

УДРУЖЕЊЕ СРПСКИ КРИВАК
Пословни клуб

ПРИРУЧНИК СА ЕТИЧКИМ КОДЕКСОМ ЗА
ЧЛАНОВЕ ПОСЛОВНОГ КЛУБА СРПСКИ КРИВАК

Приредио:
Проф. др Сениша Боровић



Београд 2010.

*Менаџерима са жељом да системи којима управљају
поред снаге имају и душу*

*Само за Вас синови мудрости и доктрине, написане су ове
поруке. Посветите дужну пажњу свакој. Кад оне овладају
Вашим мишљењима, мудрост у Вама ће их схватити.*

према Умберту Еку: "Фукоово клатно"

САДРЖАЈ

| | |
|--|----|
| УМЕСТО УВОДА | 4 |
| ПРОФЕСИОНАЛИЗАМ | 5 |
| САВЕТИ РУКОВОДИОЦИМА | 6 |
| ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ ТИМСКОГ РАДА И ПЛАНИРАЊА | 7 |
| О ЦИЉЕВИМА У ОРГАНИЗАЦИЈИ | 8 |
| ДЕСЕТ ЗАПОВЕСТИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПОЛИТИКЕ..... | 9 |
| ОСНОВНА НАЧЕЛА И ЛОГИКА СИСТЕМСКОГ ПРИСТУПА | 11 |
| ПРИМЕНА СИСТЕМСКОГ ПРИСТУПА НА ПРОЦЕС ОДЛУЧИВАЊА..... | 13 |
| ВРСТЕ ОДЛУКА И КЛАСИФИКАЦИЈА СИТУАЦИЈА ОДЛУЧИВАЊА..... | 15 |
| ИЗБОР ПРОБЛЕМА - ЗАКОН "ПАРЕТО-а" | 18 |
| ЖИВОТНИ ЦИКЛУС ОРГАНИЗАЦИОНИХ СИСТЕМА | 20 |
| УПРАВЉАЊЕ У ОРГАНИЗАЦИОНИМ СИСТЕМИМА | 22 |
| КОДЕКС ПОНАШАЊА | 23 |
| УМЕСТО ЗАКЉУЧКА | 25 |
| ЧИТАОЦУ ЗА ДОВИЂЕЊА..... | 26 |

УМЕСТО УВОДА

Вечна је реч постала тело.

У почетку беше реч... Све је кроз њу постало и без ње ништа није постало што је постало. У њој беше живот и живот беше видело људима.

И видело се светли у тами и тама га не обузе...

Гледај дакле да видело које је у теби не буде тама.

Иштите и даће Вам се;

тражите и наћи ћете;

куцајте и отвориће Вам се.

Онај који не сакупља, просипа.

Онај који слуша а не извршава чини кућу на земљи без темеља.

Јер ништа није сакривено што се неће открити, ни тајно што се неће дознати.

Нема дрвета добра да рађа зао род.

Ако владаш над неким, не господари над њиме жестоко. Учи их наредбама и законима и показуј им пут којим ће ићи и шта ће радити.

Не закидај... плата надничара твога нека не преноћи код тебе до јутра.

Не буди осветољубив и не носи срдње на синове народа свога... (Из Светог Писма)

... не постоји ништа идеално, јер када би нешто било идеално, онда би само то постојало. (кинеска пословица)

Не инсистирајте на минимуму и максимуму јер су то решења у једној тачки и нису стабилна за дужи период.

(СБ)

Прво место припада онима који се рађају са знањима. После њих долазе они који треба да уче да би га стекли. Затим долазе они који га стичу уз велики труд. Што се тиче оних који нису ни обдарени нити имају вољу да уче они су последњи међу људима.
(Конфучије)

ПРОФЕСИОНАЛИЗАМ

у послу подразумева:

- **ПРЕДУЗЕТНИШТВО** - (Е) - *предузетнички дух учесника у процесу рада на сваком задатку као да му стварни добитак од тога непосредно зависи (а требало би тако и да буде).*
- **ПОСТИЗАЊЕ ЦИЉА** - (П) - *увек и правовремено са стандардним показатељима успешности рада.*
- **ПРОФЕСИОНАЛНА АДМИНИСТРАЦИЈА** и документација - (А) - *уз поштовање законитости и регулативе, са визуелним презентацијама које омогућавају да се провери пут настанка неког стања.*
- **ИНТЕГРАТИВНОСТ** - (И) - *чување целине и колективног духа.*

Сви радни резултати морају се остваривати уз нормално залагање и замор, уз прописане паузе у раду и у условима који одговарају стварним психофизичким могућностима и социолошким потребама учесника.
(СБ)

*У олуји у бури, крај недаћа свих, уз тешке губитке и уз тугу клету,
бити насмејан природан и тих највећа је уметност на свету.
(Сергеј Јесењин)*

САВЕТИ РУКОВОДИОЦИМА

(или АНАЛИТИЧАРИМА ТУЂЕГ РАДА)

- Што год се ради нека се ради промишљено и мисли на последице.
- Омогућите оправдане жалбе.
- Закључивати на основу чињеница које се морају проверити.
- Морате увек сачувати мир и добро владање.
- Бити непристрасан, макар и на властиту штету.
- Саслушати мишљење осталих и не изражавати одмах сумњу, а још мање одбијање.
- До промене мишљења и начина рада сарадника довести сугестивним питањима (Да ли би можда боље било ... ?).
- Критиковати конструктивно и увек тражити побољшање.
- Увек одати признање важности посла и личности човека.
- Похвалити добар рад и дати признање за идеју и предлог.
- Унапред обавестити сараднике о свему што треба предузети.
- Објаснити сврху сваког предлога и поставке и знати их доказати.
- Бринути се о напредовању својих сарадника.
- Господо руководиоци, не заборавите никада да се ради са људима и за људе који имају срце, па имајте га и Ви.

