

PREDUZETNIK ONLINE

Cloud Coaching  Magazine



Koliko vas košta stresna radna sredina?

Problemi i troškovi uzrokovani stresom na radnom mestu



Najmoćniji afrodisijak za prodavce

Vidljivost prodajnih rezultata



Dnevna rutina najbogatijeg čoveka na zemlji

Ilon Mask radi u intervalima od 5 minuta, ne doručkuje i izbegava mejlove...



CCM #42



ПРИВРЕДНА
КОМОРА
СРБИЈЕ



ЦЕНТАР ЗА ЕДУКАЦИЈУ
организује

CLOUD COACHING WORKSHOP
Персонални тренер у компјутеру 24h/7



5 базичних менаџерских вештина за повећање продуктивности и мотивисаности запослених

- ♦ Презентација
- ♦ Продуктиван састанак
- ♦ Мотивација запослених
- ♦ Делегирање
- ♦ Кориговање лошег учинка и понашања

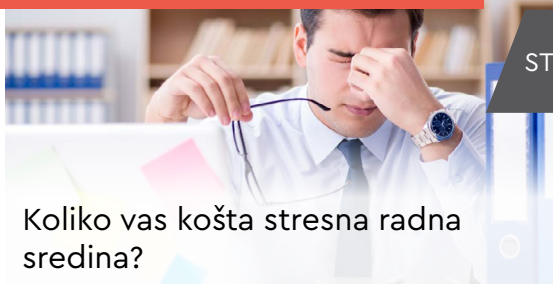
Погледајте демо филмове са описом вештина на
<http://cloudcoachingmagazine.pks.rs/ccworkshop/>

Уколико сте заинтересовани за континуирано унапређивање ваших управљачких способности и развој тимова врхунских перформанси пријавите се на едукативној платформи Центра за едукацију PKS!

edukacija@pks.rs
www.pks.rs

SADRŽAJ

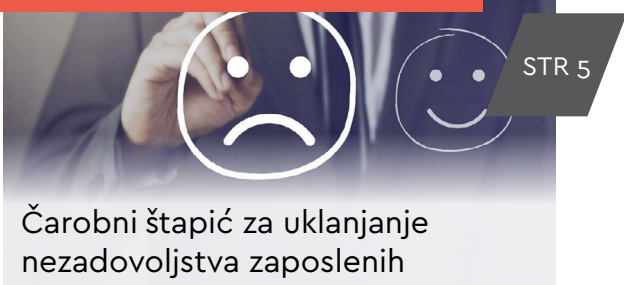
MENTOR - UPRAVLJANJE



MENTOR - KOMUNIKACIJA



MENTOR - TIMSKI RAD



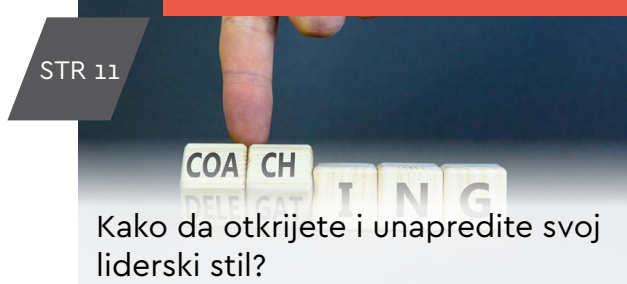
MENTOR - PRODAJA



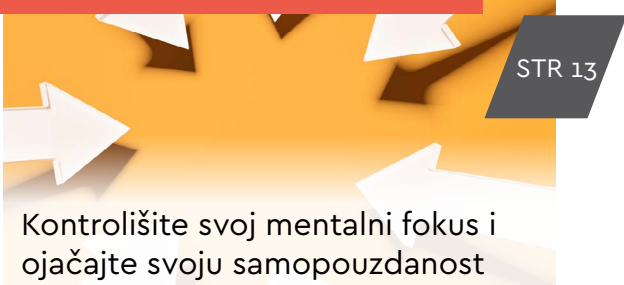
MENTOR - KORISNIČKI SERVIS



KAKO DA



POBEDNIČKI MENTALITET



UZORNI MODEL



MENTALNI FITNES



INFOGRAFIK



KOLIKO VAS KOŠTA STRESNA RADNA SREDINA?

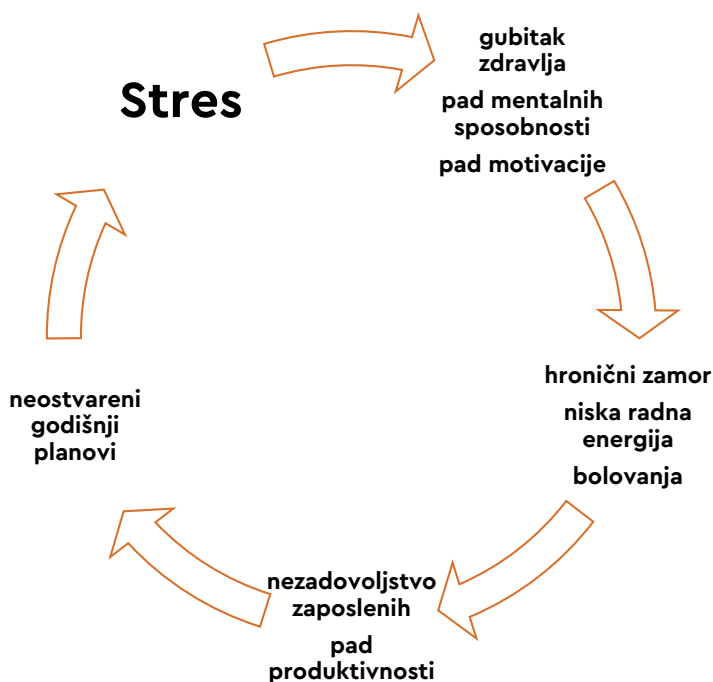
PROBLEMI I TROŠKOVI UZROKOVANI STRESOM NA RADNOM MESTU

ŠTA

Cena koštanja nekontrolisanog stresa na radnom mestu.

