu fizičku i psihičku napetost. Preobilan ili „težak" obrok nije dobar ni za kilažu

ni za odmor. Želudac će raditi, a vi bdeti. Zato završite s jelom najmanje tri sata pre spavanja i neka to bude nešto lagano i količinski malo. Izbegnite svakako meso, pečeno i prženo, pomfrit, konzervisanu hranu, naravno i picu. Radite li intelektualno uveče, počnite usporavati na vreme. I brige smirujte, a posebno se klonite svakih teških razgovora.

• Preporuka je – *TV izbacite iz spavaće sobe!* Lagana, neuzbudljiva knjiga pre spavanja uvek dobro dođe.

internet bonton

❖

Razvijeno je shvatanje da na internetu postoji više slobode nego u stvarnom svetu. U suštini, to je tačno, ali postoji opasnost da ono što neko smatra normalnim, nekom drugom može da zasmeta. Mi imamo samo jedan internet, što znači da moramo biti spremni na maksimalnu međusobnu toleranciju, ali i da snosimo odgovornost za ono što radimo. Ovo su neki od saveta koji vam mogu pomoći da bezbrižno surfujete na internetu.

- Budite etični.
- Poštujte sva internet pravila, regulacije i zakone gde god se mogu primeniti.
- Izbegavajte pristupanje sajtovima za koje smatrate da im ne pripadate. Budite obazrivi prilikom primanja saveta od sajber prijatelja na internetu.
- Nemojte lako planuti; nemojte spemovati.

- Nemojte se upuštati u prepirke.
- Ne prihvatajte olako razna mišljenja, glasine i nepotvrđene komentare kao suštu istinu. Čuvajte se propagande i pristrasnih informacija.
- Tačnost informacija proverite kod pouzdanih izvora kada je god to moguće. Razvijajte naviku da kritički procenjujete sadržaj na *webu*.
- Zaštitite se od virusa i hakera. Nemojte rizikovati.
- Antivirusni program se mora redovno ažurirati i neka je zaštita vašeg računara stalno aktivirana.
- Pazite da svoje fotografije i lične podatke ne dajete nepoznatima, kao i da olako ne upisujete lozinke i broj sa kreditne kartice, ukoliko je posedujete.
- Ukoliko morate uneti lozinku ili dati broj kreditne kartice, uradite to sa oprezom i samo ukoliko ste sigurni da je bezbedno. Ključ ili katanac su obično vidljivi kada je sajt zaštićen, a *http (hypertext transfer protocol)* u polju za adresu u *browseru* se promeni u *https* naglašavajući tako da postoji zaštita.
- Ako vam se nešto učini sumnjivim ili pogrešnim, konsultujte se sa nekim kome možete verovati.

- Pažljivo pročitajte ugovore, važne stavke, termine i uslove pre nego što potpišete, daunlodujete, registrujete, kupite ili naručite bilo šta na internetu.
- Ne šaljite privatne *e-mailove* ili fajlove, koje neko drugi ne bi smeo videti, čuti ili znati o njima.
- Budite sigurni da je adresa nekoga kome šaljete *e-mail* ispravna. Ukoliko korisničko ime nije dobro napisano, dobićete poruku da vaš *e-mail* nije isporučen. Ukoliko ste pogrešno upisali korisničko ime (a koje pri tom neko drugi koristi), vaš *e-mail* će završiti kod nepoznate osobe.
- Pre nego što pošaljete *e-mail* koji ste sastavili ljuti ili frustrirani, sačuvajte ga 24 časa. Ukoliko se i nakon toga budete isto osećali, pošaljite ublaženu i modifikovanu verziju vašeg *e-maila*.
- Nemojte pisati poruke samo velikim slovima, JER BI TO MOGLO IZGLEDATI KAO DA VIČETE.
- Nikad ne otvarajte *e-mail* dodatak (*attachment*) koji ima ekstenziju *.exe*, ukoliko niste apsolutno sigurni da možete verovati osobi koja vam

ga je poslala.

- Nikad ne odgovarajte na *e-mail* koji traži da nazovete neki nepoznati telefonski broj. Neki pozivni brojevi mogu vas poprilično koštati.
- Da bi izbegli mogućnost slanja virusa prijateljima, kao *attachment* ne šaljite link na neku *web* stranu, već taj link iskopirajte kao tekst *e-mail* poruke.
- Ne prijavljujte se za bilo kakav *e-mail* ukoliko vam nije potreban.
- Ukoliko dobijate neželjene *e-mail* poruke (*spam*) odjavite se sa sajtova koji vam ih šalju. Budite oprezni, jer je jedan od trikova da prilikom odjave morate uneti *e-mail* adresu. Vaša adresa (za koju se sada zna da je validna) najverovatnije će tada biti prodata ili prosleđena drugim sajtovima bez vašeg znanja i pristanka.
- Koristite opciju *block sender* da bi zaustavili primanje neželjene pošte sa određenih sajtova koji vam ne dozvoljavaju da se odjavite.
- Koristite opciju *filter* da bi se neželjena pošta prosleđivala direktno u kantu za otpatke (*trash*) umestu u vaš „sandučić" za poštu (*inbox*). Zaštite svoj lični *e-mail*, tako što ga nećete davati bilo kome. Otvorite besplatan *e-mail* nalog

(*Yahoo, Hotmail, Gmail*) koji možete javno koristiti i koji može služiti za primanje potencijalno neželjene pošte.

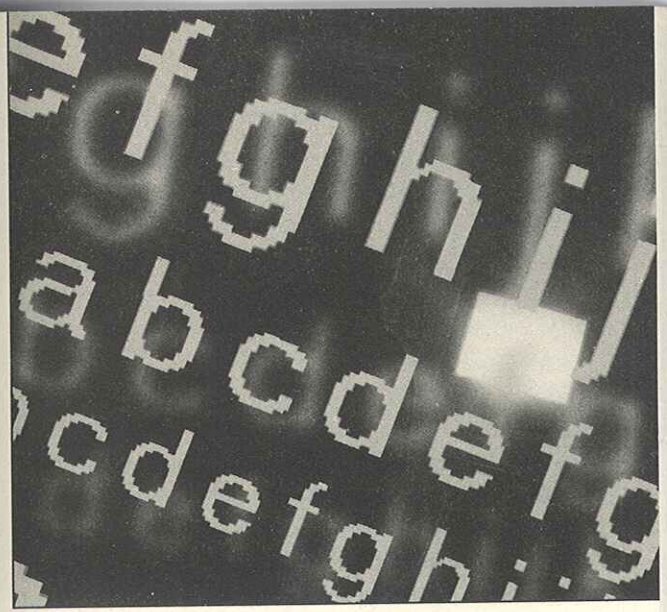
- Kada šaljete *e-mail* korišćenjem opcije *to*: ili Cc (*Carbon Copy*), sva imena ili sve *e-mail* adrese koje se nalaze u zaglavlju biće vidljive svima koji su dobili tu *e-mail* poruku. Primaoci čija se *e-mail* adresa nalazi u Bcc (*Blind Carbon Copy*) neće znati da li je ta poruka još nekom poslata.
- Bcc je privatan način slanja *e-maila*. Kada se koristi Bcc, primalac neće moći da prosledi (forvarduje) poruku nekom drugom.
- Kopije važnih *e-mail* poruka uvek čuvajte na disketi, hard disku ili odštampajte.
- Kada prosleđujete dobijenu *e-mail* poruku, pobrinite se da uklonite adresu pošiljaoca, osim ako pošiljalac ne želi drugačije.
- Ne uključujte se u lanac slanja *e-mail* poruka u kojim piše da tu poruku prosledite osobama koje poznajete.
- Ne šaljite besplatne *e-mail* čestitke, jer *e-mail* adresa, koju unesete prilikom slanja, može biti prodata nekom trećem licu bez vašeg znanja i pristanka. U tom slučaju možete početi dobi-