***Будите "СРЦЕ УПРАВЉАЊА"
"Прво крене, последње стане"
(СБ)***

ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ ТИМСКОГ РАДА И ПЛАНИРАЊА

- Онај ко треба битно да суделује у реализацији планова, мора суделовати већ у њиховој изради и доношењу.
- У планирању треба да суделује само онај ко стварно битно може допринети решењу проблема.
- Расправа у другој средини повећава могућност идентификације с проблемом и иновативност при решавању проблема.
- Расправа у пленумима и радним групама доприноси решавању проблема и осигурава размену информација.
- У тимском планирању успех гарантује суделовање главног руководства.
- Ако нема циљева, нема ни проблема, па тиме ни њиховог решавања.
- Стратегије решења оријентисане на решавање проблема кад се он појави безвредне су ако се у структуре планова не угради организацијски аспект и предвиђање.
- Ток процеса треба ускладити са садржајима, интеракцијом и повратним везама.
- Диференциране технике рада и расправе по групама повећавају успех планирања уз услов да су испуњене следеће претпоставке:
- Значај сваког предлога резултат је његовог садржаја и независан је од хијерархијског положаја аутора;
- Оцене и одлуке доносе се отворено па се затим усаглашавају.

Битни стручни прилози не смеју се изгубити, зато их треба визуелно фиксирати (написати, нацртати, сликати).

О ЦИЉЕВИМА У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Без обзира на то како се у литератури дефинишу и тумаче, циљеви у организацији морају испуњавати следеће :

- Циљеви организације представљају њену визију у будућности, оно чему организација треба да тежи и шта жели да оствари.
- Одређивање циљева представља фазу дефинисања проблема и сагледавање потреба да се предузму одређене акције и остваре одређени задаци.

Циљеви се остварују преко задатака које мора да оствари одређени подсистем или елемент система.

- Прихваћени циљеви морају увек обезбедити да организација ефикасно функционише у тренуцима доношења одлука.
- Прихваћени циљеви морају обезбедити опстанак и просперитет организације у будућности, (организација мора живети и развијати се).
- Циљеви организације морају бити унапред децидирано утврђени, писмено формулисани и свим члановима организације познати (јер само тада делују мотивишуће, усмеравајуће и подстицајно, стварајући осећај припадности организацији и уверење о значају посла којим се у организацији баве).
- Циљеви морају бити правилно одабрани и јасни, оствариви, међусобно усклађени и ранжирани (садрже подциљеве).

Циљеви се морају повремено преиспитивати и поново дефинисати, узимајући у обзир измењене услове, нова сазнања и идеје.

- Свака организација мора за себе дефинисати темељне циљеве који вреде за организацију као целину.
- При остваривању циљева треба увек имати у виду особину тзв. "еквифиналности циљева" тј. могућност долажења до циља различитим путевима и средствима.

Као завршни коментар може послужити сазнање да људи пуно више времена проводе "на путевима" до циља него на циљу (јер чим га достигну дефинишу нови), задатак руководства је да стално бира оптималан пут за регулисање рада система до достизања циља.

(СБ)

ДЕСЕТ ЗАПОВЕСТИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПОЛИТИКЕ

(упућено онима који су одговорни за усмеравање рада других)

"Ово је политика":

1. ПЛАТИТИ СВЕ ЗАПОСЛЕНЕ АДЕКВАТНО ЗАЛАГАЊУ

Када се периодично анализирају појединачни резултати свих запослених ваша је дужност да видите да ли су њихове плате праведно одређене. Компензације треба да буду базиране на способности, одговорности, дужини радног стажа и потенцијалу за развој, узимајући у обзир трошкове живота, опште привредне услове и плате у другим организацијама за исте послове.

2. ОДРЖАВАТИ РАЗУМНО РАДНО ВРЕМЕ У СКЛАДУ СА ПОСЛОВНИМ УСЛОВИМА

Посебу пажњу треба поклонити одржавању стандарда запослених кроз бригу о опремљености производног процеса, радних просторија, ресторана, соба за одмор и других услова за рекреацију. Пажљиво треба разматрати радно време, годишњи одмор, медицинске услуге и плаћање у случајевима одсутности.

3. ОСИГУРАТИ КОНТИНУИРАНост ЗАПОСЛЕНОСТИ У СКЛАДУ С ОРГАНИЗАЦИОНИМ УСЛОВИМА

При управљању пословним системима мора постојати стални напор да се осигура равномерност у пословима и перманентна запосленост. Када је смањивање броја радне снаге неизбежно, треба настојати да се задрже запослени с дужим радним стажом. Када се повећава број запослених, приоритет треба дати онима који су некада били запослени у организацији. Треба наградити оне који имају континуитет у служби у овој организацији.

