

DRUGI DEO MENADŽMENT

1. MENADŽMENT U ZDRAVSTVU

1.1. Osnovne postavke menadžmenta

Svaki poslovni sistem, a to znači i sistem koji se bavi procesima zdravstvene zaštite, gde spadaju klinički centri, bolnice, domovi zdravlja i svi vidovi privatne prakse u zdravstvu, se nalaze pod neprekidnim uticajima raznovrsnih sila okruženja. Da bi sistem ovladao njima i ispunio svrhu svoga postojanja, neophodne su koordinirane aktivnosti menadžmenta. Te aktivnosti su suština upravljanja kako domom zdravlja tako i privatnom stomatološkom praksom.

Na isti način svaki čovek pravi izbor za svoj lični i profesionalni život. Svakim danom planiraju se aktivnosti za taj dan i organizuju resursi koji će biti potrebni da se taj plan ostvari. Skoro da nema porodice u kojoj se pred jutarnji odlazak na posao, ne delegiraju određene aktivnosti pojedinim članovima domaćinstva uz potrebni stimulans da se aktivnosti i realizuju. Pojedinci obično nisu toga svesni, ali to je tipična dnevna rutina koja obuhvata nekoliko osnovnih funkcija upravljanja.

Teorije koje se bave izučavanjem menadžmenta, kako u svetskoj, tako i u domaćoj literaturi, navode pet osnovnih funkcija procesa upravljanja:

- planiranje,
- organizovanje,
- delegiranje,
- rukovođenje i
- kontrola.

Upravljačke metode su se vremenom stalno menjale i prilagođavale novostvorenim društveno-ekonomskim odnosima, međutim suština svakodnevnih upravljačkih funkcija uvek ostaje ista.

Planiranje – predstavlja osnovu za sve druge funkcije. Planiranjem se utvrđuju dugoročni i kratkoročni ciljevi i na osnovu njih utvrđuje pravac budućeg delovanja.

Organizovanje – je druga funkcija upravljačkog procesa. Ona se u osnovi svodi na podelu poslova i zadataka. Poslovi i zadaci se definišu i grupišu tako da se uzajamno upotpunjuju u okviru pažljivo smišljene i logične strukture. Jednom određena struktura nije i definitivna.

Delegiranje (*kadrovska politika*) – obuhvata aktivnosti rukovodilaca pomoću kojih oni nastoje da privuku sposobne kadrove u preduzeće i da ih tu zadrže. U okviru te funkcije, ljudi se razmeštaju na radna mesta koja su identifikovana tokom procesa organizovanja a prema stručnosti i sposobnostima za izvršavanje postavljenih zadataka.

Rukovođenje – je funkcija upravljanja u okviru koje rukovodioci iznalaze motive i načine da usmere radnike tako da im ovi pomognu u izvršavanju postavljenih planova. Pored toga, rukovodioci su ti koji rešavaju sve probleme do kojih dolazi u procesu funkcionisanja poslovnog sistema. Dakle, kako kompletna komunikacija sa okruženjem tako i interni procesi komunikacija se odvijaju preko rukovodećih kanala.

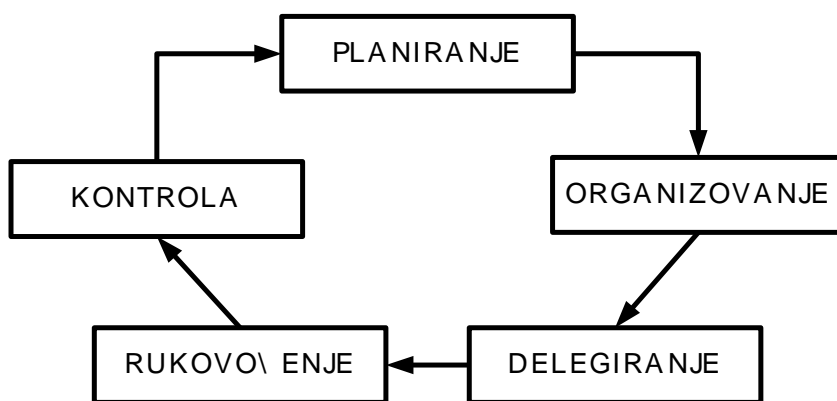
Kontrola – predstavlja upravljačku funkciju koja vodi računa o tome šta se izvršilo a šta ne, i poredi učinak sa unapred utvrđenim standardima. Kada nastupe problemi, menjaju se ili standardi ili rad koji treba obaviti.

Svih pet funkcija upravljanja međusobno su uslovljene i povezane. Svaka od tih pet funkcija predstavlja nezamenljivi deo procesa upravljanja u poslovnom sistemu. Otuda realizacija bilo koje od funkcija može dati pun efekat samo ako se ostale funkcije realizuju na potreban način. To praktično znači da je rizik poslovanja stomatološke prakse ili bilo kog drugog zdravstvenog sistema u direktnoj zavisnosti od načina odvijanja navedenih funkcija.

S obzirom da predstavlja osnovu za sve ostale funkcije, planiranje se često smatra najkritičnijom funkcijom. Kako se sve te aktivnosti realizuju pod nadzorom rukovodilaca, to je jasno da je funkcija rukovođenja integrišuća za ceo proces upravljanja.

Kao i svaki drugi poslovni sistem, tako i organizacija u delatnosti zdravstva je podložna velikom riziku izbora samog rukovodioca.

Rukovodilac ima najveći uticaj na efikasnost i efektivnost organizacije. Efikasnost se ogleda kroz definisanje ciljeva, donošenja strategije za njihovo ostvarivanje i realizaciju postavljenih ciljeva uz minimalna ulaganja. Rukovodilac mora biti odlučan i mora brzo reagovati na nastale promene u organizaciji kako bi se pravovremenim odlukama izvršili postavljeni zadaci. Efektivnost se ogleda u stepenu dostizanja postavljenih ciljeva poslovnog sistema.



Slika 1. Proces upravljanja

Svaki rukovodilac mora poznavati tehnologiju procesa rada delatnosti i strukturu preduzeća u kome rukovodi. To mogu biti proizvodna preduzeća, uslužna preduzeća, ili javne ustanove. Svaki od navedenih poslovnih sistema ima svoje osnovne karakteristike:

- strukturu,
- resurse i
- procese.

Navedeni elementi su osnovna karakteristika, kako za pojedine privredne delatnosti, tako i za sam poslovni sistem, nezavisno o kojoj privrednoj grani se radi. Struktura, resursi i procesi čine unutrašnji ambijent menadžmenta. Unutrašnji ambijent je svojstven kako domu zdravlja tako i privatnoj ordinaciji. Zadatak menadžmenta je da uspostavi pozitivnu kulturu poslovanja, a to znači i dobre poslovne rezultate.

Izvan navedenih aktivnosti su aktivnosti generalnog direktora i njegovog tima ili rukovodioca privatne prakse, vezane za odnose sa okruženjem. Tu pre svega spadaju aktivnost definisanja vizije, misije i strateških ciljeva.

U osnovi, sve zadatke rukovodioca možemo svesti na elementarni cilj svakog poslovnog sistema - stvaranje profita. Rukovodilac treba da stvori uslove u kojima će zaposleni moći da ostvaruju kako grupne ciljeve tako i pojedinačne i to sa najmanjim utroškom vremena, novca i materijala.

