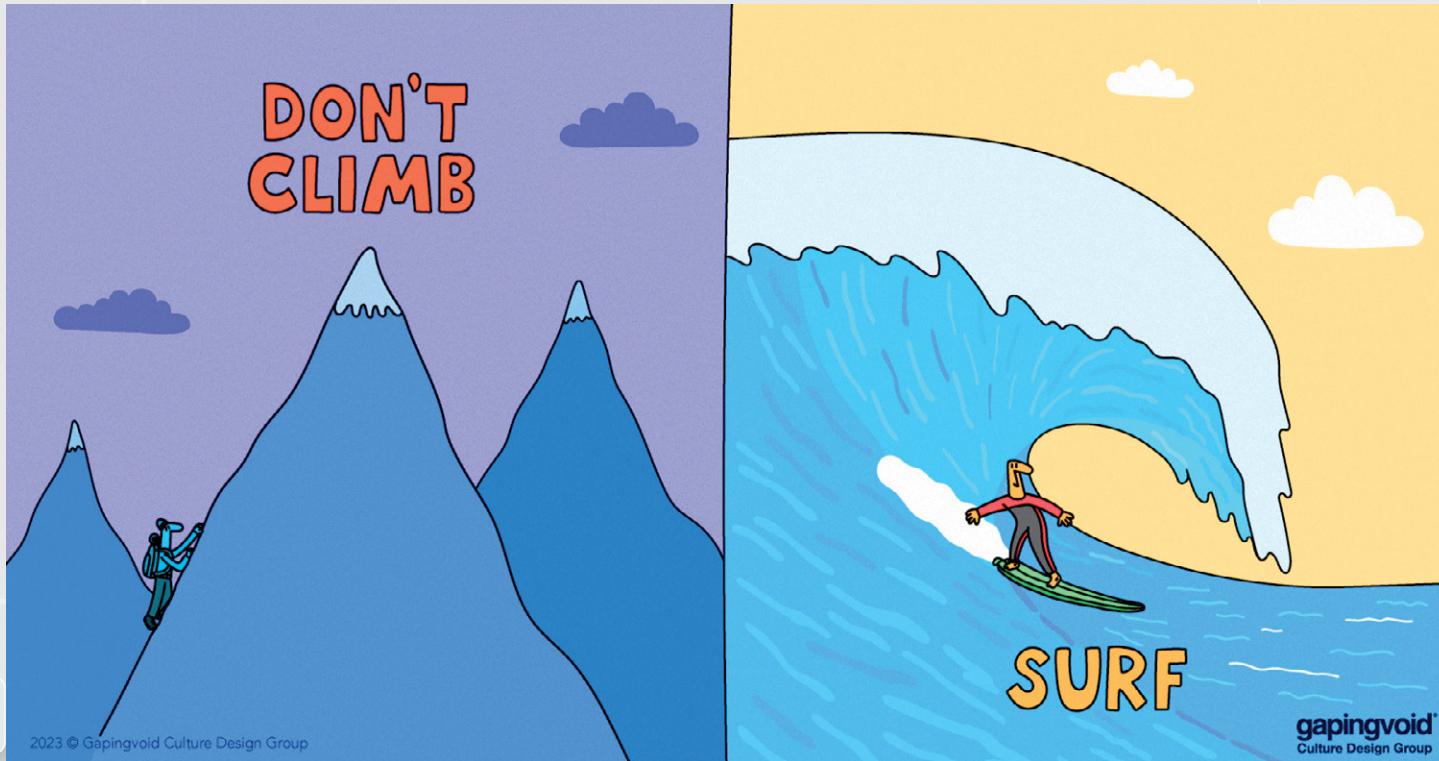


MAGAZIN



I SVE POČINJE
I ZAVRŠAVA SE S LJUDIMA

I SLUŽENJE ORGANIZACIJI

I PROMOVISANJE ZAPOSLENIH

I NASLEĐIVANJE
BOGATSTVA

I IZAZOVI
DIGITALIZACIJE

I PRAVDA ZA
MENADŽERE



TRADICIJE U NASLEĐIVANJU I TRANZICIJI NEMAMO, ALI ISKUSTVA IMAMO

SAVETOVANJE U PROCESU TRANZICIJE U PORODIČNIM KOMPANIJAMA



Boris
Vukić



Dr Mirela
Alpeza



Milovan
Zvijer

U poslednjih dvadeset pet godina upoznao sam, družio i družim se sa nekoliko stotina osnivača. Neki od njih su pokrenuli kompanije koje danas prave stotine hiljada, a neke stotine miliona evra. Ni sami nisu svesni koliko su međusobno slični,

samonikli i samouki, preuzetnici, retko kada zadovoljni, po pravilu nemilosrdni prvo prema sebi, a zatim i prema svojim saradnicima.

U poslednjih deset godina drugujem i radim i sa njihovom decom. Toliko koliko su im kompanije slične, toliko su im deca različita. Retki su poput njih preuzetnici, neki k'o stvoreni da se nađu u biznisu, za neke i za biznis bi bilo bolje da im se putevi nisu ukrstili, neki su daleko od osnivačevog biznisa. Većina su slična po tome što su osetili ili pritisak ili potrebu da nastave sve ono što je stvoritelj decenijama stvarao. **Boris Vukić**

SISTEMATIČAN RAD BAZIRAN NA, U PRAKSI, POTVRĐENOJ METODOLOGIJI „4 PRIPREME“

- ↗ Pokretanje porodičnog saveta
- ↗ Izrada porodičnih protokola
- ↗ Podrška u procesima tranzicije rukovođenja i vlasništva
- ↗ Deljenje iskustva i povezivanje „naslednika“ kroz Klub 2040

Više informacija na info@porodicnekompanije.com



Zakažite konsultacije na:
+38163545457

www.porodicnekompanije.com

www.obiteljsketvrtke.hr

RADIONICA

PUT KA TOP FORMI

- DA LI JE KOMPANIJA SPREMNA ZA **NESTABILNOST TRŽIŠTA?**
- DA LI JE KOMPANIJA SPREMNA ZA **RAST?**
- DA LI JE KOMPANIJA SPREMNA ZA **GENERACIJSKI TRANSFER?**

**KOME JE NAMENJENA
RADIONICA?**

- Generalnim direktorima
- Izvršnim direktorima
- Članovima uprava
- Vlasnicima kompanija
- Top menadžerima

Samo saznanje kuda želite ići, bez obzira na to koliko je vaš plan detaljan i balansiran, ne dovodi do promene. Morate pregrupisati svoju strukturu moći, tj. vašu strukturu nadležnosti i ovlašćenja, u novom smeru u kom trebate ići.

A ako je to teško i skupo, razmislite o tome koja vam se alternativa nudi: kolika je cena nesprovodenja promene.



DR ZVEZDAN HORVAT,
Principal Associate,
Adizes Institute, USA;
Professional Director
Adizes Institute
Worldwide



HRVOJE BOGDAN,
Senior Associate
Adizes Institute, USA
Partner - Adizes SEE

TEME KOJE SE OBRAĐUJU NA RADIONICI:

- ↗ Kako odabratи adekvatnu organizacionu strukturu za određeni životni ciklus kompanije?
- ↗ Kako kroz jasne nadležnosti i ovlašćenja postaviti temelj za odgovornost pojedinca?
- ↗ Kako povezati ostvarivanja strateških ciljeva i strukturisanje organizacije na temelju profitne logike?
- ↗ Kako organizacionom strukturom preokrenuti organizacijsku klimu?
- ↗ Kako ostvariti kontrolisani rast i razvoj kompanije?
- ↗ Kako uvesti odgovornost na niže nivoe u kompanijama

- 3 dana vrhunskih predavanja
- 2 iskusna internacionalna stručnjaka
- Do 20 učesnika (mesta)
- Networking
- Poklon e-knjiga za sve učesnike

Cena kotizacije:**800 EUR PO UČESNIKU***

*U cenu nije uračunat smeštaj i transport

Prijave na:

info@adizes.eu • www.adizes.eu
+381 63 545 457 • +385 98 484 400

SADRŽAJ

5
Jelena Damnjanović
KLOPKA „NEMA LJUDI“

8
Goran Nedić
TERAPIJA, AL' ORGANIZACIONA

11
Aleksandar Popović
**BABE I ŽABE ILITI
RAČUNOVODSTVO I FINANSIJE**

14
Zvezdan Horvat
**MASTER SERVICE (HARKOV,
UKRAJINA) „KOMPANIJA
GODINE“ 2022.**

16
Slađana Petrović
Kako eureka momenat, stanje „toka“
i serendipitet oblikuju poslovnu kreativnost:
**DOKOLICA, NAUKA, LEGENDE
I ADIŽES METODOLOGIJA**

19
Duško Ilić
**PROMOCIJA ZAPOSLENIH
JE PROCES, A NE ČIN**

22
Osmo Saračević
JA SAM SLOBODAN ČOVJEK

23
Milovan Zvijer
**KO JE STVARNI VLASNIK
PORODIČNE KOMPANIJE?**

24
Marko Ilić
**POREZ NA NASLEDSTVO,
MOGUĆ ODGOVOR NA
PITANJE: „ZA KOGA SAM SVE
OVO STVARAO?!“**

26
Selimir Vrabac
**GASI INTERNET, MOTAJ
KABLOVE**

28
Pavle Peković
**DIGITALNA TRANSFORMACIJA
JE BIZNIS, A NE IT PROJEKAT**

30
Aleksandar Krunić
**RECESIJA - DA, DEPRESIJA
- NIKAKO**

32
Fuad Šišić
PROKLETSTVO RUKOVODIOCA

34
Boris Vukić
PRAVDA ZA MENADŽERE

36
Dobrica Stevanović
GREŠAMOV ZAKON

38
Irena Bulat
**OTKUD ZNATE DA JE VAŠA
MENADŽERSKA ODLUKA
DOBRA?**

Asee IMPRESUM

IZDAVAČ ASEE DOO

Ljubice Ravasi 16, Novi Sad
Telefon: +381 21 6624 688
E-mail: office@asee.biz
Web: www.asee.biz

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Boris Vukić

IZVRŠNI UREDNIK

Marijana Pečić

DIZAJN I DTP

Vojislav Simić

REDAKTURA

Jevrem Živanović

KOREKTURA

Marija Ana Cmiljić

ZA IZDAVAČA

PC Press d.o.o.
Osmana Đikića 4, Beograd
Telefon: +381 11 2080 220
E-mail: pc@pcpress.rs
Web: www.pcpress.rs

DIREKTORKA

Vesna Čarknajev

DIREKTOR PC PRESS IZDANJA

Dejan Ristanović

MARKETING

Ksenija Kostić

ŠTAMPA

DMD štamparija

ISSN 1820-5127

Copyright © 2023 ASEE

Klopka „Nema ljudi”

„Dok tehnologija stvara nove puteve, ne smemo zaboraviti suštinske staze koje povezuju srca”. Sve počinje i završava se s ljudima



Jelena Damnjanović

generalni direktor Apokrifi

ISTRAŽIVANJA KAŽU DA JE U PROTEKLIM GODINU DANA rekordan broj zaposlenih koji daju otakz ili razmišljaju o tome. Ovaj trend odražava duble promene koje se dešavaju u našem radnom okruženju i menjaju prioritete zaposlenih. **Ističu se sledeći ključni faktori koji doprinose ovom fenomenu:**

1. promena radnih modela – hibridnog rada,
2. balans između privatnog i poslovnog života,
3. razvojne mogućnosti i prilike za individualni rast svakog pojedinca,
4. „nevidljivi faktori” – kultura, vrednosti, stilovi i stavovi ključnih ljudi,
5. transparentnost i komunikacija praćena timskim radom,
6. prilika za inovaciju i kreativnost uz stav da je nekome do mene stalo.

S jedne strane, prisutna je težnja ljudi ka osamostaljivanju i ulaženju u preduzetničke priče. Oni odlaze iz okruženja u kojima se uspeh kompanije meri samo brojem mašina, objekata, evra na njenim računima, ali ne i zadovoljstvom njenih zaposlenih. Svoju odluku obično obrazlože time da su tamo samo broj, da ih niko ne razume, da ih niko ne vidi, da tamo „nema ljudi i da su lični interesi pojedincata iznad interesa kompanije”.

S druge strane, „**nema ljudi, nemam s kim da radim i razvijam posao**”, sve češće se čuje i od šefova, menadžera, vlasnika kapitala. Broj registrovanih biznisa u svetu premašio je milijardu, što govori da poslujemo u izrazito konkurentnoj ekonomiji u kojoj se sve izuzetno brzo menja i u kojoj je neophodna sinergija ljudi, različitih vrsta znanja i veština.

Viševekovna kultura koja kaže **čuti, slušaj i radi kako ti se kaže, dok ne postaneš veliki** toliko se dugo primenjuje da retko ko i pomisli



BROJ REGI-STROVANIH BIZNISA U SVETU PREMAŠIO JE MILIJARDU, ŠTO GOVORI DA POSLUJEMO U IZRAZITO KON-KURENTNOJ EKONOMIJI

da pita kad i kako se tačno postaje veliki? Mnogi još veruju u to crno-belo razmišljanje i generalizacije.

Veliki roditelji, mala deca.
Veliki učitelji, profesori, mentori, mali đaci.
Veliki vlasnici, mali zaposleni.
Veliki šefovi država, mali stanovnici.
Veliki šefovi velikih država, mali šefovi malih država.

Ako je problem nema ljudi i nemam s kim da radim, tema, zadatak i prioritet svakako bi trebalo biti planiranje i investiranje u edukacije, rast i razvoj ljudi, podvlačim, onih koje želimo da privučemo, zadržimo, motivišemo i razvijemo. U množini rekoh, ljudi. Ne samo nas samih. Dakle, nisu tema, zadaci i prioriteti još neka mašina, još neki kamion, nova zgrada, novi automobil, druga kuća, treći stan ili vikendica na moru.

Ako je problem nemam pojma šta, kako, kad, u koga pre da investiram, tema, zadatak i prioritet je zauzdati ego. U redu je ne znati. Tema, zadatak i prioritet je da kažemo „ne znam”, potpuno svesni da niko ne zna sve, da pronađemo pomoć i budemo okrenuti permanentnom usavršavanju, učenju i posmatranju ljudi kao najvećeg kapitala. Bez ucenjivanja i uslovljavanja, svako u svojim okvirima i resursima koje ima na raspolaganju. Nije prioritet da prepostavljamo i čekamo zaključke, da dokazujemo sebi i drugima kako smo veliki i mnogo pametni. Nije tema i prioritet pitanje, šta ako investiram i oni odu, koliko košta edukacija po osobi i je li može to nekako u što kraćem roku? Raditi jedno te isto i očekivati drugačiji rezultat, jednak je ludilu. Ako ono što radimo

POSTAVLJANJE OSNOVE ZA RAZVOJ INTERNOG PREDUZETNIŠTVA, MOŽE BITI ZAJEDNIČKO REŠENJE I ZA POJEDINCE I ZA KOMPANIJE. TIME DOBIJAMO LJUDE KOJI ŽELE, HOĆE I MOGU, I VLASNIKE KOJI CENE ZALAGANJE, TRUD I DOPRINOS

ne daje željeni rezultat, potrebno je promeniti način na koji to radimo. Tema i prioritet je pitanje za svakog od nas: Šta ako ništa ne promenimo u odnosu s ljudima i ostanemo svi na istom mestu?

Postavljanje osnove za razvoj internog preduzetništva, može biti zajedničko rešenje i za pojedince i za kompanije. Prilika je to da dobijemo ljudе koji žele, hoće i mogu, s jedne strane, i vlasnike koji cene zalaganje, trud, doprinos pojedinca i koji daju priliku za rast i razvoj.

Sledećih pet aksioma formiraju okvir planiranja i dinamiku strukture internog preduzetništva, sa fokusom na lični rast, efikasnu komunikaciju, kolektivno učenje i stvaranje korisnog zajedničkog iskustva.



1. NAJFLEKSIBILNIJI ELEMENT U UPRAVLJANJU CELIM SISTEMOM

Pitam se, pitam se...

šta još imam i mogu da dam?

Umesto nepotrebnog trošenja unutrašnje energije na dokazivanje šta nemamo i nismo u mogućnosti, transparentno i precizno staviti ljudima na raspolaganje resurse koje imamo. Unutar postojećeg okruženja i s postojećim resursima, omogućiti najboljima da budu sami svoji reditelji, svesni svojih potreba, želja i doprinosa grupi.

U sve one u koje smo spremni bez uslovljavanja i ucenjivanja „ja tebi, ti meni” treba da investiramo energiju, vreme, znanje i budžet.

Ovakvo postupanje podstiče promenu perspektive, okruženja, strukture, kulture od nemanja ka imanju. Podstiče pojedince da preuzmu odgovornost nad svojim iskustvima, mislima i postupcima.

2. PONAŠANJE LJUDI JE MOTIVISANO ŽELJOM DA DOBIJU NEŠTO KORISNO ZA SEBE

Pitam te, pitam te...

šta tačno treba da se desi?

Ništa se ne podrazumeva. Pitajte ljudе. Po čemu ćete prvo primetiti da

baš ova pozicija, u ovom timu pomaže vašem napretku? Ima li smetnji, prepreka koje ne vidimo? Kako još možemo da budemo podrška? Ko još može da pomogne?

Postavljanje pitanja omogućava nam da prepoznamo i priznamo tačan opis stvarnosti zaposlenih, umesto da interpretiramo ili generalizujemo. Ovim naglašavamo važnost rešavanja problema, podstičemo otpuštanje sputanosti i otvaranja novih opcija. Smanjuje se nerazumevanje, sukobi različitosti i poteškoće u radu unutar grupe.

3. PROBLEM ≠ ZADATAK

Za većinu ljudi promena znači odustajanje od sebe i potrebno je strpljenje do spoznaje da je odustajanje od sebe fenomenalno, posebno kad nam dosadašnje stanje nije više korisno. Strpljenje nije trpljenje, već postavljanje okvira koji su rezultat dogovora.

Upravo strpljivim delovanjem, od jednostavnog ka složenom, postavljanjem okvira najpre nad manje kompleksnim zadacima i promenama, podstičemo promenu perspektive od nemogućeg ka mogućem, ali i pojedince da aktivno doprinose

svojim doživljajima i iskustvima u vezi sa izabranom temom.

Polazno stanovište da problem nije isto što i zadatak podržava osećaj uključenosti, međusobnog poštovanja, poverenja i zajedničkog razumevanja različitosti među zaposlenima i, što je najvažnije, priliku da kroz rešavanje problema pojedinačno rastu.

4. ILI ĆEMO PRONAĆI PUT ILI ĆEMO GA IZGRADITI

Šta, kako i kad merimo? Uverena sam da poznajete neke sjajne ljudе, talentovane, vredne, nazvali biste ih



i majstorima svojih veština, znanja, zanata, ali koji i dalje ne mogu da obezbede dovoljno za sebe i svoju porodicu. Finansijska inteligencija nije urođena sposobnost koju imate ili nemate, već skup veština koje se mogu naučiti. Do svake ćelije našeg organizma neophodno je da kroz krvotok dospe kiseonik. Bez njega on umire, nema života. Ako uspemo da ne planiramo finansijsku sigurnost svakog čoveka u timu, planiramo da ne uspemo. Ljudima će svaka misao biti usmerena samo na jedno. Na preživljavanje, kako da obezbede sebe i svoju porodicu. Case closed!

5. NE POSTOJE TAČNE I POGREŠNE MAPE, POSTOJE SAMO KORISNE I NEKORISNE

Sasvim je u redu da se meškoljite ili namrštite dok čitate ovo, ali uverena sam da i vi, ako već niste, možete u svojim kompanijama, porodicama, okruženjima da prepoznote ko to postavlja klopku „nema ljudi“ pre nego se klopka zatvori i zaboli, obično najviše one koji je i postavlja. Možda se desi i da pomislite, lako je tebi da pričaš, ne razumeš, ja sam u posebnoj industriji, imam posebne zahteve klijenata, posebni su ljudi s kojima radim, imam kredite, ova-

UKOLIKO NIŠTA NE PREDUZMEMO, PRIČA O KLOPKI „NEMA LJUDI“ BILO DA SMO VLASNIKI, MENADŽERI ILI ZAPOSLENI, UBRZAĆE NEPLANSKU IZGRADNJU „PIRAMIDA“ NAŠEG DOBA

dugoročne efektivnosti, ostajemo dovoljno fleksibilni i spremni za sve brže promene. U porodicama, kompanijama, okruženju... **To je razlika koja pravi novu vrednost.** Primećujete, ovde više nema potrebe za podelama na velike i male. Nema potrebe za ulogama žrtve. Ljudi su slobodni da preuzmu odgovornost za svoje akcije i postignute reakcije. Struktura i kultura su u balansu sa biologijom. Ovakav poredak omogućava da se prepoznamo, prošrimo vidike, da poštujemo i imamo poverenje u različitosti, da ispunimo svoj ljudski potencijal **jer na kraju i početku sve počinje i završava se s ljudima.**

Ukoliko ništa ne preduzmemos, priča o klopki „nema ljudi“, bilo da smo vlasnici, menadžeri ili zaposleni, u koju nas najčešće lovi jurnjava za potrebom da budemo veliki, iako ni sami nismo sigurni šta to znači biti veliki, ubrzaće neplansku izgradnju „piramida“ našeg doba. Mehaničkih tvorevina, pametnih mašina, pametnih objekata, automobila, kamiona, aviona, raketa, vojske androida, dugih nizova nula i jedinica, **koji sami za sebe bez ljudi, nemaju svoju razmensku, tržišnu vrednost**, a koje su ljudi osmisili i napravili s ljudima za ljudе. Sa svojim zaposlenima, dobavljačima, partnerima, kupcima. Ljudi su naš najvredniji kapital.

