

# PREDUZETNIK ONLINE

Cloud Coaching  Magazine



## Mentor upravljanje

Kako da najbolje  
trasirate svoj uspeh?



## Kako da

Zašto treba da trčite  
i kao kornjača  
i kao zec?



## Uzorni model

Ričard Brenson –  
Kako da izbegnete  
uobičajene Start Up  
greške



# CCM #46



# SADRŽAJ

## MENTOR - UPRAVLJANJE



STR 1

Kako da najbolje trasirate svoj uspeh?

## MENTOR - TIMSKI RAD



STR 5

Timski rad protiv udruženog rada

## MENTOR - KORISNIČKI SERVIS



STR 9

Šale na račun zaposlenih u korisničkom servisu

## POBEDNIČKI MENTALITET



STR 13

Menadžerske šale

## MENTALNI FITNES



STR 17

Postoji prava magija u pozadini entuzijazma

## MENTOR - KOMUNIKACIJA



STR 3

Jeste li sastavili listu vrednosti vaše kompanije?

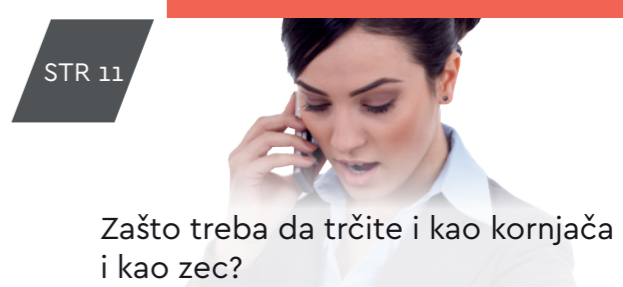
## MENTOR - PRODAJA



STR 7

Analiza vašeg posla u 6 koraka

## KAKO DA



STR 11

Zašto treba da trčite i kao kornjača i kao zec?

## UZORNI MODEL



STR 15

Ričard Brenson – Kako da izbegnete uobičajene Start Up greške

## INFOGRAFIK



STR 18

**UPRAVLJANJE PO ZADACIMA**  
Ljudi rade produktivnije ako se intimno vežu za kompanijske i timske ciljeve i dožive ih kao svoje ciljeve a ne kao radne zadatke.

**POVRATNA INFORMACIJA O UČINKU**

Uplatni stojeći sastanci (Stand Up Meeting) na kojima se na tabli prati progres svakog pojedinca i tima u celini.

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 ПКС!

edukacija@pks.rs  
www.pks.rs

# KAKO DA NAJBOLJE TRASIRATE SVOJ USPEH?

## JESU LI VIZIJA I MISIJA KOMPANIJE POMODNI DETALJ ILI POLUGA USPEHA

### ŠTA

Pisanje misije i vizije je isto što i pisanje garancije uspeha. Kako da to pravilno uradite.

### ZAŠTO

Ozbiljnost i angažman prilikom pisanja izjave o misiji i viziji kompanije pokazuje stepen ozbiljnosti te kompanije na tržištu. I zato nema velikog igrača na tržištu koji nije istinski definisao svoju misiju/viziju i na taj način uključio moć fokusa i smisla u svoj posao. Izjave o misiji/viziji se sastoje

od inspirativnih misli uz pomoć kojih se na jasan i koncizan način ukazuje na pravac razvoja kompanije. Izradom ova dva važna dokumenta lider može da ostvari moćnu komunikaciju sa svojim timom u vezi svojih namera i da motiviše kompaniju u procesu realizacije atraktivne i inspirativne vizije njene budućnosti.

### KAKO

Treba na početku istaći da su izjava o misiji i viziji dva potpuno različita posla. Izjava o misiji definiše kompanijsku suštinu i primarne ciljeve. Ona opisuje svrhu kompanije u smislu tipa aktivnosti koje treba obaviti da bi se korisnici zadovoljili ili šta je osnovna funkcija te kompanije na tržištu i šta su rezultati njenog rada. Izjava o viziji takođe definiše kompanijsku svrhu ali ovoga puta kroz termine kompanijskih vrednosti više nego kroz rezultate (vrednosti su uverenja po kojima se zaposleni u kompaniji rukovode u obavljanju poslova). Izjava o viziji komunicira i svrhu i vrednosti kompanije. Zaposlenima ona daje direktive o tome kako treba da se ponašaju i inspiriše ih da daju najbolje od sebe. Ona zaposlenima objašnjava zašto je važno i smisljeno to što rade i motiviše ih da rade posvećeno jer tako doprinose i svom razvoju i razvoju društva u celini. Vizija daje smisao ljudskom radu i povećava samopoštovanje i samopouzdanje zaposlenih kao važnim elementima uspeha i zadovoljstva na poslu. Lideri posebno treba da obrate pažnju na komunikaciju vizije ukoliko žele da po-

većaju motivaciju zaposlenih. Korisnicima usluga ili proizvoda ona pojašnjava zašto bi oni trebalo da ostanu lojalni toj kompaniji u dužem periodu. Prikazuje im vrednosti na koje mogu računati i daje im neku vrstu obećanja u vezi kvaliteta na koje se mogu osloniti.

**Kako se kreira izjava o misiji.** U praksi se uvek prvo kreira misija a potom vizija. Da biste kreirali izjavu o misiji najpre identifikujte „pobedničku ideju“ vaše kompanije ili jedinstvenu vrednost. Ova ideja ili vrednost je ono što vas ističe od konkurencije i glavni je razlog zašto korisnici izabiraju pre vas nego vašu konkurenciju. Potom identifikujte parametre vašeg uspeha. Kada smatrate da ste uspešni u svom poslu? Postarajte se da odaberete najvažnije parametre i ne previše njih. Zatim kombinujte vašu pobedničku ideju sa parametrima uspeha kako biste stvorili jasan i merljiv cilj. Izaberite probrane reči kako biste na koncizan i jasan način napisali misiju koja izražava vaše ideje i željeni rezultat.