jati ogromnu količinu *spam e-maila*. *Spam* je neželjeni komercijalni *e-mail* i postao je ozbiljan problem na internetu.

- Naučite kako da efikasno pretražujete internet pošto informacije na internetu nisu sistematično organizovane.
- Postavite vremensko ograničenje ili odredite broj termina za pretragu.
- Ako želite nešto da uradite ne dozvolite da vam sajber oglasi odvrate pažnju, ostanite fokusirani na ono šta radite.
- Nemojte postati zavisni od interneta i ne zapostavljajte one do kojih vam je stalo.
- Označite svoje omiljene sajtove.
- Odštampajte ili sačuvajte informacije koje smatrate korisnim, jer možda nećete pronaći taj isti sajt ponovo.
- Uradite *backup* svih podataka koje ne želite da izgubite.
- Sačuvajte važne CD-ove i sistemske diskete koje se mogu iskoristiti u slučaju hitne potrebe.
- Ne brišite sistemske fajlove za koje ne znate čemu služe.
- Uvek koristite *uninstal* umesto *delete* opcije da

biste se rešili neželjenih programa.

- Da biste deinstalirali programe koje ne želite, idite na *start-settings-Control Panel*. Kliknite na *Add/Remove Programs*, zatim na ime programa koji želite deinstalirati, pa na *Change/Remove*. Na opciju da li želite deinstalirati „Ime_programa"? kliknite „yes". Dobićete poruku: „Ime_programa" je uspešno deinstaliran sa vašeg računara. Kliknite „OK" i izađite.
- Redovno uklanjajte nepotrebne fajlove i *e-mailove*.
- Na prve znakove naprezanja očiju, zamora, grčeva, gladi ili žeđi, ugasite računar.



internet rečnik

❖

ADSL

(Asymmetric Digital Subscriber Line) – asimetrična digitalna pretplatnička linija. To je nova tehnologija za brzi prenos podataka preko standardnih telefonskih linija. Zove se „asimetrična" jer je brzina prenosa podataka prema korisniku *(download)* mnogo veća nego brzina kojom se podaci prenose od korisnika prema mreži *(upload)*. Teoretski, ADSL može ponuditi *download* brzinom od 9 Mbps, a *upload* brzinom od 640 Kbps.

aliasing, anti-aliasing

Slike na ekranu računara se sastoje od malih pravougaonih elemenata – piksela. Ako slika predstavlja krivu, npr. krug ili dijagonalnu liniju, tada pravougaoni elementi prave nazubljen lik *(jagged edge)* i vide se „stepenice". Ta pojava se zove *alia-*

sing. Ona je neželjena i može se ublažiti popunjavanjem odgovarajućim pikselima, koji imaju međuboju između objekta i podloge. Taj način neutralizacije nazubljenja naziva se *anti-aliasing*. Programi poput *PhotoShopa* mogu napraviti *anti-aliasing* i najčešće to čine automatski *(default setting)*. Kada se primeni *anti-aliasing* na GIF slike, povećava se broj upotrebljenih boja, a time i veličina datoteke. Autori internet strana odlučuju šta im je tada važnije, brzina učitavanja slike (koja se smanjuje sa povećanjem datoteke) ili njen kvalitet.

animated GIF

Datoteka sa grafičkim sadržajem, sastavljena od dve ili više slika koje se brzo smjenjuju i daju efekt kretanja. Sa interneta se može preuzeti mnogo ovakvih besplatnih edukativnih, reklamnih ili šaljivih animacija.

applet

Ova reč je izvedena od reči aplikacija. To je mali (Java) program, pridružen HTML strani. Kad se korisnik priključi na *web* stranu, *browser* prima ugrađeni *aplet* i on se aktivira na njegovom računaru.

ASCII

(American Standard Code for Information Interchange) – američki standardni kod za razmenu informacija. Njime su definisani kodovi velikih i malih slova engleskog alfabeta, brojevi i specijalni karakteri, korišćenjem samo 7 bitova. To je osnova za kodovanje jednostavnih tekstualnih sadržaja. Da bi se omogućilo kodovanje i više karaktera, kao što su npr. matematički simboli i posebni znaci, često se dodaje i osmi bit pa se tabela sa 128 proširuje na ukupno 256 karaktera. Postoje različiti standardi tih 256 karaktera, a jedan od najčešće korišćenih na internetu je ISO *Latin* 1 (ISO 8859-1).

backbone

Centralni segment ili „kičma" jedne mreže koji povezuje manje ogranke. Kičmom možemo nazvati i glavni deo mreže jednog preduzeća, ali i glavni deo daleko veće mreže koja pokriva veliko prostranstvo. Ipak, pod ovim terminom najčešće se podrazumeva glavna komunikaciona okosnica na koju se priključuju dobavljači internet usluga i veoma velike mreže. Slično kao kod saobraćaja motornih vozila, važno je da je na ovom glavnom putu moguća velika brzina protoka podataka. Ne postoji *backbone* celog interneta.

bandwidth

U komunikacijama se ovaj termin odnosi na razliku između najviše i najniže frekvencije koja se može prenositi i izražava se u Hz, KHz ili MHz. U mrežnom smislu to je transmisioni kapacitet komunikacionog kanala i njime se izražava količina podataka, mereno u bitovima, koja se može preneti u jedinici vremena. Jednostavna je analogija sa vodovodnim cevima, gde veća cev može propustiti više vode za isto vreme nego manja. Za kvalitetan prenos video sadržaja potrebno je i do 10.000.000 bps, zavisno od kompresije.