Promišljajmo kako da razvijamo okruženja u kojima ima ljudi i vremena da svako prirodno dozревa, raste i da se razvija, postavlja, meri i stvara ono što će mu omogućiti da bude veliki, značajan, zadovoljan jer samo tako možemo da obezbedimo rast i razvoj naših kompanija u budućnosti.

veze... „Najčešća slabost koju ćete pronaći u mnogim ljudima je navika merenja svega i svakoga prema vlastitim uverenjima.“

Svi imamo ista 24 sata na raspolaganju. Ukoliko postavimo prioritete na razvoj veština internog preduzetništva, povećavamo verovatnoću u privlačenju i zadržavanju zadovoljnih ljudi. Interno i eksterno, zaposlenih, partnera, klijenata. **Razvijamo okruženja u kojima ima ljudi i ima vremena da svako prirodno dozревa, da postavlja, meri i stvara ono što ga čini velikim, značajnim, zadovoljnim.** Povećavamo verovatnoću

Terapija, ali organizaciona

U poplavi raznih akademija, klinika, biznis škola i laboratorija termin organizaciona terapija možda zvuči kao još jedna fensi lakrdija



Goran Nedić

Certified Associate, Adizes Institute

SVEDOK SAM DA VEĆ DECE NIJAMA PROFESOR ADIŽES INSISTIRA NA ORGANIZACIONOJ TERAPIJI u pokušaju da preciznije accentuje i jasnije diversifikuje naš pristup radu s kompanijama u odnosu na klasičan konsulting. Pomenuti termin i meni je dugo zvučao pomalo pretenciozno, ali danas, shvatajući kompleksnost metodološkog pristupa pri dijagnozi, a i kasnije tokom „terapije“ mogu reći da je upravo ovaj naziv sasvim primeren.

Reč terapija neminovno povezujemo s medicinskom terminologijom pa ču u ovom tekstu tražeći analogiju u medicinskom svetu pokušati da objasnim neke stvari koje radimo prilikom organizacione terapije. Proces organizacione transformacije-terapije poredišu s procesom unapređenja zdravstvenog stanja.

DIJAGNOSTIKA

Podimo od toga da do odluke o ulasku u ovaj proces čovek dolazi kada se njegovo zdravstveno stanje očigledno pogorša – nesvestica, bolovi, krvarenje, mučnina ili nakon, recimo, sistematskog pregleda. Kod kompanija za terapiju se odlučujemo kada shvatimo da nešto nije u redu – najčešće obim posla prevaziđe aktuelni poslovni model, odjednom se pojavi more operativnih problema te ključni ljudi shvate da „ovako dalje ne može“ ili npr. nakon Sinergetske dijagnoze.

Kada se nakon pregleda u nekom trenutku života pojave parametri koji nisu baš idealni, pred ljudima je svega nekoliko mogućih pristupa:

- „Nije to ništa, pa lekari su, morali su nešto pronaći“ – ignorisanje.

KONVENCIJALNA „TVRDJA“ TERAPIJA JE ZAPOŠLJAVANJE PROFESSIONALACA ILI FUNKCIONALNIH KONSULTANATA. NISAM PROTIV KONVENCIONALNE MEDICINE I ONA MOŽE BITI OD KORISTI, ALI ISKUSTVO GOVORI DA TO NIJE DOVOLJNO

- „Znao sam, ne vredi, treba nešto da preduzmem, od ponedeljka – dijeta“ – zavaravanje.
- „Ovo će biti teško, moram da promenim mnogo toga“ – realan pristup.

Prepostavljam da je velikoj većini jasno da blagovremena reakcija obezbeđuje bolji učinak, a vi to prebacite u kompanijski život pa izvucite zaključak. Jasno je da se kompanijskim problemima morate baviti, jer oni gurnuti pod tepih svakako će u nekom trenutku eksplodirati i napraviti još veću štetu.

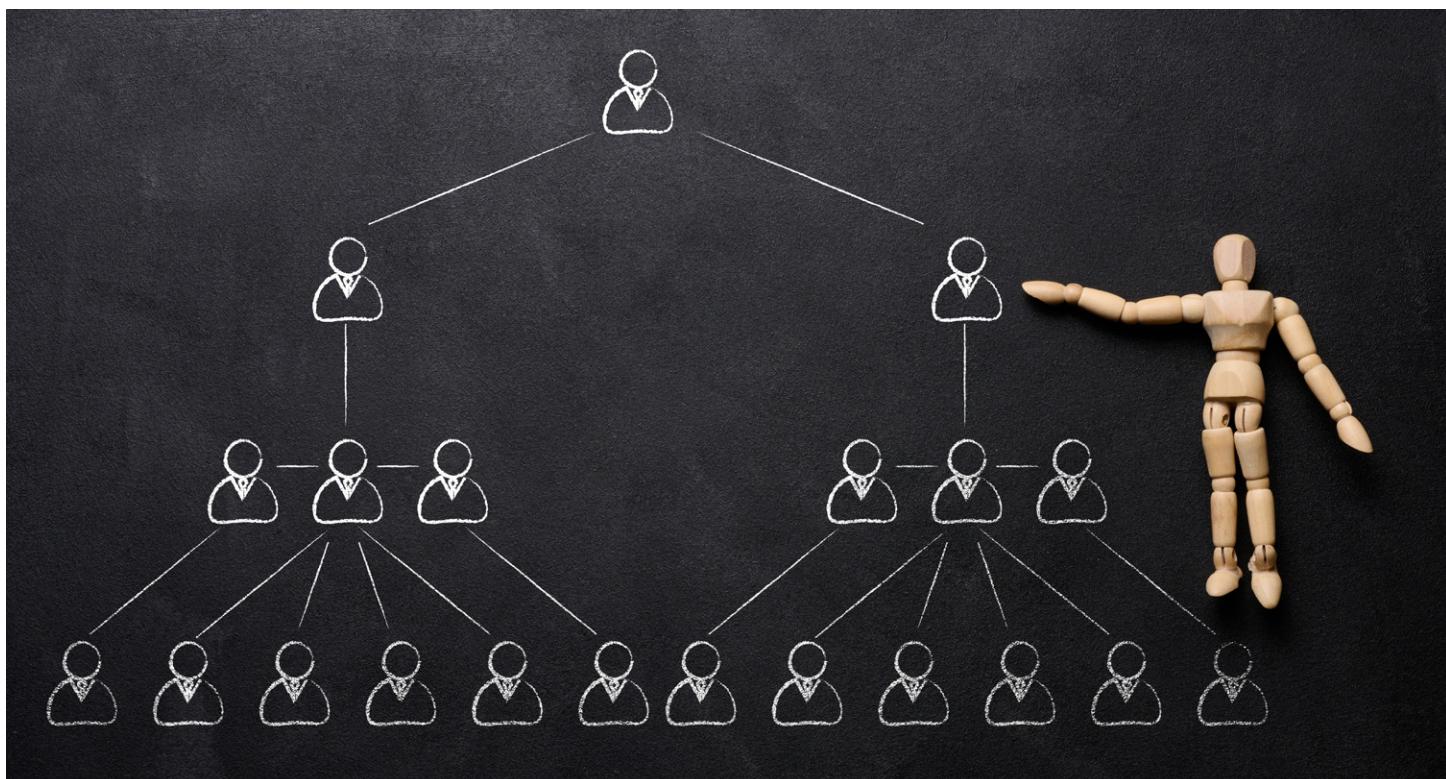
Dodao bih još samo da je opcija sa sistematskim pregledom i malo narušenom krvnom slikom neuporedivo povoljnija od, nažalost, veoma čestih situacija kada kod lekara dođemo u bolovima već ozbiljno narušenog zdravstvenog stanja. Ova nemila opcija ponekad zahteva „hirurški“ pristup, zvuči loše u medicinskom žargonu, a ništa bolje ni u biznis sferi. Otpuštanje zaposlenih, prodaja dela kompanije ili neki drugi manevri kojima se spašava živa glava nisu naš posao, nemam u tome iskustva pa ču ovu priču ostaviti po strani.

ODREĐIVANJE TERAPIJE

Idemo dalje, pod prepostavkom da smo prilikom sistematskog pregleda otkrili neke tipične probleme, poput masne jetre, povećanih triglicerida, holesterola, lagano povišenog pritiska... Šta će nam lekar savetovati?

Nisam lekar ali sticajem okolnosti za ovu situaciju znam terapiju.

Predlog bi bio da se odmah krene s „tvrdom“ terapijom koju preporučuje konvencionalna



medicine, dakle tabletice od sada pa do kraja ili da se pokuša s radikalnom promenom ponašanja uz biljne preprate. Ova druga opcija podrazumevala bi pojačanje fizičke aktivnosti, rekreacija, šetnje, a zatim i promene navika u ishrani, smanjiti praktično sve što je „lepo”, alkohol takođe, ubaciti neke stvari poput kozje surutke, koštunjavih plodova, beli luk...

OK, da vidimo šta bi u kompanijskom životu bila analogija „tvrdim” terapijama konvencionalne medicine?

Evo nekoliko primera pre nego što iznesem svoje viđenje.

Ako je npr. problem kompanije to što proizvodnja ne može da proizvede dovoljno robe, puno je reklamacija i škarta a čini se da je u samom pogonu previše zaposlenih.

Šta bi moglo da bude rešenje?

Potrebno je pronaći nekoga ko će znati da uredi ovaj haos, to je možda novi menadžer, školovan čovek sa vrhunskim iskustvom u sličnim uslovima ili konsultant iz oblasti uređenja procesa.

Ako su u pitanju problemi s prodajnom funkcijom kompanije opet je rešenje ili novi čovek ili konsultanti

iz oblasti prodaje, finansije isto, logistika isto, marketing, razvoj, šta god, rešenje je isto.

Po svemu sudeći, izgleda da su „tvrdi” konvencionalna terapija zapošljavanje profesionalaca ili konsultanata.

Kao što nisam protiv konvencionalne medicine i smatram da su u mnogim situacijama pentreksil i amoksicilin odlična rešenja, tako smatram i da funkcionalni konsultanti mogu biti od velike koristi kod rešavanja mnogih problema u kompanijskom životu.

Ipak, pitanje je želite li da otklonite određene simptome ili imate namjeru da popravite opšte stanje organizma, podignite imunitet i osposobite organizam da se sam bori s problemima.

Da vidimo sada šta je adekvatna analogija situaciji u kojoj poboljšanje zdravstvenog stanja pokušavate da ostvarite bez primene konvencionalne terapije?

Čoveku koji se opredeli za ovaj pristup sledi niz promena, nimalo lakih, zahteva se dosta odričanja, istrajnosti, karaktera, ključni problem je odreći se navika koje su duboko usađene u

svakodnevnicu. Iako rizikujem da vas ugnjavim, nabrojaću nekoliko stvari koje su vam svakako poznate:

- Podimo od ostavljanja cigareta, dakle, umesto jutarnje kafe i cigarete potrebno je uraditi nekoliko serija vežbi ili brzu šetnju kroz park.
- Umesto bureka ili nekog sočnog peciva trebalo bi doručkovati voće, možda žitarice, koštunjave plodove.
- Popodne poželjna duga šetnja ili neki aktivniji vid sporta.
-

Samo vežbe, trening, ponovo i ponovo, disciplina, upornost i istinska posvećenost cilju doneće rezultat.

Dobra stvar u celoj ovoj priči je da se realno posle vrlo malo disciplinovanog rada pojavljuju prvi rezultati:

- Posle nekoliko meseci bez cigareta koža počinje da dobija pravu boju, dah postaje svežiji.
- Vežbe obezbeđuju veću pokretljivost, manje zamaranja, bolji izgled.
- Rasterećen stomak neuporedivo bolje funkcioniše a telo uživa u olakšanom kretanju.

- Uz malo sreće, posle nekoliko meseci verovatno će se pojaviti poboljšanja na krvnoj slici, pritisku...

Ovo je, naravno, neuporedivo lakše napisati nego uraditi, ali koliko god da je teško, izgleda mi kao jedini razuman put.

Vratimo se kompanijama, postavlja se pitanje koji je to put kompanije čiji je osnivač odlučio da umesto konvencionalne terapije ospesobi svoje ljude i pokrene interne resurse u borbi protiv unutrašnjih i spoljnih neprijatelja.

Slično prethodnom primeru i ovde će biti neophodni zalaganje, istrajnost, doslednost, i ovde će stare navike predstavljati jedan od najvećih problema. Ipak, postoji jedna bitna razlika – čoveku, pojedincu neuporedivo je lakše da promeni svoje ponašanje jer je sve u njegovim rukama, u kompaniji je ovo mnogo kompleksnije.

ZNAČAJ TIMSKOG RADA

Upravo zbog ovoga ASEE neke stvari koje se mogu svrstati u konvencionalnu terapiju, npr. strateško planiranje, definisanje ciljeva i KPI... radi u TIMSKOM okruženju. Jedini pravi način da razvijete svoje zaposlene i od njih dobijete istinsku posvećenost jeste da ih pažljivo i postepeno uključite u donošenje odluka.

Evo nekoliko primera kroz šta se sve prolazi kroz organizacionu terapiju, oni dodatno pojačavaju analogiju s prethodnim primerom.

- Umesto samostalno i po osnovu osećaja, osnivač bi trebalo da proces strateškog planiranja radi u timu sa svojim ključnim ljudima. Ovo nije lako ni za njega ni za njih, on nije navikao da mu neko „soli pamet”, a oni nisu navikli da ih se ovako nešto pita. Veoma često niko od njih ne zna koje je elemente potrebno sagledati pri izradi strateškog plana niti zna kako treba da teče komunikacija u vezi sa ovim. Dakle, nimalo jednostavna stvar.
- Sledeća stvar koja je neophodna u procesu tranzicije jeste

razjašnjavanje hijerarhijske strukture nadležnosti, ovlašćenja i odgovornosti. Ni ovde nije jednostavno razmrsiti konce, a ni promeniti ponašanje uhodano kroz dugi niz godina. Čak i kada se postigne dogovor ko šta treba da radi, koje su mu odgovornosti i ovlašćenja to ne znači da će ljudi od sutra tako i raditi.

CILJ JE OSPOSOBITI MENADŽMENT ZA „UPRAVLJANJE PROMENAMA“, ŽELIMO SISTEMSKO UNAPREĐENJE, DA RAZVJEMO ZNANJA ZAPOSLENIH, UNAPREDIMO ODNOSE...

- Nakon usaglašavanja u pogledu prve dve stavke sledi niz mnogo „jednostavnijih“ koraka:
 - a. definisanje dinamike i sadržaja sastanaka/poštovanje dogovorenog;
 - b. uspostavljanje sistema odgovornosti kroz identifikaciju ciljeva i KPI-eva / redovna provera postignuća;
 - c. uspostavljanje merenja radnih učinaka i nagrađivanja zaposlenih;
 - d. usavršavanje zaposlenih/obuke, treninzi u radno vreme i van njega čak i kada smo zatrpani operativnim stvarima.
- e.

Šta drugo nego ponovo reći:
„Samo vežba, trening, ponovo i ponovo, disciplina, upornost i istinska posvećenost cilju doneće rezultat.“

I da, dobra stvar u celoj ovoj priči jeste to što se realno posle vrlo malo disciplinovanog rada pojavljuju prvi rezultati:

- Definisanjem strateškog plana u timskom okruženju zapravo dobijamo duplu sinergiju – rešenje će sigurno biti pametnije, ali će i posvećenost ljudi identifikovanim ciljevima biti veća.
- Razjašnjavanjem organizacione strukture relaksiramo ljudе od

svakodnevnih frustracija koje dolaze od toga što za mnoge stvari nije jasno čiji je to posao. Pored toga, definisanjem odgovornosti razjašnjavaju se međusobna očekivanja, što takođe relaksira svakodnevnicu zaposlenih.

- Bolja integracija unutrašnjih resursa oslobađa dovoljno energije za bavljenje eksternim klijentima i uz malo sreće:
 - a. smanjiće se broj reklamacija;
 - b. pojaviće se novi kupci;
 - c. ostvarićemo dodatne popuste kod dobavljača;
 - d. dobićemo neke nove vrlo kvalitetne ljudе;
 - e.

Koraci transformacije-terapije koje sam naveo samo su gruba slika onoga šta pokušavamo da uradimo u kompaniji klijenta. Naš cilj je osposobiti menadžment kompanije za „upravljanje promenama“, želimo sistemsko unapređenje, želimo da razvijemo znanja zaposlenih, unapredimo međuljudske odnose, postavimo temelje kontrolisanog rasta, to je organizaciona terapija koju ne bi trebalo porediti a kamoli poistovećivati s bilo kakvim konsultingom. Naši ciljevi su dugoročni, proces se ne može završiti u kratkom roku, nema lakih rezultata. Kada završimo neke od koraka, ključna je doslednost klijenta i upravo od te doslednosti jako zavisi krajnji domet transformacije. Ako ste preskočili jedan dan vežbanja i malo se opustili za trpezom, neće se desiti ništa strašno, ali molim vas sutra se vratite novoustanovljenoj praksi. Samo na taj način može se napred, ipak oscilacije su normalne, uobičajeno je da se ponekad zastane pa i vрати koji korak nazad. Mi smo tu da vam pokažemo put i da se neko vreme borimo uz vas, a onda kada je jasno šta treba da se radi, odgovornost ostaje na vama.

I da, ovo je naravno neuporedivo lakše napisati nego uraditi, ali koliko god da je teško, izgleda mi kao jedini razuman put.

Babe i žabe ilići računovodstvo i finansije

Jedna od osnovnih uloga menadžmenta jeste da realizuje ciljeve kompanije, a u funkciji toga donose odgovarajuće odluke. Menadžeri istinski počinju da izvršavaju svoju ulogu onog trenutka kada shvate da sve njihove odluke imaju finansijske posledice. A opet, kao podloga za donošenje tih odluka potrebne su i neke računovodstvene informacije. Redovi i rečenice koje slede nastali su iz želje da mnogim menadžerima koji nisu ekonomski struke pomognu u razumevanju osnovnih pojmoveva. Na bazi svakodnevnog rada s njima, ukazala se i potreba za objašnjenjima



Aleksandar Popović
Senior Associate, ASEE

DVA POJMA IZ NASLOVA ČESTO UMEJU DA STVORE ZABUNU, ne toliko leksičku, koliko u smislu vremenskog usmerenja, organizacionog ustrojstva, dinamike i slično. Još kad ubacimo u diskusiju i knjigovodstvo i kontroling, preti da nastane potpuna papazjanija. Svi ovi pojmovi deluju slično, tako ih doživljavamo, ali predstavljaju nekoliko posebnih polja. Idemo redom da raščivijamo ko tu šta treba da radi.

Za početak, od najužeg/hajfokusiraniјeg pojma, nikako manje bitnog. Knjigovodstvo je metod beleženja poslovnih transakcija. To je računska osnova računovodstva. On u suštini predstavlja jako bitan zanat i ne iziskuje kreativnost (uostalom, knjigovodstvena kreativnost vodi iza one strane rešetaka). Pravila knjiženja su jasna, ustrojili su ih međunarodni standardi, državni propisi i interni akti kompanija.

Naravno da nije kobna greška to što ćemo pomešati knjigovođu i računovođu. Često su ti poslovi isprepleteni, a razlike nevidljive. U manjim organizacijama ne možemo ni pričati o

SVI OVI POJMOVI DELJU SLIČNO I UNOSE ZABUNU U SMISLU VREMENSKOG USMERAVANJA, ORGANIZACIONOG USTROJSTVA, DINAMIKE ITD.

nekim razlikama, pa čak i razlikama u odnosu na finansije („svi rade sve“). Ali ono što je potpuno jasno jeste da su poslovi međuzavisni i drugo, da je knjigovodstvo osnova za poslove računovodstva.

DEFINISANJE POJMOVA

Dakle, knjigovodstvo je deo računovodstva i ove dve funkcije su uzajamno uslovljene. Računovođa nema uslova da obavlja svoj posao bez dobre knjigovodstvene osnove, a knjigovođa ne bi imao jasnou osnovu za knjiženje, ukoliko ne bi bilo računovodstvenih principa i pravila.