4. ЗАПОСЛЕНЕ РАСПОРЕДИТИ НА ПОСЛОВЕ КОЈИ НАЈВИШЕ ОДГОВАРАЈУ ЊИХОВИМ СПОСОБНОСТИМА

Мора се поклонити одговарајућа пажња проблему распореда сваког запосленог на посао који му омогућује максималан развој и употребљивост. Посебно се о томе мора водити рачуна приликом распоређивања лица која се први пут запошљавају, а ако је потребно покушати с различитим пословима.

5. ПОМОЋИ СВАКОМ ПОЈЕДИНЦУ ДА НАПРЕДУЈЕ У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Приликом попуњавања упражњених радних места предност имају они који су већ запослени у организацији. Сваки запослени треба да разуме везу сваког посла с активношћу организације као целине. Запосленог треба награђивати због усавршавања на послу, оригиналности и искуства. Онима који желе да искористе спољне образовне могућности треба омогућити потребне информације и савете.

6. ПОМОЋИ ЗАПОСЛЕНИМА КАДА ЈЕ ПОТРЕБНО

Потребно је да потпуно разумете циљ "Плана помагања запослених" ради омогућавања помоћи када је то потребно, нпр. у случају болести или несрећног случаја и ради одобравања олакшица при пензионисању. Треба да будете информисани о кредитном фонду који се употребљава у случају нужности.

7. СТИМУЛИСАТИ ЗАИНТЕРЕСОВАНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ

Одговорни сте за информисање ваших потчињених о средствима којима се стимулишу за рад у организацији. Запосленима који желе информацију и савет треба омогућити контакт с онима који су најквалификованији да дају савете о пословима, куповању или изградњи куће, коришћењу услуга банака, осигуравајућих компанија и другим пословима финансијске природе.

8. ПОДСТИЦАТИ ДРУШТВЕНЕ, СПОРТСКЕ, РЕКРЕАТИВНЕ И ДРУГЕ АКТИВНОСТИ

Ове активности треба стимулисати кроз адекватно опремање, суделовање у оперативним трошковима организованих активности тог карактера, омогућавањем бољег коришћења капацитета који постоје у месту становања.

9. ОМОГУЋИТИ СВАКОМ ЗАПОСЛЕНОМ ПРАВО ДА СЛОБОДНО РАСПРАВИ С ПРЕТПОСТАВЉЕНИМА СВАКИ ПРОБЛЕМ КОЈИ СЕ ТИЧЕ ПОЈЕДИНЦА ИЛИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ КАО ЦЕЛИНЕ

Ваша је дужност да успоставите такав однос са онима којима руководите и онима с којима долазите у контакт да буду сигурни да ће се добронамерно схватити сваки онај запослени који жели расправити неки проблем у вези са властитом добробити или добробити организације као целине, с вама или било којим руководиоцем организације.

10. ИЗВРШАВАТИ СВАКОДНЕВНИ ПОСАО У ДУХУ ПРИЈАТЕЉСТВА

Како организација расте она мора постајати све хуманија. Дисциплина и стандарди понашања постају све потребнији са нарастањем организација, али дух у којем се они реализују такођер постајати све пријатељскији. Поштовање је исто тако важно у деловању унутар организације као и у деловању с онима изван ње. Нефикасност и незаинтересованост не могу се толерисати, али напори надређених морају бити све више усмерени на стварање једног лојалног и ентузијастичког интереса за посао организације у сваком њеном делу.

ОСНОВНА НАЧЕЛА И ЛОГИКА СИСТЕМСКОГ ПРИСТУПА

СИСТЕМСКИ ПРИСТУП МОРА БИТИ :

ОРГАНИЗОВАН - примена свих ресурса на организован начин, уз познавање логике и правила системског приступа.

КРЕАТИВАН - од избора циљева до разраде система (или доношења одлуке).

ТЕОРЕТСКИ - теоретско познавање основног проблема и на научно заснованим методама.

ЕМПИРИЈСКИ - са конкретним, прикупљеним, селектованим и класификованим подацима.

ПРАГМАТИЧАН - системи у реалном свету морају бити оријентисани ка постизању **КОНКРЕТНИХ РЕЗУЛТАТА** и морају бити **ОСТВАРИВИ, ПРОДУКТИВНИ** и **ОПЕРАТИВНИ**.

ОСНОВНА НАЧЕЛА:

(Замислите се над сваким појединачно)

- Посматрање појава у свој њиховој сложености, насупрот упрошћавању ситуације и стварању привида о њеној потпуној одређености (извесности).
- Тежња ка интеграцији и оптималном деловању целине а не делова.
- Синергизам - својство које обезбеђује да ефекти деловања целине морају бити већи од суме ефеката њених делова.
- Динамичност и непрестано прилагођавање променама.
- Интердисциплинарност и анализа појава са различитих становишта.
- Обавеза разраде алтернатива и одлучивање као резултат оцењивања ваљаности алтернатива.
- Самоорганизованост (саморегулисање), као својство перманентне адаптације система на промене окружења.
- Отвореност, као својство сталног сакупљања информација о стању окружења.
- Верификација, као принцип контроле донетог решења при чему се верификација у фази реализације - у пракси, узима као најпоузданија.

Системски приступ полази од претпоставке да системи морају бити динамични и брзо се прилагођавати новонасталим ситуацијама и дејству унутрашњих, спољних и других фактора (*НИШТА ИХ НЕ ИЗМЕНАДИ*). Ниједно решење се не даје као универзални рецепт и свако се решење у датом тренутку може побољшати. Свако се решење сматра само као тренутно достигнуће на путу сталног усавршавања.