Bcc

(Blind Carbon Copy) – Polje za pravljenje kopije *e-mail* poruke koja se šalje primaocu originala i još nekom drugom primaocu. Od CC *(Carbon Copy)* razlikuje se po tome što u ovom slučaju primalac originala ne vidi da li je (i kome) poslata kopija poruke. Primalac *blind carbon copy* vidi kome je upućena originalna poruka. U programu *Outlook Express* polje *Bcc* se vidi ako je u meniju *View*, pri kreiranju nove poruke, uključena opcija *All Headers*.

binary

Brojni sistem u kojem su moguće samo dve vrednosti. One se najčešće označavaju jedinicom (1)

i nulom (0). U računarima se koristi binarno kodovanje, pri čemu procesor obrađuje istovremeno 8, 16 ili 32 binarne cifre. Znaci koje unosite sa tastature i vidite na ekranu kodovani su kombinacijom 8 binarnih cifara. Kodna kombinacija slova A je 01000001.

bit

Skraćeni naziv za jednu binarnu cifru – *binary dig* IT (0 ili 1). U tekstu se označava malim latiničnim slovom b. Kodna kombinacija od 8 bitova naziva se bajt *(byte)* i označava se velikim latiničnim slovom B. Primer:

1 KBps (hiljadu bajtova u sekundi) je 8 puta veća brzina nego 1 Kbps (hiljadu bitova u sekundi). Veće jedinice su kilobit (Kb) i megabit (Mb).

bitmap

Grafički prikaz, načinjen od malih tačaka – piksela. Datoteke sa bitmapiranim sadržajem prepoznajemo po nekoj od sledećih ekstenzija: BMP, GIF, JPEG, PSD, PCX, TIFF. . . Ovakve slike se nazivaju i rasterskim slikama. Druga vrsta grafike je vektorska grafika, kada slika nastaje kombinacijom pravih i krivih linija, pravilnih i nepravilnih zatvorenih površina. Na internetu se koriste obe vrste grafike.

bookmark

Obeležavanje, postavljanje oznake koja olakšava brži povratak na neku stranu interneta. To je kao kad čitate knjigu, pa na neki način obeležite poglavlje ili stranu. U programu *Microsoft Internet Explorer*, umesto termina *bookmark*, obeleživač se naziva omiljenom stavkom (engl. *favourites*). Broj strana na koje biste se rado vratili i koje često posjećujete, brzo raste. Zato ih je dobro grupisati u posebne foldere, npr. za sport, za muziku, za posao...

Bulovi operatori (Boolean search)

Ovaj termin se odnosi na pretraživanje na internetu kada se koriste logički operatori *i, ili, ne – and, or, not.* To su „Bulovi operatori", a dobili su naziv prema engleskom matematičaru Džordžu Bulu. Oni se na internetu upotrebljavaju radi fokusiranja pri traženju nekog pojma. Primer: ako tražimo reč „maturanti", a istovremeno „1974" (maturanti and 1974), biće pronađene samo one strane na kojima se pojavljuje i jedna i druga reč.

browser

Aplikacioni program koji otvara i prikazuje (čita) strane na internetu. Postoji više popularnih *web* čitača – *Netscape, Microsoft Internet Explorer, Opera, Mozilla*... Čitač prihvata HTML ili XML kodove sa *web* strane, izvršava ugrađene skripte i programe i prikazuje tekst, muziku, video i linkove na druge strane. Kreatori *web* strana znaju da bi trebalo proveravati kako njihov rad izgleda na različitim čitačima. Nekada strana, prikazana jednim čitačem, izgleda znatno drugačije od iste te strane, otvorene drugim čitačem.

byte

Niz od osam (8) binarnih cifara. To je osnovna jedinica računarske memorije. Bajt se označava velikim latiničnim slovom B. Jednim bajtom se obično predstavlja jedan karakter kao što je broj, slovo ili znak. To je mala jedinica, pa se u praksi upotrebljavaju i kilobajt (1 KB = 1.024 bajtova), megabajt (1 MB = 1.048.576 bajtova) i gigabajt (1 GB = 1.073.741.824 bajtova). Primer: Jedan bajt kojim je prikazano veliko latinično slovo B 01000010 = B

Cascading Style Sheets (CSS)

Kaskadni stilovi se koriste za definisanje jednog ili više različitih stilova na *web* strani ili na grupi strana. Mogu se postaviti stilovi slova (npr. font *Arial*, veličina 5, boja plava) ili stilovi izgleda strane, koji se zatim automatski jednostavno primenjuju na kreiranje novih strana. Ova tehnika je korisna, ali je treba

pažljivo primenjivati, jer različiti čitači *web* strana mogu različito interpretirati isti stil.

case sensitive

Osetljivost na velika i mala slova. Ako je operativni sistem ili deo programa osetljiv na velika i mala slova, tada će različito interpretirati sledeće primere: telekom, Telekom, TELEKOM, TeLeKoM... U računaru su velika i mala slova kodovana posebnim kombinacijama. Na internetu osnovne adrese strana nisu osetljive na velika i mala slova, ali oznake puta i imena fajlova mogu biti, zavisno od operativnog sistema.

chat

Oblik elektronske komunikacije u realnom vremenu, gde učesnici „razgovora" unose preko tastature ono što žele nekome saopštiti i to se pojavljuje na ekranu jednog ili više udaljenih sagovornika. *Internet Relay Chat* ili IRC je internet protokol za ovakav oblik komuniciranja. Drugi, često korišteni sistemi su *iChat* i ICQ.

client

Računar u mreži koji izvršava sopstvene programe, a procesne podatke prima od drugog, centralnog računara – servera. Kada šaljete ili primate elektron-

sku poštu, vaš računar je klijent koji je priključen na neki *e-mail* server.

client-server architecture

U *client-server* arhitekturi rad je distribuiran između mnogih klijenata (pojedinačnih računara), povezanih u mrežu sa jednim centralnim serverom. Na internetu *web* čitači kao klijenti izvršavaju komande lokalnog softvera, a procesne podatke primaju od centralnog servera. Česta je situacija kada na serveru postoji centralna baza podataka kojom se koriste klijenti, pri čemu svaki klijent ima slobodu da se služi sopstvenim programom za obradu teksta.

compression

Kompresija je tehnika kojom se jedna datoteka sabija radi bržeg prenosa i manjeg zauzimanja memorije. U praksi se koristi više programa za ovakvo sažimanje: PKZIP, *WinZip, Stuffit, gnu zip*... Kompresovane datoteke najčešće imaju ekstenzije: *arc, arj, gz, lha, lhz, taZ, taz, tgz, Z, zip* i *zoo*.

cookie

Cookie (kolačić) je mali program koji, sa različitim namenama, ostavlja u vaš računar posle

posete nekoj *web* strani. Nekada vam njegovo delovanje može smetati, ali najčešće na neki način pomaže pri novom odlasku na tu stranu, jer ostaje zapamćena neka prethodna akcija. Primer: ako neka strana ima verziju na tri jezika, „kolačić" može učiniti da nova poseta strani bude baš na onom jeziku koji ste prethodno birali. To ubrzava rad, jer ne morate svaki put ponovo birati jezičku verziju.

copyright

Zakonsko pravo autora, osobe ili organizacije kojim se štiti originalno delo, delimično ili u celini, od neovlašćenog kopiranja ili prodaje. Štititi se mogu tekstovi, muzika, različite umetničke tvorevine, a prekršaj može biti bilo koja vrsta kopiranja, uključujući fizičke ili elektronske kopije.

country code

Krajnji deo geografske internet adrese koji označava matičnu zemlju. Najveći broj zemalja u svetu koje su priključene na internet ima svoj posebni dvoslovni kod zemlje. Kodovanje je regulisano standardom ISO 3166. Ta dva slova su glavni domen svake zemlje.

cyberspace

Ovaj termin je stvoren u romanu „Neuromanser" Vilijama Gibsona, gde se njime opisuje zamišljeni svet visoke tehnologije, negde u kosmosu. U savremenom svetu to je virtuelni prostor koji čini sve ono što se nalazi na internetu: oprema, programi, ideje, ljudi, informacije. . .