**Primer misije:** Pogledajmo na primeru firme za proizvodnju zdrave hrane „Zdravlje i svežina“ kako se definiše misija. Lider firme je identifikovao dva ključna parametra za uspeh na sledeći način: Svežina proizvoda i zadovoljstvo klijenata. Onda je kreirao izjavu o misiji kao akcioni cilj koji kombinuje pobedničku ideju i parametre uspeha:

„Treba da postanemo #1 proizvođač zdrave hrane u glavnom gradu tako što ćemo prodavati najbolji kvalitet robe, uvek najsvežije proizvode isporučene sa farme ka potrošačima u roku ne dužem od 24h i sa rejtingom od 98% zadovoljnih klijenata.“ Ovako definisana misija automatski povlači razradu planova za kontinuiranu proizvodnju zdrave hrane najboljeg kvaliteta, distributivni lanac isporuke u roku od 24h, povlačenje robe stare dva dana sa rafova prodavnica, definisanje konkurentne cene za ovakav kvalitet i svežinu, marketinšku kapađu koja će istaći ovu ekskluzivnu ponudu, obuku prodavac za isporučivanje vrhunskog korisničkog servisa, itd. Ako se ozbiljno shvati ovakva misija zahteva izdržaj u kvalitetu i doslednosti u dugom periodu i ne dopušta izneveravanje obećanja, nego samo unapređenje usluge i kvaliteta. Ovako realizovana misija će kroz fokus zaposlenih na ključne ciljeve i rezultate koji se od njih očekuju i kroz dosledan odnos prema potrošačima dovesti do održivog rasta i uspeha kompanije.

**Kreiranje izjave o viziji:** Prvi korak u stvaranju vizije jeste identifikacija misije. Drugi korak jeste otkrivanje humane vrednosti u toj misiji. Uspešna vizija čini da se dosadna i apstraktna izjava misije oživi, učini uzbudljivom, napuni emocijama i stimulativnom kreativnošću koja se kreće u pravcu postignuća. Vizija nam govori ne samo šta treba organizacija da uradi nego i zašto je to vredno i uzbudljivo raditi. Treći korak jeste otkrivanje onoga što vi, vaši korisnici i akcionari najviše cenite u vezi kompanije i smatrate da će vam pomoći da ostvarite misiju. Stvorite listu vrednosti ili ideoloških tema koje se smatraju važnim za postojanje i uspeh organizacije. Izjava vrednosti koja je temelj za pisanje vizije sadrži teme koje obično obuhvataju:

- Vrhunski tretman korisnika
- Dostizanje vrhunskog kvaliteta proizvoda ili usluge
- Inovativnost proizvoda ili usluge
- Razvoj i osnaženje zaposlenih
- Važan doprinos društvu

Kombinujte onda tu listu sa misijom i stvorite instrument za motivaciju ljudi unutar i izvan kompanije. Vizija treba da bude strateška, okrenuta budućnosti, puna optimizma i samopouzdanja, značajna i kredibilna a kratka i sažeta da se može izreći u najviše 5 minuta. Efektivna vizija daje sliku svoje moguće budućnosti u kojoj su sve ključne vrednosti istovremeno realizovane.

### KADA

Posle odgovora na ova tri pitanja znaćete tačno koliki je stepen urgencije.

1. Da li ste definisali kompanijsku misiju?
2. Da li ste kreirali kompanijsku listu vrednosti i viziju?
3. Da li su one poznate svim zaposlenima, a naročito kroz doslednu primenu u praksi?

### Zašto:

*Ako ne znaš gde si se tačno zaputio  
bilo koji put će te tamo odvesti.*

*Alisa u zemlji čuda*



# JESTE LI SASTAVILI LISTU VREDNOSTI VAŠE KOMPANIJE?

KOMPANIJE KOJE POŠTUJU SVOJU LISTU  
VREDNOSTI SU USPEŠNIJE

## ŠTA

Kako da kreirate svoju listu vrednosti i zašto da pratite njeno poštovanje u praksi.

## ZAŠTO

Osnovne vrednosti su okosnica svake kompanije. Osnovne vrednosti su principi po kojima kompanija funkcioniše. Šta god kompanija radi, trebalo bi da bude usklađeno sa njenim vrednostima. Svaka kompanija, mala ili velika, bi trebalo najpre da utvrdi listu svojih vrednosti i poređa ih po prioritetima. Potom bi na osnovu te liste trebalo da razvije svoju viziju i misiju. Najuspešnije kompanije na svetu imaju, bez izuzetka, kreiranu: listu vrednosti, viziju i misiju i trude se da ih striktno poštuju. To nije slučajnost, to je pravilo uspevanja.

## KAKO

U pravljenju ili korigovanju liste vrednosti vaše kompanije biće vam od pomoći i sledeći primeri vrednosti na osnovu kojih možete da analizirate svoju listu i da postavite sebi prava pitanja koja će na površinu izvući vrednosti koje želite

da promovirate u svom radu. Vrednosti treba da analizirate u nekoliko osnovnih kategorija.

### Kategorije osnovnih vrednosti

- ✓ Vrednosti koje se odnose na korisnike
- ✓ Timske vrednosti
- ✓ Vrednosti koje se odnose na proizvod
- ✓ Vrednosti liderstva i upravljanja
- ✓ Vrednosti održivosti i rasta
- ✓ Lične vrednosti i kvaliteti

### Vrednosti koje se odnose na korisnike

- ✓ Briga za druge
- ✓ Zadovoljstvo korisnika
- ✓ Budite korisnik vašeg proizvoda/usluge
- ✓ Prijateljska usluga
- ✓ Premašiti očekivanja
- ✓ Vau usluga

### Timske vrednosti

- ✓ Saradnja
- ✓ Deljenje (veštine, iskustvo, znanje)
- ✓ Raznolikost, inkluzija, jednakost
- ✓ Učenje na greškama
- ✓ Proslava uspeha, zabava

### Vrednosti koje se odnose na proizvod

- ✓ Kvalitet (pogledajte tablicu rezultata kvaliteta)
- ✓ Izvrsnost u dizajnu
- ✓ Pojednostaviti

### Vrednosti liderstva i upravljanja

- ✓ Liderstvo ličnim primerom
- ✓ Osnaživanje članova tima
- ✓ Preduzetnički duh
- ✓ Odgovornost
- ✓ Transparentnost

### Vrednosti održivog rasta

#### (zasnovane na 3 stuba održivosti)

- ✓ Društvena odgovornost
- ✓ Ekonomska održivost
- ✓ Održivost životne sredine

### Vrednosti rasta

- ✓ Radoznalost, kreativnost
- ✓ Samo-usavršavanje
- ✓ Samodisciplina
- ✓ Kontinuirano poboljšavanje
- ✓ Otvoreni um, preispitivanje starih navika, preuzimanje rizika
- ✓ Inovacije (pogledajte tablicu rezultata inovacija)