Организациони облици и степен формализације су специфични и морају се посебно разматрати за сваку организацију, зато се треба држати препоруке: "Толико пуно организације колико је потребно, толико мало организације колико је могуће".

ПРИМЕНА СИСТЕМСКОГ ПРИСТУПА НА ПРОЦЕС ОДЛУЧИВАЊА

С обзиром на чињеницу да није могуће изградити неку универзалну структуру процеса одлучивања која би била примењива у свим организационим системима (нарочито не у свим системима), овде се тежиште ставља на системски приступ који је верификован у пракси и чијом се применом у процесу одлучивања може очекивати доношење ваљаних одлука. На основу таквог приступа могуће је доћи до основних елемената структуре процеса одлучивања и одговарајуће методике за провођење тога процеса.

Ако се усвоји системски приступ, како се он третира у системским наукама, и то у основним правцима у којима се оне развијају као:

- *формална теорија (теорија система),*
- *методика чијим се провођењем осигурава системски приступ,*
- *правила, логика и начин мишљења као системски приступ,*
- *модел, методе и технике системског приступа,*

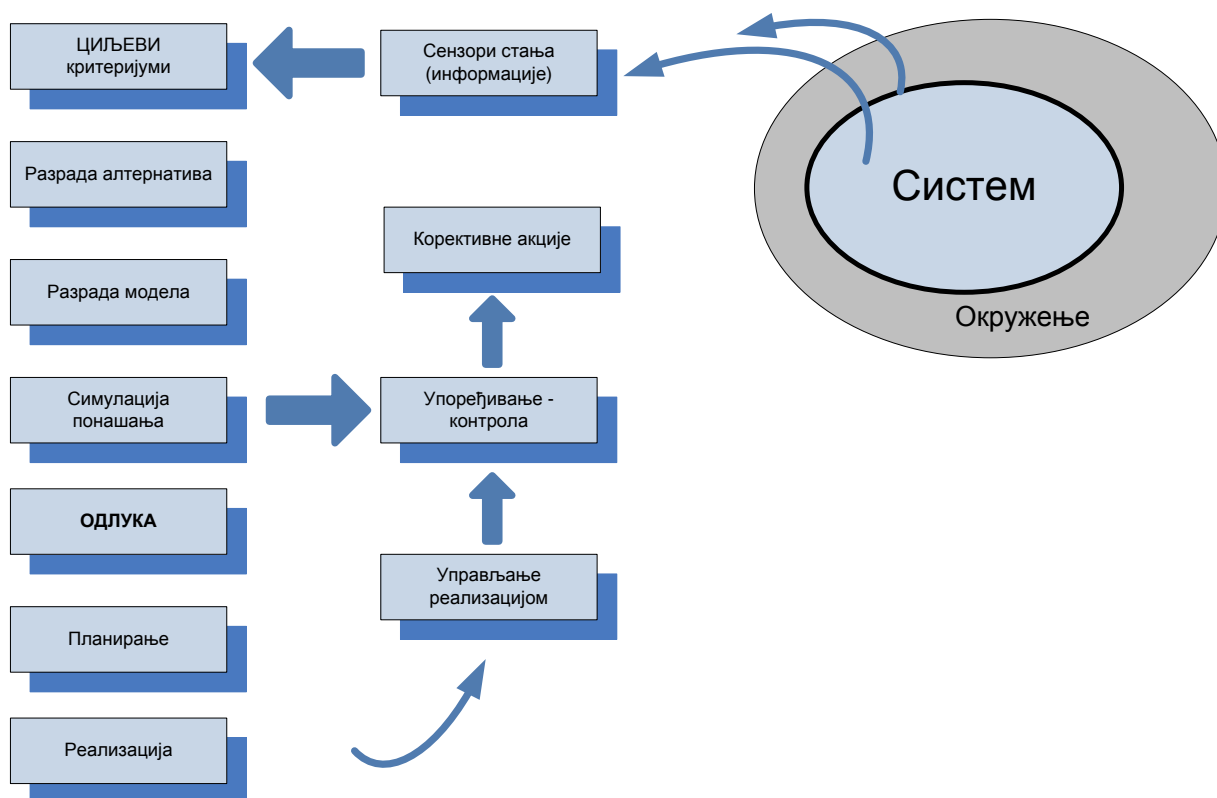
онда се може уочити директна зависност системског приступа од примене научних метода и техника у анализи сложених ситуација и процеса доношења одлука у њима.

Основна начела системског приступа на основу којих се могу сагледати елементи процеса одлучивања, а затим извршити његово моделирање и формализација поступка провођења јесу:

- оријентисаност циљу тј. достизању дефинисаног жељеног стања,
- структурираност и организованост (с груписањем и поделом функција дужности и сл.),
- међусобна повезаност, релативна изолованост, интерактивност и начин комуникација,
- одређивање односа елемената и целине с тежњом за очување и оптимално деловање целине уважавајући законитост деловања синергизма,
- интердисциплинарност у приступу проблему и његово формулисање на основу утицајних чињеница проматраних с различитих становишта,
- разрада алтернативе (са системом информација које је карактеришу и придруженим припадајућим вероватностима реализације) и избор одлуке као резултата оцене ваљаности алтернативе,
- одређивање критеријума као мера укупног учинка система,
- отвореност и самоорганизовање (саморегулација) као својства перманентног скупљања информација о стању система и окружења ради адаптације система на промене утицаја унутрашњих, спољних и других фактора,

- креирање модела са што вернијим предочавањем стварности, и симулација понашања при деловању,
- одлука као фиксирање коначног избора коју врши надлежни орган,
- реализација и верификација у пракси као најпоузданији принцип контроле ради евентуалних корективних акција за регулисање понашања система. На основу оваквог приступа, изграђена је

СТРУКТУРА ПРОЦЕСА ОДЛУЧИВАЊА



Слика 9. Структура процеса одлучивања

У организационим системима преко ефикасности и квалитета процеса одлучивања оцењује се ваљаност укупног функционисања система.

