

- **ODABRANE PRIČE UČINKOVITOG MENADŽERA,** Goran Tudor i tim, 2013.
- **POETSKI VODIĆ KROZ KONAVLE - KONAVLE U SRCU,** Izabrane pjesme Marije Novaković, Goran Tudor kao priredivač, 2013.
- **ANTOLOGIJA NAJBOLJEG - STIHOTERAPIJA ZA MENADŽERE,** Jadranka Tudor i Goran Tudor, 2012.
- **UPUTSTVO ZA ŽIVOT,** Dinko Tudor i Goran Tudor, (2011. i 2012.)
- **VOĐENJE I MOTIVIRANJE LJUDI,** Goran Tudor i 24 koautora, (2010. i 2012.)
- **DESET DANA BEZ EKRANA,** Goran Tudor i četiri koautora, 2010.
- **VELIKI POSLOVNI PREGOVORI,** Goran Tudor, 2009.
- **MENADŽERSKA UČINKOVITOST 360°,** Goran Tudor, Majda Rijavec, Predrag Zarevski, (2008. i 2009.)
- **ZDRAVI ŽIVOT U POSLOVNOM SVIJETU,** Goran Tudor koautor u timu Milne Tudor, (2007. i 2008.)
- **MENADŽERSKA ZLATNA KNJIGA,** Goran Tudor, (2006. i 2007.)
- **SLAMKA SPASA,** Goran Tudor, 2004
- **MENEDŽER I POBJEDNIČKI TIM,** Goran Tudor i Velimir Sriča, (1997., 1999., 2006.)
- **KOMPLETAN PREGOVARAČ,** Goran Tudor, (1992.)
- **PRISTUP IZGRADNI MODELA INVENTIVNOG RADA,** Goran Tudor, 1989.

**M.E.P. d.o.o. - Hrvatski centar menadžerske knjige · Zagreb · Ulica grada Vukovara 226 G · 01/5509805**



Goran, Milna i Dinko, tri generacije obitelji Tudor, na zajedničkoj promociji svojih knjiga



tvrkina dokumenta - godišnjeg plana – moglo bi se popisati glavne ciljeve. A njih je najviše dva desetak. Tim će ciljevima svi, i rukovoditelji i radnici, služiti kao svojoj jedinoj sudbini. Negdje se, pored toga, udomačila praksa da

se glavni godišnji ciljevi, smjernice, mjere, prezentiraju na godišnjem sastanku-dogовору svih rukovoditelja. Još poželjnije, što je u manjim tvrtkama i moguće, prezentirati ciljeve na skupu svih zaposlenih. Ciljevi su uvijek jasni, konkretni. Njih uprava radi za sebe i za svoje zaposlene! Mogu se ispisati i na displeju u glavnom prolazu unutar tvrtke. O velikim ciljevima i planovima ne prestaže se govoriti. Što su ciljevi tvrtke radnicima postali bliži, lakše će im se potom i poručiti: „A koji će vaš doprinos biti? Što vi možete uraditi za zajednički maksimalan rezultat?“

### Tehnike podrške i praćenja suradnika

Uz demokratski stil rukovanja, suradnici uživaju slobodu provođenja zadaća i planova. Rukovoditelji ih potiču na samostalnost i odgovornost u radu, na upotrebu njihovih najboljih sposobnosti. Prate ih i podržavaju, sudjeluju u njihovim dvojbama i odlukama, ali uvijek pazeći da ne preuzmu inicijativu i ne odmijene ih u njihovoj temeljnoj ulozi. Pa tako i ne zalaze u područje nadležnosti djelatnika (odluke) sve dok procesi i predviđanja teku u redu. Rukovoditelj ima obvezu održavanja stalnog uvida u rad i učinke suradnika. Temeljem svoje funkcije suodgovoran je za nji-

hove uspjeh i neuspjeh. Izravni kontakt managera i radnika odvija se na razne načine: praćenje rada stalnom diskretnom prisutnošću managera na mjestu rada, redoviti dnevni ili tjedni izvještaji, mjesečni "sastanak praćenja", razgovor zbog odstupanja od očekivanja ili nastupa novih okolnosti.

Rukovoditelj i zaposleni saстaju se i raspravljaju o napretku svakih nekoliko mjeseci, a glavni sastanak je onaj „godišnji“. Autocica **Di Kamp** daje dodatne natuknice o održavanju tzv. sastanka praćenja: „Taj se sastanak odvija u zasebnom terminu odvojeno od redovitih radnih sastanaka. Njegov je glavni cilj utvrditi što je učinjeno, koliko se to poklapa s planom. Sastanak ima i posebne ciljeve: razmatranje kritičnih točaka izvedbe, korekcija akcije pri odrustanju, usklađenje aktivno-

rijetko pojednostavljuje. Čak doble da se misli na „najobičniju lojalnost upravi“. Prava lojalnost radnika zapravo je ono drugo – lojalnost ciljevima, težnjama, politikama, misiji tvrtke. Zaposlenici postaju sudionicima uspjeha, nisu više samo „izvršitelji“. (Izvršitelj izvršava, a radnik-stvaralač gradi!). Uspješna organizacija postaje svojim ljudima „ugodno mjesto za život“. U uspješnoj kompaniji oni najbolje zadovoljavaju svoje privatne interese. Stoga je važno da je i uprava lojalna radnicima! Da im umije i hoće osigurati uvjete za maksimalizaciju doprinos-a, prava na dodatni dio plaće, primjerenu sigurnost i drugo.

Da bi jedna tvrtka dostigla visoko stanje unutarnjeg sklada i vanjske uspješnosti, mora prvo poraditi na sebi samoj. Riječ je o strateškom iskoraku. Čelna oso-

**Max de Pree** podučava vještini uključivanja zaposlenih u knjizi *Leadership is an Art* (prema **Ken Blanchard**, *Rukovođenje na višoj razini*), rječima: „Kad su u pitanju vizija, vrijednosti i ciljevi, morate ih PONAVLJATI, PONAVLJATI, PONAVLJATI, sve dok ljudima ne sjednu POTPUNO, POTPUNO, POTPUNO!“

sti i sudionika, učenje u hodu na dobrim i lošim ostvarenjima, pravodobno naglašavanje uspjeha i prigodno čestitanje.“

### Obostrana lojalnost uprave i radnika!

Lojalnost se u tvrtkama ne-

ba u tom generacijskom projektu može biti samo predsjednik uprave. On je inicijator i poticatelj gradnje svega dobrog u „unutrašnjosti“ tvrtke, što poslijedično znači i njezinih najvećih šansi na uspjeh!

## zašto čitam **poslovni savjetnik.com**



Već dugi niz godina vjerni sam čitatelj

Poslovni savjetnik predstavlja korisnu stručnu literaturu koju uredno pohranjujem te koristim kada mi zatreba neki koristan stručni savjet. Časopis tematski vrlo interesantan, dizajnerski vrlo dopadljiv. Što drugo reći nego sva pohvala uredništvu!

Sanja Mikulić Mišar  
Lagermax AED Croatia d.o.o.