1.2. Okruženje kao ambijent poslovanja zdravstvenog sistema

„Priroda kiše je uvek ista. Ali od nje raste trnje u pustinji i cveće u oazi.“

Arabijska poslovice

Poslovanje svakog poslovnog sistema je izloženo uticajima različitih predvidivih i nepredvidivih sila. Spoljašnji uticaji kao što su:

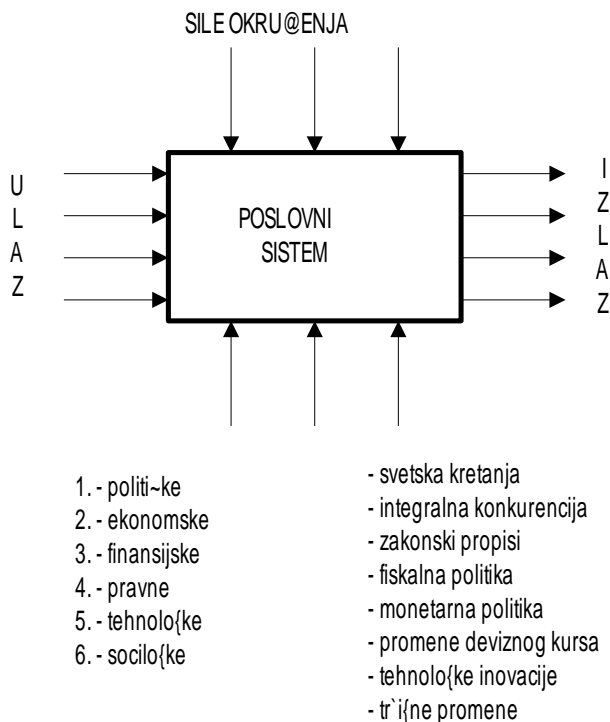
- mere ekonomske politike države,
- politički poremećaji u okruženju, ili
- razne sociološke barijere

formiraju ambijent preduzeća zajedno sa unutrašnjim uticajima, od kojih se izdvajaju:

- međuljudski odnosi,
- protokoli u preduzeću,
- navike radnika,
- nivo obrazovanja i drugi.

Svi ti uticaji zajedno stvaraju teskobu koja se ispoljava svuda oko radnika: usamljenost, strah, konfuzija, konflikti u psihologiji ljudi, unutrašnji i spoljašnji sukobi. Moguće je zamisliti situaciju da nam neko pruža mogućnost da se svega toga oslobodimo. Taj put spokojstva, uvažavanja i međusobnog poverenja je vizija koja kao imperativ stoji pred svakom rukovodećom strukturom poslovnih sistema.

Brojni uticaji koji karakterišu ambijent poslovanja sistema, nezavisno dali je u pitanju privatna ordinacija, malo preduzeće, preduzeće srednje veličine ili pak multinacionalna kompanija, mogu se sagledati na sledećoj slici.



Slika 2. Uticaji na poslovni sistem

Prikazani uticaji ukazuju na složenost ambijenta u kojem se svakodnevno dešavaju predvidive i nepredvidive promene a uz to i ogromni rizici. Za menadžment poslovnog sistema svaka promena mora biti, pre svega šansa a to znači razvojna kategorija. Ukoliko se u poslovnom sistemu razvije klima takvog ponašanja, onda se stvaraju konkurentske prednosti kroz nove proizvode ili uskuge, sa takvim pogodnostime koje pacijenti prihvataju kao nove i bolje. Prilike za inovaciju su posledica različitih uticaja, ali se u suštini stvaraju sa promenama u okolini koje kreiraju nove potrebe pacijenata ili stvaraju potencijalno bolja rešenja za postojeće potrebe.

Svaka od navedenih sila okruženja ima svoju težinu u sagledavanju poslovnih potencijala klinike, doma zdravlja ili pak ordinacije. Na menadžmentu zdravstvene organizacije je osnovna odgovornost za sagledavanje mogućih, kako pozitivnih tako i negativnih uticaja, i donošenje odgovarajućih odluka na vreme.

2. RUKOVOĐENJE ZDRAVSTVENOM USTANOVOM

„Nema kraljevskog puta, nikakve formule koja, kad se jednom nauči, može da se primeni na sve slučajeve sa sigurnošću da će rezultat biti savršeno slaganje uspešnosti i ušteta, i siguran put ka glavnom cilju koji se ima u vidu.“

Nauka je dugo tragala za odgovorom na pitanje: da li je rukovođenje nauka, profesija ili umetnost? Praksa je pokazala da su aktivnosti upravljanja procesima i kapitalom kao i rukovođenje ljudima izuzetno složene aktivnosti koje zahtevaju znaje, iskustvo i kreativnost.

Ambijent rukovodioca nije po definiciji usrećiteljski. Svaki rukovodilac mora u startu biti spreman da kada se za to steknu potrebni i dovoljni uslovi svoje mesto ustupi nekom drugom. Takav pristup radnom mestu rukovodioca ima pre svega razvojnu dimenziju. Svaki proces, pa i poslovni, je dinamičke prirode, što znači da su stalne promene neminovnost. Međutim, većina rukovodilaca, kada jednom to postanu, spremni su da žrtvuju čak i porodicu zarad opstanka na toj funkciji. Dali to znači nedostatak znanja, nedostatak iskustva ili je rukovođenje, kao moć nad ljudima, profesionalna deformacija, zavisnost ili, pak, neka vrsta „droge“. Sa dosta profesionalnog iskustva, uputno je preporučiti svakom novopečenom rukovodiocu, da po stupanju na funkciju, obavezno sa sobom ponesu i jedan „prazan kofer“, kako bi odmah počeli lagano da se pakuju za bezbolan silazak sa trona.

Ako se uopšte može govoriti o veštini koju svi rukovodioci treba da poseduju, to je onda sposobnost brzog prilagođavanja i suprotstavljanja neprekidnom nizu izazova putem brzo donetih odluka za rešavanje problema i preuzimanje kontrole nad novonastalom situacijom.

Zadatak rukovođenja u svakom poslovnom sistemu, je da obezbedi profitabilnost, rentabilnost i tržišnu stabilnost poslovanja. Svaki poslovni sistem (proizvodni ili uslužni) ima svoja tri osnovna cilja: opstanak, rast i razvoj. Sa njima se suočavaju i svi oblici organizacije zdravstvenih sistema. Od ovladavanja faktorima okruženja i uspostavljanja stabilnog unutrašnjeg ambijenta, zavise dalji razvojni procesi. Stabilnost, sigurnost i izvesnost kao ciljne karakteristike poslovanja, često prerastaju u razne vidove nestabilnosti: nestabilnost tržišta sirovina, energije, radne

snage i kapitala, što predstavlja ogroman rizik poslovnih i investicionih poduhvata kao i potrebu za stalnom i velikom kreativnošću.

2.1. Aktivnosti rukovođenja

Rukovođenje je profesija koja mnogo zahteva, uvek ličnost u potpunosti, ali koja i nudi izuzetne nagrade. One se ogledaju u brojnim privilegijama koje može samo rukovodilac da koristi. Tu spada, pre svega, zadovoljstvo uspešno obavljenog posla. Rukovodilac je kormilar na brodu koji se stalno nalazi u opasnosti da ga nepredvidiva struja otrgne kontroli. Tenzija je stalna, i kada se zauzmu mirne vode, to nije na dugi rok. Zadovoljstva su prisutna i u spoznaji prisutnog zadovoljstva ostalih radnika. Mnogo manje su značajna kulinarska zadovoljstva koja se priušte uz određene susrete. Pred rukovodioca se svakodnevno postavljaju mnogobrojni zahteve koje on mora da rešava. Posao je izuzetno uzbudljiv, jer ne postoji unapred definisana struktura po kojoj bi bilo moguće šablonski raditi. Često se javljaju veliki problemi u vreme organizacionih, strukturnih i drugih promena, a ti problemi traže punu pažnju rukovodioca, pažljivo razmišljanje i smišljanje jedinstvenih strategija, jedinstvenih stoga što je svako preduzeće svet za sebe. Rukovodilac je upućen na rad sa ljudima, a znamo da se ne mogu sresti dve identične ličnosti.