Ако се пажљиво упореде наведена основна начела системског приступа и елементи структуре процеса одлучивања, који су приказани на слици, уочава се њихова велика усаглашеност с извесним специфичностима. Те специфичности су произашле из тога што се у многим елементима структуре процеса одлучивања, који су експлицитно изражени, имплицитно подразумевају и нека теоретски описана начела системског приступа.

ВРСТЕ ОДЛУКА И КЛАСИФИКАЦИЈА СИТУАЦИЈА ОДЛУЧИВАЊА

Ситуације одлучивања и врсте одлука могу се систематизовати према различитим својствима која су у датим околностима доминирајућа. Најчешће се класификације раде с обзиром на: ниво и важност, сложеност, ангажоване ресурсе или трошкове, циљеве и задатке, субјекте у одлучивању, утицај временске димензије и сл. Овде се даје једна од могућих класификација која ће омогућити систематизацију метода, техника и модела за њихово решавање.

Прво, проблеми одлучивања могу се сврстати у две велике класе:

- структурирани проблеми одлучивања који ће бити предмет теорије одлучивања и примене научног приступа и
- неструктурирани проблеми одлучивања или тзв. проблеми лошег одлучивања којима се теорија одлучивања не бави.

Ако се посматрају структурирани проблеми одлучивања, могућа је следећа класификација одлука и ситуација одлучивања:

1. С обзиром на важност реализације задатака у оквиру постављених циљева, одлуке могу бити:

- основне
- допунске
- оперативне или раднопроцесне.

Вредност одлуке за систем цени се по три основа:

- степен општости или апстрактности одлуке
- број судионика и обим активности на које се одлука односи
- трајање деловања одлуке.

2. Према нивоу, хијерархији и укупном утицају на стање система, одлуке могу бити:

- стратешке, које се доносе на највишем нивоу и за систем у целини.

Служе као основа за све друге одлуке и дугорочно испољавају утицај на систем. Најчешће се односе на планирање и програмирање развоја за потребе прављања, организовања, руковођења и извршавања;

- тактичке и оперативне које осигуравају реализацију стратешких одлука.

Може их доносити орган било којег нивоа, који на то има право у систему одлучивања.

3. Према судионицима у доношењу одлуке могу бити:

- индивидуалне
- групне и
- колективне.

4. С обзиром на степен креативности, одлуке могу бити:

- рутинске и
- иновацијске.

5. С обзиром на временску димензију одлуке се могу доносити за:

- ситуације статичког карактера и
- ситуације динамичког карактера.

Овде треба подразумевати да чистих ситуација нема и под одређеним претпоставкама може се условно прелазити из једног у друго стање.

То је, у суштини, ствар технике провођења процеса одлучивања.

6. С обзиром на могућност моделовања, квантификације и примене математичког апарата постоје ситуације:

- за које се поступци за доношење одлука могу програмирати и
- за које се поступци за доношење одлуке не могу програмирати.

7. Зависно од утицаја случајних фактора, одлуке се могу доносити у ситуацијама:

- детерминистичког и
- стохастичког карактера.

8. С обзиром на теоријске подлоге, које се користе за моделирање процеса одлучивања, одлуке се могу доносити на основу:

- линеарних и нелинеарних модела операционих истраживања,
- модела динамичког, компромисног и хеуристичког програмирања,
- модела теорије игара,
- модела вишекритеријске анализе, рангирања и одлучивања,
- модела масовног опслуживања,
- статистичких модела и "Бајесовог" приступа,
- симулационих модела,
- теорије претраживања и теорије препознавања облика,
- експертних модела,
- низа непараметарских модела итд...

9. С обзиром на однос доносиоца одлуке и окружења, ситуације одлучивања могу бити:

- неконфликтне (против природе или против разумног противника)
- конфликтне (против разумног противника у директном сукобу).

10. С обзиром на поузданост (веродостојност) информација и вероватност познавања наступања будућих стања одлучивање може бити:

- одлучивање при сигурности - то су ситуације одлучивања у којима доносилац одлуке зна са сигурношћу стање (природе, противника, система и окружења) у времену за које доноси одлуку;
- одлучивање при ризику - подразумева ситуације одлучивања у којима постоји више релевантних стања чији су веродостојност наступања и ефекти на неки начин (субјективан или објективан) познати доносиоцу одлуке;
- одлучивање при неодређености - то је случај када су будућа стања непозната а нема информација на основу којих би се могла одредити вероватност њиховог наступања.