DNS

Ova skraćenica se odnosi na dva pojma: 1. DNS *(Domain name system)* – sistem imenovanja i organizovanja čvorova na internetu. 2. DNS *(Domain name server)* – računar koji pretvara simbolična imena i adrese sa interneta (npr. *alfa.auxx.com*) u odgovarajuće brojeve, nerazumljive korisniku (npr. 132.196.55.7) i obratno.

domain

Podgrupa internet adresa. Postoji hijerarhija u organizaciji domena. Na visokom nivou organizacije može se naći neki od sledećih domena:

com – komunikacione kompanije; *edu* – edukacione institucije; *gov* – američka vlada; mil – američka vojska; *net* – organizacije održavanja interneta; *org* – neprofitne organizacije; dva slova nacionalnog koda, npr: *us, uk, yu.*

download

Kopiranje datoteke sa nekog udaljenog računara na lokalni računar. Taj postupak se primjenjuje npr. kada sa mreže preuzimate besplatne programe. Suprotna akcija se naziva *upload*. Tada se sa lokalnog računara datoteka prenosi na udaljeni server.

Dynamic HTML (DHTML)

Programski jezik koji omogućava potpuno kontrolisanje događanja i pozicije elemenata pri kreiranju *web* strane. Podržavaju ga *Microsoft Internet Explorer* od verzije 4.0 i delimično *Net-scape* od verzije 4.0.

e-

Prefiks koji se postavlja da označi elektronsku verziju nekog oblika komuniciranja, npr. *e-commerce, e-business, e-mail* (elektronska trgovina, elektronsko poslovanje, elektronska pošta).

e-mail

Elektronska pošta, proces slanja, primanja i memorisanja poruka u digitalnom obliku, preko telekomunikacionih uređaja. Ovim servisom se izvodi pismena komunikacija ljudi sa različitim tipovima

računara i sa različitim operativnim sistemima. E-mail omogućava komunikaciju jedne osobe sa drugom, ili jedne osobe sa više drugih primalaca poruka. I pošiljalac i primalac imaju svoju *e-mail* adresu. Ona počinje korisničkim imenom. Zatim sledi znak @ (kod, pri, majmunsko A, ludo A, engl. „at") i na kraju ime domena. Primer *e-mail* adrese: zoranm@hotmail.com. Ne treba mešati *e-mail* adresu i URL adresu koja je *web* adresa i uvek počinje sa *http://...*

Ethernet

Popularni, način povezivanja različitih tipova računara u lokalnu mrežu standardnim kablom. *Ethernet* je razvila firma *Xerox* i on može prenositi do deset miliona bita u sekundi (10 Mbs). Loša strana ovakvog povezivanja je što prekid u glavnom kablu može zaustaviti saobraćaj u velikim delovima mreže.

extranet

Proširenje unutrašnje mreže jedne firme (intraneta) preko interneta na drugu manju, zatvorenu mrežu. Prvobitno se ovaj termin odnosio na sve delove jedne posebne mreže, koji se nalaze iza „vatrenog zida" *(firewall)* i kojima se pristupa preko interneta.

FAQ

Uobičajena skraćenica za izraz *Frequently Asked Questions* (često postavljana pitanja). To je deo sadržaja neke *web* strane, gde se nalazi skup pitanja i odgovora na ta pitanja koja posetioci često postavljaju.

firewall

Posebno napravljena softverska i/ili hardverska prepreka koja se postavlja između lokalne mreže (npr. LAN u jednom preduzeću) i interneta. Njena namena je da zaštiti manju mrežu od upada hakera i drugih neautorizovanih „korisnika". Provereni podaci prolaze kroz ovaj „vatreni zid" u lokalnu mrežu, a sve ostale „zid" ne propušta.

frames

Okviri su tehnika kojom se koriste kreatori *web* strana kada žele sadržaj ekrana podeliti na više manjih prozora. Svaki taj manji prozor se naziva okvir i ponaša se kao posebna strana. Prednost ovakvog dizajniranja je u tome što se jedan okvir može pregledati *(scroll)*, dok za to vrijeme sadržaj drugih okvira miruje. Nedostatak je što neki *web* čitači ne podržavaju okvire.

frame relay

Širokopojasni (56 Kbps do 1,5 Mbps) standard, namenjen za prenos podataka, a zasnovan na paketskoj komutaciji.

freeware

Softver na kojem postoje autorska prava, ali je dozvoljeno njegovo besplatno korišćenje i kopiranje *(vidi shareware)*.

FTP

(File Transfer Protocol) – protokol (skup standarda) za prenos datoteka između lokalnog i udaljenog računara, preko interneta. Kreatori web strana svoje radove prenose na server FTP programom.

GIF

(*Graphical Interchange Format*) – bitmapirani format grafičkih datoteka, koji je razvila firma *CompuServe*. Često se koristi u kreiranju web strana. Datoteke u ovom formatu imaju u svom nazivu nastavak *.gif*, relativno su male i brzo se učitavaju. U ovom formatu prave se datoteke u kojima su crteži, umetnički posteri i sve slike sa jasnom granicom među obojenim površinama. Specijalni oblici *gif* formata su: *Anima-*

ted GIF, *Interlaced* GIF i *Transparent* GIF.

hacker

U početku, ovaj termin se odnosio na dobrog poznavaoca računara, dizajnera, programera ili inženjera, koji je pravio izvanredne programe, više uživajući u praksi nego u teoriji. Danas se tim terminom označava osoba koja neovlašćeno upada u tuđi sistem radi preuzimanja, izmene ili uništenja podataka u njemu.