Otuda je i klima svakog preduzeća različita, te se rukovodilac mora truditi da je oblikuje po svojim kriterijumima. Kompleksnost poslova i zadataka je, dakle, veliki izazov.

Rukovodilac je zadovoljan kada postigne određene rezultate u jednom vrlo haotičnom svetu i kada smisli konkretan originalan plan o pravcu u kome treba da se krene. Ceo taj proces definisanja ciljeva, odvijanja aktivnosti u tom pravcu i na kraju, uspeh kao rezultat, za rukovodioca predstavljaju pravo uzbuđenje.

Zahtevi su izuzetno veliki i razočarenja su česta, jer nema dovoljno vremena, a ponekada ni dovoljno sredstava, a prisutna su brojna ograničenja kojima je rukovodilac okovan pri vršenju posla. Međutim, upravo u tome je čar. Lična sposobnost rukovođenja, da se uzmu raspoloživa sredstva, vreme i postojeća situacija, da se sve to stavi na gomilu i upotrebi na najbolji mogući način, jeste ta koja će da odredi da li je naša organizacija bolja od druge i koliko je naše preduzeće bolje od konkurencije.

Najteže je kada rukovodilac zna da problem postoji, a ne zna kako da pristupi njegovom rešavanju. Međutim, obično i druge muče slični problemi i teškoće, pa se više ljudi sa istim problemom ujedinjuje i radi zajedno na zadovoljavajućem rešenju. Za ostvarenje nekih rešenja ponekada je potrebno i više godina.

U svakodnevnim aktivnostima rukovodilac ne sme da deluje isključivo kao individua. Potrebno je da se oslonim na usluge najbližih sradnika. Njegov posao je posao izazova, a ne razočarenja. Izazov, da se postigne maksimalno moguće. Ako rukovodilac na nižem hijerarhijskom nivou odlučivanja, u operativi, neprekidno koristi reči kao što su odluka, konflikt, razočarenje, uzbuđenje, postaje jasno da svet rukovođenja nije mesto za njega, odnosno, za one koji vole da posmatraju stvari iz daljine. To je aktivan, angažovan svet, svet koji uživa u borbi, konkurenciji i čestim promenama. Ali za one za koje je to životna hrana, koji precenjuju svoja prava i mogućnosti to može biti vrlo opasan svet, kako za njih same tako i po poslovni sistem kojim rukovode.

2.1.1. Prioriteti u aktivnostima rukovođenja

Posao rukovodioca ima svoje specifičnosti u odnosu na posao drugih radnika. One se ogledaju pre svega u tome što se učinak rukovodioca u osnovi meri sposobnošću da umnoži napore pojedinaca. To zapravo znači da treba da zna kako da objedini veliki broj osoba iz različitih nivoa organizacije u jedan efikasan tim. I upravo tu se pokazuje stvarna mera veštine, znanja i sposobnosti rukovodioca, kroz stepen njegove organizacije i organizacije njegovih podređenih.

Razvoj ljudi

Najvažniji zadatak rukovodioca jeste da razvija ljude. To neće samo olakšati njegov vlastiti posao, već će na taj način ljudi biti spremni da preuzmu njegove poslove kada se pojavi mogućnost za njegovo unapređenje.

Zadatak rukovodioca je da obezbedi razvoj svakog svog saradnika do njegovog punog potencijala i da njegov doprinos usmeri tako da organizacija postigne svoje ciljeve.

Aktivnosti rukovodioca moraju biti rangirane po određenim prioritetima. Tu pre svega spadaju:

- briga o ljudima,
- kreativni deo posla,
- svakodnevne obaveze i
- izgradnja klime preduzeća.

Rukovodilac koji strateški razmišlja, svoj osnovni zadatrac uglavnom svodi na usmeravanje i brigu o ljudima koji se nalaze pod njegovom kontrolom. To je posao koji zauzima najviši prioritet. Sledeći po važnosti je kreativni deo posla. Ovde dolazi do izražaja sposobnost, odnosno talenat rukovodioca da razdvoji značajno od beznačajnog, da predvidi promene i u skladu sa njima isplanira budućnost. Svakodnevne obaveze se realizuju kroz proces koordinacije i kontrole i predstavljaju radnje koje se moraju obavljati svakodnevno i to uglavnom na isti način. Posebno je značajna i klima koja vlada među radnicima u preduzeću. Važno je da svaki radnik sa problemom, nervozan ili nesiguran, može da dođe kod svog pretpostavljenog rukovodioca u kancelariju u bilo koje vreme, i da mu vrata ne budu zatvorena. Radnici moraju imati šansu da dolaze kad god im treba savet, kad imaju predlog boljeg rešenja radnog zadatka, kad imaju teškoće ili kad ne mogu da se uklope u sredinu u kojoj rade. Sa njima je potrebno voditi otvorene razgovore i izaći u susret kad god je to moguće. Rukovodilac mora omogućiti radnicima da mu se obrate, nezavisno od nivoa na kome se nalazi. Kako je to najčešće u vreme redovnog radnog vremena veoma teško, to rukovodilac mora da ima unapred određeno vreme posle podne, kad radnici znaju da im je na raspolaganju i da mogu da dođu kod njega.

Iz aktivnosti koja se odnosi na brigu o ljudima proističu tri filosofije menadžmenta:

1. Realizacija ciljeva sa ljudima;
2. Realizacija ciljeva pomoću ljudi; i
3. Realizacija ciljeva preko ljudi.

One se suštinski razlikuju, a na svakom pojedincu je da se opredeli za jednu od njih.

2.2. Veštine rukovođenja

Ljudi su osnovni uzrok uspeha ili neuspeha preduzeća. Prema tome, vrlo je važno razumeti ljude i njihove međusobne odnose. Često se događa da rukovodilac, i pored ogromnih napora ne postigne uspeh, zato što ne shvati na vreme da njegovi naponi nemaju podsticaj kod radnika. Nužno je posveti dovoljno vremena za razgovor sa njima, oslušnuti njihove probleme i uključiti ih u proces donošenja odluka.

Rukovodiocu je potrebno veliko iskustvo da nauči kako da poruku prenese na druge, kako se razgovara i kako se sagovornik sluša, što se po pravilu ne zna po izlasku iz škole. Veštine rukovođenja se stalno dograđuju i rukovodilac nikada ne sme sebe ubediti da više ne treba da uči. Pored navedenih, rukovodilac mora ovladati i sledećim veštinama:

- Upoznavanje samog sebe;
- Otklanjanje sopstvenih predrasuda i utvrđivanje njihovog porekla;
- Komunikacija (kako da se razgovara, kako da se sluša);
- Kako vladati međuljudskim odnosima;
- Pristup sagovorniku:
- otkrivanje nadarenih osobina,
- priznavanje njegovog uspeha,
- adekvatno nagrađivanje,
- angažovanje ljudi (delegiranje).

Sve su to veštine koje mora da savlada rukovodilac da bi bio uspešan. U poslovnom svetu tržišnog sistema privređivanja, to su elementi rukovođenja kojima se profesionalno pristupa. Rukovodioci prolaze kroz treninge gde se veštine izučavaju dok se ne postigne zadovoljavajući uspeh. Ne može se ovladati međuljudskim odnosima ako se ne poznaju karakteristike ljudi pojedinih profesija. Nužno je imati određeno predznanje kako bi rukovodilac bio u stanju da ih motiviše i ispravno usmeri. Ovo je naročito značajno za preduzeća sa heterogenom obrazovnom strukturom. Istovremeno, što je obrazovni nivo zaposlenih viši, to rukovodilac mora biti obazriviji i strpliviji, kako bi postigao željeni cilj. Za motivaciju radnika, ponekad je dovoljan razgovor, ponekada su potrebne disciplinske mere, ali u svakom slučaju mora da postoji komunikacija sa ljudima. Rukovodilac mora da zna da li će radnika pozvati u svoju kancelariju i sa njime obaviti razgovor u četiri oka ili pak uz prisustvo drugih i kakvi će

efekti posle toga biti. Mora da zna boju tona i nivo tona kojim obavlja razgovor. Od veštine rukovodioca zavisi nivo tolerancije do koje se sme ići. Prema tome, regulisanje međuljudskih odnosa je najvažnija veština koju rukovodilac mora da poseduje.