На основу изнетог може се констатовати да одлуке треба да представљају "куну" мисаоног рада доносилаца одлука и најважнији резултат укупног процеса одлучивања. При сваком рационалном поступку доношења одлука, у одређеној мери, укључени су субјективност, интуиција и процена доносиоца одлука, без обзира да ли он познаје и примењује теорију одлучивања или не
(СБ)

*Кад за пут сазнају најбољи људи они се заложу да га испитају.
Осредње личности за њега чују, крену њиме, па се зауставе.
Они најпростији када се о њему обавесте насмеју се гласно, али да се не насмеју,
пут не би ни постојао*
(Лао Це)

ИЗБОР ПРОБЛЕМА - ЗАКОН "ПАРЕТО-а"

(АБЦ анализа)

У свакој организацији (радној или животној средини) постоји ограничен број кључних фактора који ангажују највећи број ресурса (времена, новчаних средстава, утицај на рад система итд...). Задатак руководиоца је да познаје те кључне факторе и да преко њих управља организацијом јер свако усавршавање неког од тих кључних фактора доноси највеће укупне ефекте за цео систем. Искуства су показала да приближно 20-30% утицајних фактора ангажује 70-80 % ресурса. Ове границе могу бити померене и навише и наниже. Закон ПАРЕТО-а (АБЦ анализе) приказан је на хипотетичком примеру.

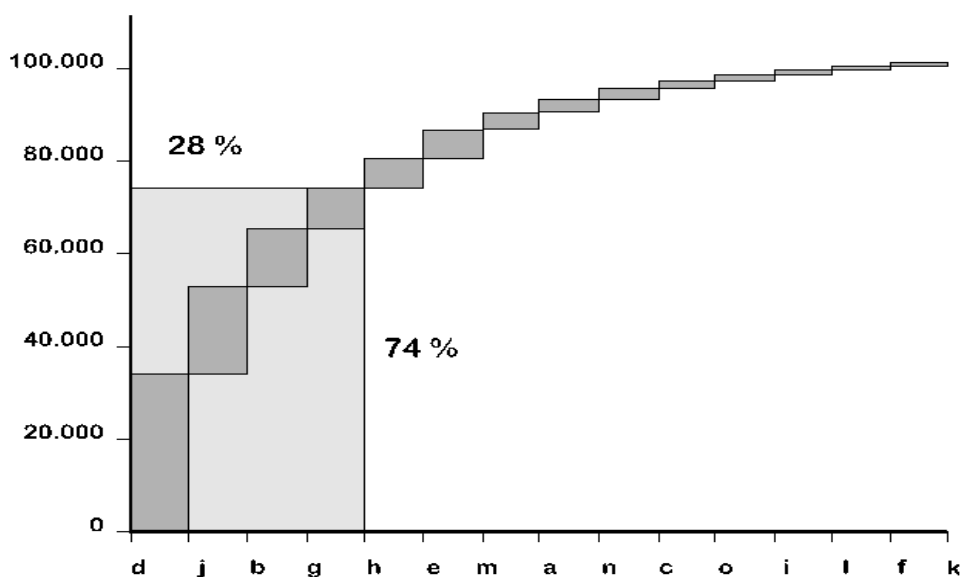
| Бр. | Елеменат | Количина | Бр. | Елеменат | Количина |
|-----|----------|----------|-----|----------|----------|
| 1. | А | 2557 | 9. | И | 1571 |
| 2. | Б | 10629 | 10. | Ј | 20115 |
| 3. | Ц | 2127 | 11. | К | 71 |
| 4. | Д | 34473 | 12. | Л | 883 |
| 5. | Е | 5023 | 13. | М | 4262 |
| 6. | Ф | 423 | 14. | Н | 2223 |
| 7. | Г | 9003 | 15. | О | 1660 |
| 8. | Х | 5465 | 16. | | |

| Елеменат | Количина | Укупно (кол) | Елеменат | Количина | Укупно (кол) |
|----------|----------|--------------|----------|----------|--------------|
| Д | 34473 | 34473 | Н | 2223 | 93750 |
| Ј | 20115 | 54588 | Ц | 2127 | 95877 |
| Б | 10629 | 65217 | О | 1660 | 97537 |
| Г | 9003 | 74220 | И | 1571 | 99108 |
| Х | 5406 | 79685 | Л | 883 | 99991 |
| Е | 5023 | 84708 | Ф | 423 | 100414 |
| М | 4262 | 88970 | К | 71 | 100485 |
| А | 2557 | 91524 | | | |

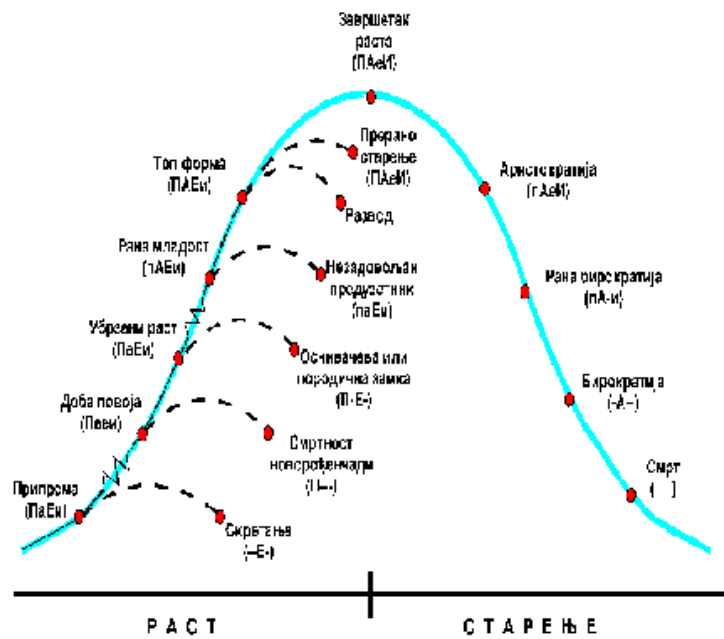
Анализа се проводи тако да се елементи поређају по падајућим величинама, а затим се кумулативно зброје како би се добила укупна количина.