### Lične vrednosti i kvaliteti

- ✓ Integritet
- ✓ Poverenje
- ✓ Poštovanje

Najveći izazov nije u stvaranju liste vredno-



sti nego u njenom poštovanju. Najčešći razlog za nedovoljno uspešno poslovanje leži u razlici između deklariranih vrednosti i primenjenih vrednosti. Da li ste ikada videli kompaniju koja među svojim vrednostima ima „usmerenost na klijenta“, ali zapravo ne odgovara na e-poruke klijenata u roku od nedelju dana? Vrednosti koje nisu u skladu sa postupcima donose više štete nego koristi. Koliko često vidimo kompanije koje su izjavile da su: Inovativne, održive, odgovorne i transparentne, ali pokazuju upravo suprotno ponašanje. U ovom slučaju, organizacija u osnovi govori svojim zaposlenima da su „vrednosti samo formalnost!“ Da biste poboljšali performanse kompanije, nije dovoljno sastaviti listu vrednosti. Vrednosti treba poštovati i na osnovu njih treba živeti. Primenjenu listu vrednosti moraju da osećaju i vaši zaposleni i vaši korisnici. Kompanije u kojima zaposleni vide da se najviši menadžeri pridržavaju deklariranih vrednosti pokazuju bolje performanse.

### Šta znači slediti vrednosti?

- ✓ Treba da zapošljavate prema vrednostima
- ✓ Planirate i radite imajući na umu svoje vrednosti
- ✓ Nagrađujete na osnovu poštovanja vaših vrednosti

Analizirajte svoju listu vrednosti i uporedite je sa vašom praksom na osnovu anonimnog upitnika među zaposlenima i korisnicima- Ako ste otkrili značajnu razliku između svojih vrednosti i svojih postupaka, možete ili da ažurirate svoje vrednosti na osnovu realističnijeg sagledavanja vašeg posla ili da prilagodite svoje obrasce ponašanja u skladu sa vrednostima. U mirnim vodama, čini se da većina kompanijskih vrednosti funkcioniše. Testirajte svoje vrednosti u vreme krize!

## KADA

Najbolje vreme za to je na samom početku poslovanja, drugo najbolje vreme je sad odmah.

### Zašto:

*Kada je u pitanju stil plivaj niz struju.  
Kada su u pitanju vrednosti i  
principi stoj čvrsto kao stena.*

*Tomas Džeferson*



# TIMSKI RAD PROTIV UDRUŽENOG RADA

## ZAŠTO U SPORTU ZNAMO DA IGRAMO TIMSKI A U POSLU NE ZNAMO?

### ŠTA

Razlozi za loš timski rad i definicija tima kao recept za izlječenje.

### ZAŠTO

Timski rad je postao kulturna, magična reč za povećanje produktivnosti u savremenoj ekonomiji. Na kursovima širom sveta ga često šaljivo nazivaju Ali babina pećina. Team Building

open up! Ovo je poklič na početku seminara o razvoju timskog rada. Šta se krije iza vrata tog sezama koji polaznici kurseva tako uporno zazivaju? Ime tog plena ili dragocenosti jeste produktivnost ili njena savremena mera – efektivnost ljudskog rada. Timovi su jednostavno produktivniji od grupa i zato je radni zadatak broj jedan svih lidera formiranje tima. Zato što je neproduktivni, grupno-zlobni udruženi rad još uvek dominantan u našim kompanijama.

### KAKO

Kada znamo da produktivnost zavisi dobrim delom od sposobnosti menadžera da formiraju i vode produktivne timove ne možemo a da se na zapitamo sledeće: Zašto se taj sezam nikako ne otvara u praksi naših kompanija iako smo izuzetno talentovani za timski rad u sportu, svetski šampioni u košarci, odbojci, vaterpolu, nepobedivi u vojnim četama i tako dalje. Zaista, zašto se taj talenat naših građana za timski rad nikada nije ispoljio na polju ekonomije kada smo svi životno zainteresovani za poboljšanje standarda života? Koji su to mistični razlozi, jer logičkih nema, da mi i dalje, uprkos bankrotu socijalističke privrede čije posledice još uvek pokušavamo da zalečimo, uporno radimo kao grupa ljudi koja se

pojedinačno odnosi prema šefu, boreći se sa ostalima za moć, prestiž i poziciju?

Da li motivacionu rečenicu legendarnog Ziga Ziglara: *Ne možeš nikada da pomogneš drugom čoveku da dobije nešto što želi a da istovremeno nisi pomogao i sebi da ostvariš svoje želje*; na čijoj logici počiva kompanijska empatija i uzajamno pomaganje članova tima stvarno doživljavamo kao krajnji izraz zapadnjačke naivnosti ili ludila? Da li smo mi kolektivno skup čudnih pojedinaca koji zaista više voli da kolegi crkne projekat po mogućstvu zajedno sa unapređenjem, pa makar i čitava firma imala gubitak na čelu sa našim platama? Da li zaista više volimo da naš saradnik ne uspe jer uspeh nije tako slatko ogovarati kao neuspeh? Je li to karakterna crta radnog naroda Srbije ili je to prosto loša navika koju se ne trudimo da iskorenimo? Ne verujem u loš genetski materijal i neuhranjenu inteligenciju svojih sugrađana i sklon sam da ovu nelogičnu ljubav prema zaostalom i neproduktivnom grupno-zlobnom udruženom radu pripišem lošoj navici, poroku iz komunističke ere sa produženim dejstvom. Budući da nisam ekspert za egzorcizam, disciplina koja bi ovde imala šta da kaže, ja na svojim trening seminarima koristim definiciju tima kao lekovito sredstvo.