ZAŠTO

„Istraživanja pokazuju da se najstresnijim tipom posla matraonajkojisvojimzahtevimaipritiskom prevazilazi znanja i sposobnosti zaposlenog koji gubi kontrolu nad obavljanjem radnih zadataka a oseća nedostatak podrške ostalih zaposlenih.“ World Health Organisation



Problemi uzrokovani stresom uključuju i sledeće posledice:

- Visok nivo odsustvovanja sa posla i bolovanja
- Visok nivo fluktuacije zaposlenih
- Nizak moral zaposlenih
- Nizak nivo angažovanja zaposlenih
- Niska produktivnost i efikasnost
- Povećanje pritužbi korisnika
- Negativan uticaj na ukupni prihod i profit

Da biste još bolje razumeli značaj i veličinu ovog problema pogledajte statistiku iz EU:

- 68% organizacija ne monitoriše troškove uzrokovane stresom
- 71% organizacija nema planove i targete za smanjenje troškova
- 76% organizacija veruje da se nivo bolovanja i odsustvovanja može smanjiti

Uobičajeni simptomi stresa

Telo

- Hronični zamor
- Oslabljen imunitet
- Poremećaj spavanja
- Bol u grudima
- Bol u mišićima i napetost
- Glavobolje i migrene
- Bolovi u vratu i leđima
- Stomačne tegobe

Emocije

- Pad motivacije
- Povišena uznemirenost
- Slaba pažnja
- Anksioznost
- Depresija
- Povišena osetljivost
- Padovi raspoloženja

Ponašanje

- Sklonost ka raspravama
- Sklonost ka svađama
- Povišena agresivnost
- Nezainteresovanost
- Povlačenje iz društva
- Korišćenje alkohola i droga
- Prejedanje ili gubitak apetita
- Grickanje noktiju

UBLAŽAVANJE I ELIMINACIJA POSLEDICA STRES IMA VIŠE POZITIVNIH UTICAJA NA:

1. Smanjenje troškova kompanije
2. Povećanje produktivnosti
3. Povećanje zadovoljstva zaposlenih (+ motivacija + posvećenost)
4. Poboljšanje zdravlja zaposlenih
5. Smanjenje bolovanja i odsustvovanja sa posla

Studija Američke asocijacije psihologa (APA) je pokazala da 75% zaposlenih smatra svoj posao glavnim uzrokom stresa. Više od polovine smatra da stres ozbiljno negativno utiče na njihovu produktivnost. Rezultat: Stres košta USA privredu godišnje oko 300 milijardi \$ kao rezultat odsustvovanja sa posla, smanjenog nivoa produktivnosti i fluktuacije zaposlenih!

Troškove uzrokovane stresom u privredi Srbije niko nije istraživao ali su oni procentualno svakako viši nego u USA jer problem nije dovoljno prepoznat i nisu izrađene strategije za njegovo ublažavanje!

**UBLAŽITE POSLEDICE STRESA NA RADNOM MESTU!
SMANJITE TROŠKOVE POSLOVANJA!
POVEĆAJTE PRODUKTIVNOST!**

KAKO

Obučite naročito lidere ali i sve zaposlene u veštini Upravljanje stresom.

KADA

Ako imate vremena i novca na gubljenje onda nemojte da žurite sa obukom.

Zašto:

Imao sam mnogo briga u mome životu, većina od njih se nije ostvarila.

Mark Tven



KAKO DA POSTANETE USPEŠAN LIDER-MENTOR SVOM TIMU?

ZAŠTO SU KOMUNIKACIJSKE VEŠTINE PRESUDNO VAŽNE ZA USPEŠNO LIDERSTVO?

ŠTA

Motivacija za ovladavanje komunikacijskim veštinama da biste uspešno obavljali ulogu mentora i osnažili svoj tim.

ZAŠTO

Zato što je mentorstvo „must have“ veština modernih lidera. Zato što međuljudske komunikacijske veštine predstavljaju sredstvo koje čini da sve interakcije koje se odvijaju između vas i drugih ljudi budu jasne, što je priznaćete važno za upravljanje drugim ljudima. Zato što je komunikacija među ljudima uglavnom jednosmerna, pri čemu svaka strana zapravo istinski ne sluša onu drugu ili ne razume tačno ono što se govori. U stvari, ako bolje razmislite, moderna kultura nas obično uči da izbegavamo dvosmernu komunikaciju jer je ona previše lična i nametljiva.

KAKO

Istraživanje je pokazalo da su produktivnost i kvalitet usluga koje pružamo klijentima direktno povezani sa kvalitetom odnosa koji vladaju u organizaciji. Kada se zaposleni osećaju cenjeno, saslušano i zbrinuto, i kada imaju osećaj da je odgovornost podeljena, njihov stav je pozitivan, a rezultati značajno bolji. Bez obzira na vaš položaj u organizaciji, znajte da na njen uspeh značajno utiče kvalitet vaših odnosa sa saradnicima. Kvalitet odnosa koje međusobno grade zaposleni, uključujući i odnos sa svojim liderom, utiče na tri stvari:

- Zadovoljstvo zaposlenih na poslu.
- Njihovu sposobnost da dobiju informacije i potkrepe svoju potrebu da obave posao.
- Njihovo zadovoljstvo kada razumeju poruke i voljni su da ih izvrše.