Po uskoj definiciji, knjigovodstvo je deo računovodstva. U praksi, knjigovodstvo predstavlja upravo ono što pojmom označava – vođenje poslovnih knjiga – evidentiranje finansijskih transakcija u jednoj kompaniji.

Sve te poslovne promene knjigovode beleže na osnovu računovodstvenih zakona i standarda. Kada pričamo o poslovnim promenama, mislimo na prilive i odlive gotovine, pri-

hode i rashode, promene na kapitalu, imovini, obavezama...

I šta dalje sa svim tim evidencijama i informacijama? Tada dolazimo na teren računovodstva.

Računovodstvo ima širu sferu interesovanja i obuhvata prikupljanje, analizu, kontrolu te računovodstveno informisanje, a sve u funkciji potpunog sagledavanja finansijskog stanja kompanije. U tom smislu računovodstvo obuhvata: knjigovodstvo, računovodstveno planiranje, računovodstvenu analizu, računovodstvenu kontrolu (formalna, računska, materijalna), nadzor (sa aspekta primene važećih propisa u oblasti računovodstva) i računovodstveno informisanje.

Računovodstvo je sistem koji meri poslovne aktivnosti, pretvara te informacije u izveštaje i na taj način pruža uvid u rezultate poslovanja koji služe donosiocima odluka. Najvažnija funkcija je da se poslovanje učini razumljivim.

U okviru poslovanja kompanije, uloga računovođe je da kontroliše i planira finansijske operacije i transakcije, kao i da analizira ekonomsko stanje organizacije.

Dakle, računovodstvo na bazi knjigovodstvenih evidencijskih sprovođenja potrebne obračune i sastavlja finansijske izveštaje, što uključuje i poreske obračune. Na kraju, na bazi knjigovodstvenih evidencijskih finansijskih izveštaja sprovode se analize i prezentuju se rezultati poslovanja, na osnovu kojih se opet donose poslovne odluke i tako ukrug.

RAZLIKE

Sve ovo je osnova dobrog upravljanja finansijskim poslovanjem. I tu dolazimo do osnovne razlike između računovodstva i finansija. Računovodstvo gleda u prošlost, analizira je na bazi uspostavljene informacione osnove, a finansije su usmerene ka budućnosti, daju smernice, okrenute su upravljanju sredstvima, imovinom, obavezama, analizi rizika poslovanja, jednostavno strateški ili razvojno su orijentisane. U suštini, finansije se bave finansijskom analizom, finansijskim planiranjem, finansijskim savetovanjem (podrška prilikom donošenja poslovnih odluka), jednostavno usmeravanjem broda preduzeća u finansijskom smislu.

Finansijska funkcija definiše i sagledava finansijski model/strategiju poslovanja, bavi se pribavljanjem i ulaganjem novca i kapitala, prati ostvarenja rezultata, planiranje i finalizira budžet, strukturira izvore finansiranja, bavi se



odnosima sa finansijskim institucijama, važnim dobavljačima i sl.

U kompanijama na nižem stupnju organizacionog razvoja poslove knjigovođe, računovođe i finansijskog menadžera (voditelja, direktora) obavlja ista osoba, tj. odigravaju se u okviru istog sektora. I to je sasvim u redu. Teško da ćemo u firmi od 20-30 ljudi imati posebnog i knjigovođu i računovođu i finansijskog direktora/menadžera. Međutim, kako organizacija raste i razvija se, ove funkcije se polagano razdvajaju. Računovodstvo, i u okviru njega knjigovodstvo, bave se evidencijom događaja i pripremom i analizom računovodstvenih informacija, dok se finansije bave razvojem organizacije na polju finansija, a opet na bazi informacija iz računovodstva. Potpuno bi bilo neologično ove dve funkcije držati u istoj organizacionoj jedinici. Zašto?

Naime, računovodstvo je kratkoročno orijentisano, a finansije dugoročno. Ako jedna osoba obavlja ove poslove, ili je odgovorna za njih, ona će se uvek fokusirati na ono „gde gori“, što treba uraditi „za juče“, pa će ove strateške stvari ostavljati „za kasnije“. U tom smislu pobediće računovodstvo, a organizaciji preti da izgubi dugoročnu i razvojnu komponentu. Napravite slobodno paralelu s prodajom i marketingom, sa HR administracijom i HR razvojem – uvek kratkoročne funkcije odnose pobedu.

Zbog toga kako organizacija raste i razvija se, postepeno se izdvaja finansijska funkcija, koja mora biti visoko hijerarhijski pozicionirana.

OSNOVNA RAZLIKA IZMEĐU RAČUNOVODSTVA I FINANSIJA JE TA DA RAČUNOVODSTVO GLEDA U PROŠLOST I KRATKOROČNO JE ORIJENTISANO, DOK SU FINANSIJE USMERENE KA BUDUĆNOSTI I DUGOROČNO ORIJENTISANE

na, pre svega zbog svoje strateške važnosti i dugoročne orijentisanosti. Ovo ni u kom slučaju ne znači da je računovodstvo manje bitno. Ne, naprotiv. Samo je reč o drugačijem fokusu i drugačijoj orijentaciji. Računovodstvo bez finansija, kao i finansije bez računovodstva ne mogu, ali je jako bitno držati ih odvojeno kada za to dođe vreme, a njihovo delovanje treba komplementarno posmatrati.

Finansije kao organizaciona jedinica treba da daju odgovor na pitanje kako će kompanija poslovati u budućnosti, kako će angažovati aktivan kojom raspolaže, kako će trošiti za-rađeni novac (valjda ga ima), da li ostaje u postojećem biznisu, diversificuje poslovanje ili ga skroz narušta.

ŠTA JE KONTROLING?

I na kraju, ukratko treba predstaviti šta to radi kontroling. I on je strateški orijentisan, koristi računovodstvene, finansijske i operativne informacije i sprovodi odgovarajuće analize, ali ne da bi one bile mrtvo slovo na papiru, već da bi pružio upravi kompanija odgovarajuće predloge korektivnih akcija. Kako organizacija raste, tako jača i ova funkcija. Nekad se nalazi u okviru finansijskog sektora, a često je i na nivou uprave kao posebna organizaciona jedinica, što joj daje dodatni legitimitet. Nikako ga ne smemo poistovetiti sa internom kontrolom (koja se bavi usklađenostu i primenom zakonskih i internih propisa). Tu je zabunu napravilo odomaćivanje nemačke reči 'kontroling' (engl:

RAČUNOVODSTVO BEZ FINANSIJA I OBRNUTO NE MOGU, ALI JE JAKO BITNO DRŽATI IH ODVOJENO A NJIHOVO DELOVANJE POSMATRATI KOMPLEMENTARNO

'management accounting', naše: 'upravljačko računovodstvo').

Da bi znala kuda ide, kompanija sebi mora postaviti odgovarajuće ciljeve. Za njihovu realizaciju je odgovoran menadžment, a kontroling za cilj ima da mu u tome pomogne odgovarajućim smernicama i preporukama.

Upravljačko računovodstvo ima za cilj da pripremi i analizira podatke koji mogu pomoći rukovodstvu da poboljša efikasnost i efektivnost poslovanja. Ono je osnova u planiranju, kontroli i preduzimanju korektivnih akcija. A sve to je nešto što se naziva kontrolingom.

Dobar kontrolor (po vokaciji ne mora uopšte biti iz sveta finansija/računovodstva) mora da poznaje računovodstvo (iako ne knjiži, ne vodi računa o glavnoj knjizi, ne kreira finansijske izveštaje – finansijsko računovodstvo). On treba da uoči neke nelogičnosti u knjiženju i da da odgovarajuće smernice za njihovo otklanjanje. Tu dolazimo i do razlika između finansijskog i upravljačkog računovodstva u kontekstu izveštaja koje generišu. Kontroling izveštaji su u načelu detaljniji, namenjeni menadžmentu (specifičnoj publici), za razliku od finansijskih izveštaja koji su ograničeni formom nametnutom od zakonodavca (usmereni ka državi, reviziji, poreskim organima pa i menadžmentu), ona je ovde slobodna, u skladu sa zahtevima donosilaca odluka, više gleda ka budućnosti (plan, projekcija, prognoza).

Finansijsko računovodstvo je tradicionalno usmereno, okrenuto poštovanju zakonskih i zahteva računovodstvenih standarda i sve to sa aspekta kompanije kao celine. Ono ipak ne može dati odgovor na pitanje: koji je proizvod isplativ, a koji ne; koje nam je tržište najisplativije, koliki nam promet treba da bismo bili na nuli, da li vodimo računa o troškovima po organizacionim jedinicama, koja nam je cena, kakva je uspešnost pojedinačnih profitnih centara, kakve su nam zalihe i koje su potrebe za njima, kako upravljamo potraživanjima i obavezama i sl. Dakle, osnovna uloga kontrolinga jeste da smanji rizike poslovanja, predupredi neželjena ponašanja, ali i da pruži odgovarajuće smernice menadžmentu kako bi doneo adekvatne i pravovremene odluke.

Osnovna namera ovog teksta nije bila da favorizuje značaj bilo koje od ovih funkcija, već samo da napravi neku iole jasniju distinkciju. Sve njih treba sagledavati komplementarno, međuzavisno, a sve u funkciji uspostavljanja i održavanja kratkoročne i dugoročne efikasnosti i efektivnosti organizacija.



MASTER SERVICE (HARKOV, UKRAJINA) „KOMPANIJA GODINE“ 2022.

Na 47. međunarodnoj Adizes konvenciji u Rigi (Letonija), 14. jula 2023, Master service je nagrađen priznanjem „Kompanija godine“ za 2022. godinu. Ova nagrada se dodeljuje kompanijama koje su implementirale Adizes metod i praktikuju uzajamno poverenje i poštovanje. Nagradu su primili osnivač i generalni direktor Master Service-a Mark Beršadski, kao i Pavel Mirošnik, Senior Adizes Associate, koji je vodio proces transformacije u kompaniji



Zvezdan Horvat

profesionalni direktor, *Adizes Institute Worldwide*

MASTER SERVICE SE BAVI UVOZOM I PRODAJOM AUTO-DELOVA, KAO I PROIZVODNJOM OPREME ZA DIJAGNOSTIKU I POPRAVKU AUTOMOBILA. Pored toga, kompanija upravlja sopstvenim servisnim centrima. Sedište je u Harkovu, a servisi i prodavnici su u Ukrajini, Poljskoj i donedavno u Rusiji.

Kompanija je počela da sarađuje sa ukrajinskom kancelarijom *Adizes Institute*-a 2018. godine. U to vreme, svaka jedinica Master Service-a radila je nezavisno. Isti kupac mogao je da naruči robu u različitim prodavnicama u jednom danu, i istovremeno bi dobio potpuno različite uslove, uslugu i robu bi podizao odvojeno. Nije bilo koordinacije akcija niti deljenja rezervnih delova i zaliha. Pored toga, nije bilo sistematskog procesa budžetiranja. Budžeti su formirani od gore na dole. Oni koji su bili najbliži generalnom direktoru ranije su mogli da koriste finansijska sredstva, ako bi uspeli da zaobiđu finansijskog direktora. On je pak bio frustriran nedostatkom planiranja i iznosom nekontrolisanih troškova, tako da je pokušao to strogo da kontroliše. Kao rezultat toga, zaposleni su se osećali bez ovlašćenja i plašili su se otvoreno da razgovaraju o problemima. Kada bi i rekli nešto, njihove žalbe su često bile prepoznate kao nezadovoljstvo.

ZAPOSLENI SU SE OSEĆALI BEZ OVLAŠĆENJA I PLAŠILI SU SE OTVORENO DA RAZGOVARAJU O PROBLEMIMA. KADA BI I REKLI NEŠTO, NJIHOVE ŽALBE NISU BILE PRIHVATANE

Mark Beršadski, osnivač i direktor kompanije *Master Service*, shvatajući da nešto nije u redu, na preporuku prijatelja, pozvao je Alekseja Kapustu, regionalnog direktora *Adizes Institute*-a u Ukrajini.

Adizes program transformacije je započet u julu 2018. godine sa Sindagom koji je uradila Viktorija Kučerčuk, Senior Associate. Rezultati su bili vidljivi veoma brzo.

Mark Beršadski, osnivač i direktor, seća se tih dana:

„Zaposleni više nisu imali strah od komunikacije i počeli su da govore o problemima. Počeli smo da uvodimo pravila komunikacije i discipline na sastanku. Saznali smo o stilovima menadžmenta i pokušali da stvorimo savršene timove. Shvatili smo da timove treba praviti na osnovu capi-ja.“

Nakon nekoliko meseci rešavanja operativnih problema u sinertimovima, *Master Service* je bio spreman da reši strukturalna pitanja. Zvezdan Horvat, Principal Associate, izvršio je reorganizaciju organizacionih funkcija. Stvorena struktura je imala uravnoteženu fleksibilnost i kontrolisanost i osigurala je odgovarajuću koordinaciju između jedinica. Nova struktura je takođe stvorila „zelenu snagu“. Zelena snaga je ideja da profitne jedinice,

počev od najnižih nivoa, imaju pravo da donose odluke, postavljaju budžete i obezbeđuju efektivnost i efikasnost.

Da bi se stvorila i podržala stvarnost zelene snage, Pavel Mirošnik je predstavio sistem odgovornosti, praćenje prihoda i rashoda, poznat i kao „Plava knjiga”.

Ovaj Adizes sistem za praćenje profita izgrađen je da podrži organizacionu strukturu predstavljenu u različitim bojama koje služe za jasnije definisanje svrhe organizacionih jedinica. „Plava knjiga” definiše plan i finansijski odnos između jedinica, što obezbeđuje transparentnost procesa budžetiranja. U stvari, „Plava knjiga”, sprovedena, podržava strukturu. To je moćan sistem, ali ga nije lako izgraditi.

Adizes softver je razvijen da bi se olakšala implementacija. Mark Beršadski objašnjava:

„Tokom uvođenja ‘Plave knjige’ suočeni smo sa činjenicom da Excel ne može da napravi dobar budžet za skoro 200 jedinica. Tačnije, to je moguće stvoriti, ali je nemoguće efikasno prilagoditi, menjati tokom sledećih meseci, a istovremeno i podučavati menadžment kako da se koristi. Bio nam je potreban softver, a zbog raznih specifičnosti, na primer puno pravnih lica, raznih platformi, nismo mogli da koristimo softver Instituta, nego smo odlučili da razvijemo sopstveni softver, ali po svim predloženim principima. Uspešno smo sprovedeli budžetiranje. Podigli smo finansijsku pismenost čak i na najnižim pozicijama. Naučili smo ljude da razumeju profit, planiraju sopstveni budžet i, što je najvažnije, analiziraju ga i snose odgovornost za to.”

Zahvaljujući „Plavoj knjizi”, situacija u kompaniji je postala jasnija i među ogromnim količinama raznih podataka sada možete pronaći najvažnije informacije. Veoma je važno napomenuti da pristup ovim informacijama može dobiti bilo ko sa ovlašćenjima, a ne samo finansijsko odeljenje.

Sada su sami menadžeri zainteresovani za budžetiranje. Planiranje i budžetiranje preselili su se na nivo običnih mehaničara i majstora u servisima – planiraju količinu zaliha koje su im potrebne, mogu objasniti odstupanja, provjeravaju da li troškovi drugih ljudi ne ulaze u njihov budžet.

Ranije, budžetski zahtev je dolazio od generalnog direktora, a sada dolazi od „zelenih“ (profitnih jedinica) – oni žele što bolje da planiraju kako bi imali što bolje rezultate.

Implementacija je bila blagovremena, ali su 2020. godine zbog globalne pandemije stvari postale teške.

STVORENA STRUKTURA JE IMALA URAVNOTEŽENU FLEKSIBILNOST I KONTROLISANOST I OSIGURALA JE ODGOVARAJUĆU KOORDINACIJU IZMEĐU JEDINICA

NOVA STRUKTURA JE STVORILA I „ZELENU SNAGU“-IDEJU DA PROFITNE JEDINICE, POČEV OD NAJNIŽIH NIVOA, IMAJU PRAVO DA DONOSE ODLUKE, POSTAVLJAJU BUDŽETE...

Mark Beršadski se seća:

„U našem slučaju, kovid je paralizovao društvo. Međutim, pomogla nam je sposobnost da se odluke donose i na nižim nivoima. Zahvaljujući tim poboljšanjima i timskom radu, sastanci uživo nisu bili potrebni. Možete se složiti i odobriti budžet i na mreži.“

Od februara do maja 2022, kada se dogodila bitka za Harkov, rat je postao sledeći ozbiljan izazov da bi se proverila sposobnost Master Service-a da se izbori s promenama.

Mark Beršadski priznaje:

„Najveći izazov je rat. Činilo se da je sve zaustavljeno. Morao sam da odlučim šta da se radi s ljudima (skoro 900 zaposlenih), podružnicama (uključujući Rusiju), robom, obaveza-ma. I sve to 30 km od granice, pod bombama.



Nakon vrlo kratkog razmišljanja, prosvetljenje je došlo – postalo je jasno šta da radimo. Za mesec dana smo promenili strukturu – i tehnički u svim računovodstvenim evidencijama i fizički. Profitne jedinice su rekле: potreban nam je budžet. Vrlo brzo je kreiran i odobren budžet za tri meseca za 115 organizacionih jedinica. Znali smo šta da radimo i kako da se formira tim. Dva puta smo smanjili broj zaposlenih, mada je količina posla u to vreme bila ista kao i pre rata (a ovaj posao se može raditi samo u pauzama između redova u skloništu, kao i delimično zbog nedostatka svetlosti, grejanja i interneta). I što je još važnije – nivo uzajamnog poverenja dostigao je najviši nivo!“

Master Service nastavlja da radi profitabilno u ratnoj zoni zahvaljujući visokom nivou međusobnog poverenja i poštovanja. Postoje svi razlozi da se veruje da će i dalje raditi i čak prosperirati.

Kako eureka momenat, stanje „toka” i serendipitet oblikuju poslovnu kreativnost:

DOKOLICA, NAUKA, LEGENDE I ADIŽES METODOLOGIJA

Izreka „Eureka!” na grčkom znači „Pronašao sam to!” ili „Otkrio sam!”, a legenda je vezuje za Arhimeda, koji je u trenutku dokolice, dok se kupao u kadi, primetio da je voda koja se izliva iz kade po zapremini jednaka zapremini tela koje je uronjeno u nju



Sladjana Petrović,
HR Consultant, ASEEE

SVI ZNAMO I LEGENDU O ISAKU NJUTNU, KOJI JE SEDEO POD JABUKOVIM DRVETOM, pa mu je jabuka pala na glavu, iz čega je proizašla teorija o gravitaciji. Legenda o jabuci istorijski ne mora biti nužno tačna, ali simbolizuje proces kreativnog razmišljanja, koji je opet vezan za trenutak dokolice.

Sada nas ne zanima istinitost legende ili tačnost Arhimedovog principa, već momenat u kome je došlo do ovakvog otkrića: u trenutku dokolice, dok je opušten ležao u kadi ili dok je sedeо pod drvetom.

Stanje „toka” (engl. *Flow*) je termin koji se koristi kako bi se opisalo stanje potpune uronjenosti ili koncentracije u aktivnosti koje osoba obavlja (psiholog Mihali Čiksentmihali). Stanje „toka” je vreme koje osoba provede potpuno preplavljena zadatkom ili aktivnošću koju izvodi, gubeći osećaj za vreme. Iskustvo stanja „toka” može se pojavit u različitim kontekstima, kao što su rad, sport, umetnost ili svakodnevne hobi aktivnosti. Ljudi opisuju ovo stanje kao izuzetno ispunjavajuće i inspirišuće. Karakteristike stanja „toka” su: potpuna koncentracija, jasni ciljevi, osećaj kontrole, osećaj zadovoljstva, gubitak osećaja za vreme, osećaj spajanja izazova i veštine.

OD STANJA TOKA DO EUREKA MOMENATA

U kontekstu radnog okruženja, bilo bi idealno da svi mogu sve vreme biti u stanju „toka”,

REZULTATI KOJI SU ALARMANTNI ZA POSLODAVCE: PAŽNJA NALAKŠE ODLUTA U TRI SITUACIJE - PRI UPOTREBI SMARTFONA, U PREVOZU I... NA POSLU!

ali je rezultat istraživanja Metjua Kilingsvorta i Danijela Gilberta, psihologa sa Harvarda, koji su u anketi u kojoj je učestvovalo nekoliko hiljada nasumično izabralih ljudi, došli do podataka koji su alarmantni za poslodavce: pažnja na poslu, pri upotrebi kućnog računara (danас smartfona) ili u prevozu – najlakše odluta. Zanimljiviji rezultat je u odgovorima na pitanja gde pažnja zapravo ne luta i gde su ljudi najprisutniji u momentu: vođenje ljubavi, vežbanje, razgovor s drugom osobom.