Pored znanja iz oblasti međuljudskih odnosa i komunikacija, finansija i računovodstva i teorije sistema i teorije upravljanja, rukovodiocima su potrebni još neki talenti. Jedan od njih je sposobnost jasnog razmišljanja i razdvajanja značajnog od beznačajnog. To je posebno važno pri donošenju odluka i rešavanju problema, gde višak informacija može da dovede do zbrke. Druga ključna veština upravljanja jeste sposobnost da se gleda unapred, da se planira za budućnost. Tu su intuitivni osećaji utemeljeni na znanju često presudni. Malo je toga statično u svetu upravljanja i rukovodioci moraju biti u stanju da predvide promene i da se adekvatno tome ponašaju. Konačno, oni moraju znati da definišu prioritete, da efektно manipulišu poplavom protivrečnih zahteva koji im neprekidno stižu. Za to je neophodna brzina u radu, sposobnost savlađivanja pritisaka i obavljanja većeg broja poslova odjednom.

Navedene veštine se odnose na sve rukovodioce, na svim upravljačkim nivoima. Međutim, jasno je da viši nivoi imaju daleko veći stepen odgovornosti pa i veštine moraju biti znatno jače izražene. Posledice pogrešne odluke, na primer, mnogo su opasnije na višem nivou. Raste potreba za kreativnim radom i za delegiranjem poslova na druge, kako bi se rukovodilac izvukao iz svakodnevnog meteža i posvetio više vremena upravljanju. Usponom u hijerarhiji rukovođenja praksa postaje manje važna, dok planiranje, organizovanje i kadrovska politika dobijaju na značaju. Teoretski, ako rukovodilac ima dobar kadar, ne bi trebalo da ima ikakve probleme. Nažalost, to retko ispadne tako. Stoga, kontrolna funkcija, koja proverava šta se dogodilo i kakvi su rezultati, predstavlja ključnu oblast na višim nivoima. Direktor mora da zna šta se dešava u preduzeću, a to sam ne može da postigne. Potrebni su mu saradnici. Zato mora da angažuje i obučava rukovodeći kadar, sa potrebnim ovlašćenjima i odgovornostima u određenim oblastima, deli im zadatke i pušta ih da rade. Konačno, njegovo je da proverava da li su zadaci izvršeni ili ne.

Kada se stigne do višeg hijerarhijskog nivoa u karijeri, rukovodilac mora da pređete na pretežno filozofski, konceptualni pristup, jer tada već dobro poznaje skoro sve vidove poslovanja preduzeća, a ne samo tehničke i funkcionalne pojedinosti.

Upravo onako kako se menjaju dužnosti rukovodilaca, tako se menjaju i veštine koje su potrebne da se tim dužnostima udovolji. Slabosti

treba da se prevaziđu, pozitivne osobine treba da se pojačaju. Pozitivne karakteristike rukovodioca se mogu dograđivati kroz razne vidove edukativne obuke, bilo u preduzeću bilo van njega. To su najčešće seminari i kursevi iz oblasti menadžmenta.

Ne postoji određena sredina iz koje se proizvode rukovodioci. Oni pripadaju različitim sredinama i različitim grupama. Međutim, bez obzira kojoj grupi pripadaju, vođama ili sledbenicima, rukovodioci moraju biti u stanju da spoznaju svoje slabosti kao i jake strane. To znači da moraju pre svega sami da pokušaju da utvrde sopstvene prednosti i nedostatke. Učenje na greškama predstavlja jedan od načina da se razvije određena veština. Kada se utvrdi da je došlo do greške, rukovodilac mora da preispita sebe. Ponekad je teško priznati grešku, izdvojiti je i potražiti drugačije rešenje. Međutim, neophodno je pogledati šta rade drugi, šta je kod njih uspelo, a šta nije. Ako se iz tih proučavanja nešto nauči i dobro razmisli, onda verovatno sledeći put se neće napraviti ista greška.

Upravljanje je struka sa mnogo izazova, zahtevna, ali i sa velikim nagradama. Rukovodilac pored znanja mora da poseduje brojne veštine, ali ne samo veštine već i određene lične kvalitete. Tu je pre svega želja da se vlada u preduzeću, da se bude na položaju na kome se donose odluke. Drugo, rukovodilac koji nema moć morao bi bar da ima uticaja, odnosno određeni stepen upliva na one koji donose odluke. Konačno, uspešni rukovodilac mora da ima sposobnost saosećanja i da razume šta ljude čini onakvim kakvi jesu.

2.3. Rukovodilac i znanje

Komunikacija, međuljudski odnosi, motivacija, sve su to ključni pojmovi kojima rukovodioci moraju da ovladaju. Osim ovih funkcija orijentisanih ka ljudima, rukovodioci moraju da postanu stručnjaci i u mnogim drugim oblastima. Rukovodioci se pojavljuju na raznim mestima i nivoima: u marketingu, pravnim službama, proizvodnim linijama, biroima, istraživanju i razvoju. Međutim, nezavisno od mesta na kome se nalazi, rukovodilac mora da poznaje opšte računovodstvo i da zna da vodi evidenciju. Za to je potreban dug, mukotrpan i dosadan rad.

Da bi rukovodilac, kao poslovni čovek, bio u vrhu onih za koje se kaže da su veoma uspešni, treba da poseduje osobine koje ga izdvajaju iz prosečnosti. Prva osobina je da poseduje sklonost da nauči nešto novo. Pri tome je važno da je zainteresovan za predmet izučavanja. Za to je potrebna

psihološka priprema. Ona je opet uslovljena sposobnošću rukovodioca da zamisli šta dobija novim znanjem. U procesu učenja, posebno na samom početku, potrebno je da se stalno stimuliše podsećanjem na korist koju dobija novim znanjem. Sve ono što se nauči treba da se ponavlja i koristi. Narodna izreka kaže da je ponavljanje majka znanja. Kada se naučeno koristi mnogo manja verovatnoćaje da će se naučeno zaboraviti. Postoje brojne statistike, ali jedna je veoma ilustrativna pa je iz tog razloga i navodimo:

- pamtimo 10% od onoga što pročitamo,
- 20% od onoga što čujemo,
- 30% od onoga što vidimo,
- 50% od onoga što vidimo i čujemo,
- 80% od onoga što izgovorimo i
- 90% od onoga što izgovorimo i uradimo.

Većina kreativnih ljudi smatra da je učenje zadatih struktura najdosadnija stvar koja može da ih zadesi. Međutim, za rukovodioca koji pledira na visoko hijerarhijsko mesto, pored rada sa ljudima, poznavanje procedura knjigovodstva predstavlja jedno od najvrenijih znanja. Druga veština, kojom rukovodioci moraju da ovladaju, odnosi se na sisteme. Nije potrebno biti ekspert za računare, ali se mora znati šta je povratna sprega, šta je reprodukciona celina, šta je projektovanje, konstruisanje i tehnologija, štaje sistemski pristup, šta su tolerancije, kao i različite teorije koje se proučavaju u okviru teorije sistema.