Neke od važnih karakteristika lidera veštog u komunikaciji su:

- Sposobnost da se neko iskreno pohvali
- Sposobnost da se razume šta sve uključuje posao onog drugog
- Sposobnost da se pokloni poverenje
- Sposobnost da budemo topli i srdačni
- Iskrenost
- Sloboda da izrazimo drugačije mišljenje

Postoji pet veština koje su važne za svakog lidera-mentora:

- Međuljudske komunikacijske veštine
- Veštine pomaganja
- Veštine mentorstva
- Veštine učenja
- Veštine nalaženja izazova

Međuljudske komunikacijske veštine nisu slučajno na prvom mestu, one su od izuzetnog značaja za svakog lidera koji je istovremeno i u ulozi mentora svojim članovima tima. Ako vaši zaposleni smatraju da niste pristupačni i da ne mogu da razgovaraju savama, nijedna od ostalih veština neće imati mnogo značaja. Ako želite da budete koristan lider-mentor onda u svoj temelj ugradite prvo komunikacijske veštine.

Isto kao što kvalitet odnosa među zaposlenima utiče na produktivnost organizacije, sama klima koja vlada u organizaciji, a zavisi u

mnogome od kvaliteta intra-komunikacije, određuje i kvalitet odnosa koje grade njeni zaposleni sa klijentima. Radno okruženje utiče na stil komunikacije svih zainteresovanih strana. Ne možete graditi vrhunski korisnički servis ako su vam odnosi među zaposlenima loši a komunikacijska klima u organizaciji negativna. Prvo morate uspostaviti dobru komunikaciju između zaposlenih a tek potom raditi na izgradnji dobrih odnosa sa klijentima. Lideri su ključni za stvaranje pozitivne klime u organizaciji kroz forsiranje otvorene i iskrene komunikacije koja uvažava svačije mišljenje. Dakle, lideri su odgovorni da svojim primerom i mentorskim radom na razvoju veštine komunikacije svih članova svog tima doprinesu stvaranju produktivnije klime u organizaciji koja će se preslikati na dobre odnose sa klijentima.

KADA

Ako ste pažljivo čitali onda znate da je ova veština u samom temelju izgradnje uspešnog lidera, dakle od nje se počinje.

Zašto:

Ako se ne slažeš sa mnom znači da nisi slušao šta govorim.

Sem Markevič



ČAROBNI ŠTAPIĆ ZA UKLANJANJE NEZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

**KAKO BALANSIRATI UČINAK I NAGRADE RADI
ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

ŠTA

Kako izbalansirati radni učinak i nagrade zaposlenima da bi se postigao maksimum zadovoljstva zaposlenih.

ZAŠTO

Zato što je potreba da se u pravednu ravnotežu dovedu zahtevi posla koje stavljate pred zaposlene ili inputi i kompenzacije koje zaposleni primaju ili outputi je postala prava noćna mora lidera. Zato što na testovima za utvrđivanje zadovoljstva zaposlenih ovaj aspekt posla gotovo uvek dobija nisku ocenu.



KAKO

Čuvena Adamsova teorija jednakosti vam može pomoći da na jednostavan način izbalansirate inpute i outpute zaposlenih i povećate stepen njihovog zadovoljstva na poslu što u krajnjem ishodu vodi jačim i produktivnijim odnosima sa zaposlenima i njihovoj većoj motivaciji i posvećenosti. Adamsova teorija je izgrađena na verovanju da zaposleni postaju demotivisani u odnosu na svoj posao i na svog poslodavca ako osećaju da su njihovi inputi (angažovanje) mnogo veći od outputa (nagrade).

Zaposleni na taj „nepravedni“ disparitet odgovaraju na različite načine uključujući:

- Nisku motivaciju
- Smanjenje radnih napora (sve do nivoa koji zaposleni smatra paritetnim u odnosu na nagrade koje prima)
- Otvoreno izražavanje nezadovoljstva
- Umanjene lojalnosti sve do „diverzija“
- Nanošenje štete poslodavcu

Percepcija zaposlenog uključuje sledeće faktore na koje i poslodavac ili menadžer treba da obrate pažnju kako bi ih s vremena na vreme doveli u ravnotežu.

Inputi:

- Naporan rad → Lojalnost → Posvećenost → Veštine
- Sposobnost → Fleksibilnost → Tolerancija → Entuzijizam
- Poverenje u lidere → Podrška kolegama → Požrtvovanje ...

Outputi:

- Finansijske nagrade (plata, bonusi, benefiti i sl) → Priznanja → Reputacija
- Odgovornost → Osećaj postignuća → Pohvale
- Stimulansi → Osećaj napredovanja i personalnog razvoja → Sigurnost posla

Zaposleni i lideri treba da se fokusiraju na ostvarivanje zdravog balansa između ovih faktora u pokušaju da postignu pravednu jednakost ali balans koji će zaposleni po njegovom viđenju smatrati pravednim. Pojedini faktori se mogu kvantifikovati i lako dovesti u balans ali prava veština je potrebna da bi se usaglasili faktori kao što su posvećenost i priznanja rec-

imo ili lojalnost i sigurnost posla. Za početak zapišite jedne i druge faktore i utvrdite gde postoji najveći procep sa strane inputa pa pojačajte odgovarajuće outpute. Pošto je novca uvek nedovoljno treba da se fokusirate na ne novčane kompenzacije koje su zaposlenima itekako važne. Mada pričaju samo o novcu kao najvažnijoj nadoknadi zaposleni su ipak po istraživanjima izdvojili kao dva najveća motivatora:

- osećanje da su PRIZNATI i CENJENI
- Nemojte potceniti potrebu ljudi da se njihov naporan rad i sposobnost primete, priznaju i pohvale jer to po njihovom najdubljem osećanju najčešće predstavlja pravednu nagradu za uloženi napor i dovodi inpute i outpute u ravnotežu.

KADA

Ovo je kritično važan element poslovanja jer ima presudan uticaj na ukupne rezultate a kritično važne stvari se rade juče.

Zašto:

Čovek koji ne radi iz ljubavi prema poslu nego iz ljubavi prema novcu neće napraviti ni mnogo novca ni pronaći mnogo zadovoljstva u životu.