#### Definicija tima

Tim je mala grupa ljudi sa komplementarnim veštinama i jedinstvenim pristupom radu koja je posvećena ostvarenju zajedničke svrhe i radnih ciljeva za čije ispunjenje su uzajamno odgovorni. Mala grupa predstavlja broj od 2 do 25 članova, a optimalno između 5 i 9 članova. Ako broj prevazilazi devet komunikacija ima tendenciju centralizacije jer članovi nemaju pravu šansu da razgovaraju sa svakim direktno. U takvim grupama se mora posvetiti posebna pažnja komunikaciji. Komplementarne veštine obezbeđuju sinergijski efekat tima koji se gradi na različitosti ideja, ponašanja i kombinaciji brojnih veština. Ako je tim sačinjen od sličnih ličnosti postoji limit jednobraznog grupnog razmišljanja i malog broja rešenja u procesu kreativnog rešavanja problema. Zajednička svrha je pokretačka snaga tima. Tim mora da razvije svoju sopstvenu svrhu. Ona mora biti značajna i smislena i mora pripadati svim članovima tima. Tim mora konstantno da preispituje svrhu čineći je sve relevantnijom kako se tim razvija. Često se naziva i Agedna

tima. Skrivena agenda mogu sprečiti grupu da preraste u tim. Ovo se dešava kada su lične emocije i motivi skriveni ispod stola za diskusije. Radni ciljevi predstavljaju motivacionu snagu tima koja ih pokreće u akcije i daje im energiju. Posebni radni zadaci se uspostavljaju, prate, ispunjavaju i mere u jednom u toku radnog procesa. Jedinstven pristup radu je način zajedničkog rada i ponašanja oko kojeg su se članovi usaglasili. Mnogi timovi imaju izgrađen svoj set pravila koji ističe očekivano ponašanje članova. Članovi često preuzimaju uloge uključujući Istražitelja, Istoričara, Čuvara Vremena i Trenera-savetnika da bi održali timski razvoj na dogovorenom kursu.

Uzajamna odgovornost je aspekt tima koji se obično poslednji izgradi. On predstavlja učešće u podeli odgovornosti za sve timske rezultate i dobre i loše.

Analizirajte rad svoje grupe ljudi iz perspektive ove definicije i utvrdite šta je potrebno da izgradite da biste svoju grupu zaposlenih pretvorili u efektivan tim.

### KADA

Odgovorite na sledeća pitanja i znaćete kada.

1. Da li ste razvili zajedničku svrhu svog tima u kojoj svi članovi prepoznaju svoju šansu za razvoj, uspeh i zadovoljstvo profesionalnim životom?
2. Da li ste zajedno sa svojim timom definisali set pravila i ponašanja koji vam omogućavaju otvorenu i poštenu razmenu informacija bez upiranja prstom u drugog člana i kritiziranja?
3. Da li se članovi vašeg tima osećaju uzajamno odgovornim, da li bodre i pomažu jedan drugoga i da li pokazuju spremnost da sa vama podele odgovornost kada naiđu loši rezultati?

#### Zašto:

*Većina timova nisu uopšte timovi već prosto skup pojedinačnih odnosa sa šefom u kojima se svaki pojedinac bori sa ostalima za moć, prestiž i poziciju.*

*Daglas Mekgregor*

# ANALIZA VAŠEG POSLOVA U 6 KORAKA

## UPRAVLJANJE POSLOVNIM PREOPTEREĆENJEM PRODAVACA

### ŠTA

Svi smo iskusili to „izazovnu“ poslovnu situaciju u kojoj smo suočeni sa ogromnim poslom i neshvatljivo malim vremenskim rokom za obavljanje a u poslu prodavaca to opterećenje pomnožite sa deset.

### ZAŠTO

Možemo da izaberemo da ignorišemo taj pritisak i radimo nerazumno dugo do kasno u noć da bi postigli rezultat. Problem kod ovakvog pristupa je iznuerenost poslom koja se mora kad tad pojaviti a njen rezultat je loš kvalitet našeg rada, učestale greške i potpuno zanemarivanje privatnog života. Svaka od ovih situacija vodi u stanje intenzivnog stresa. Alternativno rešenje je da radite pametnije tako što ćete se fokusirati na najvažnije stvari za vaš uspeh a smanjiti vreme koje provodite na poslovima niskog prioriteta, više prodajnih sastanaka a manje administracije.

### KAKO

Da biste ovu strategiju mogli uspešno da sprovedete morate napraviti ključni korak koji se zove - analiza posla. Da biste uspešno obavljali neki posao neophodno je da ste tačno upoznati sa

njegovim zahtevima a još važnije sa očekivanjima koja vaš lider ili vaš tim imaju prema vašoj ulozi. Mada se čini da su ova očekivanja kao i zahtevi vašeg posla očigledna stvar u košmaru odluka i rokova, pod pritiskom poslovnih zahteva veoma česte ove važne stvari izmaknu vašoj pažnji i vi radite bez jasnog uvida u ono što se od vas tačno očekuje i zahteva. Zato su česta usaglašavanja prioriteta sa vašim timom ključ za razumevanje pojedinačnih uloga i guranje u istom pravcu. Najjednostavnija vežba za usaglašavanje prioriteta jeste da lider prodajnog tima napiše pet najvećih prioriteta za uspešno obavljanje timskih zadataka a da isto urade i svi članovi tima. Posle upoređivanja i diskusije o važnosti pobrojanih poslova pravi se master plan prioriteta i sada svako zna da odredi važnost zadataka koji su mu povereni u odnosu na listu prioriteta. Razumevanje prioriteta vašeg posla a naročito onih koji vam kontinuirano obezbeđuju uspeh pruža vam šansu da se fokusirate upravo na te zadatke. Po



Paretovom zakonu treba da ulažete 80% svoje energije i vremena u tih 20% najvažnijih poslova koji vam donose 80% rezultata. Cilj je otkriti kojih 20% poslova donose 80% uspeha i ulagati se maksimalno u njih. Lakše reći nego izvesti ali alternativa je preopterećenost poslom i slabi rezultati. Jedna od najproduktivnijih stvari koju možete da preduzmete je da dobro analizirate svoj posao. Treba vam između petnaest i trideset dana da obavite taj posao. Nije dugo vreme za veliki rezultat: povećanje efektivnosti vašeg rada a smanjenje preopterećenosti poslom. A opet većina ljudi će odustati na pola puta zbog poznatih izgovora lenjog uma; ovo neće funkcionisati, suviše je jednostavno da bi bilo efikasno, pa ja to sve već znam a ne pomaže mi... Da biste uspešno sprovedeli analizu posla sledite naredne korake.

**Korak 1: Pregledajte formalnu dokumentaciju u vezi vašeg posla.** Proverite opis posla. Identifikujte ključne zadatke i prioritete unutar njih. Pretražite izveštaje o učinku. Oni vam mogu jasnije otkriti poslove koji se češće primećuju, priznaju i nagrađuju. Takođe ćete jasnije uočiti i ponašanje koje se kažnjava. Proučite tipove treninga koji su potrebni za vašu ulogu. Pobrinite se da uzmete učešće na treninzima koji će poboljšati vaše veštine. Proučite sistem nagrađivanja u kompaniji i razumete ponašanje koje se prihvata i nagrađuje.