Idealna situacija za poslodavca jeste da mu zaposleni budu visoko motivisani, ostvaruju dobre rezultate i non-stop budu u stanju „toka”, ali život nas demantuje i idealnog nema, te otud cela nauka o tome kako motivisati zaposlene. I šta je zapravo to što nam omogućuje visoku produktivnost, kako da ja ili moji zaposleni provedemo što više radnog vremena u stanju „toka”? Drugo pitanje je koliko nam zapravo dokolice treba da bismo omogućili sebi i svojim zaposlenima što više „eureka” momenata.

Postoji čitava nauka o tome kako naš mozak funkcioniše, ali uprošćeno, imamo „intuitivni um”, koji postoji više miliona godina, i ovaj moderniji, koji datira tek od pre nekoliko stotina hiljada godina, a zadužen je za kontrolu, „racionalni um”. Ajnštajn je rekao: „Intuitivni um je dragocen dar, a racionalni um je verni sluga. Stvorili smo društvo

IDEALNA SITUACIJA ZA POSLODAVCA JESTE DA MU ZAPOSLENI BUDU VISO- KO MOTIVISANI, OSTVARUJU DOBRE REZULTATE, ALI ŽIVOT DEMANTUJE



koje slavi slugu, a zaboravilo je dar". Intuitivni um preuzima sve ono što smo naučili i pretvorili u rutinske zadatke pod svoju kontrolu. Dok učimo da vozimo, angažovan je uglavnom racionalni um, ali s vremenom, kako stičemo rutinu, ovaj zadatak preuzima intuitivni um. Racionalnim delom uma planiramo, koordiniramo, kontrolišemo sopstvene reakcije, racionalni deo uma je stanje „toka”. Rutine, rasporedi, obaveze, većim delom naše današnje aktivnosti potiču iz delovanja racionalnog uma. Ali da li „eureka” momenti dolaze kad ste ih isplanirali? Da li vam rešenja problema dolaze zato što ste se namerili da ih rešite ili vas nekad pogodi jabuka dok sedite ispod drveta? Iz mog iskustva, proces ide tako što udarim u zid, dignem ruke, pa me ideja nađe sama. Ne uvek i ne za sve, ali za ekstremno komplikovane probleme, gde sistemski pristup, sistematicnost, svi naučeni načini donošenja odluka ne daju rezultat, nekako me nađe taj „grom” i problem se razmota. Ovi momenti dolaze iz intuitivnog uma, koji smo uspavali i podredili racionalnom umu.

Ukoliko ste preduzetnik, sigurno ste imali „eureka” momente, kad ste se budili u pola noći s novom idejom i jasnom vizijom, ili dok ste pod tušem spiralni umor od popodnevne šetnje i prethodno mislili „kakvo je ovo gubljenje vremena, gledati zalazak sunca!”

SERENDIPITET – PRONALAZAK NEČEGA POZITIVNOG

Pored stanja „toka” i „eureka” momenata, imamo i serendipitet. Nažalost, nemamo

POVEĆANJE PRODUKTIVNOSTI: KOMBINACIJA PLANIRANIH TRENTAKA DOKOLICE, OD-MORA, AKTIVNOSTI KOJE SU OPŠTAJUĆE, RADNO VРЕME U STANJU „TOKA“

adekvatniji prevod za englesku reč *Seren-dipity* od anglicizma serendipitet, i ova reč se koristi da označi neočekivano i slučajno otkriće ili pronađak nečega pozitivnog, dok ste tražili nešto drugo ili se bavili nečim drugim. Znači u stanju „toka”, dok smo bili okupirani i radili s maksimalnom produktivnošću, došli smo do neočekivanog rešenja nekog sasvim drugog problema, ili smo otkrili neko sasvim novo rešenje ili smo došli do nekog sasvim novog proizvoda ili kreativnog izazova.

Zajednički za Arhimeda i Njutna jesu trenuci epohalne inspiracije koji su zapravo proizašli iz svesnosti i pažnje koju imamo dok se opuštamo. Naša potraga za konstantnom produktivnošću ne sme zaseniti značaj kreativnih trenutaka i slučajnih otkrića.

Adižesova metodologija dodaje dubinu ovom razumevanju, usmeravajući nas na prilagodljive stilove upravljanja tokom različitih faza životnog ciklusa organizacije. Kako organizacija evoluira, tako i potreba za različitim stilovima postaje izraženija. U početnoj fazi, inspirišuće liderstvo pomaže u stvaranju vizije, dok se tokom rasta podstiče autonomija timova kako bi se održala agilnost. U zreloj fazi, fokusiranost se usmerava ka efikasnosti i optimizaciji.

Dakle, šta bi bio „recept” za povećanje produktivnosti? Kombinacija planiranih trenutaka dokolice, odmora, aktivnosti koje su opuštajuće i koje su najrazličitije za svakog od nas pojedinačno, zajedno s provođenjem radnog vremena u stanju „toka”, bile bi idealna ravnoteža koja omogućava izvanredne trenutke produktivnosti, „eureka” momente i serendipitet. Važnost ravnoteže se dugoročno ogleda u rezultatima svakog od nas, ali i u kreativnim, razvojnim, čak inženjerskim doprinosima u organizacijama.

U kontinuiranom traganju za unapređenjem poslovne kreativnosti, razumevanje veze između Adižes metodologije i koncepta serendipiteta, „eureka” momenata i stanja

„toka” postaje ključno. Dok Arhimed i Njutn predstavljaju istorijske ikone inspirativnih trenutaka, Adižesova metodologija pruža okvir za primenu ovih koncepata u modernom poslovnom svetu.

Serendipitet izrasta iz svestranosti i otvorenosti uma. Adižesova metodologija podržava agilnost organizacija, omogućavajući im da se prilagode i reaguju na promene u okruženju. Ovakav fleksibilan pristup stvara uslove za pojavu serendipiteta, jer organizacije koje su spremne da ispitaju nove puteve i pristupe često nailaze na neotkrivene mogućnosti dok tragački rade na svojim ciljevima.

Stanje „toka”, u kome postoji otvorenost za momente serendipiteta, i „eureka” mente, s druge strane, deluju kao pojačavači poslovne kreativnosti. Adižes metodologija, kroz svoj naglasak na prilagodljivosti i evoluciju, omogućava organizacijama da stvore uslove koji podržavaju ova stanja. U okviru „toka”, zaposleni se suočavaju sa zadacima s visokom koncentracijom i osećajem zadovoljstva, gubeći osećaj za vreme i postižući duboku uronjenost u svoj rad. Ovo stanje podržava svestranu kreativnost, jer omogućava zaposlenima da povezuju različite ideje i pristupe na intuitivan način.

Slično, „eureka” momenti proističu iz pažljive balansiranosti između svesnog i intuitivnog uma, iz ravnoteže u bavljenju poslovnim izazovima i planiranim trenucima dokolice. Adižesova metodologija, koja promoviše raznolikost i prilagodljive stilove upravljanja, stvara okruženje u kojem se zaposleni ohrabruju da istraže nove pristupe i razmišljaju izvan uobičajenih okvira. Ovakvo otvoreno okruženje može podstići pojavu „eureka” momenata i „slučajnih otkrića”, gde se neočekivana kreativna rešenja javlja spontano.

Integracija Adižes metodologije s konceptima serendipiteta, „eureka” momenata i stanja „toka” ukazuje na mogućnost stvaranja holističkog okruženja za podržavanje inovacija i kreativnosti. Ova simbioza omogućava organizacijama da stvore ravnotežu između planskog pristupa i spontanosti, pružajući široku paletu prilika za produktivne trenutke i poslovni rast. Povezivanje ovih elemenata omogućava da se neplanirane inspiracije i intuicija usklade sa strateškim ciljevima organizacije, što dovodi do istinskog inovativnog napretka.



ALPinističko okupljanje u Opatiji

Kada stigne proleće, sa njim dolazi i sada već tradicionalno ALPinističko okupljanje u prelepoj Opatiji.

Generacije ALP 17.18/2 i ALP 19/2, prezentujući svoje studije slučaja pred komisijom, uspešno su završile drugu ALP godinu, uz timski rad i duh. Čestitke!!!

ALPinistička zajednica je svojim okupljanjem, druženjem, osmehom, uspela da ukloni oblake u kišnoj Opatiji.

Veliki događaj upotpunili su: Master class Boris Popovića „Šta znači rast x10?“; Poslovna simulacija „Timsko rešavanje problema“ koju je vodio Zvezdan Horvat i u četiri ruke vođene trenerske preporuke za lidera „Mens sana in corpore sano“ Mića Puškarević i Irena Bulat.



Promocija zaposlenih je proces, a ne čin

Najviše što jedan menadžer može da uradi za svog zaposlenog jeste da mu pomogne da prepozna i iskoristi svoje potencijale, i usmeri ga da napravi iskorak ka odgovornijim poslovima i složenijim pozicijama. Mnogi menadžeri nisu ozbiljno shvatili ovaj zadatak, nisu umeli, bili vešti da ga sprovedu, nisu imali vremena za to, jednostavno nisu uspeli...



Duško Ilić
HR consultant, ASEE

U PRILOG OVE ČINJENICE NAVODIM ZAŽANJE PITERA DRAKERA koje je izneo davnih dana, ali verujem da je aktuelno i danas:

„Generalno, menadžeri donose loše kadrovske odluke u vezi sa unapređenjem saradnika. Procenat dobrih kadrovskih rešenja ne prelazi 33 odsto: u najboljem slušaju, jedna trećina takvih odluka ispadne dobra, jedna trećina je minimalno efikasna, a jednu trećinu čine potpuni promašaji. Ni u jednoj drugoj oblasti menadžmenta nećemo se sresti s toliko bednim učinkom”.

Razlozi za neuspeh promocije od strane menadžera mogu biti raznorazni: preuranjeno promovisanje, nerealna očekivanja, nedefinisane odgovornosti i ciljevi, favorizovanje nekompetentnih pojedinaca, nepotizam...

Naravno, i promovisani zaposleni mogu da doprinesu neuspehu svoje promocije: i dalje daju prioritet stariim poslovima i nikako da ih „puste” i da shvate da imaju nove prioritete, žele višu poziciju ali ne i odgovornosti koje ona nosi, ne mogu da promene svoj stil rada i usklade ga sa onim koji zahteva nova pozicija...

Ipak, verovatno je glavni razlog loših rezultata u unapređenju ili promociji zaposlenih to što se ono ne posmatra kao planirani tranzicioni proces koji se sastoji iz određenih faza i koraka u kom je neophodan sistemski pristup, već se obično desi kao ad hoc događaj.

GLAVNI RAZLOG LOŠIH REZULTATA U UNAPREĐENJU ILI PROMOCIJI ZAPOSLENIH JE TO ŠTO SE ONO NE POSMATRA KAO PLANIRANI TRANZICIONI PROCES VEĆ SE DESI KAO AD HOC DOGAĐAJ

Načini promocije mogu znatno varirati u zavisnosti od veličine kompanije, industrije i pozicije za koju se vrši promocija, ali određene faze su prisutne (u većoj ili manjoj meri) bez obzira na navedene faktore.

Prateći sledeće faze u promovisanju zaposlenog, verujem da će menadžeri biti veštiji da efikasno sprovedu tranziciju zaposlenog ka višoj poziciji, čime bi se povećale njegove šanse da bude uspešan u novoj ulozi.

PRVI FAZA – PROCENA SPREMNOSTI (SPOSOBNOSTI)

Neretko menadžeri imaju skromne rezultate u proceni sposobnosti i potencijala svojih zaposlenih. U svakidašnjici, gde je borba za talente globalni problem, manjak ove veštine kod menadžera može značajno da ugrozi poslovanje organizacije. Pomoć menadžerima u ovoj oblasti trebalo bi da stigne od razvojne funkcije ljudskih resursa (HRD) ili eksternih profesionalaca koji se bave procenom i razvojem potencijala zaposlenih.

Najčešće kao ključni kriterijum za unapređenje zaposlenih posmatra se isključivo rezultat koji oni ostvaruju. Ostvaren uspešan rezultat jeste bitan kriterijum, ali ne i jedini. Neophodno je sagledati i njegove trenutne veštine saradnje i komunikacije sa saradnicima na različitim hijerarhijskim nivoima, adekvatno

ponašanje, koliko je spremjan na usvajanje i primenu novih znanja i tehnologija...

Navedeni kriterijumi su manje ili više vidljivi prilikom procene zaposlenog.

Glavni izazov je što se odluka o promociji ipak donosi na osnovu pretpostavki. Treba pretpostaviti da li će se zaposleni uspešno nositi s novim i složenijim odgovornostima, kompleksnijim međuljudskim odnosima. Da li će uspeti da izgradi autoritet, da li će prilagoditi svoj stil rada i razmišljanja zahtevima nove uloge, posebno prilikom prelaska u druge organizacione delove (npr. prelaskom iz proizvodnje u prodaju)...

Dobar način za proveru spremnosti, kao i za pripremu za novu poziciju, jeste da se zaposlenima dodele tzv. specijalni zadaci.

Zaposlenima se na trenutnoj poziciji dodeljuju privremene uloge, aktivnosti i poslovi koje su izvan delokruga njihove pozicije. U njihovom dosadašnjem radu oni ih nisu imali, ali je obavljanje tih aktivnosti u skladu s većinama potrebnim na novoj poziciji. Recimo, mlađim talentima se može pružiti prilika da budu u ulozi vođe manjeg tima ili projekata, ako do sada nisu imali takvog iskustva. Treba im dodeliti odgovornosti za aktivnosti koje do sada nisu obavljali: vođenje sastanaka, pregovora...

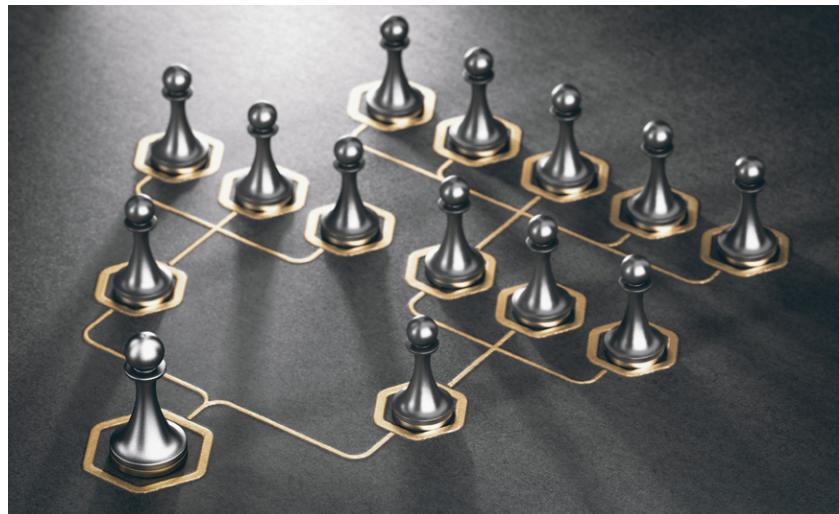
Ovakvi zadaci mogu menadžeru biti relevantan pokazatelj o trenutnim sposobnostima zaposlenog, da li je spremjan odmah da preuzeme složeniju ulogu ili mu je potrebna određena nadogradnja menadžerskih sposobnosti pre unapređenja. Zaposlenima koji treba da budu promovisani ovakve aktivnosti mogu pomoći da steknu praktično iskustvo i izgrade samopouzdanje, pre nego što formalno pređu na višu poziciju.

DRUGA FAZA - USKLAĐIVANJE OČEKIVANJA I UTVRĐIVANJE OBLASTI ZA RAZVOJ

Završetkom procene spremnosti, sposobnosti i uklapanja u novu ulogu – prve faze, prelazimo na drugu fazu tranzisionog procesa koja je isto bitna koliko i prva.

Prvi sastanak / Sastanak pri promovisanju na višu poziciju

Neretko menadžeri u „brzorastućim“ kompanijama znaju da promovišu svoje zaposlene tako što će im saopštiti (bez ikakve najave) da su od sutra na novoj, višoj poziciji. Ovakvom pomalo ishitrenom odlukom, promovisanom



šaljemo veoma opasnu poruku – od sutra jesi na toj novoj poziciji, a za prekosutra videćemo.

Samo imenovanje (formalno objavljinjanje o promovisanju zaposlenog ostatku kolektiva) zaposlenog ne sme biti „usputni“ događaj, već mora imati izvesnu dozu formalnosti. Prezvaničnog imenovanja potrebno je da menadžer održi unapred zakazani sastanak sa zaposlenim koji će biti promovisan.

Uvodni deo sastanka

Uvodni deo sastanka menadžer započinje rečima podrške i uvažavanjem, objašnjavanjem na koje načine je sve zaposleni doprineo organizaciji i ukazivanjem na to da kompanija u budućnosti ozbiljno računa na njega. U daljem tekstu objasnićemo kako se ova faza praktično realizuje.

Zatim bi trebalo popričati i čuti mišljenje zaposlenog o njegovoj sadašnjoj poziciji sa aspekta pozitivnih i negativnih strana te pozicije. Mišljenje kompetentnog zaposlenog je sigurno od značaja njegovom menadžeru.

DOBAR NA- ČIN ZA PROVE- RU SPREMNO- STI, KAO I ZA PRIPREMU ZA NOVU POZICI- JU, JESTE DA SE ZAPOSLE- NIMA DODELE TZV. SPECIJAL- NI ZADACI

Odnosi najčešće budu onakvi kakvi se uspostave na samom početku, zato treba jasno i precizno saopštiti glavna očekivanja i zahteve od zaposlenog na novoj poziciji. Potrebno je otvoreno razgovarati o odgovornostima i ciljevima, ovlašćenjima koja treba da ima radi ostvarenja tih ciljeva i dodatnim izazovima same pozicije. Zatim se predstavlja sistem nagradjivanja na datoj poziciji. Svakako razmotrite da li zaposleni ima pitanja u vezi sa opisom posla, da li je saglasan sa ciljevima i sistemom nagradjivanja i ima li dodatnih zahteva u vezi sa uslovima i načinom rada.

Ako su se akteri usaglasili oko svih segmenta, obično se nakon ovog koraka smatra da je promovisanje završeno. Ali ipak nije...

Drugi sastanak / Utvrđivanje oblasti za razvoj

Svaka pozicija zahteva određenu kompetenciju zaposlenog. Kompetencije su skup veština, sposobnosti, znanja i profila ličnosti koje neko treba da ima da bi uspešno obavljao posao koji radi.

Identifikujte razvojne oblasti i napravite individualni plan razvoja zaposlenog

Sledeći korak je identifikovati polja za razvoj, odnosno kompetencije koje zaposleni treba da razvije (poboljša) da bi bio uspešan u novoj ulozi. U skladu s pozicijom, razvojne oblasti mogu uključivati kompetencije kao što su: veština delegiranja, donošenja odluka, rešavanja konflikata, davanje *feedback* (povratnih informacija o nečijem radu i ponašanju), motivacija tima i još mnogo drugih.

Pošto se opet radi o proceni zaposlenog, značajnu pomoć menadžeri treba da dobiju od Službe za ljudske resurse.

Unapred planiranim razvojnom obukom, koja će na razne načine koštati firmu (ne samo novčano), kompanija ulaže u zaposlenog i šalje mu jasnu poruku da računa na njega u budućnosti.

Nakon identifikacije, sledi operacionalizacija razvojnih aktivnosti. Individualnim planom razvoja treba definisati za koliko vremena zaposleni treba da usvoji i stekne neophodne veštine i znanja kako bi uspešno obavljao svoj posao. Pored pomenutih usvajanja kompetencija iz oblasti ličnog razvoja, individualni plan razvoja obuhvata i potrebna specifična stručna znanja koja su neophodna za opera-

**PROMOCIJA,
IAKO SE TAKO
NA PRVU LOP-
TU NE ČINI, JE
SLOŽEN PRO-
CES. POSLEDI-
CA TOGA DA
SE NEKI KORAK
TOKOM PROCE-
SA PRESKOČI I
NEKA OD FAZA
IZOSTANE
MOŽE DOVESTI
DO NEUSPEHA**

tivno poslovanje (tumačenje i kreiranje izveštaja, vođenje projekata, korišćenje specifičnih aplikacija...).

Glavnu pomoć zaposlenom u njegovoj razvojnoj fazi bilo bi dobro da pruži viši menadžer ili iskusan kolega koji mu može pomoći da dođe do boljeg uvida pozicije, davati savete i povratne informacije. Ovo je uloga mentora i obično je ne preuzima direktno nadređeni menadžer.

TREĆA FAZA – UKLAPANJE ZAPOSLENOG U NOVU POZICIJU

Strpljenje i podrška

I pored očekivanja i nadređenog, kao i bližih saradnika, od promovisanog kolege da on bude potpuno na nivou pozicije i to u što kraćem roku, za uspešno sproveden kompletan proces tranzicije potrebni su vreme, strpljenje i stalna podrška zaposlenom, što je osnova ove faze.

Nakon promovisanja na složeniju poziciju, promovisanom zaposlenom nivo entuzijazma raste. Dobio je priznanje za minuli rad, izazovnije poslove, bolje uslove... Ono što nije neobičajeno je da ubrzo kod zaposlenog dolazi do pada entuzijazma, jer se susreće sa znatno složenijim problemima koji mogu da mu se učine isuviše kompleksnim, bolnim, nerešivim.