Čarls Švab

NAJMOĆNIJI AFRODIZIJAK ZA PRODAVCE

VIDLJIVOST PRODAJNIH REZULTATA

ŠTA

Najefektivnija motivaciona alatka za upravljanje prodajnim timom – Vidljivost prodajnih rezultata.

ZAŠTO

Zato što su najveće svetske kompanije uvele vidljivost prodajnih rezultata svojih prodavaca kao „must have“ (obaveznu) proceduru za motivaciju prodavaca i upravljanje prodajnim procesom.



KAKO

Vidljivost se uvodi na više nivoa u kompaniji od vidljivosti rezultata svakog pojedinca u prodajnom timu pa preko mogućnosti da svi direktori i sam predsednik kompanije u svakom trenutku mogu da vide učinak svakog prodavca u kompaniji pa do totalne vidljivosti u celoj kompaniji gde je svakom zaposlenom omogućeno da ima uvid u prodajne rezultate svojih kolega. Na ovaj način se postiže takozvani pritisak kolega ili peer pressure unutar prodajnih snaga jedne kompanije sa jedne strane a isticanje njihovog značaja za uspeh čitave kompanije sa druge strane. Veoma važno je da svi u kompaniji shvate značaj njihovih rezultata i napora koji vrše naročito upornog pokušavanja da se ostvare kontakti i sastanci sa kupcima i na taj način shvate koliko im je bitna podrška ostalih zaposlenih u tom složenom i naporom procesu prodaje. Na taj način prodajne snage (sales forces) postaju elitne jedinice kompanije i tako im raste značaj i ugled među saradnicima što dodatno utiče na njihovu motivaciju. Naravno da i pritisak dobrih rezultata ostalih prodavaca motiviše da i oni koji su trenutno slabiji pruže sve od sebe kako bi postigli makar kompanijski prosek. Za one takmičarskog duha ovo je pravi poligon za dokazivanje i satisfakciju. Ali, hajde da počnemo od prvog i osnovnog načina da se prodajni rezultati učine vidljivim a to je izveštaj. Kada od vaših prodavaca zahtevate da napišu izveštaj i potom ga sa njima diskutujete oni su stavljeni u poziciju da moraju nešto od svojih zacrtanih ciljeva da vam prezentuju. Kada doživiš neprijatnost da sve dva ili tri puta pojaviš pred svojim menadžerom prodaje sa praznim rubrikama rezultata ili malim brojem kontakata za koje si sam rekao da su tvoji ciljevi onda menadžer ne treba da ti zvoni na uzbunu sam to uradiš da bi izbegao „blamažu“ sledećeg puta. Naročito je važno da menadžer prodajnog tima na početku dogovori pravila da nema iznošenja izgovora zašto se nešto nije uradilo nego samo rešenja kako će se to uraditi sutra. Niko ne može zbog integriteta ali i zbog straha od gubitka posla da vam dolazi sa praznim rubrikama prodaje više puta.

Izveštaji obično sadrže tri rubrike:

1. Ovo sam uradio/la u prethodnih 30 dana
2. Ovo ću uraditi u narednih 30 dana
3. Ovo su stvari koje bi mi pomogle da prodajem više

Timska vidljivost se postiže na dva načina:

1. Formiranjem table za prodajne rezultate tima (Team Scoreboard)
2. 10 minutnim jutarnjim sastancima na kojima se analizira rezultat od prethodnog dana i daju smernice za dan koji je pred nama

Na tabli se nalaze u timski targeti i oni se upoređuju sa trenutnim učinkom. U tim proverama veoma jasno se vidi svačiji rad i doprinos postizanju targeta i brzo se reaguje timskom pomoći članovima koji imaju probleme. Neko ko ima dobru prodajnu prezentaciju trenira onoga koji nema, onaj koji dobro ostvaruje kontakte prenosi znanje na druge i sl. Lider stvara atmosferu: Možemo to da uradimo, nema problema (Yes, we can do it; no problem) i tim dobija novu dozu samopouzdanja i motivacije. Kompanijska vidljivost se ostvaruje pravljenjem rang lista prodavaca koji ističu najbolje prodavce i najgore prodavce i postavljaju se na vidljiva mesta i na intranetu gde svi mogu da ih vide. Od direktora različitih sektora se traži da pohvaljuju e-mejlom ili telefonom prodavce koji ostvaruju dobre rezultate a takođe i one koji ulažu velike napore koji se još nisu pokazali kao veliki rezultati ali vremenom hoće. Prodavci moraju imati osećanje da ih svi gledaju i podržavaju. Prodavci su u obavezi da dnevno ažuriraju podatke i da upisuju samo tačne podatke. Pozitivan pritisak se stvara i uvođenjem predsednikove tabele ili Chairmans club – to je rejting najboljih deset prodavaca od kojih će tri ili pet na kraju godine dobiti nagradna putovanja ili čekove i slično. Veoma je važno primetiti da predsednikova nagrada ide i jednom od prodavaca koji je imao najviše poziva i sastanaka od svih iako mu možda rezultati nisu među prvih pet jer se tako stimuliše ulaganje napora i trud koji će se vremenom sigurno isplatiti.

KADA

Prodajni rezultati su žila kucavica kompanije a kod protoka krvi nema posle i sutra nego samo sad odmah.

Zašto:

Sebe procenjujemo prema onome što smo sposobni da uradimo, dok nas drugi procenjuju samo prema onome što smo već uradili.

Henri Vordsvort Longfelou

KAKO DA STVORITE ORGANIZACIONU KULTURU KOJA ODGOVARA KORISNICIMA?

ODNOSI UNUTAR ORGANIZACIJE SE PRESLIKAVAJU NA VAŠE KORISNIKE

ŠTA

Razumevanje odnosa između organizacione kulture i kvaliteta korisničkog servisa.

ZAŠTO

Razlog zašto organizacija isporučuje korisnicima dobru ili lošu uslugu svodi se na jedno pitanje: Kakva je kultura unutar te organizacije? Zašto? Zato što je praksa pokazala da organizaciona kultura najviše utiče na kvalitet korisničkog servisa.