**Korak 2: Razumite kompanijsku strategiju i kulturu.** Vaš posao je smislen i tu je sa razlogom i zato ćete ga svakako najbolje sagledati u kompanijskoj strategiji koja se često izražava u kompanijskoj izjavi misiji. Ukratko vaš posao je u funkciji te misije i treba da vam pomogne da u njoj uspete. Na sličan način svaka organizacija ima svoj sistem vrednosti, svoje priče o uspehu i razvoju. Ako ste novi na poslu razgovarajte sa starijima, sivom eminencijom, i uz dužno poštovanje zamolite ih da vam pomognu da razumete osnovne vrednosti kompanije i prihvatljive norme ponašanja. Uvek gledajte svaki posao kroz kompanijsku vizuru i procenite da li će se ta aktivnost pozitivno vrednovati. Usaglasite svoje prioritete sa izjavom misije.

**Korak 3: Izdvojite najuspešnije prodavce u kompaniji i pokušajte da razumete zašto.** Unutra i izvan kompanije možda postoje prodavci koji su mnogo uspešniji u istoj ulozi kakvu vi imate. Sa-

znajte šta rade i kako postižu uspehe. Uočite veštine zbog kojih su postali najuspešnij i naučite ih.

**Korak 4. Proverite da li imate dovoljno resursa da obavite posao.** Da li imate sve da biste obavili vrhunski posao? Ako je odgovor ne počnite odmah da radite na sticanju svih uslova za vrhunske rezultate.

**Korak 5: Potvrdite prioritete u razgovoru sa vašim liderom.** Već znate koji su vam resursi i treninzi potrebni i ovo je trenutak da ih iznesete pred lidera. Potvrdite da imate iste prioritete i da se slažete oko toga šta je to vrhunski obavljen posao.

**Korak 6: Preduzmite akciju.** Do sada već znate šta vam treba za uspeh, znate šta su najznačajnije stvari koje treba da obavite i do kada. Gde možete da „odložite“ manje važne poslove a kada ih možete „odmrznuti“ i pretvoriti u prioritete. Šta možete da istrenirate da biste bili uspešniji... Uradite to.

Analiza posla je tehnika za smanjenje stresa i preopterećenosti koja može da vam pomogne da rešite strukturalne probleme vašeg posla, da radite efektivnije sa vašim liderom, poboljšate timske rezultate i budete odlučniji u komunikaciji sa drugima u pogledu vaše odluke da ne nosite posao kući. Ovo su važne stvari za umanjenje stresa, poboljšanje kvaliteta vašeg života i uspeh u karijeri.

### KADA

Odgovorite na sledeća pitanja i dobićete jasan tajming za akciju.

1. Kada ste izvršili poslednju analizu vašeg posla u odnosu na strategiju i misiju kompanije?
2. Kada ste izvršili prioritizaciju vaših poslovnih aktivnosti?
3. Kada ćete da usaglasite vaše prioritete sa timskim prioritetima

#### Zašto:

*Razlog zbog kojeg se ne ostvaruje većina glavnih ciljeva je taj što prvo trošimo vreme na obavljanje manje važnih stvari.*

*Robert Dž. Mekejn*

# ŠALE NA RAČUN ZAPOSLENIH U KORISNIČKOM SERVISU

Rad sa ljudima nije lak to najbolje znaju zaposleni koji rade u korisničkom servisu i zato je šaljivo posmatranje tog posla način da se ublaži stres i težina tog posla.

Žena zove službu za korisnike..

„Zdravo, kupila sam haljinu za trudnice preko vašeg sajta i želim da otkazem porudžbinu.“  
Predstavnik servisa kaže: „Naravno, mogu to da uradim za vas.. ali mogu li da pitam zašto?“  
"Da", kaže mušterija. "Ja sam isporučila bebu brže od vaše isporuke i haljina mi više ne treba."

Radim u Službi za korisnike jer sam stvarno dobar u izvinjavanju za stvari koje uopšte nisu moja krivica.

Koja je omiljena reč korisničke službe?  
Nažalost...

Dobio sam nalaz lekara posle kompletnog pregleda organizama koji potvrđuje da ću umreti srećan.

Sledećeg dana sam dobio posao u službi za korisnike i shvatio da ću izgleda živeti večno.

Korisnički servis se svodi na:

Naporan rad da se moroni ubede da nisu moroni pazeći da ih slučajno ne nazovemo moronima. Ja radim u korisničkom servisu, i zato molim vas da me koristite kao svoj džak za udaranje. A ako hoćete nešto od mene da dobijete najbolje je da mi svoj zahtev urlikom pošaljete u uvo.



Zbunjena sam pomalo. Da li vi hoćete da pričate sa mojim menadžerom ili da vas spojim sa nekim ko može da vam reši problem?!

Ako protekne nedelju dana a vaš novi član korisničkog tima nije u potpunosti zbunjen ili prestravljen onda vi kao šef tog tima svakako ne radite svoj posao kako treba.

Ko je izabrao pesmu "I cant get satisfaction" da bude naša muzika za čekanje na pozivu za podnošenje reklamacije.

Ulazi novi službenik korisničkog servisa koji radi u centru za pozivanje kod svog šefa i kaže: Neko ko se sebe naziva korisnikom viče u slušalicu da hoće da dobije nešto što naziva servisom. Šta da mu odgovorim?

"Ja najbolje učim iz grešaka ljudi koji su slušali moje savete," napad iskrenosti šefa korisničkog tima.

Ko god je smislio rečenicu "korisnik je uvek u pravu" očigledno nije radio sa ljudima nijednog svog radnog dana.

Glas na automatu koji korisnici čuju kad nazovu da se žale na uslugu:

Hvala vam što ste pozvali naš korisnički servis:

- Ako ste smireni i racionalni pritisnite broj 1.
- Ako ste skloni kukanju i samosažaljevanju pritisnite broj 2.
- Ako ste usijana glava pritisnite broj 3.

Glas na automatu za posle pozivanja broja korisničkog servisa:

Hvala vam na strpljenju. Ovaj poziv se snima zbog poboljšanja kvaliteta servisa. Naravno da mi zaista brinemo o kvalitetu mi bismo zaposlili više ljudi da primaju pozive korisnika.