Za sisteme, kao i za računovodstvo, važno je imati solidno predznanje iz matematike, tehnike i ekonomije. Tehnički i ekonomski obrazovan čovek, koji poznaje međuljudske odnose, ima dobru osnovu da postane izuzetan rukovodilac, jer poseduje preduslove da brzo nauči ostale potrebne veštine, što je inače vrlo teško postići u kratkom vremenskom roku.

Proces upravljanje se svodi na raspolaganje nekom tehničkom veštinom, kao što je planiranje, projektovanje ili pak računovodstvo, sa posebnim naglaskom na sisteme, i posedovanje veštine vladanja međuljudskim odnosima, čime se usmeravaju ljudski resursi. Kada se u potpunosti ovlada navedenim oblastima, i sve to integriše solidnom filozofijom upravljanja u koju se uklapaju i preduzeće i zajednica i privreda, onda je rukovodilac na dobrom putu da postane vrlo uspešna osoba u poslovnom svetu, nezavisno od vrste posla kojom se bavi. Uspeh skoro nikada ne izostje ako se prilagodi novom načinu života koji funkcija

zahteva, ako je spreman za naporan rad, istrajan u njemu, pokaže smisao za planiranje i, iznad svega održi samodisciplinu.

U engleskoj „Menadžment reviji“ objavljeni su neki od novih naziva u rukovodećoj strukturi menadžmenta u preduzećima Engleske:

- glavni direktor rasta,
- glavni direktor znanja,
- glavni direktor učenja,
- glavni direktor zadovoljstva,
- direktor za procenu rizika,
- direktor prvog utiska,
- direktor za razmišljanje o nemogućem.

Posebni komentari ovim zvanjima nisu potrebni, sem da se nigde ne pominje reč „menadžer“. Za razliku od smisaone upotrebe pojma „menadžer“, u našoj praksi često srećemo svakojake besmislene kombinacije kao što su:

- visoki menadžment,
- masakr menadžment,
- ekonomski menadžment itd.

Rukovodilac - znanje - ambijent - odluke

Zadnjih godina znanje postaje jedan od ozvaničenih glavnih resursa svakog poslovnog sistema. Trendovi kretanja produktivnosti i broja zaposlenih po pojedinim privrednim delatnostima, ukazuju na stalni rast tih parametara u oblasti tercijernih delatnosti. Primer informacionih tehnologija je tu veoma karakterističan. Krajem ovoga veka, njihov životni vek se konstantno skraćuje, i u dvehiljaditoj godini je stigao do perioda od deset do dvanaest meseci. Međutim, „Njujork tajms“ je 18. februara 1997. godine izvestio da „kvantni kompjuteri“ mogu biti u našem domenu i da čovečanstvo može biti spremno da ujarmi svet unutar atoma i stvori „jedan metod obrade informacija tako moćan da bi prema zadnjim modelima kompjutera bio ono što je nuklearna energija prema vatri“.

Rukovodilac mora imati znanje i informacije, kako o tehnologiji u kojoj rukovodi, tako i o ambijentu u kome rukovodi. Krajem dvadesetog veka, svetsku privredu je zahvatio proces globalizacije, nametnut od razvijenih zemalja u formi novog svetskog poretka. Tako se globalizacija uvrstila u nomenklaturu političke terminologije pa se, umesto integrisanja svetske ekonomije i međunarodne razmene, tamo gde je to moguće, „globalofobija“ pojavila kod svih nacija i svih nacionalnih privreda.

SAD, na čelu sa svojim predsednikom, su glavni zagovornici procesa globalizacije. Izveštaji ekonomskih analitičara na osnovu zasedanja Svetskog ekonomskog foruma u Sijetlu, Davosu, Pragu, ukazuju na postepeno udaljavanje evropskih lidera od čoveka (Bila Klintona) koga je zahvatila paranoja moći, pa makar se to u početku pokazivalo kao tiha stidljivost ili diplomatsko ulagivanje. Sve to je posebno došlo do izražaja posle smeštanja ratnih žarišta u samoj Evropi kao i Milenijimske runde pregovora u okviru Svetske trgovinske organizacije, održanoj u Sijetlu (prestonici „Boinga“ i „Majkrosofta“) i prekinutoj uz žestoke demonstracije usmerene na pregovore i na samog Klintona (stav da se propisi o međunarodnoj razmeni robe i usluga moraju donositi po američkom receptu je bio ključni uzrok neuspeha). Elita svetskih biznismena, bankara i političara se već tri decenije tradicionalno okuplja u klubu Svetskog ekonomskog foruma. Zadnji susreti su rezultirali porukama demonstiranata da je Svetska trgovinska organizacija antidemokratska institucija, da je niko nije birao, da je niko ne kontroliše ali da ona kontroliše građansko društvo i u znatnoj meri utiče na kretanja u svetskoj ekonomiji. Clinton se ni u Sijetlu ni u Davosu nije odrekao ideje da se u nadležnost Svetske trgovinske organizacije stave socijalna zaštita, ljudska prava i zaštita životne okoline. Po toj zamisli bi, tamo gde trgovci ne postignu saglasnost, nastupio „Helsinki voč“ i OEBS. Pojedinačno ili zajedno. Tako

trgovina postaje sfera politike. Zasnivala bi se na principu političke procene koju bi, ako nije po volji, ili u skladu sa propisima, sankcionisale oružane snage Ujedinjenih nacija. Klinton je u svojim objašnjenjima otišao i malo dalje. „U Svetskoj trgovinskoj organizaciji se mora naći način da oni koji se suprotstavljaju kažu šta imaju da kažu, a da se potom privedu ka instruktivnom partnerstvu. Globalizacija je jedini put. Oni koji žele da se umanj njen značaj na pogrešnom su putu, jednako kao što pogrešno misle oni koji globalizaciju doživljavaju samo u sferi ekonomije“.

Suprotstavljanje nerazvijenih zemalja procesu globalizacije i propisima Svetske trgovinske organizacije, ne može imati veliki efekat. Međutim, kao rezultat kineskog suprotstavljanja procesu globalizacije imamo američku privrženost za njen prijem u Svetsku trgovinsku organizaciju. Ali nije Americi stalo da ovog svog velikog partnera uvedu u društvo svetskih trgovaca. Kina je tamo i bez njih. Ali Amerikancima je stalo da kroz tu organizaciju pokušaju da Kinu stave pod svoju kontrolu. Analitičari smatraju da će ulaskom i Rusije u Svetsku trgovinsku organizaciju procesi u njoj krenuti sasvim drugim tokom.

2.4. Moć i autoritet

Psiholozi ni danas ne mogu da daju precizna i prihvatljiva objašnjenja o tome da li je potreba za vladanjem prirodni nagon ili ne. Ako jeste, onda zasigurno „prvobitna zajednica“ nikada nije postojala. A ako, pak nije, teško je objasniti iskonsku i „samoubilačku“ želju za vladanjem drugima.

Možda je ovde najprihvatljivije jedno neobavezno objašnjenje. Postoje ljudi koji imaju veliku strast za kockanjem, drugi, pak, imaju strast za alkoholom, treći strast za ženama, sledeći strast za hranom, zatim strast za putovanjima, strst za oblačenjem, strast za novcem,

strast za stvaranjem, strast za izživljavanjem nad drugima itd. Agresivna želja pojedinaca za vlašću se može objasniti time što kroz vlast vide šansu da mogu realizovati veći broj drugih strasti. Popularno rečeno: vlast je strast nad strastima.

Zato, oni koji donose odluku o izboru rukovodioca, moraju biti dobro upoznati sa svim eventualnim strastima potencijalnih kandidata, i tome dati izuzetno veliku specifičnu težinu pri opredeljivanju.