KAKO

Važno je zapošljavanje pravih ljudi, važna je kvalitetna obuka za korisničku podršku ali najvažniji element je ugrađivanje kulta korisničkog servisa u kulturu organizacije. Dobar način je postavljanje primera ponašanja vrhunskog korisničkog servisa na samom vrhu organizacije, i spuštanje tog stila i standarda kroz sve nivoe upravljanja sve do zaposlenih na prvoj liniji, direktno ka korisnicima. Početi od vrha znači da lideri i menadžeri moraju da daju osnovni ton i definišu vrednosti koje

organizacija zagovara. Zatim, moraju da praktikuju ono što propovedaju. Moraju da se ophode prema zaposlenima onako kako žele da oni postupaju prema korisnicima – još bolje, samo da bi naglasili poentu. U međuljudskim odnosima u organizaciji počinje kultura usmerena na kupca. Počinje sa ljudima koji žele da urade pravu stvar. Od tog trenutka, možemo da se bavimo i obukom za korisničku podršku koja u svom fokusu ima stvaranje izuzetnog mesta za rad i vrhunskog mesta za zadovoljavanje korisnika.. Evo načina na koje možete kreirati organizacionu kulturu koja odgovara klijentima:

- Menadžment mora da izvrši merenje kvaliteta usluge i dobije povratne informacije od korisnika o njihovom mišljenju i osećanjima koja imaju dok sa vama obavljaju posao.. Ove informacije moraju biti dostupne i razumljive svima, bez obzira na njihov nivo u organizaciji. Cela organizacija mora postati opsednuta onim što klijent želi, misli i oseća.
- Budite veoma jasni u određivanju ponašanja koje se očekuje od zaposlenih, kako sa spoljnim korisnicima, tako i sa njihovim kolegama.
- Objasnite zašto je pružanje odlične usluge korisnicima važno ne samo za kompaniju već i za širu zajednicu. Šta vaša kompanija radi što olakšava život svima? Šta vaš proizvod ili usluga pružaju korisnicima i na koji način im podižu kvalitet života? Obavezno uključite ovo u razloge za postizanje izvrsnosti korisničkog servisa.
- Stvorite načine za saopštavanje odličnih primera korisničkog servisa unutar i van organizacije. Proslave u vašoj organizaciji, ceremonije priznanja, logotipi i simboli kulture korisničkog servisa i njenih vrednosti. Ovde su vam potrebne šolje, dugmad i transparenti i sl. Imajte oglasnu tablu za korisničku podršku na kojoj se prikazuju primeri u uslugama koji su bili posebni. Iskoristite svaku priliku da objavite kada to zaposleni rade kako treba.
- Indoktrinirajte i obučite sve u kulturi korisničkog servisa čim se zaposle. Ozbiljne organizacije stavljaju sve novo-pridošlice na ubrzani kurs o svojoj „tradiciji“ koji detaljno opisuje istoriju odnosa organizacije sa korisnicima.
- Podsticati osećaj odgovornosti za grupni

rad. Pomozite zaposlenima da vide kako njihov učinak utiče na druge. Naglasite važnost „internog korisničkog servisa“.

- Uspostavite politike koje su „prilagođene klijentima“ i koje pokazuju brigu za vaše korisnike. Eliminirajte sve rutinske i krute politike i smernice.
- Uklonite sve zaposlene koji ne pokazuju ponašanje neophodno da bi se zadovoljili korisnici. Previše organizacija dozvoljava predstavnicima usluga na prvoj liniji da ostanu na poslu kada im ne odgovara pozicija u službi za korisnike.
- Da bi kultura izvrsnosti korisničkog servisa rasla i napredovala, menadžment mora imati goruću želju da tako i bude i energiju da osigura da se ta želja proširi kroz organizaciju i da tamo trajno ostane. Kako održati kulturu živom u svojoj organizaciji? Kada se kultura uspostavi, postoje prakse unutar organizacije koje deluju na njeno održavanje dajući zaposlenima skup sličnih iskustava. Neke važne prakse koje pomažu u održavanju organizacione kulture koja jača kult korisničkog servisa su: Selekcija, ponašanje top menadžmenta i socijalizacija.

Selekcija. Prva takva praksa je pažljiv odabir kandidata. Treba koristiti standardizovane procedure za zapošljavanje pravih ljudi za prave poslove. Obučeno osoblje intervjuje kandidate i pokušava da izdvoji one čiji se lični stilovi i vrednosti ne uklapaju sa kulturom organizacije. Identifikovanjem kandidata koji mogu kulturološki da se podudaraju sa organizacionom kulturom, selekcija pomaže u održavanju kulture u velikoj meri.

Pored toga, proces selekcije daje kandidatima informacije o organizacionoj kulturi.

Ako aplikanti uoče sukob između svojih vrednosti i vrednosti organizacije, sami mogu odlučiti da se ne pridruže organizaciji.

Ponašanje top menadžmenta. Postupci najvišeg menadžmenta takođe imaju veliki uticaj na kulturu organizacije. Kroz ono što kažu, kako se ponašaju, viši rukovodioci uspostavljaju norme koje se filtriraju kroz organizaciju o tome da li je preuzimanje rizika poželjno, koliko slobode menadžeri treba da daju svojim podređenima, koji je odgovarajući kodeks

oblačenja, koje akcije će se isplatiti, kakvi su uslovi za povećanje plata, unapređenje i druge nagrade i slično.

Socijalizacija. Organizacija je možda uradila veoma dobar posao u regrutovanju i selekciji zaposlenih, ali ponekad zaposleni još uvek nisu indoktrinirani u kulturi organizacije.