# ZAŠTO TREBA DA TRČITE I KAO KORNJAČA I KAO ZEC?

## MIKS TRADICIONALNOG I MODERNOG UPRAVLJANJA VREMENOM

### ŠTA

Na koji način da upravljate vremenom da biste postizali da obavite sve dnevne obaveze a ostvarite velike životne ciljeve.

### ZAŠTO

Zato što je neophodno da postignete obe stvari da biste bili ne samo uspešni nego i srećni.

### KAKO

Ako je dobro upravljanje vremenom presudno za životni uspeh kako to da su velike uspehe u životu postizali ljudi u prošlim vekovima koji nisu znali za tehnike upravljanja vremenom? Pitanje je ispravno ali je pretpostavka loša. Zašto? Zato što su ljudi oduvek znali da upravljaju vremenom samo su se pristupi i tehnike menjali. Pa tako postoji tradicionalni sistem upravljanja vremenom i moderni sistem koji mi danas poznajemo. Moderno upravljanje vremenom je u sam centar pažnje stavilo dizajniranje trošenja vremena uz pomoć preciznih rasporeda aktivnosti i rokova izvršenja. Obaviti što više stvari za što kraće vreme je ime

trke koju danas trčimo. Vremenom fokus se sa životnih ciljeva premestio na dnevne liste obaveza i rokove koji su postali opterećenje ljudima i izvor stresa a ne pomoći. Zbog toga većina ljudi odstaje od upravljanja vremenom. Mali je problem što tim odustajanjem drastično smanjuju svoje šanse za uspeh. Vreme je sredstvo za postizanje ciljeva a ne cilj po sebi. Najveća zamka modernog upravljanja vremenom je upravo ta zamena sredstva za cilj i robovanje vremenu umesto korišćenja vremena. Kada vam vreme postane cilj ili fiksacija vi počinjete da ličite na čoveka koji sa mrežom za leptire pokušava da uhvati minute koji prolaze. Nije ni čudo što ne uspevate da kontrolišete vreme i što vas ta činjenica frustrira. U tradicionalnom upravljanju vremenom glavni fokus nije bilo vreme nego ciljevi. Ljudi su se fokusirali na sebe, na svoje želje, potrebe i ciljeve a ne na proticanje vremena i radili bi prvo ono šta je njima bilo najvažnije. Donosili su odluke kako će da koriste vreme a ne kako da se sa vremenom trkaju i izbore. Da biste koristili tradicionalni pristup neophodno je da promenite fokus sa hvatanja vremena na postizanje ciljeve. Na taj način ste u centar stavili zadatke koji osmišljavaju vaš život a oslobodili ste se rokova koji donose brigu i stres. Razlike u pristupima su očigledne a takođe i razlike u ostvarenjima. Mi obavljamo ogroman broj malih poslova a oni su obavljali mali broj velikih poslova. Mi odrađujemo veliki posao a oni su ostvarivali velika dela. Kada pogledamo sa distance nekako izgleda da su oni bolje iskoristili svoje vreme jer velika dela traju i pamte se a velikog truda oko bezbroj malih poslova se niko ne seća ni na kraju dana a kamoli na kraju veka. Jer kada ostvariš u životu nešto veliko što si sanjao život ti je ispunjen i smislen a kada sabereš bezbroj ma-

lih zadataka na kojima si istrošio svoj ljudski potencijal nekako ti sve izgleda besmisleno. Što se tiče smisla života i ostvarenja ciljeva tradicionalni sistem ima bolji odgovor ali što se tiče dnevne efikasnosti i produktivnog iskorišćenja svakog minuta i balansiranja između najvažnijih životnih segmenata: porodica, karijera, finansije, zdravlje; moderni sistem ima bolji odgovor. Idealno je spojiti oba sistema i tom sinergijom ostvariti velika dela a ne zanemariti porodicu, zdravlje, karijeru, finansije, duhovnost, hobi, zabavu i sl. Najbolji primer je priča o trci između kornjače i zeca. Ako pokušavate da se trkate sa vremenom vi ste zec koji će možda u jednom delu trke odnositi pobjedu ali ćete se premoriti i posustati kad tad jer se vreme ne umara i tu trku ne možete dobiti. Ako trčite kao kornjača tempom koji vama odgovara i sa jasnim planom da stignete do samog cilja kad tad onda vi ne robujete vremenu nego se svim svojim snagama usmeravate ka dostizanju cilja. I gle čuda onda uspevate više da uradite za isto vreme. Ljudi se umaraju manje od rada a više od stresa zbog zakašnjenja u ostvarenju ciljeva, nameću sebi nerealne rokove i sagorevaju energiju brinući da li će te rokove ostvariti. Nekada u civilizacijama koje nisu toliko brzo i zahtevno živele ljudi su uspevali da naprave velika dela za isti životni vek a danas je velikih dela sve manje uprkos ogromnoj informisanosti i dostupnosti znanja. Zašto su ljudi bili sposobniji da naprave velike stvari

za života nekada? Zato što su bili fokusirani na velika dela i nisu sebi postavljali nerealne rokove. Ljudi su nekada trčali kao kornjače nepokolebljivo odlučni da stignu na cilj kad tad a mi danas u civilizaciji zečeva trčimo sprintom ka svom cilju da ga ugrabimo dok smo još mladi ili brže od drugih pa iznureni od brzine a još više od stresa zbog ne realizovanja ciljeva u zadatom roku odstajemo na pola puta. Ako treba da birate između jurnjave za velikim brojem poslova i dostizanjem rokova i postizanja velikih rezultata na malom broju poslova bez obzira na rokove izaberite ovaj drugi model i svi će vas više ceniti. Na kraju se slave samo zvučni rezultati i značajne pobjede a ne obavljanje poslova na vreme koje svi podrazumevaju da treba da budu obavljene. Postizanje uravnoteženih ciljeva na svim životnim planovima je je istinsko upravljanje vremenom. Jurnjava za vremenom i strah da li je svaki sekund vremena produktivno utrošen su efikasni ali mogu da budu veliko opterećenje pod kojim će se čovek srušiti i odustati na pola puta. Veština upravljanja vremenom je balansiranje između tradicionalnog i modernog shvatanja upravljanja vremenom. Istinski vešt čovek ume da se tradicionalno fokusira na svoje ciljeve, da ih poslaže po prioritetima a onda da koristi moderne tehnike planiranja vremena da bi ih ostvario. Dakle sinergija tradicionalnog i modernog upravljanja vremenom je pravi odgovor jer daje najbolje rezultate na duže staze a životna trka se i trči na duge staze.