Hertz, Hz

Jedinica mere za frekvenciju. Jedan Hz je periodična promena kod koje se jedan celi ciklus izvrši u jednoj sekundi. U Evropi je standard za struju 50 Hz, što znači da električna struja napravi 50 ciklusa u svakoj sekundi. U praksi se koriste i veće jedinice od osnovne: KHz, MHz i GHz. Ova jedinica je nazvana prema nemačkom naučniku Hajnrihu Hercu (1857 – 1894), koji je otkrio i proučavao elektromagnetne talase.

hex, hexadecimal

Sistem brojanja koji, za razliku od nama uobičajenog, dekadnog, ima osnovu 16. U tom sistemu cifre su od 0 do 9, a zatim od A do F. Jednim bajtom se mogu predstaviti heksadecimalni brojevi od 00 do FF. Heksadecimalno označavanje brojeva često se primjenjuje u programiranju, npr. kod kodovanja boja za *web* stranice u RGB *(red/green/blue)* sistemu. Da bi se razlikovali od dekadnih brojeva, heksadecimalnim brojevima se dodaje sufiks „h", npr. 35h, A2h, FBh itd.).

home page

Prva, glavna ili ulazna strana *web* sajta, ona koja se otvori kada u pretraživaču izaberete adresu. Na toj strani se obično nalazi i sadržaj celog sajta i linkovi na druge strane.

HTML

(HyperText Markup Language) – sistem kodovanja, skup kodova koji se koristi za pravljenje i definisanje izgleda i funkcija *web* strana. U ovom jeziku koriste se tagovi. To su oznake, postavljene u zagradama uz tekst, namijenjene za kontrolu pozicioniranja i pravljenje lista, linkova, strukture, tabela, okvira... Njih prihvata *web* čitač *(browser)* i interpretirajući ih na ekranu prikazuje stranu. HTML datoteke imaju ekstenziju *.html ili .htm*.

http

(HyperText Transfer Protocol) – protokol za prenos hiperteksta. To je osnovni protokol, kojim se prenosi komanda serveru i kaže mu se koju stranu da pošalje klijentu. Adresiranje te strane počinje sa *http://*, a zatim sledi ime domena ili IP adresa.

hub

Centralna jedinica sa više priključaka (portova) u kojoj se spaja grupa računara na lokalnu mrežu. Obično se primenjuje u zvezdastoj konfiguraciji. Postoje aktivne i pasivne hub jedinice.

hyperlink

Tekst ili grafika na *web* strani koji, kad se aktiviraju (obično pritiskom na desni taster miša), izazivaju skok na drugu stranu ili na drugi deo iste strane. Hiperlinkovi se obično pojavljuju kao podvučeni tekst drugačije boje.

hypermedia

Tehnologija koja omogućava efikasnu sistemsku integraciju dva ili više različitih tipova medija kao što su; tekst, zvuk, grafika i film...

hypertext

Poseban način prikazivanja teksta u kojem se klikom mišem na neke reči prelazi na drugu reč, stranu, poglavlje...

Internet

Najveća svetska mreža računara koju čine sve manje mreže zajedno. Internet omogućuje milionima ljudi (i poslovnih organizacija), širom sveta, da međusobno komuniciraju i dele informacije. Dostupan je svakome ko ima računar, odgovarajući softver, modem i telefonsku liniju. Zasnovan je na TCP/IP protokolu. Kada se piše malim slovom, reč „internet" označava manju lokalnu mrežu računara sa zajedničkim komunikacionim protokolom.

Intranet

Privatna, zatvorena, poslovna mreža računara sa istim (TCP/IP) komunikacionim protokolom. Uobičajeno je da je, uz odgovarajuće sigurnosne mehanizme, povezana sa „spoljnim svetom" – internetom.

IP

(Internet Protocol) – internet protokol je skup pravila kojima se uređuje prenos podataka i paketa na internetu.

IP address

IP adresa, 32-bitna adresa koja se dodeljuje svakom računaru na internetu. Sastoji se od 4 broja, između 0 i 255, koji su odvojeni tačkom, npr. 155.29.2.2.

IRC

(Internet Relay Chat) –internet protokol koji omogućuje korisnicima iz celog sveta da se susreću i „ćaskaju" u realnom vremenu, unoseći tekst preko tastature računara.

ISDN

(Integrated Services Digital Network) – potpuno digitalna tehnologija povezivanja na internet, kojom se preko postojećih telefonskih linija omogućava prenos podataka, govora i video signala brzinom do 128 Kbps.

ISP

(Internet Service Provider) – organizacija koja omogućava korisnicima pristup internetu.

Java

Programski jezik, sličan S++ jeziku, koji je razvila firma *Sun Microsystems*. Svi računari na internetu, nezavisno od operativnog sistema, mogu izvršavati programe napisane u ovom programskom jeziku. Mali Java programi, apleti, obogaćuju web strane animacijama, kalkulacijama, različitim efektima i mogućnostima interaktivnog rada.

JavaScript

Jednostavan skriptni jezik. Razvila ga je firma *Netscape Communications*, da bi bio ugrađivan u HTML dokumente radi povećanja dinamike na *web* stranama.

JPEG

(Joint Photographic Experts Group) – veoma čest format grafičkih sadržaja na *web* stranama. Za razliku od GIF datoteka, koje mogu prikazivati do 256 boja, JPEG datoteke mogu prikazati na jednoj slici i do 16 miliona boja. Veličina ovakve *.jpeg* ili *.jpg* datoteke može se smanjivati redukcijom detalja na slici.

LAN

(Local Area Network) – lokalna mreža računara, tipična za manje udaljenosti ili za poslovne zgrade.

link

Istaknuti tekst, dugme, grafički ili neki drugi objekat na *web* strani, koje korisnici akriviraju klikom miša radi prelaska na drugi deo strane, na drugu stranu ili bilo koji sadržaj na internetu.

linux

Besplatan, *Unix*-kompatibilan, 32-bitni operativni sistem, namenjen za rad na personalnim računarima, koji je 1991. godine razvio *Linus Torvalds* na helsinškom univerzitetu u Finskoj.

Metafile

Grafički format u kojem su kombinovane karakteristike bitmapirane i vektorske grafike. Metafajlovi su CGM, *Corel Draw* CDR datoteke, *encapsulated Postscript* EPS datoteke, *Adobe Illustrator*, *Word Perfect Graphics* WPG datoteke, PICT i RTF.

meta tag

Opcioni HTML tag u zaglavlju *web* strane koji sadrži neke informacije u vezi s tom stranom. Može ih biti i više, a svaki sa različitim sadržajem. Primer: Meta tag se često koristi uz sledeće oznake: *description, keywords, date* i *copyright...*

MIDI

(Musical Instrument Digital Interface) – digitalni interfejs muzičkih instrumenata. To je standardni format koji predstavlja kvalitetnu digitalnu formu zvuka muzičkih instrumenata. MIDI datoteka ima ekstenziju MID i može se postaviti kao muzička pratnja uz *web* stranu.

modem

Skraćenica od MOdulator/DEModulator. Uređaj koji omogućava komunikaciju između dva udaljena računara preko standardne telefonske linije. Odlazni signal iz računara u modemu se pretvara iz digitalnog oblika u analogni, a dolazni iz analognog u digitalni. Modem može biti u računaru (interni) ili izdvojen kao posebna jedinica pored računara (eksterni).

multimedia

Sposobnost računara da primenom dva ili više različitih medija realizuje prezentacije ili analize. Primer su edukativni sadržaji ili enciklopedije na internetu. Tu se kombinuju tekst, zvuk, animacije, pa i inserti iz filmova.