Podrška i pomoć zaposlenom u tom periodu su od izuzetne važnosti. Pohvalite ga za svako uspešno unapređenje, za urađene i male i velike zadatke, dajte mu konstruktivne povratne informacije, pokušajte da pronađete šta mu je glavni motivator, korak po korak, dok zaposleni ne počne s više uspeha da obavlja svoje aktivnosti. Tada obično kažemo da menadžer, pored svega, treba da bude i dobar psiholog.

Cilj ovog članka bio je da opiše faze i korake u procesu promocije zaposlenog, kao i da ukaže na to da je promocija, iako se tako na prvu loptu ne čini, složen proces. Posledica toga da se neki korak tokom procesa promocije preskoči i neka od faza izostane može dovesti do neuspeha, o čemu smo pisali na početku članka. U tekstu su takođe istaknute aktivnosti kojima treba dati značaj i sprovesti ih kako bismo došli do što uspešnijih rezultata promovisanja zaposlenog. Uspešnijih, ne 100 odsto uspešnih, jer krajnji rezultat ipak zavisi od ljudskog faktora. Uticaj učesnika procesa promocije na njen rezultat je posebna tema, koju ostavljam za neko od narednih izlaganja.



Ja sam slobodan čovjek

Povlačenje vlasnika sa upravljačke pozicije i odluka o uspostavi organizacije, sistemskog pristupa i profesionalnog menadžmenta svakako je hrabra, ali u jednom trenutku i nužna odluka vlasnika firme



Osmo Saracević

osnivač i vlasnik Saracević doo

ZA DONOŠENJE TAKVE ODLUKE POSTOJE RAZLIČITI UTICAJI, ali je sigurno da ona mora doći iznutra, mora sazreti u mislima i namjerama vlasnika, a razloga je puno.

- Svakako je ključan faktor biologije i prolaznosti čovjeka, te promišljanje gdje će biti firma u narednom periodu, strateško planiranje i pružanje prilika za mlade i vrijedne osobe.
- Poseban motiv je pripremiti nasljednike (djecu) da budu dio firme, da rade u njoj, a s druge strane, treba ih motivirati, edukovati i osposobljavati za rukovodeće funkcije.
- Vrlo često motiv za ovaku odluku je postojanje velikog broja obaveza koje vlasnik nesvesno preuzima, one prestignu njegove fizičke, a ponekad i druge mogućnosti i postanu teret funkcioniranja i upravljanja firmom.

U ovim okolnostima vlasnik postaje kočnica za donošenje odluka, što može biti jako pogubno za budući razvoj firme.

Posmatrajući iz ugla vlasnika i sa ove vremenske distance, smatram da je transformacija jedan vrlo težak i zahtjevan proces i sada mi je jasno zašto su mnogi odustali na tom putu.

Moramo biti svjesni da će biti grešaka kao posljedice izrastanja upravljačkog tima. Osim odluke

vlasnika da krene u transformaciju, POVJERENJE je svakako jedan od ključnih faktora uspjeha ovog procesa. Za uspjeh ovog procesa je, pored čvrste odluke vlasnika i izgrađenog povjerenja, vrlo bitan i pravilan odabir čelne osobe s potrebnim znanjima i stručnim kompetencijama. I na kraju, neophodan je prijenos odgovornosti, obaveza i ovlaštenja na upravljački tim.

pronašao u svojim prethodnim i uspješnim rezultatima rada.

Sve u svemu, uobičajeno je puno unutrašnjih strahova vlasnika za tekući rad, odgovornost prema kupcima, kao i za samu budućnost firme.

Ukoliko je moguće, najbolje za vlasnika je da u tom periodu, a i kasnije, ne bude u firmi, ako je ikako moguće, i da stvari posmatra sa stra-

TRANSFORMACIJA JE JEDAN VRLO TEŽAK I ZAHTJEVAN PROCES I SADA MI JE JASNO ZAŠTO SU MNOGI ODUSTALI NA TOM PUTU. SVAKI PROCES TRANSFORMACIJE JE JEDINSTVEN I POSEBAN ZA SVAKU FIRMU POJEDINAČNO I NE MOŽE SE PRESLIKAVATI NA NEKU DRUGU

Puno je izazova koji prate cijeli proces i puno je zamki u koje vlasnik može ući jako lako, pa čak i nesvjesno. U tom periodu nisu rijetke situacije da se kao vlasnik ne slažeš s trenutnim stanjem, međutim važno je na njih da ne reaguješ. Dao si priliku drugima i u tome treba čvrsto ustrajati, jer imaš povjerenje u osobu i tim koji upravlja procesima.

U ovom periodu, kada se pojavljuju i neke slabosti unutar procesa, unutrašnja neslaganja, uvek prisutan uticaj vanjske sredine... vlasnik mora biti čvrst u odluci i ne smije doći u situaciju da preuzima upravljačku odgovornost. Opravdanje bi lako

ne, uz povremene i redovne sastanke isključivo s direktorom i, naravno, uz jasan kontroling poslovanja.

Savladavati unutrašnje strahove, istrajavati, NE odustajati i kada stvari ne izgledaju dobro, ključno je za uspjeh ovog procesa.

Bio sam siguran u sebe da neću odustati od ovog procesa.

Za svaku promjenu treba vremena - SABURA.

U svemu ovome čovjek (vlasnik) ima svoja očekivanja. Moja očekivanja su uvijek bila pozitivna i nikada nisam razmišljao o nekim crnim scenarijima. Smijem priznati da sam očekivao da će ovaj proces ići brže a i lakše.

Istina, nisam nikada posumnjao u ispravnost svoje odluke o transformaciji i to me je uvijek dodatno motivisalo. Uvijek negdje u podsvjeti tražim tu sliku firme kakvu sam ja zamislio:

Uređenu, sa jasnim procesima i zadacima, nasmijan i raspoložen uposleni tim, prvenstveno zadovoljni izgrađenim ambijentom.

Još jednom, uvijek moramo biti svjesni uticaja vanjskih i unutrašnjih okolnosti, koje ponekad mogu biti i specifične. Svaki proces transformaci-

je je jedinstven i poseban za svaku firmu pojedinačno i ne može se preslikavati na neku drugu. Takođe, moramo biti svjesni da svaka transformacija i košta, da nosi svoj financijski efekat.

Danas su moja očekivanja ispunjena. Naravno, podrazumijevaju se stalna poboljšanja, to je živa materija i uvijek ima prostora za „bolje”, da se dodatno oblikuje i dotjeruje. Lično sam u duši zadovoljan učinjenim i po pitanju kako firma funkcionira i po pitanju mog prisustva u njoj.

„Ja sam slobodan čovjek”.

Zadovoljstvo mi je posmatrati kako organizacija funkcioniše, raste, bori se s problemima, zreli, bori se sa sobom.

Važno je pokazati odvažnost, biti istrajan i uporan, krenuti putem transformacije, zbog sebe, svog mira, unutrašnjeg zadovoljstva, dati priliku mladima, pobijediti svoj ego i svoje strahove.

Topla preporuka svim osnivačima da pokrenu proces.

PRAVNI ASPEKT

KO JE STVARNI VLASNIK PORODIČNE KOMPANIJE?

Ručam s jednim prijateljem, preuzetnikom-osnivačem i kažem mu kako treba da napišem tekst čiji je naslov „Ko je stvarni vlasnik porodične kompanije?”, a on mi, kao iz topa, kaže: „Supruga!”



Milovan Zvijer

advokat, partner u Four Legal i saradnik Adizes SEE

NISAM GA STVARNO PITAO, SAMO SAM REKAO NASLOV TEKSTA, ali mu je već i to bilo dovoljno da ima određene asocijacije, tj. odgovor.

To kaže moj prijatelj, a šta kaže praksa?

Kodeks korporativnog upravljanja („Sl. glasnik RS“ br. 99/2012) definije porodičnu kompaniju (tj. porodično društvo) kao privredno društvo u kom većina glasova pripada porodici pod čijom kontrolom je privredno društvo, uključujući osnivača društva koji namerava da prenese društvo na svoje potomke i učini poslovanje društva održivim kroz generacije te porodice.

Iz prethodne definicije razumeamo da može da postoji porodica pod čijom kontrolom je privredno društvo. Stvar bi bila jednostavna da postoji precizna zakonska definicija porodice. Međutim, za razliku od pojmoveva kao što su brak ili vanbračna zajednica zakonski precizno definisati porodicu ili članove porodice je složenije, a istovremeno u praksi je percepcija toga šta i ko čini porodicu još raznovrsnija. I tu valja biti oprezan pa pitanje porodice (u kontekstu definisanja porodične kompanije) treba razgraničiti od pitanja nasleđivanja i naslednih redova gde je zakonodavac, s razlogom i osnovom, precizan.

TEORIJA I PRAKSA

To sve u praksi dovodi do situacija da je čak i neko ko, u konkretnom slučaju, ne potпадa pod zakonske naslednike (npr. zet ili snaja) percipiran kao član porodice, s pravima u vezi s porodičnom kompanijom (pogotovo ako aktivno doprinosi njenom razvoju), a moguće je da se zamisli situacija u praksi gde neko ko pripada krugu zakonskih naslednika (npr. sin ili čerka) nije percipiran kao neko ko ima veze s porodičnom kompanijom (npr. odlučio je da živi na drugom kontinentu i porodična kompanija ga ne zanima). Paradox ovog kratkog uvida u moguć scenario je da svi uče-

snici mogu da budu u odličnim odnosima, tj. da to što zakonski naslednik nije percipiran kao „član porodice” za potrebe razmatranja budućnosti porodične kompanije istovremeno ne znači da su odnosi poremećeni.

Definicija dalje pominje osnivača i njegovu nameru da prenese društvo na svoje potomke, ali nigde ne govori da je to (samo) njegova kompanija, iako ju je on osnovao, a vrlo verovatno je i jedini formalni vlasnik (tj. vlasnik 100% udela). Zato se, ne slučajno, kompanija i ne definiše kao „osnivačeva”, već kao „porodična kompanija”.

Još teže čemo doći do bilo kakvog zaključka ukoliko odgo-

REŠENJE SE NALAZI U RAZGOVORU OSNIVAČA I SVIH ONIH KOJI SU VIĐENI ZA FAKTIČKE (MOŽDA I FORMALNE) VLASNIKE PORODIČNE KOMPANIJE

vor pokušamo da tražimo na polju npr. imovinsko-pravnih odnosa supružnika.

Da li je ideo zajednička imovina supružnika? Ako nije, da li postoji doprinos supružnika u uvećanju vrednosti kompanije, kao posebne imovine osnivača? Šta čemo sa porodičnom ili, još preciznije, nesporno zajednič-

kom imovinom supružnika (npr. stan stečen radom tokom bračne zajednice) koja je korišćena kao sredstvo obezbeđenja za kredit koji je omogućio porodičnoj kompaniji da izade iz finansijskih teškoća ili pak da osvoji novi proizvod ili novo tržište?

To su sve pitanja čija ozbiljnost i složenost može da služi kao podloga za ozbiljne naučne radove.

Ali hajde da pokušamo da još malo zakomplikujemo. Zamislimo porodicu: osnivač, supruga, sin i čerka slične životne dobi, recimo u svojim ranim tridesetim godinama. Sin se bavi sportom i ne zanima ga porodična kompanija, čerka je po-

NASLEDIVANJE BOGATSTVA

POREZ NA NASLEDSTVO, MOGUĆ ODGOVOR NA PITANJE: „ZA KOGA SAM SVE OVO STVARAO!?”

Koliko ste puta čuli: „Taj je obezbedio naredne tri generacije”? Siguran sam vrlo često, ali da li ste ikada u našim krajevima upoznali nekog ko i dalje uživa u plodovima rada svog pradede?



Marko Ilić

direktor Beotim, Bimbo, Beograd, II generacija

URBANA LEGENDA KAŽE DA U BEOGRADSKOM ELITNOM NASELJU DEDINJE ne postoji vila u kojoj kao odrasli ljudi žive predstavnici treće generacije porodice koja je vilu stekla. Proverite da li takvih ima u elitnim naseljima vaših gradova.

Jedan od mehanizama koji se u razvijenim zemljama primenjuje već decenijama, a koji služi da se deca ne opuste previše, ali i da smanji socijalno raslojavanje, upravo je porez na nasledstvo, često nazivan i taksa na smrt. Gotovo svaka zemlja na svetu u svom poreskom sistemu ima neki vid ovog poreza, kod nas je on simboličan, a kod naslednika prvog reda poreska stopa je 0%. Takođe, značajna je razlika između subjekta koji se oporezuje. U mnogim sistemima, uključujući i poreske sisteme naše regije, oporezuje se naslednik, dok u značajnom broju sistema, oporezovan je pokojnik.

Najčešće analiziran porez na nasledstvo je onaj koji se primenjuje u Velikoj Britaniji, jer sve više zemalja svoje poreze na nasledstvo oblikuje na sličan način. Naime, predmet oporezivanja je imovina koja ostaje iza pokojnika, a koja uključuje nekretnine, novac i sve druge vrednosti, kao što su firme, udeli, obveznice, hartije od vrednosti, vredne umetnine, kolek-

svetila svoju profesionalnu karijeru porodičnoj kompaniji i nesporno je izuzetno zaslужna za veliki napredak i rast, poslednjih godina možda čak i više od osnivača i supruge koji su se povukli iz operativnog poslovanja. Da li je to i dalje samo osnivačeva kompanija (koji je upisan kao 100% vlasnik) ili je i porodična kompanija po principu „svi smo jednaki“ ili je možda malo više čerkina kompanija, možda je ona malo „jednakija“ od sina sportiste?

GDE JE REŠENJE?

Ako ni propisi nemaju konačan odgovor, ako i praksa varira, a svi op-

ravdano traže brze i luke odgovore na pitanja, gde se onda krije rešenje na jednostavno pitanje „Ko je stvarni vlasnik porodične kompanije?“

Iskustvo govori da se rešenje nalazi u razgovoru, i to razgovoru svih onih za koje, pre svega, osnivač (on/ona) i njegov/njen supružnik vide kao faktičke (a možda u budućnosti i formalne) vlasnike porodične kompanije.

Zato odgovorni osnivači (kao formalni vlasnici porodične kompanije) i iniciraju izradu porodičnog protokola (kao temelja za uspešnu generacijsku tranziciju), i zato je prvi zadatak prilikom rada na porodičnom protokolu konstituisanje

porodične skupštine, tj. porodičnog saveta jer je ona mesto na kome se razgovara, između ostalog, i o tome ko će biti vlasnik porodične kompanije u budućnosti.

Kontinuiran razgovor, individualni napredak svih članova porodice u razumevanju izazova generacijske tranzicije, usaglašavanje stavova i teški ali neophodni kompromisi jedini su pravi put da se dođe i do odgovora na pitanje iz naslova ovog teksta.

Naravno, to sve je potrebno da se radi ako već niste srećnik, kao moj prijatelj s početka teksta, koji zna da je stvarni vlasnik porodične kompanije supruga!

cionarski predmeti velike vrednosti, te sve ono što se smatra tržišno vrednom imovinom. Porez se naplaćuje na vrednost imovine pokojnika koja prelazi prag od 325.000 funti, po poreskoj stopi od 40 odsto, bez obzira na to ko imovinu nasleđuje. Od ovoga postoji nekoliko izuzetaka, te je poresko oslobođenje potpuno u slučaju da je nasleđuje bračni ili vanbračni partner, te ukoliko svoju imovinu ostavljate dobrotvornim organizacijama, lokalnoj zajednici ili amaterskim sportskim društvima. U slučaju da imovinu nasleđuju deca ili unuci, neoporezivi iznos je 500.000 funti. U imovinu pokojnika se računaju i svi pokloni koje je pokojnik davao u poslednjih sedam godina života kako bi se sprečilo davanje imovine kada se sazna da je osoba ozbiljno bolesna.

U praksi to znači da ako deci i unucima (svima ukupno) ostavite nekretnine, novac i umetnine u vrednosti od 2.500.000 funti, od te imovine će na ime poreza biti plaćeno 800.000, dok će naslednicima ostati 1.700.000.

Imovina 2.500.000 - Prag oslobođenja 500.000 = Osnovica $2.000.000 \times 40\% = 800.000$ funti.

Moguće je tražiti potpuno ili polovično oslobođenje od poreza na nasledstvo u slučaju da se nasledniciima ostavlja kompletan posao, udele

IDEJA OVAKVOG SISTEMA JE DA KORIGUJE NAGOMILAVANJE NASLEĐENOG BOGATSTVA KOD ONIH KOJI GA NISU SAMI ZARADILI, VEĆ SE RODILI SA NJIM

u firmama koje nisu listirane na berzi, kontrolni paketi akcija u listiranim firmama (preko 50 odsto prava glasa), mašine, zgrade i ostale nepokretnosti, no uslov je da je pokojnik to posedovao najmanje dve godine pre smrti. S druge strane, oslobođenje od ovog poreza nije moguće tražiti za imovinu firme koja nije u funkciji osnovnog poslovanja (poslovni objekat koji se izdaje zakupcu, stan u kom živi vlasnik a vodi se na firmu itd.), te za firme čija je delatnost vezana za nekretnine, hartije od vrednosti i slično.

Ideja ovakvog sistema je prvenstveno u tome da koriguje nagomilavanje nasleđenog bogatstva kod onih koji ga nisu sami zaradili, već imali sreću da se rode u bogatoj porodici. Po podacima Britanskog zavoda za statistiku, medijalno domaćinstvo u Velikoj Britaniji raspolaže imovinom od 302.500 funti, dakle ispod praga posle kog se ovaj porez plaća, te velika većina stanovništva ovaj namet i ne oseća. S druge

strane, kod onih koji ovaj namet osećaju i imaju imovinu koja će biti oporezovana, budi motivaciju da u svoju decu ulažu kroz vaspitanje i školovanje, jer možda neće imati iste poslovne talente i ambicije kao i roditelji. Takođe, stimuliše ih da investiraju dugoročno u poslovanje i produktivnost, a ne u nekretnine i velike brojke na računima u banci. Aspekt oslobađanja od poreza za iznose koji su poklonjeni zajednici i dobrotvornim organizacijama veoma stimuliše filantropiju i zadužbinarstvo, te je veliki broj aktivnosti lokalnih zajednica finansiran poklonima bogatih ljudi, mnoge javne zgrade nose table sa imenom zadužbinara, a fundusi muzeja su dobrim delom punjeni poklonima iz kolekcija imućnih.

Vrednosti na kojima stoji ovakav vid oporezivanja, ali i posledice koje proizvodi, veoma su korisne za svako društvo i ekonomiju, pa bi bilo dobro u tom pogledu ugledati se na razvijene zemlje i prilagoditi i naše poreske sisteme tome. Sa aspekta bogatog čoveka, treća generacija se neće sećati novca i imovine koju im je ostavio, ako je druga do tada sačuva, ali će svakako biti ponosna svaki put kada prođe pored bolnice, škole ili druge zadužbine koju je svojoj zemlji ostavio njihov pradeda.