Pošto ove osobe nisu upoznate sa kultu

rom organizacije, najverovatnije će poremetiti postojeća verovanja i običaje organizacije. Zbog toga je veoma važno da organizacija pomogne novim zaposlenima da se prilagode njenoj kulturi. Ovaj proces adaptacije se naziva „socijalizacija“.

KADA

Izgradnja organizacione kulture je svakodnevni posao, znači počnite sad odmah i nemojte prestajati.

Zašto:

Kvalitet lidera se ogleda u standardima koje je sam sebi postavio.

Rej Krok (Osnivač McDonaldsa)



KAKO DA OTKRIJETE I UNAPREDITE SVOJ LIDERSKI STIL?

Ovaj upitnik sadrži izjave o liderskim stilskim uverenjima. Pored svake izjave upišite broj koji predstavlja najtačniju procenu vašeg stava u vezi te izjave koristeći sledeći sistem ocenjivanja.

- Skoro uvek tačno 5
- Najčešće tačno 4
- Povremeno tačno 3
- Retko tačno 2
- Skoro nikada tačno 1

Budite iskreni i precizni u svojim odgovorima jer je ovo samo-procenjujući upitnik i treba da vam pomogne da sagledate svoj liderski stil.

UPITNIK LIDERSKI STILOVI

1.	Ja uvek zadržavam autoritet za konačnu odluku u mom odeljenju i timu.	
2.	Ja se uvek trudim da uključim jednog ili više zaposlenih u traženje rešenja. Ipak zadržavam autoritet za konačnu odluku.	
3.	Ja uvek glasam sa svojim zaposlenima kad treba da se donese važna odluka.	
4.	Ja ne razmatram sugestije zaposlenih jer nemam vremena za njih.	
5.	Ja tražim od zaposlenih ideje i doprinos u planiranju projekata.	
6.	Da bi prošle u mom odeljenju važne odluke moraju da dobiju odobrenje svih zaposlenih ili većine.	
7.	Ja kažem zaposlenima šta treba da se uradi i kako.	
8.	Kada stvari krenu neželjenim tokom i treba kreirati novu strategiju ja sazovem sastanak da bih dobio savet od zaposlenih.	
9.	Da bih dobio informaciju pošaljem e-mail ili SMS a retko sazivam sastanak. Moji zaposleni znaju da očekujem postupanje po informaciji.	
10.	Kad neko pogreši upozorim ga da to više ne radi i zapišem slučaj.	
11.	Želim da stvorim sredinu gde su zaposleni nadležni nad projektima. Dopuštam im da učestvuju u procesu donošenja odluke.	
12.	Dopuštam zaposlenima da odrede šta i kako treba da se uradi.	
13.	Novo zaposlenim ne dopuštam da donose odluke osim ako im ja to ne odobrim.	
14.	Ja tražim od zaposlenih da mi kažu koja je njihova vizija posla koji rade a onda koristim tu viziju gde je primereno.	
15.	Moji zaposleni znaju više o njihovom poslu od mene i zato im dopuštam da donose odluke o tom poslu.	
16.	Kada nešto krene naopako ja kažem zaposlenima da je procedura pogrešna i ustanovim novu.	
17.	Dopuštam zaposlenima da postave svoje prioritete uz moje rukovođenje.	
18.	Ja delegiram poslove da bih primenio novu proceduru ili proces.	
19.	Ja blisko nadgledam zaposlene da bih se uverio da rade dobro.	
20.	Kada postoji neslaganje oko očekivanja u vezi uloge zaposlenog ja je razjasnim u razgovoru jedan na jedan sa njim.	
21.	Svaka individua je odgovorna za definisanje svog posla.	
22.	Ja volim autoritet koji mi moja liderska pozicija daje nad podređenima.	
23.	Ja volim da koristim svoje liderski uticaj da pomognem saradnicima da se razvijaju.	
24.	Ja volim da delim svoj liderski autoritet sa saradnicima.	
25.	Zaposlenima su potrebne direktive i zaprećivanje kažnjavanjem da bi postizali organizacijske ciljeve.	
26.	Zaposleni će primenjivati samoinicijativu ako su posvećeni ciljevima.	
27.	Zaposleni imaju prava da odrede svoje organizacijske ciljeve.	
28.	Zaposleni uglavnom tragaju za sigurnošću.	
29.	Zaposleni znaju kako da koriste kreativnost da bi rešavali organizacijske probleme.	
30.	Moji zaposleni mogu sami sebe da vode isto tako dobro kao što ih ja vodim.	

Bodovanje. Na praznim linijama ispod unesite rezultat svakog pitanja iz upitnika.

Na primer: ako ste kod izjave jedan dali ocenu 3 (povremeno) onda unesite tri poena pored broja 1. Kada unesete sve rezultate saberite totale za svaku kolonu.

broj	ocena	broj	ocena	broj	ocena
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
16		17		18	
19		20		21	
22		23		24	
25		26		27	
28		29		30	
total		total		total	
	Autoritarni (autokratski)		Participativni (demokratski)		Delegativni (slobodna vladavina)

Najniži mogući rezultat po koloni je 10 (skoro nikada) dok je najviši mogući rezultat 50 (skoro uvek). Najviši od tri rezultata pokazuje koji leaderski stil obično koristite. Ako je vaš najviši rezultat iznad 40 to je snažan indikator vašeg leaderskog stila. Izbor leaderskog stila zavisi od situacije a najčešće se u praksi koristi kombinacija ova tri stila, s tim što je 80% vremena poželjno koristiti demokratski stil a 20% autoritarni i delegativni.