PING

(Packet InterNet Groper) – program kojim se ispituje veza na internetu. Radi tako što pošalje kratku poruku (paket) prema IP adresi drugog računara i proverava da li je od njega stigao odgovor.

pixel

(Picture element) – najmanji element slike na ekranu računara. Uobičajeno je da ekrani danas imaju od 640 (horizontalno) x 480 (vertikalno) pa do 1600 x 1200 piksela. Jedan piksel može biti predstavljen sa 2, 4, 8, 16 ili 24 bitova, pa od toga zavisi i koliko boja može biti prikazano (crno-belo, 16 boja, 256 boja, 65.356 boja ili preko 16 miliona boja).

plug-in

Sinonim za mali program koji se dodaje većem programu da bi se proširile njegove mogućnosti. Ovakvi dodaci omogućavaju da *web* čitači mogu prikazati različite multimedijalne efekte ili da se grafički programi obogate novim mogućnostima.

port

Konektor (priključak), na zadnjoj strani računara, u koji se može uključiti periferni uređaj, štampač, mo-

nitor, modem, tastatura, miš, itd. Drugo značenje ove riječi odnosi se na identifikacioni broj koji ukazuje na određeni internet servis, npr. HTTP obično koristi port 80, *e-mail* port 25 itd.

portal

Web sajt koji nudi posetiocu mnogo informacija različitog tipa: vesti, besplatne programe, reklame i tome slično. S te strane se obično dalje pretražuje internet. Poznati portali i njihove mašine za pretraživanje su: *AltaVista, Excite, Lycos, Yahoo, Netscape Netcenter...*

protocol

Skup pravila kojima se definiše oblik poruke i način komuniciranja između dva računara. Isti protokol omogućuje da različiti računari i operativni sistemi budu u vezi. Na internetu ima više protokola: HTTP (za *web* strane), FTP (za prenos datoteka), POP (za elektronsku poštu), TCP/IP, *Xmodem*, *Zmodem*...

RGB

(Reed, Green, Blue) – tri osnovne (aditivne) boje: crvena, zelena i plava. Njihovim mešanjem nastaju sve ostale boje na ekranu. Svaka boja na *web* strani ima svoju heksadecimalnu kodnu oznaku u

obliku *aabbcc*, gde aa znači stepen prisutnosti crvene boje, *bb* zelene i *cc* plave. Intenzitet boje može biti od 00 do FF (256 nivoa). Čista crvena boja je FF0000 (nema zelene i plave). Kodna oznaka bele boje je FFFFFF, a crne 000000.

router

Računar ili hardverska jedinica posebne namene koja spaja računarske mreže, delove mreža ili lokalnu mrežu sa internet servis provajderom. Kontroliše prenos paketa od izvora do odredišta, obezbeđujući optimalne i alternativne puteve, ako je potrebno.

search engine

Mašina za pretraživanje, alat kojim se pretražuje internet, intranet, sajt ili baza podataka u potrazi za selektovanim terminom. Za korisnika to je *web* strana od koje se polazi kada treba naći neku informaciju na internetu.Kako rade neki od poznatijih svetskih pretraživača može se videti na sledećim adresama:

http://www.google.com/,
http://www.lycos.com/,
http://www.yahoo.com/...

server

Računar koji omogućuje vezu ka drugim mrežnim resursima i pruža usluge ostalim računarima u mreži, pomoću odgovarajućeg softvera. Jedan server može objedinjavati više programa, pa samim tim i davati više različitih usluga, npr. za razmenu pošte i za korisničke prezentacije.

shareware

Softver koji se nudi za slobodno preuzimanje na internetu da bi se isprobao. Korisnik, kasnije po isteku probnog perioda, odlučuje da li će ga kupiti, tj. platiti punu cijenu. Nekada se takvi programi nude u celosti, a nekada u komercijalnoj formi, sa delom ukupnih mogućnosti.

site

Posebno „mesto" na internetu. Ovim terminom se često naziva *web* strana, ali sajt obično ima više strana pod istim imenom sajta.

smiley face

Kombinacija karaktera, unesenih sa tastature, koja, gledano u celini, izgleda kao lice sa izraženom emocijom *(emoticon)*. Evo nekoliko primera:

:-) osmeh, sreća
:-(tuga
:'-(plakanje
:-)) velika sreća
:-* poljubac
:-o Oh! Iznenađenje
Cd:-=Čarli Čaplin
:-'d prehlada

spam

Poruka koja se elektronskom poštom šalje na više adresa, bez saglasnosti primalaca. Obično sadrži promociju nekog proizvoda ili usluge. Primaoce ta poruka najčešće iritira, jer im nepotrebno opterećuje „poštanski sandučić". Među ovakve poruke svrstavaju se: lančana pisma, igre na sreću, reklame proizvoda, usluga ili pornografskih strana na internetu, ponuda piratskog softvera itd.

surf

Pretraživanje sadržaja na internetu, bez posebnog cilja, lutanje.

TCP/IP

(Transmission Control Protocol/Internet Protocol) – Skup komunikacionih protokola potrebnih za komuniciranje na internetu.

transparent GIF

Jedna vrsta elektronskog zapisa slike u GIF formatu, kada se boja pozadine načini prozirnom. Takve slike se često koriste pri formiranju grafičkih sadržaja na *web* strani jer se dobro kombinuju sa drugim objektima.

Trojan horse

Trojanski konj, destruktivni program kojim se računar „zarazi", obično preuzimanjem nekog programa sa interneta ili priloga uz elektronsku poštu. Kad se pokrene ovakav program, aktivira se virus koji može oštetiti ili uništiti podatke na disku računara.

UNIX

(čita se „juniks") – moćan i fleksibilan multikorisnički operativni sistem, razvijen 1969. godine u *Bell Labs*. Prvobitno je bio namenjen za velike sisteme, a sada se koristi i u personalnim računarima. Postoji nekoliko besplatnih (ili gotovo besplatnih)

verzija ovog operativnog sistema, uključujući tu i popularni *Linux*. UNIX se veoma često koristi u serverima na internetu.

upload

Prenos datoteke iz računara korisnika u drugi računarski sistem preko modema i neke linije, pri čemu se koristi transfer protokol (FTP). Taj isti proces, gledan iz pozicije računara koji prima podatke, zove se *download* (preuzimanje podataka).

Više o ovom terminu na adresi:

http://www.walthowe.com/pubweb/faq.html

URL

(Uniform Resource Locator) – adresa strane ili datoteke na internetu. Adresiranje ima standardnu formu: protokol://adresa. Primer: *http://www.microsoft.com/*. Umesto oznake *http* može biti *ftp* za prenos datoteka, *telnet* za direktnu, interaktivnu komunikaciju sa određenim računarom ili *mailto* za elektronsku poštu.