### KADA

Odgovorite na sledeće pitanja i samo će vam se kazati.

1. Koje su vaše najveće životne želje?
2. Koji su vaši najveći životni ciljevi?
3. Koji su vaši najveći poslovni prioriteti?

### Zašto:

*Postoji vreme za rad i vreme za ljubav. Dakle, ne preostaje nam više vremena ni za šta.*

*Koko Šanel*





# ZAŠTO SE VI I VAŠ ŠEF U POTPUNOSTI RAZLIKUJETE



*Kada je vama potrebno više vremena za obavljanje posla, onda ste vi spori.  
Kada je vašem šefu potrebno više vremena za obavljanje posla, onda je on temeljan.*

*Kada vi nešto ne uradite vi ste lenjivac.  
Kada vaš šef nešto ne uradi on je prezauzet.*

*Kada vi napravite grešku vi ste kompletan idiot.*

*Kada vaš šef napravi grešku i on je samo čovek a ljudski je grešiti.*

*Kada radite nešto što vam nije rečeno to se zove opasno prekoračenje vašeg autoriteta.  
Kada vaš šef uradi istu stvar to se zove inicijativa.*

*Kada vi zastupate svoj stav vi ste tvrdoglavi kao mazga.  
Kada to vaš šef radi on je čvrst i odlučan.*

*Kada vi previdite pravila etikecije vi ste neotesani.  
Kada vaš šef preskoči par pravila ponašanja on je originalan.*

*Kada vi pokušavate da udovoljite svome šefu, vi ste ulizica.  
Kada vaš šef to isto pokušava sa svojim šefom on je kooperativan.*

*Kada ste vi izvan kancelarije vi lunjate unaokolo.  
Kada je vaš šef izvan ofisa on je poslovno odsutan.*

*Kada ste vi jedan dan na bolovanju vi ste baš kilavi.  
Kada je vaš šef jedan dan na bolovanju on mora da je veoma bolestan.*

*Kada vi tražite dane odsustva mora da idete na intervju za novi posao.  
Kada to isto traži vaš šef mora da je zato što je iscrpljen od posla.*





# RIČARD BRENSON KAKO DA IZBEGNETE UOBIČAJENE START UP GREŠKE

JEDAN OD NAJHARIZMATIČNIJIH  
PREUZETNIKA DANAŠNJICE SAVETUJE  
KAKO DA PREŽIVITE UOBIČAJENE GREŠKE  
KOJE POČETNICI U PREUZETNIČKOM  
POSLU PRAVE

## Koje su najuobičajenije greške koje preduzetnici prave kada počinju posao?

Pravljenje grešaka je deo procesa izgradnje kompanije i kroz to svi prolaze ali brz oporavak od njih je ono što razlikuje uspešne od neuspešnih. Sve to spada u preduzetničku avanturu koja zahteva vašu izdržljivost, upornost i odlučnost. Vaš put unapred nije upisan na mapama naročito ako ugledate poslovnu šansu koju niko drugi nije eksploatisao. Tada morate sami da formulišete inovativan biznis plan, nađete sredstva, zaposlite prave ljude, izvedete plan i onda u pravom trenutku da istupite iz tog posla i pređete na naredni. Hajde da pogledamo svaki od ovih koraka da bismo ukazali na greške koje novi preduzetnici prave.

### Korak # 1: Ostanite fokusirani na cilj.

Greška koju većina preduzetnika pravi je što imaju nejasnu ideju o svom poslu u glavi i nisu u stanju da je jasno i koncizno prezentuju. Morate biti u spremni da potencijalnim investitorima, partnerima i kupcima isporučite „govor iz lifta“ ili jako upečatljivu i kratku prezentaciju svog posla koju biste izveli da ste slučajno naleteli na ključnog investitora u liftu i imate samo nekoliko spratova

vremena da ga zainteresujete. Koristite formule kakvi postoje na Twitteru i izvucite esenciju svoje ideje na najviše 140 karaktera. Kada to uradite proširite taj koncept poruke na najviše 500 karaktera. Što je kraća vaša poruka to će jasnija biti. Greška koja se sa ovom povezuje je nedostatak fokusa. Mnogi preduzetnici završe sprintujući u raznim pravcima umesto da preduzmu jedan odlučan korak ka svom primarnom cilju. Jasno definišite svoj cilj i strategiju a onda odredite vremenske rokove i krenite pravo ka cilju. Nemojte dopustiti da vas druge mogućnosti ili magloviti snovi onemoguće da se svakog dana krećete ka svom cilju. Opasno je takođe planirati mnogo unapred. Ako je vaš proizvod ili usluga još u fazi dizajniranja nemojte da se iscrpljujete sa planovima za naredne verzije. Generalno planiranje dve do tri godine unapred je najbolje ali sugestije od strane vaših klijenata i povratna informacija od tržišta će vam pomoći da uvidite koliko unapred treba da planirate.

Budite fleksibilni, jer kao što nedostatak plana može biti problem, slepo držanje plana može da dovede vašu kompaniju do ivice ponora. Dobar preduzetnik će konstantno podešavati svoj kurs ne gubeći iz vida svoju krajnju destinaciju.



### Korak 2: Budite realistični u vezi troškova

Loša prognoza troškova može da ugasi vaš posao na samom početku. Morate držati svoje troškove pod kontrolom jer je to od vitalne važnosti ali nemojte da pomešate privlačenje kapitala i njegovu cenu sa troškovima. Tržište je preplavljeno kompanijama sa nedovoljnim kapitalom koje su osuđene na propast. Kada je devedesetih Dejvid Nilman izašao sa idejom da mu treba 160 miliona dolara kapitala da pokrene JetBlue, low-cost

avio kompaniju, mnogi stručnjaci koje je konsultovao su mu rekli da je to mnogo više kapitala nego što je potrebno za pokretanje sličnih kompanija. Njihove prognoze su bile da u vreme kada avio kompanije propadaju nije pametno ulagati toliki novac u novu kompaniju. Dejvid je istrajao na svojoj proceni, sakupio kapital i pokrenuo kompaniju. To je kasnije postala jedna od najuspešnijih low-cost avio kompanija svih vremena a profit je počeo da ubira samo šest meseci posle otvaranja 2000 godine. Što više kapitala uz što veću kontrola troškova je najbolja kombinacija za početak.