Kako u formalnim, tako i u neformalnim sistemima ljudi teže da steknu određenu moć. Zato možemo da kažemo da neki ljudi imaju veliku moć, drugi je uopšte nemaju, treći su je imali suviše, nekima je pak nikada nije dovoljno. Ljudi se prepiru i bore da osvoje moć, a još jače se bore da zadrže ono što imaju. Posedovati moć znači imati uticaj, menjati stavove i ponašanje druge osobe ili grupe. Istorija je često priča o pojedincima ili grupama koje pokušavaju da utiču, i određeno vreme to uspevaju, na svoju okolinu. Popularno bismo mogli reći da je praktično istorija neprekidna borba za moć.

U poslovnim sistemima postoji više različitih vrsta moći sa kojima rukovodilac raspolaže:

- legitimna,
- stručna,
- referentna,
- moć naređivanja,
- moć prinude
- moć autoriteta.

Svaka navedena moć je karakteristična sama za sebe.

Legitimna moć podrazumeva legalno izabranog rukovodioca po ustrojenim pravilima u datom poslovnom sistemu, a u skladu sa pozitivnim pravnim propisima. U zavisnosti od vlasničke strukture kapitala u preduzeću, legitimna moć se može dobiti i samim činom postavljanja na određeno rukovodeće mesto od strane vlasnika kapitala. Ovo je i najčešća osnova moći (legitimna ili pravna vlast), koju institucije dodeljuju pojedincima na različitim položajima.

Ovaj odnos između legitimnog prava da se utiče na ponašanje drugih, s jedne strane, i realne moći, odnosno sposobnosti da se to učini, s druge, je vrlo složen.

Moć je pokretačka snaga koja izaziva brojne posledice i rezultate. To je izuzetna sila. Različiti vidovi moći u svetu rukovodilaca i njihovog upravljanja poslovanjem, zasnivaju se na sposobnosti menadžmenta da koordinira i kontroliše, pre svega, način nagrađivanja radnika. Drugim rečima, uprava poseduje moć da zadovolji ili da ne zadovolji potrebe zaposlenih. A znamo da su one brojne. Moć je snaga, jer omogućava unapređenje, definiše uslove rada i nagrađivanja, a obuhvata sve vidove rada, priznanja i delegiranja. Ta moć spada u prinudni vid moći. U okvir tog pojma poznat je u narodu sistem „šargarepe i štapa“, odnosno nagrada i kazni.

U realnom svetu su mogući i drugi oblici moći, koji su i suptilniji i interesantniji, a ponekada se jave čak i podsvesno. Jedan takav vid moći je identifikacija. Ljudi se identifikuju sa različitim vidovima harizmatičnih ličnosti i takva osoba kod njih izaziva želju za delovanjem. Oponašanje pojave, stava, govora, frizure i sl. su veoma česti. U ovom slučaju nema neposredne nagrade i kazne, već su aktivnosti izazvane samim činom oponašanja druge osobe, kao što su Tito, Čerčil, Gadafi, itd., sa kojima se vrši identifikacija. Javljaju se ljudi koji preuzimaju vodeće uloge, a masa se zatim poistovećuje sa njima i sledi ih u onome što zastupaju.

Drugi oblik moći je stručna ili profesionalna moć. Kad vam advokat kaže da nešto učinite, vi ga obavezno poslušate. Ako vam doktor naredi da prekinete sa pušenjem, da pazite na srce ili pritisak i da pijete tablete, vi se povinujete. To je ta moć eksperta u datoj profesiji. Oblast menadžmenta na isti način podrazumeva profesionalce u funkciji rukovođenja. Kako je rad sa drugim ljudim najsloženija aktivnost, to je pored školskog znanja potrebno značajno iskustvo a možemo slobodno reći i genetska predodređenost (sklonost). Jedan od potrebnih uslova da bi neko bio uspešan rukovodilac, pored obrazovanja za tu oblast – stručnosti, je i neophodno upoznavanje tehnologije procesa poslovnog sistema u kome se rukovodi. I u tom delu je potrebno steći adekvatan nivo stručnosti.

Referentna moć ne proističe samo iz normativnih akata. Ona je rezultat poštovanja rukovodioca od strane ostalih zaposlenih. Kada se prema njemu oseća prijateljstvo, kada zrači pozitivnom energijom, sa više volje se slede njegova uputstva i izražava lojalnost u poslu. Što je rukovodilac sposobniji da kultiviše naklonost i poštovanje ostalih, to je njegova referentna moć veća.

Moć nadređivanja praktično proističe iz prethodno navedenih moći. Ona se najčešće oslanja na institucionalni autoritet i obično se odnosi na vrlo konkretne situacije. General ima skoro apsolutnu kontrolu nad

potčinjenim, jer se obojica povinuju pravilu institucionalnog ranga. Međutim, general nema toliki uticaj na vodoinstalatera ili mehaničara u civilu. U okviru iste institucije, autoritet često nadvlada druge osnove moći.

Tokom rata u Koreji, predsednik Truman morao je da se pozove na svoj institucionalni autoritet da bi doveo pod kontrolu generala Dagleasa Makartura. Makartur je bio general sa pet zvezdica, komandant američkih vojnih snaga na Dalekom istoku i vojni guverner Japana. Osim toga, bio je heroj Drugog svetskog rata, vrlo popularan u Sjedinjenim Državama i verovatni republikanski protivkandidat Trumanu na narednim predsedničkim izborima.

Truman nije bio popularan predsednik. On je, zapravo, jedva pobedio na prethodnim izborima. Dok je Makartur bio visok, impozantni lider, Truman je bio nizak, relativno nepoznat političar iz Misurija i postao je predsednik isključivo zbog toga što je Frenklin Ruzvelt umro dok je bio na funkciji predsednika.

U nesuglasicama oko rata u Koreji, Makartur je vrlo glasno i javno omalovažavao odluke predsednika Trumana. Truman je bio nemoćan, u nemogućnosti da utiče na aktivnosti Makartura. Makartur je čak uspevao da izvrda Trumanova direktna naređenja i nastavio je da javno iznosi svoja gledišta. Na kraju, Truman nije imao drugog izbora nego da se pozove na svoj položaj glavnokomandujućeg oružanih snaga i da Makartura razreši dužnosti. Iako se činilo da Makartur drži jače pozicije, nije mogao da se suprotstavi autoritetu institucija koje je kao oficir branio preko trideset godina. Umesto toga, odlučio je da se povuče u penziju.

Moć institucionalnog autoriteta, međutim, često je vrlo slab izvor uticaja. Kada se članovi preduzeća (institucije) pobune, što najčešće čine kroz sindikalni vid organizovanosti, pravni autoritet može da se rasprsne kao mehur od sapunice. Kada se legitimni autoritet dovede u pitanje,

rukovodstvo preduzeća pribegava drugim izvorima moći da ponovo uspostavi svoj uticaj. Često se moć prinude koristi za vraćanje upravljačke i organizacione kontrole.

Da bi se izbegla ovakve situacije, preduzeća treba da imaju druge osnove moći i mehanizme da povećaju svoj autoritet. Poznati oblik održavanja i povećanja kako institucionalnog tako i ličnog autoriteta, je formiranje neformalnih grupa sa jasno određenim zadacima. Gruba sila često nema efekta ili se teško primenjuje.

Kada su Iranci zauzeli ambasadu u Teheranu i zadržali američke diplomate, Sjedinjene Države su pokušale da upotrebe svoj uticaj za oslobađanje talaca. Nažalost, bile su nemoćne da utiču na događaje. Na strani SAD bio je autoritet međunarodnog prava koji definiše diplomatski imunitet. Pravno, tradicionalno i istorijski, države su poštovala status diplomata, čak i u vreme rata. Svaka nacija, osim Irana. Oni su naprosto ignorisali moralno gnušanje ostatka sveta. Sjedinjene Države su zamrzle skoro osam milijardi dolara iranskih sredstava u ovoj zemlji i prekinule snabdevanje vojnom opremom i rezervnim delovima. Čak ni ova kontrola nad resursima nije imala trenutnog efekta, kao, uostalom, ni vojna premoć Sjedinjenih Država.