KONTROLIŠITE SVOJ MENTALNI FOKUS I OJAČAJTE SVOJU SAMOPOUZDANOST

Ako se fokusirate na to kako neki posao nećete moći da obavite ili na to kako je nešto izvan vaše moći onda ne treba da se čudite što nećete moći da osetite samopouzdanost jer ste svojim mentalnim fokusom već stvorili nesigurnost a teško da ćete ostvariti uspeh. Zapamtite ono na šta fokusirate svoju pažnju i misli to što će vam se događati u životu. Ako se fokusirate na nemoćne misli i scenarije to ćete i proizvesti i obrnuto ako se fokusirate na moćne misli i scenarije proizvešćete samopouzdanost sa kojom se stupa u akciju. Vaš unutrašnji dijalog ima snagu samo-ispunjavajućeg proročanstva. Hajde da uradimo mali eksperiment:

Zamislite nešto što baš želite da vam se dogodi u životu. Probajte sada da proizvedete osećanje nade da će se to i ostvariti. Nadajte se da ćete to što želite uspeti da realizujete. Osetite dobro svaku misao, sliku, boju, telesni stav i obim svoje snaga. A onda pomislite na tu istu želju ali sada hoću da očekujete da će se to sigurno dogoditi, očekujete sa sigurnošću da ćete to uspeti da obavite. Osetite dobro svaku misao, sliku, svoj telesni stav i obim svoje snaga. Jeste li primetili razliku u stanju vašeg uma i fiziologije od nadati se do očekivati. Kod ste se fokusirali na nadu imali ste dve različite slike i dva različita osećanja, možda će biti ali možda i neće biti, možda ću se radovati a možda ću se i razočarati i tada se niste osećali do kraja samopouzdanost jer se tračak sumnje probio u vaš um. Kada ste se fokusirali na očekivanje izvesnog uspeha vi ste imali samo jednu sliku, sliku pobeđe i osećali ste se samopouzdanost, osećali ste tu vrstu čvrstine i izvesnosti koju osećaju svi pobednici. Ključ svakog uspeha nije negde spolja u okolnostima i sudbini, on se nalazi u vama a pre svega u kontroli vašeg mentalnog fokusa. Čuvena je biblijska istina koja poručuje:

Kakve su vam misli takav vam je život. Možemo slobodno da je parafraziramo: Koliki vam je obim samopouzdanja toliko vam je i obim vašeg uspeha. Kako da kontrolišete tok svojih misli i svoje mentalno stanje? Jedan od najboljih načina je da kontrolišemo pitanja koja sebi postavljamo. Ukoliko sebe pitamo: da li ću ovo moći da uradim ili šta ako ovo ne uspem da uradim; proizvešćemo stanje sumnje u svom umu koje nije pogodno tlo za rast osećanja samopouzdanosti. Ali ako sebi postavimo pitanje: kako ovo da uradim na najbolji način ili kako ovo da obavim efikasno a da pri tom uživam u samom procesu? To su moćna pitanja koja nas odmah dovode u stanje uma u kom se osećanje samopouzdanosti ponaša kao kod svoje kuće. Plus vi svom umu šaljete poruku budi kreativan i uspećemo ili ovaj proces uspevanja je zabavan i nećemo odustati. Ako postavljate sebi moćna pitanja vi dobijate moćne odgovore od svog uma i fokusirate svoje misli na uspevanje i na izvesnost dobrog ishoda i tako pokrećete resurse samopouzdanosti u svom umu.

Veliki Gete je pre više vekova uočio da je ljudska samouverenost ključna za uspeh u svemu što radite i zato proizvedite tu vrstu izvesnosti da ćete sigurno uspeti kad tad i krenite u ostvarivanje vaših snova. Ako postignete tu vrstu izvesnosti i uverenja u svojim mislima više nije pitanje da li će nego samo kada će to postati i vaša realnost.

Radite kao da je nemoguće da ne uspete i uspećete u svemu što radite.

Gete



DNEVNA RUTINA NAJBOGATIJEG ČOVEKA NA ZEMLJI

ILON MASK RADI U INTERVALIMA OD 5 MINUTA, NE DORUČKUJE I IZBEGAVA MEJLOVE...

Osnivač Tesle i SpaceX-a generalno provede celu radnu nedelju u svakoj od svoje dve kompanije, ruča za pet minuta i preskače telefonske pozive radi produktivnosti. Stoga nije iznenađujuće što je njegov svakodnevni život prilično natrpan. Pogledajte jedan dan iz života Elona Maska.

On se budi u 7 ujutru.

Mask počinje svoj dan vedro i rano, ustajući oko 7 ujutro. Rekao je da obično ima šest sati sna.

Preskače doručak.

Obično preskače doručak. Povremeno će usporiti dovoljno dugo da popije kafu i omlet.

Nikada ne preskače tuširanje.

Jedna stvar za koju uvek nađe vremena, bez obzira na sve? Tuširanje. Jednom je rekao da mu je to najvažnija svakodnevna navika.

Zakazuje svoje obaveze u intervalima od pet minuta.

Mask nameće sebi drugima ubitačan raspored koji njegovo vreme deli na niz od pet minuta. Poznato je da ovaj preduzetnik radi od 85 do 100 sati nedeljno, a procenjuje da 80 odsto svog vremena na poslu troši na inženjering i dizajn.

Ne postoje dva ista dana za Maska.

Ponedeljak i petak provodi u SpaceX-u u LA-u. Utorkom, sredom i četvrtkom odlazi u Bai Area da radi u Tesli. Procenjuje se da u proseku provede 42 sata nedeljno radeći u Tesli, a 40 sati nedeljno radeći u SpaceX-u. Takođe je izjavio da obično provede oko pola dana radeći u neprofitnoj organizaciji za veštačku inteligenciju OpenAI.

Subotom radi u SpaceX-u.

Nedeljom se obično provodi boraveći u svojoj vili na Bel Air-u.

Provodi vreme sa svojom decom dok radi.

... ili provodi vreme sa svojih pet malih sinova. Govoreći o svojoj deci 2013. godine, rekao je: „Ono što sam otkrio je da mogu da budem sa njima i da i dalje budem na internetu. Mogu da budem sa njima i da radim u isto vreme... Da to nisam u stanju, ne bih mogao da obavim svoj posao.”

Multitasking je ključan za Maska.