### Korak # 3: Zaposlite ljude koji su vam potrebni a ne ljude koje volite

Koliko god privlačno bilo da započnete posao sa ljudima koje znate iz redova prijatelja i rodbine to će najverovatnije biti ozbiljna greška. Ako ne budu radili kako treba biće jako teško zamoliti ih da napuste posao. Kada smo startovali Virgin kompaniju uvek smo formirali osnovni tim od ljudi koji već poznaju tu industriju i sve njene rizike. Iskoristite maksimalno ukupno znanje koje vaši ljudi poseduju i zapamtite da niko nema sve odgovore uključujući i vas. Jedan od vaših glavnih poslova će biti pronalaženje menadžera koji istinski razumeju i veruju u vašu viziju i kome u budućnosti možete prepustiti upravljanje dok se vi prebacujete na naredni posao.

### Korak # 4: Znajte kada da kažete zbogom

Veliki preduzetnici znaju kada je vreme da napuste svoju ulogu direktora. To nije lako ali mora da se uradi jer jako mali broj velikih preduzetnika postanu i veliki menadžeri. U mom slučaju na primer upravljanje dnevnim, poslovnim operacijama jednostavno nije upisano u moj DNK. Povlačenje u stranu iz upravljanja ne znači potpuno okretanje od vašeg posla. U Virgin kompaniji ja sam uvek uključen u lansiranje novog projekta ili posla ali potom prepustam kontrolu novom menadžmentu koji sam izabrao. Međutim ma koliko da sam se udaljio od upravljanja ako vidim nešto što ne volim ne ustručavam se da postavim direktna pitanja i tražim jasne odgovore. Osnivači kompanije ne bi trebalo da oklevaju da se uključe ponovo u svoj posao kada je to potrebno - kao na primer Lari Pejdz koji se vratio privremeno u Google na mestu CEO kompanije.

# NORMAN VINSENT PIL

**POSTOJI PRAVA MAGIJA U POZADINI ENTUZIJAZMA. ONA ISPISUJE RAZLIKU IZMEĐU PROSEČNOSTI I VRHUNSKOG POSTIGNUĆA**

Da li znate kako se treniraju buve. Buve kao što znate imaju ružnu naviku da skaču na sve strane, i što više skaču imaju sve više snage za skokove. Kada hoćete da ih naučite da skaču pravolinijski i do određene visine vi zatvorite buve u teglu sa poklopcem. Kada počnu da skaču na stranu udaraju o staklo i shvativši da je to bolno buve



počnu da skaču pravolinijski u vis. Pošto ih gore sačeka poklopac i opet ih bolom opomene da ne idu toliko visoko buve uskoro nauče da skaču tik ispod poklopca. Kada vidite da buve par dana skaču pravolinijski ispod poklopca vi otvori-te teglu i stavite buve na sto. I gle čuda iako tegla više nije oko njih buve nastavljaju da skaču pravolinijski tačno do visine poklopca kako su i naučene. Nikada više ne iskoriste ogroman po-tencijal za skok u visinu koji imaju ili slobodu da skoče u stranu. Verovatno je i vama smešna ova priča sa prevarenim buvama kao i menadžerima na mojim treninzima ali im se smeh brzo zamrzne kada im kažem: Na isti način na koji se treniraju buve treniraju se i ljudi da rade i žive prosečno. Staklena tegla je limit vašeg radnog mesta a po-klopac je limit vaše plate. Većina ljudi živi po fi-lozofiji: Ne možete vi nikada toliko malo da me platite koliko malo ja mogu da vam radim. Po-bednici žive po suprotnoj filozofiji: Uvek mogu da radim više nego što me plaćate i da tražim još više posla jer hoću da budem najbolji u onome što radim. Društvo je nažalost tako koncipirano da većinu ljudi pretvara u buve koji sa prosečnim željama i prosečnim ostvarenjima ne troše previše resursa i ne talasaju mnogo ustaljenu društve-nu lestvicu, na kojoj su prosečni i siromašni dole a superiorni i bogati gore. Šta ćete vi da izabe-rete za sebe? Prosečnost ili superiornost? Rad-ne ambicije buva ili radne ambicije superiornih ljudi? Nemojte nikada u životu vezivati svoj rad i svoje ambicije za trenutni nivo plate ili ocene na fakultetu. To je najsigurniji put u prosečnost, siromaštvo i neuspeh. Donesite još danas odluku da ćete uvek raditi više nego što ste plaćeni i da ćete tražiti još više posla da se dokažete. Ima-te samo jedan život i nemojte nikome dopustiti da vam ograniči sposobnost za razvoj i rast do superiornosti u onome što radite, nikome pa ni plati i šefovima. Vi ste šef svog života i svoje lič-nosti i taman da vas nikada ne plate i ne nagrade adekvatno vi odlučite da ćete radi sebe i svog napretka, radi svog zadovoljstva raditi kao da je sve pravedno. Ova oslobađajuća misao će vam dati toliku radnu energiju o kojoj do tada niste ni sanjali. Ma kako da je postavljen sistem vrednosti tamo gde radite vaša sposobnost i rezultati će se na kraju isplatiti. Ako se ne isplate tu hoće na drugom mestu, jer vrednost i sposobnost uvek pronađu svoju nagradu.

# UPRAVLJANJE PO ZADACIMA

## UPRAVLJANJE PO ZADACIMA

Ljudi rade produktivnije ako se intimno vežu za kompanijske i timske ciljeve i dožive ih kao svoje ciljeve a ne kao radne zadatke.

### EKSPLICITAN VREMENŠKI ROK

Tražite od svakog zaposlenog da iskaže realan rok za postizanje ciljeva.

### SPECIFIKACIJA CILJA

Uključite zaposlene u proces postavljanja ciljeva.

### UČEŠĆE U PROCESU ODLUČIVANJA

Tražite od svakog člana vašeg tima da iznese svoje mišljenje o ciljevima.

### POVRATNA INFORMACIJA O UČINKU

Jutarnji stojeći sastanci (Stand Up Meeting) na kojima se na tabli prati progres svakog pojedinca i tima u celini.