Gasi internet, motaj kablove

Latinska izreka „Timeo Danaos et dona ferentes” potiče iz priče o drvenom trojanskom konju, koga su Grci dali Trojancima u spjevu Eneida rimskog pesnika Vergilija. Ova izreka se često prevodi: „Plašim se Danajaca (Grka) i kad darove nose” ili u skraćenom obliku „Pazi se danajskih darova”. Danas se ova izreka koristi kada se ukazuje na opasnost koja se krije ispod nečije pretjerane ljubaznosti i darežljivosti. Često upozorava ljudе da ne vjeruju slijepo drugima



Selimir Vrabac

dipl. inž. elektr., osnivač i generalni direktor Imtec d.o.o. Sarajevo, polaznik Adizes Leadership Programa 8. generacija

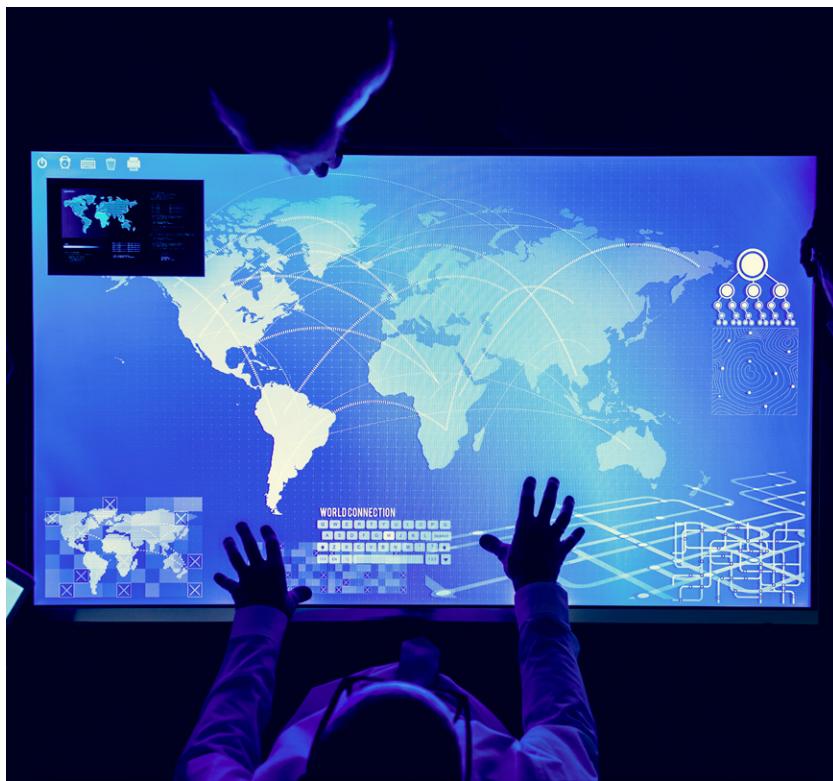
AKO BI NEKO ISPJEVAO SPJEV O DIGITALIZACIJI BIZNISA na Balkanu ovog vijeka, mogao bi biti inspiracija za novu izreku koja bi glasila: „Ne vjeruj IT-jevcima ni kad darove donose”. Naime, činjenice govore da je većina projekata i inicijativa digitalizacije završila ne-slavno. Kada pitate prosječnog IT-jevca, uvijek će vam reći frazu da su projekti propadali zbog nedostatka inicijative ili stručnog osoblja kod klijenata. Ali vam neće reći da je većina projekata uredno naplaćena, a ako se radi u javnom sektoru, veoma često i preplaćena. Ono oko čega će se svи složiti jeste da i dalje kaskamo za razvijenim svijetom, iako su nam dostupne tehnologije i znanje. I naravno, nesporno je da klijentima nedostaje stručnog osoblja, te da je svaki vanredni projekt (a to IT projekti uglavnom jesu) za bilo koju organizaciju značajan izazov koji zahtjeva dodatni napor i resurse. A resursa je svakim danom sve manje i manje.

S druge strane, smaram da je nesporno i da značajan broj IT projekata nema bilo kakvu suštinsku važnost za organizacije, već je proizvod nekog trenda koji povremeno zahvati tržište. Pod pritiskom tih trendova i agresivnog marketinga organizacije kreću na neizvjesne puteve implementacije „najnaprednijih IT rješenja”. U projekte se kreće bez jasnih ciljeva, sprovedenih analiza rizika, a posebno se pažnja ne posveti angažmanu unutraš-

SMATRAM DA ZNAČAJAN BROJ IT PROJEKATA NEMA BILO KAKVU SUŠTINSKU VAŽNOST ZA ORGANIZACIJE, VEĆ JE PROIZVOD NEKOG TRENDА KOJI POVREMENО ZAHVATI TRŽIŠTE

njih resursa na projektima. Oni se uglavnom podrazumijevaju. Obično se desi veliko i marketinški praćeno otvaranje projekta, koji se nažalost uglavnom nikada i ne zatvori. Projekat se valja ko siroče po organizaciji, od odjela do odjela, uz više pokušaja da ga se nametne kao bitnu temu. Na kraju se ili ugasi ili ostaje da živi unutar nekog odjela organizacije više kao baza za generisanje troškova, a manje zato što neko razumije smisao njegovog postojanja. Ako se taj smisao i pronađe, projekat svoj život na kraju duguje isključivo entuzijazmu pojedinaca, ali i računovođama koji ne žele nešto vidjeti van upotrebe sve dok ga ne pojede amortizacija. A čak i nakon tog perioda niko ne želi konstatovati smrt nečega u što je organizacija uložila značajan novac, uz pompezne najave da će nam to svima promijeniti život. Konsultanti koji su inicirali projekat vjerovatno već odavno prodaju nova „savremena tehnološka rješenja” gurajući nove organizacije na isti put. Ili su se prekvalifikovali za neku novu tranziciju.

Ako vam ovaj put nije poznat, vjerovatno ste totalno izvan procesa digitalizacije poslovanja. Što je ,naravno, mnogo veća opasnost nego da ste preživjeli neki neuspješan projekt digitalizacije u vašoj kompaniji. Jedino dobro u neuspješnim projektima digitalizacije jeste iskustvo koje će vam, ako



ga pravilno shvatite, stvoriti prepostavku da neki budući IT projekat uspije baš kod vas. Sve ostalo što ostaje iza takvih projekata su teške posljedice od kojih bih, pored uzalud bačenog novca, izdvojio traumu i stres koji trpe vaši uposlenici, a posebno menadžeri, pokušavajući da razumeju opakog IT tipa dok ih utjeruje na dugim prezentacijama u „novu digitalnu vjeru“. Ako je IT rješenje orijentisano ka vašim kupcima, veoma je moguće da će jedan značajan dio njih prestati biti vaši kupci, a ostalima čete godinama morati slati poklone gradeći novu lojalnost nakon gubitka povjerenja. Na kraju, ključno pitanje jeste zbog čega sve ovo preživljavati i kako se zaštiti od IT-jevaca makar vam tehnologiju davali i besplatno. Što se već uveliko pojavljuje.

PET SAVETA

Prva stvar koju ste valjda naučili u biznisu. Kao što nema besplatnog ručka, nema ni besplatne tehnologije. Sve se plaća, samo je pitanje kada faktura prispjeva.

Drugo je to da biznis probleme ne rješava tehnologija, već vi i vaši ljudi. Tehnologija je tu da budemo brži, bolji. Ali ako ne znamo u kom pravcu treba da se krećemo, to što smo brži ili bolji nam neće puno pomoći. Možda, a vrlo često je tako, znatno nam odmogne.

TEHNOLOGIJA JE TU DA BUDEMOS BRŽI, BOLJI, ALI AKO NE ZNAMO U KOM PRAVCU TREBA DA SE KREĆEMO, TO ŠTO SMO BRŽI ILI BOLJI NAM NEĆE PUNO POMOĆI, ČAK VRLO ČESTO NAM ODMOGNE

Treće, dobra reklama iznad restorana ne znači uvijek i dobru hranu. IT je kao industrija restorana. Pojavljuje se puno kompanija, a gotovo sve na kraju ne prežive dvije godine. Provjerite suštinski reference koje pišu na ponudama. Vrlo često to nisu reference, već negativna iskustva kupaca. Ili čak totalno lažne informacije.

Četvrta stvar su vaše stvarne potrebe. Lijepo je pričati o analizi kupaca uz pomoć vještačke inteligencije, ali većina naših kompanija ima baze podataka koje je nemoguće analizirati na taj način. Ako su ti podaci dovoljno detaljni, vrlo vjerovatno ih opet nema dovoljno da se naprave adekvatni modeli. Dakle, vjerovatno ste do kraja osuđeni na Excel analitiku i procjene vaših komercijalisti. Ali to ne mora značiti ništa loše. Dapače.

Peta stvar su prioriteti. Lijepo je imati najnoviji sistem za odnose s kupcima, ali ako taj sistem nije nazidan da kvalitetan računovodstveni (ERP) sistem, vrlo vjerovatno će jedini korist od tog sistema imati prodavac tog sistema. Jednostavno, kompanije ne mogu preskočiti neke faze svog razvoja. Isto je sa uvođenjem tehnoloških rješenja.

Na kraju zašto sam se usudio baviti ovom temom, i na neki način davati negativnu reklamu branši u kojoj egzistiram i gdje zarađujem. Najvažniji razlog je moja briga za posljedice koje „prebrza i nasilna digitalizacija“ ima za čitavo društvo. Posljedice na nas same i naše porodice svi doživljavamo svakog dana. Ono što je u početku izgledalo kao ljepotica, pretvorilo se u zvijer koja u negativnom smjeru oblikuje naše društvene okolnosti. Nekoliko teških slučajeva zlostavljanja i ubistava, od kojih su neka bila i masovna, nikoga ne ostavljaju ravnodušnim. U svim tim zlim rabotama na neki način je sudjelovala i tehnologija. Uglavnom ona koja je u naše živote ušla prebrzo i nasilno nas utjerala u neki metaverzum uglavnom radi interesa globalnih IT kompanija. Zbog toga, kada ovo preslikamo u živote naših kompanija, poziv na odgovornost pri korištenju tehnologija nije sigurno suvišan. Greške koje nastaju u kompanijama pod uticajem tehnologije višestruko se multipliciraju. Sve je moguće u virtuelnom svijetu, osim zaustaviti tehnologiju kad nešto krene po zlu. Tada se obično posegne za onim što izgleda totalno primitivno, ali je jedino učinkovito. Čupaj iz utičnica i motaj kablove. Moja preporuka je da i u kompaniji ponekad ugasite internet i smotate kablove. Život će se nastaviti, vjerujte mi na riječ.

DIGITALNA TRANSFORMACIJA JE BIZNIS, A NE IT PROJEKAT

Potreba za digitalnom transformacijom dolazi s više strana. Upotrebom moderne tehnologije klijenti imaju veća očekivanja od organizacija, traže digitalna rešenja koja su laka, jednostavna i dostupna u svakom momentu – online poručivanje, dostupnost na više kanala, naprednu pretragu, širok i pregledan izbor i sl.



Pavle Peković

IT Consultant, Orcus IT, saradnik Adizes SEE

SPREMINIJI SU NEGO IKADA DA LAKO MENJANJU KOMPANIJE KOJE IM PRUŽAJU USLUGU.

S druge strane, nove tehnologije se ubrzano razvijaju: veštačka inteligencija, podaci, kolaboracija, IoT, robotika i sl. daju priliku kompanijama da unaprede svoje poslovne modele i pruže bolju uslugu svojim klijentima, nudeći konkurentne proizvode i usluge.

Upravo ove potrebe upućuju šta treba da budu stubovi digitalne transformacije. Razni autori imaju različite pristupe, mi posmatramo digitalizaciju kroz uspeh svakog od sledeća četiri stuba transformacije: Klijenti, Poslovanje, Proizvodi i Zaposleni.

Digitalizacija podrazumeva korišćenje digitalne tehnologije u svakodnevnim zadacima, u cilju unapređenja efikasnosti i produktivnosti, kao i otvaranja novih mogućnosti za povećanje prihoda.

Digitalna transformacija je širi koncept koji ne obuhvata samo digitalizaciju već i promenu poslovnog modela, promenu organizacione strukture, kao i organizacione kulture, o čemu je veoma lepo pisao kolega Almir Jahić u broju 65 ovog magazina.

1. STUB KLJENTI

Mnoge organizacije su već postavile klijente u centar svoje poslovne strategije. Digitalnom transformacijom menjamo način interakcije s klijentom stalno se prilagođavajući promenama. Klijenti danas koriste digitalne tehnologije svakodnevno. Oni žele da na svom računaru ili češće mobilnom uređaju, mogu da traže, informišu se, razmene iskustva, kupe, plate, dobiju



4 stuba digitalne transformacije

Aktivirati klijente	Osnaziti zaposlene	Optimizovati poslovanje	Transformisati proizvode
<ul style="list-style-type: none">▪ Digitalno oglašavanje i CLM▪ Upravljanje podacima o kupcima▪ Internet i mobilna trgovina▪ Tech-bazirane prodavnice▪ Omni-channel iskustvo▪ Automatizacija korisničkih usluga	<ul style="list-style-type: none">▪ Upravljanje i razvoj digitalnih talenata▪ Mobilnost zaposlenih▪ Produktivnost i saradnja▪ Tech-bazirana veza sa zaposlenima	<ul style="list-style-type: none">▪ Logističko planiranje zasnovane na podacima▪ Upravljanje digitalnim resursima▪ Intelligentni procesi▪ Upravljanje kontrolom kvaliteta▪ Digitalizovano Front office i Back office poslovanje	<ul style="list-style-type: none">▪ Istraživanje i ideja▪ Razvoj proizvoda▪ Lansiranje proizvoda

Četiri stuba digitalne transformacije

DIGITALNA TRANSFORMACIJA JE ŠIRI KONCEPT I NE OBUHVATA SAMO DIGITALIZACIJU VEĆ I PROMENU POSLOVNOG MODELA, STRUKTURE I KULTURE

podršku za usluge i proizvode koji ih zanimaju. Nestrpljiviji su i želete ugodno klijentsko iskustvo kroz ceo proces. Zato kroz digitalnu transformaciju organizacija treba da što bolje upozna svog klijenta, njegove potrebe i klijentski put kako bi u svakoj tački omogućila klijentu vrhunsko iskustvo. Podaci o klijentu su prvi korak. Oni treba da budu precizni i sistematizovani, da daju jasnou i detaljnu sliku o svakom klijentu. Takvi podaci su osnova za kvalitetne marketing i prodajne aktivnosti kao i podršku. Takođe, oni su osnova za prilagođavanje korisničkog iskustva svakom pojedinačnom klijentu. Konačno, poželjno je obezbediti tradicionalnu i digitalnu komunikaciju s klijentom (društvene mreže, mesindžeri, *chat* i sl.) i da oni funkcionišu kao jedinstven sistem komunikacije. Klijent, recimo, može da se informiše tako što će videti tradicionalnu

reklamu, zatim nazove telefonom da se raspita za detalje, dodatne informacije da potraži kroz *chat*, a samu kupovinu da želi da završi onlajn. Koji god kanal komunikacije da izabere u kojoj god tački klijentskog puta, iskustvo mora biti jedinstveno i pozitivno za klijenta.

2. STUB OPTIMIZACIJA POSLOVANJA

Na pitanje šta očekuju od digitalne transformacije, organizacije često na prvo mesto stavljaju optimizaciju poslovanja, smanjenje troškova, povećanje produktivnosti i digitalizaciju procesa. Danas, među IT rešenjima zaista možemo naći moćne i efikasne, a za korišćenje jednostavne alate koji se bave upravo ovim. Ali nikakav alat neće efikasno rešiti loše i neefikasne procese. Zato su u procesu digitalne transformacije uobičajene revizija i izmene internih procedura i procesa. Idealno je da se kroz te aktivnosti jasno povežu procesi s podacima i dokumentima koji se koriste u tim procesima. Na taj način znamo ko kreira podatke i dokumenta, ko ih menja, ko je odgovoran za njihovu tačnost, koliko i kako se čuvaju, kao i ko sve ima pristup. Jasno definisani procesi i tokovi podataka i dokumenata, kao i njihove veze, daju čvrstu osnovu za uspešnu implementaciju rešenja za optimizaciju poslovanja.

3. STUB TRANSFORMACIJA PROIZVODA

Mogućnosti integracije softvera i tehnologije u proizvode i usluge može značajno da promeni vrednost koju pružamo klijentima, kao i da nam omogući nove biznis modele i prodor na nova tržišta. Pogledajte kako su kurirske službe dale novu vrednost i korisničko iskustvo klijentima kroz mobilne aplikacije, praćenje isporuke, digitalnu komunikaciju, paketomate i sl. Škole i organizacije koje se bave edukacijom sada znatan deo svojih usluga nude onlajn na daljinu, a ne samo u učionicama. Za rođendanske poklone sada imate mogućnost naručivanja potpuno prilagođenih poklona: majica sa željenom slikom i natpisom, čokolada sa imenom slavljenika, igračka koja kaže ime slavljenika i sl. Uključivanje digitalnih prevodilaca omogućuje prodor na nova tržišta. Digitalna transformacija treba da omogući da digitalna rešenja budu uključena od istraživanja i ideja, preko razvoja proizvoda, do lansiranja proizvoda i biznis modela iza svakog od njih.

4. STUB OSNAŽIVANJE ZAPOSLENIH

Posebno u poslednjih nekoliko godina, videli smo koliko je značajno da zaposleni poseduju

JEDINO SVE-OBUHVATNI PRISTUP MOŽE DATI ŽELJENE REZULTATE. KREIRANJEM DIGITALNE STRATEGIJE I MAPE PUTA ZASNOVANE NA JASNO DEFINISANIM STUBOVIMA TRANSFORMACIJE OSNOVA JE ZA DOSTIZANJE CILJEVA

digitalne veštine, ali i da organizacija omogući zaposlenima da koriste digitalna rešenja koja će im maksimalno pomoći da što efikasnije obavljaju svoj posao. Omogućavanje zaposlenima da budu mobilni, tj. da rade sa svake lokacije i s različitih uređaja (računara, tableta ili mobilnog telefona), očigledan je primer toga. S obzirom na to da zaposleni najčešće većinu svojih zadataka obavljaju s kolegama, u timu, potrebni su im alati za timski rad, za efikasniju komunikaciju (vidite koliko su popularni razni mesindžeri), kao i za razmenu ideja i informisanje. Ako organizacija ne pruži zaposlenom sve potrebne digitalne alate, oni će ili neefikasno obavljati svoj posao ili će pribeti samostalnom traženju digitalnih rešenja (*shadow IT*) koji otvaraju nove probleme bezbednosti, usaglašenosti i upravljanja.

POTREBAN, NE I DOVOLJAN USLOV

Kada se kroz ova četiri stuba ravnomerno i dobro postave projekti koje treba realizovati kako bi se napredovalo u procesu digitalne transformacije, to je samo deo potrebnih preuslova.

Za promenu poslovnog modela i organizacione kulture, kao sastavnih delova digitalne transformacije, neophodno je stvoriti organizacione promene i sprovesti organizacionu transformaciju. Onu koja će efektivno i efikasno upravljati ključnim promenama, omogućiti kontinuitet i prilagođavanje novim uslovima na tržištu.

Organizaciona kultura treba da sledi model *digital first* koji podrazumeva uključivanje digitalnog od prvog koraka svih daljih poslovnih planova i aktivnosti.

U osnovi gotovo svih rešenja digitalne transformacije leže kvalitetni podaci koji se aktivno koriste.

Sistemski pristup konsolidovanju i sistematizaciji podataka, recimo kroz projekte *DataWarehouse-a*, raznih formi analitike i sl. daju neizostavnu osnovu ostalim projektima u procesu digitalne transformacije. Osim podataka, zajednička nit za sve aktivnosti jesu pitanja bezbednosti i integrisanosti celog sistema koja treba posmatrati isključivo celovito i jedinstveno, a ne samo u okvirima digitalnog.

Digitalna transformacija je biznis, a ne IT projekat. Jedino sveobuhvatni pristup može dati željene rezultate. Kreiranjem digitalne strategije i mape puta zasnovane na jasno definisanim stubovima transformacije osnova je za dostizanje ciljeva digitalne transformacije.

Recesija – da, depresija – nikako

Joseph Schumpeter, američki ekonomski teoretičar austrijskog porijekla, prije nešto više od jednog vijeka objavio je svoju teoriju poslovnih ili ekonomskih ciklusa koja nam želi reći da je potpuno normalno, dakle očekivano, da se ekonomija „koleba”, odnosno ide gore-dole u određenim vremenskim razmacima



Aleksandar Krunić

generalni direktor, Pharma Maac, Sarajevo

ČAS SMO NA PUTU GORE, što Schumpeter naziva oporavkom i ubrzanjem, odnosno fazama ekspanzije, a čas smo na putu dole, odnosno idemo u recesiju ili čak depresiju, to jest faze kontrakcije. Kada smo na putu gore, kada sve ide lako i u pravom smjeru, nikome nije ni na kraj pameti niti neko uopšte želi da misli o tome da ćemo prije ili kasnije, ali svakako kroz koju godinu ili kad-tad, krenuti putem ka dole. Trezveno razmišljajući, ta putanja malo gore, pa malo dole izgleda potpuno logična. Bez obzira na to, svaki put kada se kriza počne pomaljati, krenemo dramiti, crtati na zid crnog đavola i izmišljati apokaliptične scenarije. Kao da nam čovjek nije sve lijepo objasnio i napisao i to prije više od stotinu godina. Uostalom, poslije kiše, sunce izlazi, ali i nakon dosta sunca, dobro dođe, jedva se čeka i neumitno je da će pasti kiša.

USPONI I PADOVI

Korona, pa onda trgovinski rat Kine i Amerike, te na to sve nadovezujući rat u Ukrajini, donijeli su smanjenje proizvodnje ili *output-a*. Schumpeterovim rječnikom, došlo je do poremećaja tržišne ravnoteže, što znači da smo ušli u fazu ekonomske kontrakcije. Dok je *output* padaо, novca je bilo dovoljno, a kada ga je negdje i ponestajalo, vrijedno se štampao novi, tako da je potražnja ostala živa. Čak su pojedina dobra, pogotovo nakon izolacije uslovljene koronom, postala tražena kao nikad. Potražnja na smanjenu proizvodnu aktivnost gurnula je cijene



RECESIJA JE-NORMALNA, A KAKO EKONOMISTI KAŽU, NEUMITNA I ČAK POŽELJNA POJAVA

različite špekulantske aktivnosti na tržištu te se pojavila inflacija i to ne mala. To dalje vuče realne zarade, odnosno novac kojim raspolažu potrošači prema dole. Treba očekivati da će cijena novca, odnosno kamate, i dalje rasti. Stoga ne bi trebalo nikoga iznenaditi što je Centralna banka Evropske unije već devet puta povećala referentnu kamatnu stopu. Kraj ovoj praksi se ne nazire, ali se očekuje da bi skup novac trebao dovesti do toga da padne potražnja, čime bi se zatvorio krug, jer bi to bio trenutak kada bi cijene mogле krenuti padati. Tako bi se došlo do nove tržišne ravnoteže. Ali, do tada, treba proći neko vrijeme.