Даљи ток анализе проводи се дијаграмом тако што се на апсцису наносе редом елементи како су нанети у другој табели, а на ординату укупне количине елемената.

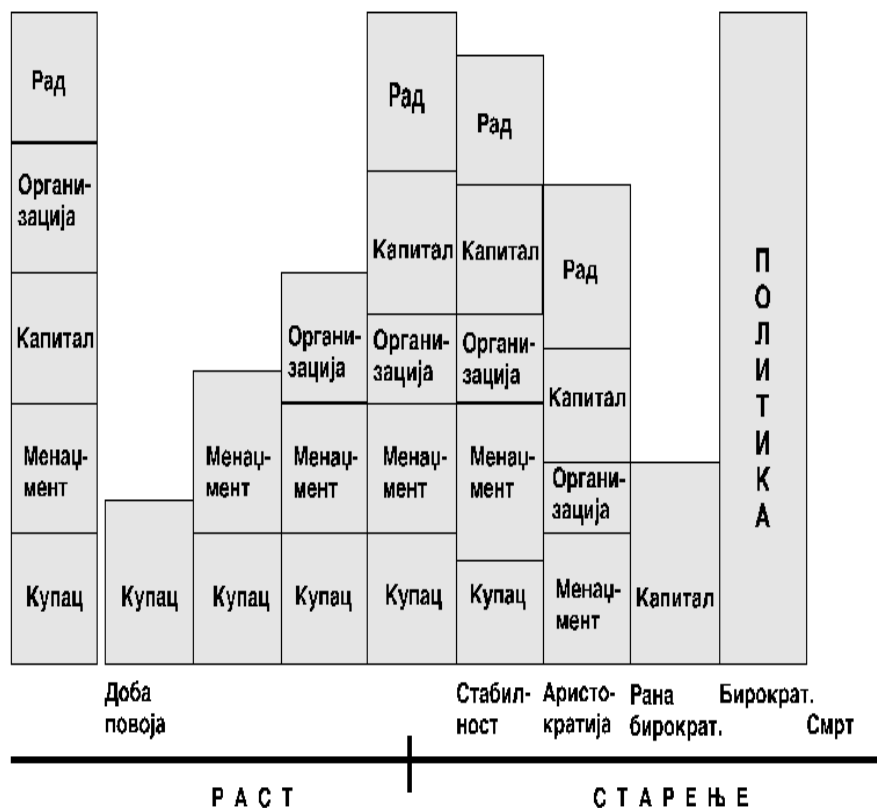
Види се да само четири елемента (Д, Ј, Б и Г), дакле 28% од свих елемената, остварују 74% од укупне суме. Логичан је закључак да пажњу треба посветити тим елементима.



ЖИВОТНИ ЦИКЛУС ОРГАНИЗАЦИОНИХ СИСТЕМА



Интереси у току животног циклуса организационог система производног типа



(Према Исаку Адигесу)

Руководилац у току животног циклуса никада није "слободан". Надања и страховања су његова најчешћа душевна стања.
(СБ)

УПРАВЉАЊЕ У ОРГАНИЗАЦИОНИМ СИСТЕМИМА

Енергију управљања у организационим системима чине:

- **ОВЛАШЋЕНОСТ (А)** - Право на одлучивање. Оно укључује и ДА и НЕ.
- **МОЋ (Р)** - Могућност успостављања и одржавања сарадње међу људима, приликом спровођења одлуке. Она укључује могућности и награђивања и кажњавања. Међутим, стварна моћ се налази код оних "који могу". То су најчешће подређени и непосредни извршиоци. Они могу да прихвате или одбију сарадњу приликом спровођења одлука.
- **УТИЦАЈНОСТ (И)** - Способност ауторитета који поседује информације да наведе учеснике на спровођење одлука без примене моћи и овлашћења.

Јединство које произилази из овлашћења (а), моћи (п) и утицаја (и) представљају "срце управљања" = **САPI**

A∩P∩I=САPI

Одговорност руководиоца за управљање у организационим системима представља обавезу коришћења ширег скупа

A U P U I = AUTORANCA

AUTORANCA = овлашћење (А) + моћ (Р) + моћ из овлашћења (AP) + индиректна моћ (IP) + утицај (I) + утицај на овлашћеност (I) + САPI

*Најефикаснији руководиоци су они који успевају да управљају са најмање енергије
САPI=AUTORANCA, али од свих руководиоца најмање има оних који су најјефикаснији. Вероватно, зато се у сваком систему зна ко је ГЛАВНИ "САРО".*
(СБ)