Usenet Newsgroups

Diskusione grupe na internetu o nekoj temi gde korisnici čitaju nečije komentare ili ostavljaju svoje mišljenje. Pokrivaju gotovo sve oblasti ljudske delat-

nosti. Smatra se da ih ima preko 20 hiljada, a osam primarnih serija: *comp, humanities, misc, news, rec, sci, soc* i *talk*.

vector graphics

Crtanje pomoću računara kada slika nastaje kombinacijom boja, pravih i krivih linija, pravilnih i nepravilnih zatvorenih površina. Dobra osobina vektorske (objektno orijentisane) grafike je to što se objekti mogu povećavati bez gubitka oštrine. To je zato što njihov oblik ne nastaje od niza tačaka, već se formira po matematičkom proračunu. Na internetu se koristi i vektorska i bitmapirana (rasterska) grafika.

VPN

(Virtual Private Network) – privatna mreža u okviru javne mreže. Tipičan primer je mreža jedne poslovne organizacije koja ima kancelarije u dva udaljena mesta. Tada se formira preko interneta virtuelna privatna mreža (VPN) uz odgovarajuće mehanizme zaštite od neželjenih posetilaca.

virtual reality

Virtuelna, prividna realnost. To je računarska simulacija realnog trodimenzionalnog sveta.

Posmatrači (učesnici) tog sveta, koji postoji samo u računaru, imaju kacigu, naočare, rukavice i pojas, kao ulazne uređaje, i imaju dojam kao da borave i kreću se u stvarnom svetu.

virus

Destruktivni računarski program koji se sam multiplicira i inficira druge programe ili diskove. Napravljen je s namerom da se izazove šteta ili poremećaj u radu računara. Neki virusi mogu jedno vreme biti potpuno neaktivni, očekujući neku akciju ili datum kada će preći u destruktivnu fazu. Dobra zaštita od virusa je kontrola svih ulaznih podataka nekim od antivirusnih programa.

W3C

(World Wide Web Consortium) – organizacija koja podstiče realizaciju *web* potencijala i propisuje standarde za internet.

WAN

(Wide Area Network) – mreža računara u kojoj se velikim brzinama komunicira na velike daljine, najčešće kablovskim ili satelitskim vezama.

WWW

(World Wide Web) – pojam koji se nekada meša sa pojmom interneta, a u stvari je samo jedan njegov deo. To je put koji kao paukova mreža omogućuje pristupanje informacijama na internetu, a one mogu biti u obliku teksta, grafike, audio ili video zapisa.

worm

Vrsta virusnog programa koji se sam, kao crv *(worm)*, prenosi i multiplicira kroz mrežu računara. Najpoznatiji virusi ove vrste napravili su ogromne štete na internetu za vrlo kratko vreme.

WYSIWYG

(*What You See Is What You Get* – To što vidiš to ćeš i dobiti) – ovaj pojam označava nastojanje da sadržaj ekrana bude tačno onakav kakav će biti odštampan na štampaču.

X.25

CCITT preporuka koja je međunarodni standard za uskopojasnu paketsku komutaciju.

LITERATURA

- Adizes, Ichak, *Managing Corporate Lifecycle*, 1999.
- Adizes, Ichak, *Mastering Change*, 1992.
- Adizes, Isak, *Management / Mismanagement styles*, 2004.
- Adizes, Isak, *The Pursuite of Prime*, 1996.
- Blanšar, Ken; O'Konor, Majkl; *Upravljanje putem vrednosti.*
- Brown, Stephen; Bell, Jim and Carson, David; *Advertising*, 2000.
- Cajringer, Jerg, *Čovek koji trči uz stepenice, kako motivisati sebe i druge*, 2004.
- Crom, J.Oliver; Crom, Michael; T*he Sales Advantage How to Get It, & Sell More Than Ever*, 2003.
- Davis, Antony, *Evryting You Should Know Aboute Public Relations*, 2003.
- Denny, Richard, *Motivate to Win, Tested Tehniques for Greater Acievement*, 1993.
- Doknić, Nevena, *Organizaciono ponašanje*, 2001.
- Drucker, F. Peter, *Managing in the Next Society*, 2002.
- Drucker, F. Peter, *The Effektive Execututive*, 2002.
- Foster, Jack, *How to Get Ideas*, 1996.
- Gad, Thomas, *4-D Branding – Cracking the corporate code of the network economy*, 2001.

- Gejts, Bil; Hemingvej, Kolins; *Businss@The speed of Thought*, 2001.
- Gladwell, Malcolm, *The Tipping Point: How Little things Can Make a Big Difference*, 2002.
- Graham, Benjamin, *The Intelligent Investor*, 2003.
- Grout, Jeff; Curry, Lynne; *The Adventure Capitalists*, 1998.
- Harris, Clare, *Minimise Stress, Maximise Success*, 2003.
- Hopkins, Tom, *Guide to greatness in sales*, 1993.
- Hopkins, Tom, *How to Master the Art of Selling*.
- Jefkins, Frank, *Marketing Apocalypse*, 1996.
- Jenkins, Nicholas, *The Business of Image*, 1991.
- Klaman, Mišel, *Lobiranje*, 2004.
- Korda, Michael, *Power! How to get it, how to use it*, 1975.
- Kotler, Philip, *How to create, win and dominate markets*, 1999.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane; *Marketing Management*, 2006.
- Kotler, Philip; Trias de Bes, Fernando; *Lateral Marketing*, 2003.
- Kovačević, Bojana, *Bonton*, 1999.
- Lažuani, Antoan, *Telefonski marketing*, 2002.
- Lynch, Richard, *Corporate Strategy*, 1997.
- Maslow, Abraham H., *Maslow on menagement*, 1998.
- Milkovich, George T. and Newman, Jerry M. with the assistence of Milkovich, Carolyn, *Compensation*, 2006.
- Nierenberg, Juliet; Ross, S. Irene, *The Secrets of Successful Negotiations*, 2003.
- Nokes, Major, Greenwood, Allen, Goodman, *The definitive guide to project management*, 2003.
- Pavlek, Zvonimir, *Uspešna trgovina*, 2004.
- Robbins, Stephen P.; Coutler, Mary; *Menagement*, 2005.
- Seiwert, J. Lothar, *Vremenski menadžment*, 1995.
- Senge, M. Peter, *The Fifth Discipline, The art and practice of the learning organization*, 1990.