Druge nacije su se pridružile američkim ekonomskim i političkim sankcijama, sa malo vidljivih rezultata. S obzirom da je Iran odlučio da se odvoji od zajednice nacija, on je dugo vremena uspevao da odoli svetskim sankcijama. Iran nije imao potrebe za bilo čim što su Sjedinjene Države ili druge zemlje imale da ponude.

Njihov rat sa Irakom promenio je situaciju. Iranu su odjednom bila potrebna sredstva, vojna i druga oprema koja je pod kontrolom Sjedinjenih Država. Sposobnost SAD da zadovolje njihovu potrebu dala im je moć da pregovaraju oko oslobađanja talaca.

Pitanja uticaja, moći i autoriteta, očigledno stvaraju probleme između nacija, kako u vojnom, tako i u političkom pogledu. Sa sličnim

problemima, međutim, rukovodioci se takođe svakodnevno susreću u preduzeću.

U trenutku projektovanja svoje strukture, organizacije moraju da odluče kako će da raspodele institucionalni autoritet. Autoritet može da bude centralizovan ili decentralizovan.

U centralizovanim organizacijama, pravo donošenja odluka imaju samo najviše rukovodeće strukture u preduzeću. Decentralizovane organizacije dopuštaju da se odluke donose na najnižim nivoima rukovođenja. Neka preduzeća koriste obe vrste organizacije, centralizujući pojedine funkcije (kao što je nabavka), a decentralizujući druge (kao što je prodaja).

Odluka preduzeća o obliku strukture, da se centralizuje ili decentralizuje, zavisi od nekoliko činilaca:

- primarna je osnovna filosofija upravljanja generalnog direktora,
- vizija razvoja prvog čoveka preduzeća,
- veličina organizacije,
- brzina rasta,
- stepen do koga postoji raznolikost operacija,
- lokacija preduzeća,
- vreme u kojem preduzeće egzistira,
- veštine rukovodilaca i konačno
- troškovi poslovanja, igraju značajnu ulogu u projektovanju strukture organizacije.

Kako centralizacija, tako i decentralizacija autoriteta imaju svoje prednosti, zavisno od vrste posla.

Ovj vid centralizacije, odnosno, decentralizacije je večito pitanje i uglavnom prati društveni trend ka širokoj, odnosno, uskoj specijalizaciji stručnjaka, koji shvataju važnost motiva za profitom i koji pokušavaju da rukovodiocima učine odgovornim za ostvarivanje profita, prenoseći na njih inicijativu za njegovo ostvarivanje. Ako pođemo od pretpostavke da je odgovornost za stvaranje profita izuzetno jak motivator, onda je decentralizacija autoriteta u preduzeću prihvatljivija varijanta. Pitanje veličine preduzeća je u tom smislu izuzetno važno, jer je upravo jedna od prednosti decentralizacije ta da se iz velikog preduzeća može napraviti optimalan broj manjih profitnih centara. Pored poslovno organizacionih aktivnosti, njihova uloga za menadžment preduzeća je i kontrolna. Njihovim formiranjem se alociraju i zaokružuju problemi na nižem nivou,

odnosno svode se na razume mogućnosti.

Konačno, još jedan razlog za uvođenje decentralizacije jeste da dopušta rukovodiocima na svim nivoima u organizaciji da dođu u kontakt sa pravim ciljevima i da razmišljaju o novim razvojnim mogućnostima za proširenje delatnosti u budućnosti. Međutim, u poslednjoj deceniji dvadesetog veka svedoci smo interaktivnih procesa i povratka na centralizovani način upravljanja, što je verovatno rezultat pojačanog političkog i ekonomskog pritiska na privredne, a time i poslovne procese.

Kroz istoriju, mnoge preduzeća su organizovana oko centralnog autoriteta. Godinama su neki svetski giganti, kao što su IBM, COCA COLA ili SONY, nosili pečat svojih osnivača i vlasnika. Sistem centralizovanog autoriteta daje kompaniji dve prednosti:

- pre svega, dopušta vrlo brzo donošenje odluka. Pojedinaac, ili mala grupa može da deluje vrlo brzo, ne trošeći vreme koje je inače neophodno za sastančenje i konsultacije,

- odluke su konzistentnije u dužem vremenskom razdoblju. Ako je uniformnost jedan od ciljeva preduzeća, onda centralni autoritet predstavlja efikasno sredstvo za njegovo postizanje.

Iako se za vojsku misli da je tipično autokratska organizacija, ona zapravo u svakodnevnom životu funkcioniše na vrlo decentralizovan način. Na primer, mnoge jedinice za logistiku u nekoj vojnoj grupaciji nisu pod direktnom komandom osnovnih snaga. Odeljenjima za medicinsku službu, za odnose sa javnošću, metodologiju, obuku, dokumentaciju i drugo, često rukovode mlađi oficiri, čiji neposredni pretpostavljeni mogu biti hiljadama kilometara daleko u svom vrhovnom štabu.

Mada generalnu politiku definišu stariji oficiri, pukovnici i generali, mlađi oficiri koji komanduju odeljenjima na terenu imaju sva ovlašćenja za davanje podrške borbenim jedinicama. Čak i među borbenim ešalonima, mladi oficiri, vodnici, poručnici i kapetani na terenu predstavljaju uvek prvu liniju donosilaca odluka. Nezavisno od svojih želja, pukovnici i generali moraju da se oslone na odluke svojih oficira na licu mesta. U ovim slučajevima, problemi komunikacija i potreba za brzim

delovanjem u vrlo promenljivoj situaciji mogu centralizovani autoritet učiniti praktično nemogućom.

Međutim, dva ključna faktora u decentralizaciji autoriteta su:

- iskustvo radnika i
- cena projekta.

Neiskusnim pojedincima ne treba davati ovlašćenja tamo gde posledice pogrešnih odluka mogu da budu vrlo skupe ili opasne.

Poznat je primer razvoja vojnog aviona F111. Vojno vazduhoplovstvo je dalo ovlašćenje jednom mladom oficiru za nitovanje krila aviona. U nastojanju da uštedi vreme i materijal, oficir je odlučio da izbacii dve nitne iz projekta. One su, međutim, bile neophodne za postizanje potrebne jačine krila. Kad je problem detektovan, avijacija je morala da potroši milione dolara da ga ispravi. U ovom slučaju, decentralizacija se pokazala vrlo skupom.

Ni jedan ni drugi oblik autoriteta nije uvek najbolji i retko koje preduzeće se opredeljuje za krajnje varijante. Skupi projekti se obično organizuju oko centralnog autoriteta, da bi se izbegli problemi pravljenja skupih grešaka. Nasuprot tome, ako preduzeće ima brojna široko rasprostranjena predstavništva ili proizvodne pogone, onda će verovatno primeniti decentralizovani pristup donošenju odluka. Isto tako sa porastom složenosti preduzeća, decentralizacija postaje neminovna zbog preterane kompleksnosti i specijalizacije. Ne može se nikada dovoljno dobro poznavati tehnološka i poslovna problematika alociranih proizvodnih pogona u centralnom rukovodećem štabu, kao u samom proizvodnom centru. Stoga smatramo da je decentralizacija autoriteta za takva preduzeća realna stvarnost i funkcionalna potreba.