КОДЕКС ПОНАШАЊА

1. Поштовати прописе и уобичајене норме понашања
2. Када си у дилеми консултуј се са колегама и сарадницима
3. Одмах реаговати на поремећаје и понашања која су у супротности са интересима компаније
4. Обавестити надлежне органе о кршењима позитивних прописа и закона
5. Сваку своју активност процењивати и усклађивати са интересима компаније
6. Буди кооперативан и принципијелан у сарадњи са другима
7. Бирај друштво, сараднике и амбијент у коме ћеш се налазити
8. Упозори друге учеснике на последице које њихове активности могу имати на област Вашег деловања
9. Свако стање сматрај само као тренутно достигнуће на путу сталног усавршавања
10. Личним примером покажи уместо вербално искажи
11. Докажи да се највише исплати бити частан и доследан борац за истину и прогрес
12. Помажи где можеш и не питај се дали се исплати
13. Имај на уму да освета није правда а лаж врлина и афирмиши пут истине и правде као најбољи избор
14. Можете се обогатити само радом, знањем, добрим делима и својим и туђим искуством, све је друго лажно
15. У контакту са пословним партнерима и трећим лицима увек штитити интересе компаније и представљати се као личност од интегритета за кога су законска регулатива, истина и морална чистоћа усвојени облик понашања
16. Стављати до знања саговорницима да се и од њих очекује уважавање и поштовање компаније и њених руководилица

17. Са државним органима и институцијама се увек понашати са уважавањем какво заслужује коректан и добронамеран власник
18. Сукоби интереса, корупција, мито, криминал, нелегалне активности и друге негативне појаве никада се не смију односити и на запослене у нашој компанији
19. Свака привилегија или богатство које не произилази из резултата рада и користи за компанију су штетни пре свега за саму личност
20. Одабрати само компетентне, квалификоване у угледне сараднике и партнере
21. Увек се информисати о активности и догађајима који могу испољити утицај на компанију
22. Поштовати своје и туђа радна места и подстицати да се на њима ради продукативно и оперативно без икаквог ометања и поремећаја
23. Поверљиве информације сачувати и не поверавати се ненадлежнима
24. Прихвати на себе одговорност за своје поступке и поступке својих подређених
25. Никада не прекорачујте своја овлашћења, сматрајте да су она и онако превелика
26. Неговати уобичајене културне и традиционалне норме у властитом понашању, опхођењу и поштовати и другачије у рационалним оквирима.

Ако идеш путем истине, пробијаш се знањем и радом, а поред тебе други граби, богати се, успева и без тога, помисли само какав ће бити крај његовог пута.

*Показан ти је исправан пут којим требаш ићи.
Ако нећеш "Иди куд си пошао".
(Према учењу Светог Саве)*

Онај ко жели да остане човек од знања, мора увек изнова да се труди.
(учење Дон Жуана)

УМЕСТО ЗАКЉУЧКА

Ово је део нечега што је, можда, било још снажније, веће и лепше од овога ако је икада и било потпуна целина. Ово је, можда, само мала, дезоријентисана, не много снажна ни складна целина, али је целина. Ове препоруке су урађене с намером да Вам одузму мало времена иако је читање данас постало сумњива работа. Ако у првом читању изгубите пуно времена немојте потценити тај губитак јер Вам он кроз поновна проучавања може одузети много времена, па да Вам се тај губитак не исплати. Уз то, човек данас нема на располагању толико самоће да би могао без штете да чита књиге, па чак и овако кратке поруке. Ако сте у прилици да дуго будете сами и без онога чије вам је присуство неопходно, додајте и Ви овим порукама по коју реченицу. Ако се никада и не формира потпуна целина и будућим читаоцима не буде од користи, у сваком случају, не би требало да имате од овога пуно штете.

Можда до нас, Хазара, допире само један део будућности, онај најтврђи и најнепробојнији, најтежи за савлађивање јер једна од две хазарске године тече из будућности ка прошлости а друга из прошлости у будућност ...

ПС

Све су ове реченице биле изузетно лепе у свом изворном облику док су стајале у литератури М.Павића, али их је аутор искварио прилагођавајући их да послуже уместо закључка.

*Не спутавајте потчињене, омогућите свакоме да се слободно искаже и узлети колико може јер "Привежи две птице, неће моћи да полете иако ће имати два пара крила"
(Суфиста Руми).*

Синиша Боровић

*Довиђења друже мој, довиђења драги мој, у мојим си грудима. Уречени растанак
обећава виђења, обећава нови сусрет људима.
(Сергеј Јесењин)*

ЧИТАОЦУ ЗА ДОВИЂЕЊА

Ко год ради на неком уметничком или научном послу и жели да своје дело, кад га једном оконча, објави и изложи погледу јавности, требало би да пре тога зна шта га све чека, каквим се могућностима и опасностима излажу и његово дело и он сам ... Узмимо најповољнији случај ... добро примљен, његово дело тражено и награђивано ... дело није склоњено ни заштићено ... оно је незбринато, изложено непредвидивим опасностима и зависти, мржњи без разлога, менама моде и укуса, свачијем погледу и додиру, намерника и злонамерника, сваком тумачењу, схватању и несхватању, настраности и слепом случају, злој вољи и тупој памети, сумњи и глупости. Дело које је стекло признање изазива код многих људи дивљење и поштовање, али код једног броја њих и супротна осећања и неочекиване реакције ...

Твоје дело стоји као воћка поред пута, као споменик без чувара, а на њему исписују своја имена и остављају свакојаке трагове докони и ограничени пролазници ...

Иво Андрић