- Slywotzky, Adrian, *The Art of Profitabillity*, 2002.
- Šingo, Šigeo, *Nova japanska proizvodna filozofija*, 1995.
- Thomson, Rosemary, *People Management*, 1998.
- Tissen, Rene; Andriesen, Daniel; Deprez, Frank Lekanne; *The Knowledge Dividend*, 1999.
- Torrinton, Derek; Hall, Laura; Taylor Stephen; *Human Resource Management*, 2002.
- Toskich, Beau, *Verbal Driver*, 2004.
- Tracy, Brian, *The 100 Absolutely unbreakable Laws of business success*, 2000.
- Trout, Jack, *A Genie's Wisdom*, 2003.
- Turban, Mclean, Wetherbe, *Information technology for management*, 2002.
- Tyler, Susan; Feruson, A. Douglas and Klein, Robert; *Promotion & Marketing for Broadcasting, Cable and the Web*, 2002.
- Ward, John, *Perpetuating the Family Business*, 2004.
- Welch, Jack, *Winning*, 2005.
- West, Cris, *Marketing Research*, 1999.
- Zečević, Milija, *Internacionalne relacije*, 2005.
- Zečević, Milija, *Internacionalni biznis i menadžment*, 2004.
- Zečević, Milija, *Internacionalni menadžment*, 2005.
- Zečević, Milija; Rilke, Bojana; *Menadžment*, 2003.
- Zufelt, Jack M., *The DNA of success*, 2002.

O AUTORU

Živojin Žika Petrović rođen je u Beogradu 1969. godine. Već sa 14 godina pokazao je interesovanje za elektroniku i kibernetiku, a svoju dalju edukaciju je kroz elektrotehničku školu preneo i na praktični rad. Sa 16 godina registruje firmu kao svoje dopunsko zanimanje i osniva servis za opravku TV, audio i video tehnike, a pri tom ni jednog trenutka ne zapostavljajući školovanje.

Kada je entuzijazam prerastao prvobitnu ideju, 1991. godine, osniva firmu *Processor Commerce*. Permanentna lična edukacija, profesionalni pristup tržištu, marketinški nastup po tada najmodernijim metodama koje i danas bude asocijativne ideje kod potrošača (slogan: pozovite smesta 655 - dvesta), korišćenje modernih tehnologija u rukovođenju, dovelo je *Processor Commerce* sredinom devedesetih godina u red najmodernijih i najuspešnijih firmi u trgovačkoj oblasti tehničkim uređajima.

Novi zadatak i cilj – edukovati podjednako mlade, željne priključivanja modernim društvima i starije, koji su počeli da prihvataju nova poslovna rešenja, rezultovalo je pokretanjem izdavačke kuće GSM *Public*. Jeseni 1999. godine započinje sa projektom prvog srpskog magazina namenjenog telekomunikacijama nazvanog *Mobilni magazin*.

Naredne godine, uvidevši potrebu domaćih korisnika računara za dubljom i sadržajnijom edukacijom, odnosno sticanjem adekvatne informatičke pismenosti, pokrenut je školsko-obrazovni centar *ProcessorSchool Center*. Kako je krajem prethodne dekade broj korisnika računara značajno porastao, a na tržištu se nisu pojavile lokalizovane verzije softvera, to je škola omogućila korisnicima i učenje stranih jezika – za privatne ili poslovne potrebe.

Aprila 2003, naslutivši potrebe urbanih poslovnih ljudi, osnovan je *e magazin*, izdanje usmereno ka zadovoljenju novih znanja na polju savremenih komunikacija, ekonomije i finansija.

Čovek sa vizijom i novim idejama 2000. godine nastavio je realizaciju svojih uspešnih poslovnih projekata, koje su usmerene ka izgradnji i investicijama u građevinarstvu, zahvaljujući kontaktima i uspešnim

odnosima kako sa domaćim tako i sa inostranim firmama, među kojima je i jedna od najvećih kompanija iz Dubaija.

Uspešno realizovane ideje, kako za svoje kompanije tako i za druge, moderan marketing nastup na tržištu, mnogi zahtevi klijenata, uslovili su 2001. godine, pokretanje marketing agencije GSM *Advertising*.

Praktičan rad, koji je najbolji i jedinstveni svedok kvaliteta pojedinca dodatno je utemeljen i potkrepljen kvalifikacijama diplome MBA *Manhattan Institute of Management, New York*, kao i magistraturom na Evropskom univerzitetu u Beogradu. Shodno svom temperamentu, nastavlja dalju edukaciju i trenutno je na doktorskim studijama. Specijalista za elektroniku i visoke tehnologije i njihovu primenu u menadžmentu je, zahvaljujući sinergizmu znanja i stručnosti, na jednoj i praktičnog iskustva, na drugoj strani, uspešno je realizovao mnoge ideje.

Pravilan odabir zaposlenih, odlična organizaciona šema, prilagođavanje tržišnim situacijama u veoma burnim vremenima i stalna edukacija pokazali su se kao odlična životna škola i veliko iskustvo koje traje više od 20 godina.

Konsultant za menadžment i marketing u više kompanija i lični savetnik izvršnim menadžerima. Idejni tvorac novog načina edukacije – učenje kroz druženje, koje sa uspehom primenjuje već duže vreme.

Oženjen je, ima dvoje dece i živi u Beogradu.

Za dalji kontakt sa autorom : zika@zika.biz

Moj mejl je:

ZIKA@ZIKA.RS

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

005-051(035)
004.738.5(038)

PETROVIĆ Živojin
Budi GURU menadžer / Živojin Petrović.
- Beograd: GSM Public, 2006 (Beograd : Beoprint). - 283 str. ;
21cm
Tiraž 1.000 - Str. 11-12: Predgovor / Igor
Stanišić. - Internet rečnik: str. 285-280.
- Biografija: str. 281 - 283. - Bibliografija: 289-293.

ISBN 86-905711-2-4
ISBN 978-86-905711-2-3

a) Menadžeri - Priručnici b) Internet - Rečnici
COBISS.SR-ID 133911564

"Na moje veliko zadovoljstvo, u svom dugogodišnjem radu kao preduzetnik, upoznao sam GURU menadžere. Svaki od njih je priča za sebe. Zapravo, ne samo priča, već udžbenik i to onaj na koji bi se svaka školska ustanova ponosila. Međutim, na hiperkonkurentnom tržištu današnjice, više sam sreo preduzetnika i menadžera kojima, u većini slučajeva, nedostaje samo jedan korak do tog vrha. To je korak znanja. Ova knjiga je pokušaj da se taj korak učini manjim i bržim. Na drugoj strani, veliki broj kvalitetnih mladih ljudi je napustilo zemlju. Međutim i pored toga mislim da je ostalo još dosta onih koji umeju i žele da se uhvate u koštac sa problematikom organizovanja i rukovođenja poslovnim procesima. U prilog tome je i činjenica da svakodnevno "niču" školske ustanove koje u prvi plan stavljaju obuku za buduće menadžere.

Ova knjiga je namenjena, pored ostalih i njima, novim menadžerima. Da im bar malo skrati i olakša taj komplikovan i teško savladiv put do vrha – put do GURU menadžera".

Design&Prepress
GSM advertising global solutions media
www.gsmadvert.com

Izdavač
GSM PUBLIC
www.gsmpublic.com

9 788690 571123
budiGURU.com