2.5. Neki od parametara dobrog rukovođenja u stomatološkoj praksi

2.5.1. Pogodnosti dobrog rukovođenja

Osnovne pogodnosti dobrog rukovođenja u stomatološkoj ordinaciji podrazumevaju povećanje efikasnosti, smanjenje stresa i povećanje poslovnog zadovoljstva za kompletan stomatološki tim. Zadovoljstvo u radnoj sredini ne samo da stvara prijatnije uslove za rad već se prenosi i na pacijente, a to mora biti cilj svake stomatološke prakse.

2.5.2. Dobra komunikacija

Pod dobrom komunikacijom ne podrazumeva se samo komunikacija sa pacijentom, već i komunikacija sa zaposlenima u ordinaciji. Nekoliko šala upućenih asistentkinji na račun njenog novog momka (ma koliko on bio neobičan) ne predstavlja dobru komunikaciju. Pod dobrom komunikacijom podrazumeva se razgovor o unapređenju rada ordinacije, o idejama koje ima neko od zaposlenih, itd. Ovo podrazumeva da se tokom radne nedelje odvoji malo vremena za radne sastanke svih zaposlenih. Bilo bi poželjno da ovi sastanci budu upriličeni tako da ne samo stomatolog (rukovodilac) vodi i drži glavnu reč, već i da svi zaposleni daju predloge i iskazuju svoja mišljenja. Nekad je potrebno umešno usmeravati tok takvih sastanaka da ne bi došlo do nesuglasica. No, sa malo pažnje, mogućnost da se diskutuje o problemima doprinosi uspešnom radu i rukovođenju ordinacijom. Dobar pristup boljoj komunikaciji je i postojanje priručnika o postupcima koji se sprovode u praksi, što će koristiti celokupnom osoblju.

Sve obaveze i radne zadatke koji ne zahtevaju vašu stručnost i znanje treba preneti na nekog od zaposlenih u ordinaciji. Tako ćete sami imati više slobodnog vremena, dok će pomoćno osoblje biti zadovoljno zbog ukazanog poverenja.

2.5.3. Timski rad

Biti uspešan vođa podrazumeva sposobnost da kod pojedinca izazovete potrebu da razvije svoj potencijal i kao individua i kao član vašeg tima. Podsticati razgovore o ciljevima i kako ih postići. Motivacija za timski rad može se podsticati i novčano, s tim što će se vezivati za uspešan rad same ordinacije. Uvek morate biti svesni da se ljudi koji rade za vas moraju uvažavati. Najbolji vid motivacije je ako ih učinite da se oseće značajnim.

2.5.4. Obučavanje kadrova

Obuka se ne odnosi samo na nove kadrove već i na stare, budući da se na taj način rasterećujete sopstvenih obaveza. Razvoj komunikacio-

nih sposobnosti sekretarice i pristup i odnos prema pacijentu se tako još više može razviti. Korisno je napraviti priručnike o rutinskim postupcima koji se sprovode u praksi, a osoblje bi trebalo ohrabriti da ih dopunjuju i osavremenjuju. Poželjno je organizovati i interna predavanja, s predavačima koji mogu pripadati samoj praksi, ili biti pozvani. Adekvatna obuka je obavezna za osoblje na rendgen-aparatima.

2.5.5. Motivacija radnika

Ljudi vole da osete sopstvenu važnost.

Motivacija zaposlenih u stomatološkoj praksi nije proces koji se može rešavati na osnovu nekih utvrđenih principa. Svaki zaposleni je individua za sebe, sa svojim ličnim egom, ličnim željama i potrebama, svojim životnim iskustvom, sklonostima i shvatanjima. Istraživanja su pokazala da kod zaposlenih preovlađuju potrebe za:

- samopotvrđivanjem,
- ugledom,
- pripadanjem,
- sigurnošću i
- fiziološkim potrebama.

Rukovodilac stomatološke prakse, onosno poslovnog sistema, u procesu motivacije treba da usglasi navedene parametre za svakog pojedinca sa ciljevima i mogućnostima same prakse. Vidovi motivacije mogu biti različiti.

Motivacija se može pojačati i novčanim nagradama¹. Plata se formuliše tako da obuhvati sledeće:

1. Fiksiran novčani iznos na sat;
2. Individualne premije, u zavisnosti od prisustva odnosno odsustva sa posla; i
3. Grupne premije koje predstavljaju fiksni procenat zarade ordinacije;

Celokupno osoblje treba da ima motiv da smanji troškove i poveća efikasnost ordinacije.

¹ C. M. Scola, 1990, BDJ 169 334.

2.5.6. Zapošljavanje novih radnika

U procesu zapošljavanja novog radnika se pruža idealna prilika da se uvažavaju svi zaposleni. Zato treba ispoštovati sledeću proceduru:

1. Definirati koje bi dužnosti zaposleni u ordinaciji želeli da obavlja novi član tima (ali ne postavljati uslove koje jedino supermen može da ispuni). Zajedno doneti odluku o kriterijumima za idealnog kandidata.

2. Napraviti opis radnog mesta. Razmotriti detalje o radu ordinacije, kao što su radno vreme, plate, potrebno znanje ili kvalifikacije, mogućnost usavršavanja i druge pogodnosti.

3. Oglas dati u lokalnim novinama i postaviti ga na oglasnim tablama prigodnih lokacija. Ne zaboraviti da se navede razuman rok za prijavu.

4. Sve kandidate staviti na spisak.

5. Odrediti komisiju koja će obaviti intervju.

6. Obaviti intervju (razgovore) sa odabranim kandidatima. Radi lakšeg poređenja, svim kandidatima postavljati ista pitanja. Treba praviti beleške (odnosno pisani dokument) jer, posle više razgovora kandidati počinju da liče jedan na drugoga. Na osnovu pisanog dokumenta sa razgovora može se steći detaljniji uvid. Ako nijedan kandidat nije prihvatljiv, vratiti se na prvu tačku i ponovo razmotriti zahteve.

7. Napraviti privremeni ugovor (na 4 do 8 nedelja) za probni rad. Kopiju ovog ugovora dobijaju i poslodavac i zaposleni.

8. Novog člana kolektiva usmeravati i obučavati.

9. Pri isteku probnog rada, na satanku sa zaposlenima, dati ocenu o radu novog radnika i, ako ste zadovoljni, napraviti definitivan ugovor.

2.5.7. Otpuštanje radnika

Sa praktičnog i emocionalnog stanovišta, otpuštanje radnika nije jednostavan posao, a ako se pogrešno obavi i dođe do suda može i skupo da košta. Sindikati i zakoni o radu (dobro proučiti) dozvoljavaju otpuštanja samo u uslovima nezadovoljavajućeg ponašanja, neodgovarajućeg rada, kao i kršenja zakona. Zakon o radu se mora dobro proučiti i strogo poštovati u procesnom smislu.

U slučaju da se pojavi problem sa zaposlenim, a kako bi se izbegla tužba za nepravедno otpuštanje, treba slediti sledeća uputstva:

- zvanično obavestiti zaposlenog da mu je učinak nezadovoljavajući i dati mu vremenski rok da situaciju popravi;
- pismeno ga upozoriti da mu, ako svoj angažman ne promeni nabolje, sledi otkaz;
- uručiti pismeni otkaz u skladu sa ugovorom.

Otkazni rok traje u zavisnosti od dužine vremena provedenog na radnom mestu a u skladu sa zakonom. Za nedolično ponašanje nema otkaznog roka i otkaz sledi odmah.

Otkaz kao posledica viška radne snage ne dovodi se u vezu sa ponašanjem zaposlenog. U zavisnosti od toga koliko dugo je zaposleni bio u službi, ima pravo na odgovarajuću otpremninu. Iznos otpremnine zavisi od vremena provedenog na poslu.