Znam da nije romantično ekonomsku teoriju dovoditi u vezu s našim svakodnevnim životi-

ma, ali zar nam se nešto slično ne dešava i u drugim životnim aspektima, mimo ovog ozbiljnog, ekonomskog? Recimo, svi znamo i svi smo imali iskustvo lošeg dana na poslu. Nikom ne pada na pamet da to naziva „recesijom”, nego jednostavno kaže „imao sam loš dan”. Ako, međutim, jedan loš dan preraste u niz takvih dana, ako na kraju zaključimo da već mjesecima gubimo vrijeme i živce na radnom mjestu koje nam se ne dopada, gdje je šef moron ili nam taj posao jednostavno ne leži – e, onda već kažemo da smo, s oproštenjem, prduhli u čabar. Tada bismo već slobodno mogli govoriti o (ličnoj) recesiji.

Recesija je po definiciji konstantno padanje – ne mora nužno biti sunovrat, dovoljno je i paduckanje – u trajanju od najmanje tri kvartala, odnosno devet mjeseci. Dakle, ako nas gotovo godinu dana nikako ne ide, onda nam nema druge do govoriti da smo upali u recesiju. A ako nas pak, gluho bilo, ostavi životni partner i, recimo, pobegne, da ostanemo u ekonomskom vokabularu, sa finansijski likvidnijim protagonistom, a mi nakon toga „padnemo u sevdah” i ako to padanje ide duboko i traje dugi, onda su izgledi vrlo dobri da se suočimo s višim stepenom od recesije, a to je depresija. Drugim riječima, recesija je „mala maca” šta nas sve može zadesiti u našim gore-dole avanturama. Zato, glavu gore, oblaci recesije koji su se nadvili nad našim glavama kao sublimacija negativnih okolnosti koje nas u zadnje vrijeme zadesiše, doći će, proći i pasti u zaborav.

Usudio bih se čak reći, recesija je normalna, a kako ekonomski teoretičari kažu, neumitna i čak poželjna pojava. Ali treba se svakako čuvati depresije. A za depresiju kako u ekonomiji, tako i u svakodnevnom poslu, treba ipak nešto više i teže da se desi. Ako svijet stane s problemima, ako uskoro ne izmili neki novi virus ili ako se negdje ne otvorи novi sukob, trgovinski ili oružani, imamo dobre šanse da prođemo bez depresije. Istovremeno, za depresiju u životu bi pak trebalo puno više da se desi od lošeg posla.

NAMEĆE SE ZAKLJUČAK DA LJUDSKI ROD MOŽE ZAISTA MNOGO NAUČITI OD EKONOMIJE

Nešto, recimo, kao loš brak. Ili vrlo specifično lokalno okruženje, poput tročlanog predsjedništva ili „zaštite vitalnog nacionalnog interesa”. Po onoj: „Ako imaš traktor, vrti kombajn”, ako živiš u takvom okruženju, gledaj da se okružiš srodnim dušama, što svako priseban i pokušava da radi, a mani se politike – ako želiš izbjegći depresiju.

OPORAVAK

Ekonomija (svjetska, da ne bude zabune) raspolaže vrlo robusnim imunološkim sistemom koji joj omogućava oporavak i rekuperaciju nakon godina krize. Naše pak lokalne ekonomije, nakon raspada veće političke cjeline, a time i većeg tržišta, plivaju nošene svjetskim trendovima bez bilo kakvih značajnih elemenata autonomije i kontrole vlastite sudbine. Odnosno, ako Njemačka pada u krizu, svima nama redom se ne piše dobro. A Njemačka, sada je to već vrlo izvjesno, kao prva od većih industrijskih sila neumitno klizi ka recesiji. Kontrakcija, dakle, uzima maha, a to znači da će se aktivnosti koje vode oporavku intenzivirati. Ako je berza vjerodostojan pokazatelj zdravstvenog biltena ekonomije, onda nije zgoreg spomenuti da otkada svijet prati zbivanja na berzi, a to je otprije malo više od stotinjak godina – taman tako negdje kada se Schumpeter oglasio sa svojom teorijom – nije zabilježen negativan period duži od sedam-osam godina u komadu. Recimo, Velika depresija tridesetih godina prošlog vijeka bio je takav jedan događaj. Schumpeter takva vremena, pomalo suhoporno, naziva „beskamatnim ciklusom u ekonom-

skom procesu”. Ekonomija se i nakon te velike, ali i svake naredne krize, oporavila i krenula uzlaznom linijom.

Oporavak se, naravno, ne dešava sam od sebe. Teoretičar Schumpeter kaže da u međuprostor između dva tržišna ekvilibruma upadaju novi takmaci, tržišni segmenti i proizvodi. Praktičar Adizes bi tu situaciju nazvao *opportreats*, što ja rado na naše jezike prevodim novom imenicom „priopas”, nadajući se da mi idejni tvorac tog pojma neće zamjeriti. Time se želi reći da ekonomiju iz krize vuku oni koji upravljaju promjenama, i u lošim vremenima vide prilike, koji donose i sprovode, vrlo često, teške odluke. Koji režu što se rezati mora, grade kada se graditi treba, mijenjaju, optimiziraju. Ko zna i shvata da su usponi, ali i padovi sastavni dio igre, njemu je svaki dan „priopasan”.

Ekonomija je društvena nauka i pojava koja je odavno zauzela vrlo važno mjesto u svakodnevici širom svijeta. To, makar i uz dosta mašte, navodi na razmišljanje da li se i u kojoj mjeri njeni modeli i uzorci ponašanja i djelovanja daju preslikati na naše svakodnevne živote. Kako, recimo, mi homo sapiens stojimo sa oporavkom nakon životnih kriza? Nema dileme, žilavim smo, jer inače ne bismo postali najdominantnija vrsta na cijelom dunjaluku, preživljavajući i održavajući vrstu hiljadama godina. Međutim, za razliku od ekonomije, znamo protračiti decenije živeći u recesiji, ili čak u konstantnoj depresiji, mada nam često nedostaju ozbiljni razlozi za to – uključujući i odsustvo lošeg braka, odnosno nepostojanje likvidnog protagoniste kao negativca u životnoj priči. Nameće se zaključak da ljudski rod može zaista mnogo naučiti od ekonomije. Nešto, recimo, kao prihvatanje svake (životne) recesije, a zašto ne čak i depresije, kao šanse za novi uzlet, bez gubljenja vremena na kukanje. To bi baš bila humanizirana pro-ekonombska priča.



Prokletstvo rukovodioca

Dobar rukovodilac ne radi danas ono što su njegovi saradnici mogli uraditi jučer



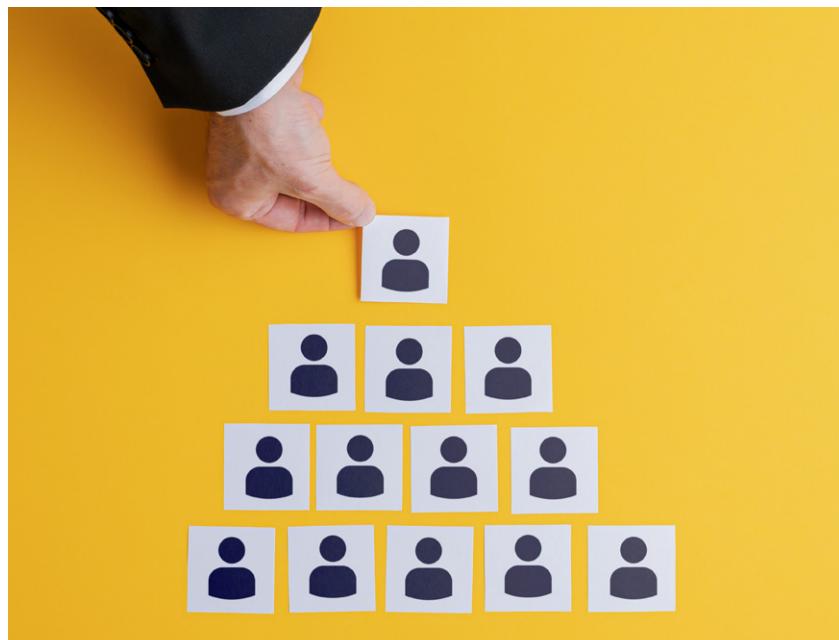
Fuad Šišić, dipl.ing mašinstva

proglašen za Lokalnog lidera desetljeća 2012. godine od Lige humanista

DOBRICA STEVANOVIĆ, PREDAVAČ ADI-ŽES LEADERSHIP PROGRAMA I GENERALNI DIREKTOR HAHN+KOLB DOO, u julu 2016. godine objavio je zanimljiv tekst „Prokletstvo direktora”, a meni je bio povod za tekst koji pišem. Između ostalog, Dobrica je napisao:

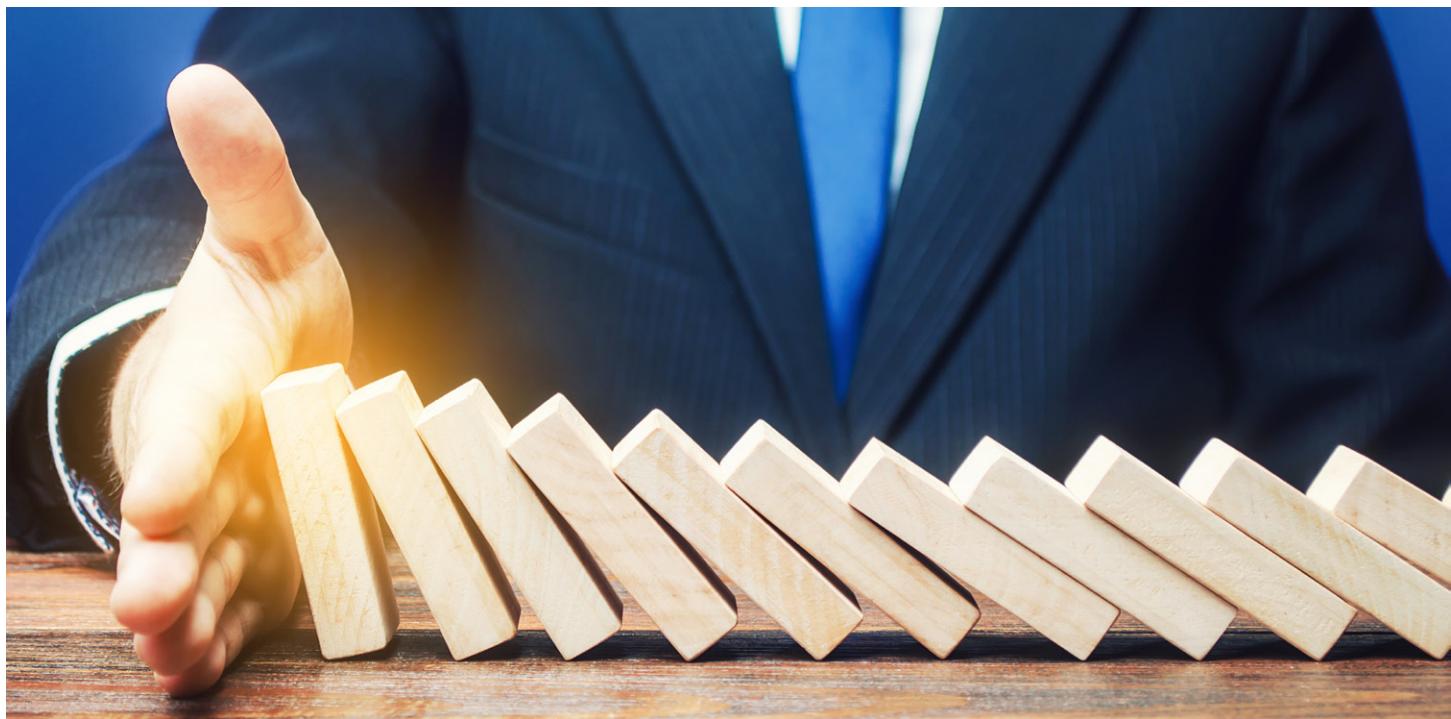
„Kad se kaže ‘volite se, ljudi’, to ne znači ‘volite sebe, ljudi’. Često postoji zaljubljenost menadžera u onog što radi i ono šta radi, da ne kažemo lik i delo, to jest u značaj sopstveni ili svoje službe u firmi (službe, a ne tima, kao što bi trebalo)”.

Postoji neka naslijedena organizacijska kultura iz nekih drugih okolnosti koja se predugo zadržava. Takvu organizacijsku kulturu podržavaju mnogi rukovodioci (predsjednici, direktori, ministri, načelnici, šefovi), ali i mnogi podanici (članovi organizacije, uposleni, građani). Da li to rade svjesno ili nesvjesno – ne znam, ali znam da postoji nešto od sljedećeg: nedostatak znanja ili sebični motivi, ili oboje. Izuzeci postoje, naravno, inače ne bismo znali da može drugačije u sadašnjim okolnostima. S jedne strane, u organizacijama (neovisno o tome jesu li privatne, vladine ili nevladine) prevladavaju očekivanja da rukovodilac zna sve, posebno ako zauzima čelnu poziciju. Na primjer, očekuje se da predsjednik zna sve i ima odgovor na sva pitanja. A predsjednik to i misli tako. I ako ga pitate o nacionalnoj ekonomiji – dobićete odgovor, o svjetskoj ekonomiji – nema problema, o geopolitici – nikakav problem, o pojedinim općinama – naravno da zna (možda ne o onim koje nisu važne kao o onim koje su važne, ali zna), o nekom dnevnom događaju – pa jedva čeka... Tako je na svim nivoima i u svim



organizacijama, samo što su pitanja različita. Sveznalost, koja se crpi iz autoriteta pozicije, iz autoriteta ovlaštenja, a ne iz autoriteta zanata je općeprisnuta. I ponavljam, ima drugačijih primjera, mogao bih posvjedočiti.

S druge strane, nema sumnje da je motor automobila važan kao što je to procesor u računarima. Ali ako imate samo dobar motor a sve drugo „što visi to i otpada”, da ne pitam kakvo gorivo koristi i šta je sa okolinskom zaštitom, i je li uopće moguće da motor upravlja sam sobom, kako će to funkcionisati? Kratko-ročno može i funkcionisati, ali gubi se kontinuitet dugoročne sistemske održivosti. Poznato je, što je pozicija rukovodioca viša, zavisnost



je veća. Rukovodilac ima opciju odvojiti se od organizacije, od tima, solirati manje ili više uspješno. Ima i drugu mogućnost, izgrađivati sistem, graditi organizaciju u harmoniji, ali je stalno održavati na tračnici koja vodi ka dostizanju usaglašenih dugoročnih ciljeva.

Prva opcija je lakša, iako je i ona zahtjevna, teška, mukotrpna, ali se lakše podnosi jer stavlja pojedinca/osobu u prvi plan, a ne organizaciju. To pojedincu može goditi i dati mu snagu da nastavi, ali i sve teže se može toga oslobođiti. Svakom godi pohvala, malo ga „podigne” od Zemlje. I tako, malo-pomalo, ako se povremeno ne spusti, ne prođe mečavu i oluju, on počne lebditi i nužno gledati druge „odozgo”. S obzirom na to da je fizički ipak na Zemlji, onda prelazi u fazu odbrane takvog pristupa, i ulazi sve dublje i dublje postajući uvjeren da bi cijela organizacija trebala da njemu služi, da ga podržava, a ne obrnuto i uravnuteženo. To ne vodi samo gubitku rukovodstva, jer ono je već samim izborom prve opcije izgubljeno, to vodi gubitku bilo kakve fer komunikacije, gubitku interakcije koja vodi sinergiji u organizaciji, gubitku kompetencija u prvom planu, jer idol je već tu. A kada je on tu, svaka dalja komunikacija se svodi na interpretaciju zaštite i uzdizanja idola. Istina nije važna.

Druga mogućnost nije teža ali traži veću istrajnost. Služenje organizaciji ne dopušta „uzjahati” organizaciju. Stavljati važnost organizacije u prvi plan, rukovodstva, tima,

RUKOVODILAC I RUKOVODSTVO SU PRIMARNO ODGOVORNI DA OSPOSO- BLJAVAJU OR- GANIZACIJU ZA PREŽIVLJAVA- NJE U BUDUĆ- NOSTI

zajedničkih vrijednosti i razloga zbog kojih organizacija postoji, dodajući osobni doprinos autoritetu pozicije koja služi organizaciji mogla bi pomoći organizaciji u budućnosti. Ne uzdizati se u dobru i ne pokleknuti u teškoći.

Narodna mudrost: „Ko se hvali, sam se kvar“ izrasla je iz stvarnog života različitih generacija i različitih okolnosti. Pamtim generacije koje odlaze ili su otisle a da su živjele desetljećima u istim okolnostima, a sada jedna generacija u jednom desetljeću živi u izmijenjenim okolnostima. To nije teško vidjeti, i to ne bi trebalo biti teško razumjeti. Nasljeđe treba poštovati, ali bilo bi jako korisno prilagoditi se novim okolnostima. Rukovodilac i rukovodstvo su primarno odgovorni da osposobljavaju organizaciju za preživljavanje u budućnosti. Tekući rezultati su potrebni, korisni, i ne treba ih nikako ignorisati, treba ih afirmisati u funkciji sigurnosti i harmonije organizacije u budućnosti, a ne u funkciji osobnih promocija i odbrane postojećih pozicija ili čak zauzimanja novih pozicija. Stoga za nas može biti mjera demokratija, a ne prosta demokratija ili diktatura. Demokratura koju objašnjava dr Isak Adižes, koja podrazumijeva demokratiju u donošenju odluka ali u isto vrijeme ne preglasavanje ili konsenzus (jasno definisana odgovornost koja podstiče participaciju i gradi poštivanje i povjerenje na uštrb nepoštivanja i nepovjerenja), i koja podrazumijeva diktaturu u sprovođenju odluka, ali ne odstrel neistomišljenika.

Pravda za menadžere

Ko da je juče bilo, a nije, desetine godina su prošle, kako sam imao raspravu s direktorom starog kova oko toga da se reč menadžment (ne) može dovoditi u kontekst s rečju upravljanje. Tvrđ je bio u svom stavu da se reč upravljanje odnosi samo na mašine, a ne na ljude ili procese. Da bismo bili tačniji u prevodu te tada strane reči 'menadžment', meni je trebala reč 'upravljati', ali nije bila dovoljna, nedostajale su i reči voditi, rukovoditi, organizovati... i još mnoge koje studenti nauče pa zaborave kada uče definiciju „šta je menadžment”



Boris Vukić

regionalni direktor ASEE za razvoj porodičnih kompanija

DA LI SAM TADA NEGDE PROČITAO ili mi se, što bih više voleo, ukazalo, profesiju menadžer, koja iz menadžmenta potiče, dosledno i uporno definišem, siguran da je tačna, kao: „Osoba koja sem svog posla organizuje i podržava druge ljude u izvršenju njihovog posla unutar jedne profitne ili neprofitne organizacije”. Ajde i javne, ne znam u koju grupu ta vrsta preduzeća spada. Pa je tako i generalni direktor – menadžer a i poslovoda je menadžer, samo što „menadžerišu“ na različitim nivoima.

Godine su prolazile i svakoga dana bilo je sve više onih koji se kao menadžeri predstavljaše. Menadžer prodaje, menadžer nabavke, menadžer informacionog sistema, menadžer ljudskih resursa, i fakulteti kojekako kvi kojekunde nicaše i obrazovaše menadžere u finansijama, menadžere u turizmu, građevini, sportu... Više niko nije htio da bude prodavac, referent (stariji ili mlađi) nabavke, kadrovik... Svi počeše da menadžerišu. Prilično sam siguran da su od zanimanja komercijaliste nastala bar tri – *product, brand i category* menadžer. S vremenom se išlo dalje – sekretarice su postale office menadžeri, pojaviše se „menadžeri društvenih mreža“. U dobroj veri i nameri, pitao bih nosioce tih titula menadžera na vizitkartama samo jedno: „A koliko vi saradnika imate?“ Najčešći odgovor bi bio – nikoga. A šta onda menadžerišete? Pa menadžerišemo proces nabavke, prodaje, zapošljavanja... Nikad mi



LIDER JE ZRELA URAVNO-TEŽENA OSOBA, KOJA ZNA KO JESTE I ŠTA NIJE I KOJA VOĐENJE ORGANIZACIJE BAZIRA NA POSTULATIMA PARTICIPATIVNOG UPRAVLJANJA

nije bilo jasno zašto sledeći tu logiku spremačice nisu menadžeri spremanja kad zaista ona (ili on – budimo do kraja rodno ravnopravni) upravljaju procesom spremanja. Dilema mi je bila čisto leksička, naravno, ko ne vidi ili neće da vidi ironiju u redovima koje čita. Čekao sam trenutak da mi se majstor za strugom predstavi kao menadžer struganja i da se izbriše ta tanana, slovna, razlika između rukovaoca i rukovodioca.