Multitasking je ključni deo Maskove strategije - kao i rad što je više moguće sati.

Ne prima mnogo telefonskih poziva i koristi skrivenu adresu e-pošte da bi izbegao neželjenu poštu. Da bi održao svoj radni dan na pravom putu, Mask se odriče većine telefonskih poziva. Takođe više voli da koristi nejasnu adresu e-pošte kako bi sprečio ljude da mu šalju neželjenu poštu.

Obroci nisu veliki deo njegovog rasporeda.

Netrošimnogovremenana obroke. Mask obično ruča tokom sastanka i uspeva to da obavi za samo pet minuta.

Najviše jede na poslovnim večerama.

On apsorbuje većinu svojih kalorija kasnije tokom dana. „Poslovne večere su verovatno mesta gde previše jedem”, rekao je on za Auto Bild.

Kada je u pitanju hrana, jedna od njegovih omiljenih je dijetalna kola, zahvaljujući „nekom paklenom sastojku”. Si-Bi-Es je ranije izvestio o tome da tehnološki mogul preferira francusku hranu, roštilj i viski.

Vežba jednom ili dva puta nedeljno.

Da bi ostao u formi, Mask obično ide u teretanu jednom ili dva puta nedeljno.

Ima vremena za čitanje.

Uprkos svom zauzetom životu, on takođe izdvaja dovoljno vremena za čitanje. Neki od njegovih omiljenih naslova uključuju fantastični klasik Gospodar prstenova, biografije inovatora poput Bendžamina Frenklina i Alberta Ajnštajna i opskurnu 87-godišnju knjigu istorije o poznatim avanturistima pod nazivom Dvanaest protiv bogova.

Takođe ima vremena za zabavu.

Mask je možda knjiški moljac, ali to ne znači da ne može da se zabavlja. Preduzetnikovo legendarno veselje uključivalo je rođendansku zabavu u engleskom zamku koja se pretvorila u veliku igru žmurke i pozivanje bacača noževa da noževima izbuši balone koje je on držao među nogama.

Odlazi na spavanje oko 1 ujutru.

Kada sve obavi, Mask se obično sruši u krevet oko 1 sat ujutru. To kasno odlazak na spavanje nije previše iznenađujuće za čoveka koji je zauzet pokušajima da uradi stvari poput revolucionisanja načina na koji vozimo i pošalje ljude na Mars.



DENIS VEJTLI

**POSTOJE DVA PRIMARNA IZBORA U ŽIVOTU,
DA PRIHVATITE USLOVE ONAKVE KAKVI JESU
ILI DA PREUZMETE ODGOVORNOST DA IH
MENJATE**



Odgovornost to je sposobnost da dajete smislene odgovore na različite životne situacije, i to odgovore koji su utemeljeni na vrednostima iz kojih kao ličnost stojite i da za rezultate svog delovanja ne krivite nikog drugog do samoga sebe. Ne možete proživeti moćan i dostojanstven život ako na izgradite odgovornu ličnost. Zato predlažem da zapišite svoj vladarski ukaz o uspostavljanju odgovornog ponašanja u životu. Evo primera koji će vam biti inspirativan.

Ja Petar Petrović, vladar sopstvenog života, donosim ukaz kojim se ukida odgovornost za moje rezultate sa svih uslova i okolnosti moga života koji ne potiču direktno od moje ličnosti. Tu mislim na sledeće uslove i okolnosti mog živo-

ta: moje poreklo, moje obrazovanje, imovinsko stanje moje porodice, ekonomski razvitak moje države, stanje u svetskoj ekonomiji, ekonomsku i političku moć mojih prijatelja i rodbine, sreću i slično.

Ovim ukazom ukidam za sva vremena i sve izgovore za svoje neuspehe, za sva vremena iz svojih misli brišem pitanje Zašto ne mogu da imam ili da uradim... i na njeno mesto postavljam pitanja: Kako mogu da budem bolji u ovome što radim i kako ovo mogu da radim brže ili drugačije? Ovim ukazom izdajem sebi i naređenje da svakoj važnoj misli postavljam dva pitanja: Da li je ovo izgovor ili odgovor? Da li me ovo pokreće u akciju ili zaustavlja u akciji? Stavite u svoj ukaz sve što se tiče preuzimanja odgovornosti i ukidanja izgovora. Listajte često svoj vladarski ukaz. Ništa izvan vas nije odgovorno za vaš uspeh. Zapamtite: Ništa izvan vas nije odgovorno za vaš uspeh. Ovo je najslobodnija i najmoćnija misao koju možete da proizvedete. A ovaj ukaz označava početak vaše lične moći. Nema više skrivanja i bežanja u krivice drugih ljudi i okolnosti. Ukazom prekidate sa praksom kukanja i izgovaranja i počinjete da se oslanjate u potpunosti na samoga sebe, kao vladar svog kraljevstva. Pitanje je samo da li ćete postupati po svom ukazu. Odgovoran čovek postupa po onome u šta veruje i šta voli. Dobrodošli u svet odgovornosti, prostor vaše lične moći i slobode. Ovo su dva pobjednička principa koje treba da usvojite:

- Preuzmite odgovornost da budete ono što volite i radite ono u šta verujete i vaš život će biti besmrtna predstava za pamćenje.
- Patite za onim što nemate, sebično čuvajte ono što imate, trgujte sa svim ljudima kao sa mušterijama i vaš život će biti roba sa ograničenim rokom trajanja.

PET STILOVA ZA UPRAVLJANJE KONFLIKTOM

1. PRILAGOĐAVANJE
(Ja gubim, Ti dobijaš)
2. IZBEGAVANJE
(Ja gubim, Ti gubiš)
3. DOGOVARANJE
(Oboje dobijamo, Oboje gubimo)
4. TAKMIČENJE
(Ja dobijam, Ti gubiš)
5. SARADIVANJE
(Ja dobijam, Ti dobijaš)