Ajde ovo i da razumem i da prihvatom da je lepše zvati se menadžerom nego referentom, ali postoji i jedna vrsta „menadžera“ koju ne razumem. Zašto su, aman, ljudi, pobogu – „fudbalski menadžer“, „košarkaški menadžer“, „estradni menadžer“? Zašto mora i tu reč menadžer? Šta li oni menadže-

rišu? Oni ne upravljaju procesom igranja fudbala, košarke, pevanja. Oni preprodaju ili prodaju fudbalere, košarkaše, pevaljke... U fetišističkom zanosu da se sve menadžerom zove izmisliše naše kovanice „fudbalski/košarkaški/estradni menadžeri“ od onih koji se na engleskom zovu *football/basketball/talent agent*. Na um mi pade jedna tačnija reč za opis posla u kojem nekog fudbalera ili košarkaša prodaš i uzmeš procenat (podvezdeš) u neki sportski klub ili pevaljku na neki splav, ali učutaću.



I nakon ova dva slučaja u kojima se menadžerskom titulom ljudi okite da bi bili važniji, stiže udar po menadžerima mučenim, iz meni nejasnog razloga, s liderske strane. Krenulo je naivno, pričicama o liderima koji su bezgrešno začeta bića koja hodaju po vodi... Danas, ne samo po poslovnim društvenim mrežama već i po fakultetima, kursevima, master programima, dele se ilustracije, pišu se radovi, domaći i strani, u kojima se u najkraćem menadžer prikazuje kao samoživi gonič robova, đubre od čoveka, siledžija i to višestruki povratnik, a lider je evnuh, plavušan s vетrom u kosi, uvek u daljinu pametno zagledan, sa osmehom Mona Lize koji na beloj golubici lebdi. Posle ovog teksta obećavam, meni će biti lakše, da izvinite, anfolovaču i blokirati svakog ko ovako nešto deli. Pitah i svevideću veštačku inteligenciju vidi li razliku između lidera i menadžera znajući odgovor. Naravno, i ona je nasela na propagandu. Sem delova o lideru kao dalekovidećem vizionaru, a menadžeru kao kratkovidećem taktičaru, veli AI: „Lider je motivator koji

**UVEREN SAM
DA MENADŽER
MOŽE BITI LI-
DER I STVARNO
NE RAZUMEM
ZAŠTO SE TO
RAZDVAYA. TU
RETNU BILJKU
KOJE JE TAKO
MALO OKO NAS
ZVANU PISMENI
PROFESIONAL-
NI MENADŽER,
OZBILJNO
ĆEMO MORATI
DA PLATIMO**

stvara poverenje, lojalnost i posvećenost kod svojih sledbenika. Menadžer kontroliše ljude kroz pravila, procedure, nagrade i kazne“.

O nedoslednosti na „onome svetu“ ne bih dalje, a i ne bih vam uskratio zadovoljstvo da sami proguglate pojmove kao što su npr. „svetski lideri“ i uz časne izuzetke pronađete sijaset diktatora i autokrata uz pokojeg ego manijaka, i iz politike i iz biznisa. (Videt i da će zakucati maca i na liderska vratanca u pojavi, na primer, „promo lidera“; proučih da vam skratim vreme – to su promoteri/promoterke na sajmovima.)

Kad sam dao viđenje o tome šta je menadžer, biću slobodan da, objedinivši sve u knjigama pročitano i u praksi proživljeno, definišem: Lider je zrela uravnotežena osoba, koja zna ko jeste i šta nije i koja vođenje organizacije bazira na postulatima participativnog upravljanja. Mogli bismo se sad nadopunjavati, ali verujem da niti jedan fetišar lidera ne može ovo da opovrgne. Da, da, znam, može da se nadopuni. Ali man'te mene.

Lideri kao takvi mogu biti različitih zanimanja pa imamo i lidere u menadžerskom poslu, lidere među preduzetnicima, državnim...

Da li biste želeli da na čelu vašeg preduzeća bude lider, siguran sam – da. Na čelu države, siguran sam – da. Priznajem, malo mi štuca ova teza o preduzetniku kao lideru, pa iz toga sledi i zreloj uravnoteženoj osobi, al' ajde da ne sitničarimo.

I tražim pravdu za čestiti menadžerski poziv. Uveren sam da menadžer može biti lider i stvarno ne razumem zašto se to razdvaja. Čemu sve te neumesne ilustracije i netačna poređenja i grafikoni? I zašto se ne pravi podela između lidera i preduzetnika? Ili lidera i političara? Generalni direktor koji je zrela, dobro uravnotežena osoba... (čitaj da ne prepisujem definiciju) svakako je lider. Poslovođa koji je zrela... (opet čitaj definiciju) sigurno je lider. Kao i državnik. Kao i preduzetnik.

I biću dosadan – tu retku biljku koju je tako malo oko nas, koja ZNA da sem svog posla organizuje i podržava druge lude u izvršenju njihovog posla unutar jedne profitne ili neprofitne organizacije, tu retku biljku koja se više sama zaliva nego što to činimo mi, koja se zove pismen profesionalni menadžer, ozbiljno ćemo morati da platimo danas i plaćaćemo u budućnosti. Skoro kao da je lider.

Grešamov zakon

Nije greška nego Grešam. I nije propisan zakon, nego zakonitost koja se javlja. I govori o tome da loš novac potiskuje dobar novac iz opticaja



Dobrica Stevanović

generalni direktor Hahn+Kolb, doo i predavač Adižes Leadership Programa

U DAVNOM ŠESNAESTOM VEKU SER TOMAS GREŠAM, savetnik kraljice Elizabete I, utvrdio je da srebrnjaci potiskuju zlatnike iz opticaja. A onda, znatno kasnije, razni bakrenjaci su potisnuli srebrnjake da bi papirni novac potisnulo i njih. Jeste, reći ćete, ali i papirni novac je imao zlatnu podlogu. Možda u početku, da se sada ne upuštamo naširoko u diskusiju. A onda dolazi : taraaata - digitalni novac. I sve se svodi na onu scenu

iz „Vuka s Volstrita” gde čovek lepo kaže fuzi, fazi, fegazi! Ako neko kojim slučajem nije video ovu scenu - nikad nije kasno, ima na YouTube-u sve što nam u životu treba. Poruka scene je: sve je to magla, i novac postaje stvaran tek kada ga investitori povuku „iz igre”. Ili se razmeni za robu.

Daću sebi slobodu da malo proširim Grešamov zakon. Nisam ser, ali mogu da pogledam... ili sagleđam. Potiskivanje dobrog od strane lošijeg ne odnosi se samo na novac nego i proizvode. Jedemo sve manje kvalitetnu hranu (iako izgleda sve bolje) i nosimo sve lošiju garderobu. Ovde ne govorimo o modi i praktičnosti, nego o kvalitetu materijala. Što bi babe rekle: „Eee, sinko, kakvu sam ja nekada bluzu imala. Nosila sam je dvadeset osam godina dok je peggom nisam upropastila“. Talas jeftine robe iz Azije poplavio je Evro-



pu, čak i zemlje kao što je Italija, koja je bila jedan od lidera u industriji teksila. Poenta je u reči **jeftina**. Internet prodaja je samo pojačala licitaciju cena nadole. Pošto nema onoga „dobro, a jeftino“, osim u idiličnim oglasima genijalnih marketinških stručnjaka, jasno je gde ide kvalitet. Ekstremni primeri su u auto-industriji, gde se cena delova za ugradnju računa na deo centa. Čuvena Citroen DS 19 – „ajkula“, imala je hidrauličko vešanje sredinom 20. veka, i to

OD AI NE MOŽEMO DA POBEGNEMO, NAPROTIV. SAMO JE PITANJE KADA ĆE (I DA LI ĆE) NAŠA LJUDSKA KREATIVNOST ILI EMOCIJA DA BUDE DOSTIGNUTA

vešanje bilo je superiorno. Zašto se inovacija nije raširila? Pa, skupo! Sledeće što možemo reći je da su sada vozila bolja (i znatno skupljia) nego tada. Naravno, tehnologija je otišla napred, kao i kontrola kvaliteta i to moramo da imamo u vidu kod poređenja. Proizvod je samo suštinski isti i služi za prevoz od tačke A do tačke B. Inovacije su pomogle da se napravi tzv. **prošireni proizvod**. Na primer, kada na TV dodamo 5.1 zvučnike i napravimo kućni bioskop to je prošireni proizvod. Isto, ali nije isto. Marketinške stručnjake uče da prave nemoguće kombinacije i onda dobiju vau efekat nečeg novog, neočekivanog. Tako je „smoki“ dobio 101 varijantu, na primer sa čokoladom i slično. Je l' može s ukusom rakije, pitam za druga?

Ako ne želite da se upustite u trku cenama (ne kažem da i to nije ponekad bitno), vaša kompanija mora da pruži INOVATIVAN proizvod. U već pomenutoj auto-industriji kvalitet ustupa mesto dizajnu i boljim performansama. I sve u cilju boljeg, ma ne boljeg - sjajnog *user experience-a*. Vidimo i kako Mask napreduje sa inovacijom zvanom električni auto. Nije ga on izmislio, ali on možda i najviše insistira na dobrom osećaju zelene vožnje. Koliko je zelena ako je struja iz uglja, ako ne znamo kuda

ćemo sa baterijama ili ako se kočione pločice ubrzano troše ostavljajući svoj prah na ulicama? Ma, nije bitno, važniji je dobar osećaj, famozni *user experience*. Imam iluziju da čuvam prirodu dok autom ubrzavam kao ispaljen iz praće ili igram *Angry Birds* na ekranu vozila dok čekam dete da završi trening na koji sam ga dovezao. I svakako se progres ne može zaustaviti. Ne možemo ponovo da budemo pećinski ljudi (mada me neki ponašanjem na ulici demantuju), ako ništa drugo, ono zato što sada nema dovoljno pećina za uvećanu populaciju. Uostalom, nije poenta u tome da toalet bude neka strmina sa drvetom za pridržavanje.

U vreme veštačke inteligencije sve postaje bez ukusa i mirisa, ali politički korektno. Kada pitate *ChatGPT* o nečemu, dobijate politički korektan odgovor („okruglo pa na čoše“). Čak i ovaj tekst mogla bi AI da napiše. Što je odgovorio davno jedan moj drugar koji je trenirao aikido, kada su ga zadirkivali, šta znači taj pojam: „Kažem AI, pa kidam“. Mi od AI ne možemo da pobegnemo, naprotiv. Samo je pitanje kada će (i da li će) naša ljudska kreativnost ili emocija da bude dostignuta. Do tada, ko je kreativan i budi emocije, biće u neprocenjivoj prednosti u sve zahtevnijoj tržišnoj utakmici. Iako će taj do inovacije doći greškama, važno je samo ne ponavljati ISTU grešku. Da citiram Tomasa Edisona: „Da bi nešto izmislio, moraš imati dobru maštu i gomilu otpada“. U današnje vreme otpad je sve manje fizički. Pesnik Duško Trifunović je rekao: Grešio sam mnogo, i sad mi je žao i što nisam više, i što nisam luđe...

Neke Rome, muzičare, odveli na džez veče, pa ih pitali kako im se čini svirka. Odgovor je bio: „Dobri ovi džezeri, samo mnogo grešu“. Dakle, svako ima svoju muziku i svoju ideju. Ponekad džezeri uživaju s publikom u džem-sešnu. Za svoju dušu i još ponekog. Možda u poslu neki *brainstorming* u firmi s dragim saradnicima ili... Šta da vam ja pišem, valjda ste dovoljno kreativni.



Nastavak saradnje s Kow Isuzu

Adizes Global Convention 2022 održala se početkom septembra u dalekoj Gvadalahari. Ponosni smo na naše poslovne prijatelje iz *Alarm Automatike*, Rijeka i na njihovu nagradu *Pursuit of Prime* koja se dodeljuje za dugogodišnju i posvećenu primenu Adizes metodologije upravljanja organizacionim promenama koju je primio predsednik uprave Boris Popović. Podsećamo da je pre nekoliko godina istu nagradu primila i kompanija *Alfa Therm* iz Mostara. Jedan od najzanimljivijih delova programa na konvenciji

je i CEO Forum koji je vodio dr Isak Adižes, a na kojem su učestvovali Antanas Segzda, CEO *Teltonika telematics*, Litvanija, Ignacio Robles Palomar, osnivač *Grupo Vanguardia*, Meksiko i Boris Popović.

Zvezdan Horvat, ovog puta u funkciji *Professional Director Adizes Institute*, govorio je o položaju internih integratora u procesu rešavanja problema, predstavio softver za organizacionu terapiju i održao zanimljivo predavanje - „Zašto Facebook treba da promeni organizacionu strukturu“.

Adizes Convention u Rigi

Nakon dugo vremena, opet zajedno na *Adizes Convention* u Rigi početkom jula 2023. Sastavni deo konvencije, sem radnog dela, jeste i muzički trenutak s kojeg delimo s vama ekskluzivnu fotografiju nastupa „Isak & slavuji“. Najbolji harmonikaš dr Isak Adižes i prateći vokali iz Adizes SEE.



OTKUD ZNATE DA JE VAŠA MENADŽERSKA ODLUKA DOBRA?

Nećemo krenuti odmah od najtežeg – od vašeg tek završenog poslovnog sastanka i odluke koju ste doneli – već ćemo ispitati naše znanje na nekom jednostavnom primeru. Dok još prebirate po glavi prethodni sastanak, prestanite da vrtite olovku po rukama i ubacite je u čašu vode na stolu



Irena Bulat

direktorka, ASEE Srbija

OTVORIMO VRATA VLASTITOG

UMA, iskoristite filozofiju da budete bolji menadžer. Vidite olovku koja je kriva, izlomljena, zaključujete da je olovka kriva, vi znate da je olovka kriva. Ha!!! Vi znate da postoji optička iluzija i čini vam se da je ovo besmislena, svakako ne filozofska priča. Dokaz da olovka nije kriva odmah dobijate kada je izvadite iz vode i vidite da je ravna. Ali zbog čega je jedna percepcija istinitija od druge? Zašto bi stanje olovke u vazduhu bilo istinitije od njenog stanja u vodi? Da se ne biste dalje nervirali, prstima predite preko olovke (dok je u čaši i ili dok je van nje) i potvrdite sebi da je ona ravna. Zašto mislite da je izvor spoznaje koji vam pruža čulo dodira istinitiji od onoga što pruža čulo vida? Sve vaše olovke koje ste ikada posedovali bile su ravne. Zašto mislite da je vaše iskustvo tako sveobuhvatno da je izvor znanja o olovkama? Posedovali ste samo nepojmljivo mali broj olovaka u odnosu na sve koje su ikada postojale u nečijem vlasništvu, zar ne?

Epistemologija kao grana filozofije izučava ljudsko znanje, znanje kao odnos između čoveka i predmeta izučavanja. Jedna od tema kojom se bavi ova disciplina jesu izvori znanja i samo to kratko osvetljavam potičući vas da s njom povežete svoju menadžersku odluku. Istoriski gledano, imamo dve vrlo važne i različite debate na temu izvora znanja. 1. Da li je znanje urođeno ili steceno? Nimalo naivna tema kad se vratite na teze o veličini



JEDNA OD
TEMA KOJOM
SE BAVI EPI-
STEMOLOGIJA
(GRANA FI-
LOZOVIJE) SU
IZVORI ZNA-
NJA, I UPRAVO
TO OSVETLJA-
VAM POTIČU-
ĆI VAS DA S
NJOM POVE-
ŽETE SVOJU
MENADŽERSKU
ODLUKU

koja je uvek bila u njemu/njoj i onda ste vi samo pomogli da se oblikuje.

Ili smo svi tabula rasa i upravo je okruženje u potpunosti oblikovalo naše znanje. (Pogledajte neki video Noama Čomskog na temu urođenih lingvističkih struktura ili se bacite u okean literature o biheviorizmu, ali ozbiljnije, npr. B. F. Skinera).

2. Da li je izvor znanja ljudski razum ili naše lično iskustvo? I sve one

epske priče o ličnom iskustvu, o karijernom putu od dna hijerarhijske lestvice ili pak o boljim i najboljim školama menadžmenta. Od racionalističke grane (čuli nekada ono Dekart „Cogito, ergo sum“) epistemologija će razviti kriticizam (možda sada naslućujete o čemu je najslavnija teško čitljiva knjiga Imanuela Kanta „Kritika čistoga uma“), obgrliti skepticizam... ili da idemo potpuno na drugu stranu iracionalizam ili intuiciju.

Sada smo spremi da s vežbe sa olovkom predemo na našu menadžersku odluku i procenu da smo u pravu, znamo da je odluka dobra. Osvestimo moguće izvore naše spoznaje o ispravnosti naše odluke kroz različite pravce izvora znanja: racionalizam; empirizam; kriticizam; dogmatizam; skepticizam; senzualizam; intuicizam...

Za početnike: jednom rečenicom opišite svoju odluku igrajući se različitim izvorima znanja (npr. dogmatizam – biće tako jer je tako rekao moj šef).

Za sladokusce: istražite razliku između epistemologije i gnoseologije.

VLASNIK SAM. ŠTA TREBA DA ZNAM?

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE – ODGOVORNOSTI I SLOBODE VLASNIKA

EDUKATIVNI PROGRAM OKUPLJA:

- Vlasnike koji žele više slobode da razvijaju nove poslovne poduhvate, a da im primarna kompanija bude investicioni oslonac;
- Naslednike - vlasnike, buduće vlasnike, suvlasnike - koji žele da rade van porodične kompanije, odgovorno se odnoseći prema njoj;
- Vlasnike koji žele slobodu da se odmore od godina, decenija vođenja poslovanja svojih kompanija, a da im ona pruži sigurnost koju su zaradili.

- Korporativno upravljanje nije priča samo za multinacionalne kompanije, ako se odabere model primeren poslovanju, delatnosti, fazi u životnom ciklusu.
- Direktor nije zaposlenik, on je stakeholder.
- Pravu odgovornost donosi balans internih i eksternih resursa u korporativnom upravljanju.
- Ne upravlja se putem očekivanja, već planirajući i kontrolišući.
- Gde se nalaze, kako se integrišu i nagrađuju izvršni/generalni direktori.
- Koji su konkretni finansijski pokazatelji koje vlasnik prati.
- Set pitanja koja se kvartalno, godišnje postavljaju voditeljima funkcija u kompaniji.
- Šta se radi sa novcem i slobodom da ti on pruži još novca i još slobode.

PROGRAM SE REALIZUJE I ONLINE I UŽIVO

Više informacija na: irena.bulat@asee.biz

EDUKATIVNI PROGRAM ZA VLASNIKE IZ REGIONA

- ↗ 4 poludnevne online sesije:
28. i 29. 11. 2023. i 05. i 06. XII
- ↗ 1 jednodnevna uživo sesija follow up,
- ↗ Q&A na ukupni Program i sve teme
12. 12. 2023.
- ↗ Detaljnije na www.adizes.eu/vlasnik-sam/
- ↗ Prijave na info@adizes.eu



Kotizacija: **900 EUR**

Adizes SEE Leadership Program

JESTE LI ZNALI DA:

- Prva generacija ALP-a započela je svoje putovanje 17. oktobra 2013. godine
- Polaznici programa su iz 4 države (Srbija, BIH, Hrvatska, Crna Gora) i iz 52 grada
- U poslednjih 5 generacija 3 su upisane na preporuku, bez javnog oglašavanja
- Do 2020. godišnje smo upisivali dve generacije a od tada tri
- Alpovci dolaze iz različitih industrija: trgovinske, IT, agro, prehrambene, energetske, finansijske, građevinske, transportne, neprofitne, rudarske, metalne...
- Svako od predavača na ALP-u provede više od 100 dana godišnje u konsultantskom radu, a Master Class predavači su generalni direktori svaki dan već više od 15 godina
- Prosečna starost učesnika je 36 godina, najmlađi 23, najiskusniji 57 godina
- Na današnji dan posvećeno radi pet generacija (tri prve i dve druge godine) sa 73 alpinista
- Polaznici su i osnivači, generalni direktori, naslednici, funkcionalni direktori
- Kompanije iz kojih dolaze Alpovci zapošljavaju više od 40.000 ljudi
- Proverite da li je već kasno da se priključite 25.oj generaciji ALP generaciji koja počinje 16. 11. 2023.
- Sigurno je pravi trenutak da rezervišete put na ALPinističko putovanje broj 26 od 22. 02. 2024.



Više informacija
o Adizes SEE Leadership Programu:
irena.bulat@asee.biz
[mirodrag.puskarevic@asee.biz](mailto:miodrag.puskarevic@asee.biz)

