

5. Planiranje i odlučivanje

Planiranje je definisanje ciljeva i razvoj metoda ili strategija za dostizanje tih ciljeva.

1. Prednosti i nedostaci planiranja:

1.1. Prednosti planiranja:

- **Veće zalaganje** – radnici ulažu veći trud kada pred sobom imaju konkretan plan ili zadatak
- **Veća upornost** – postiže se naporan rad tokom dužeg vremena; podstiče se upornost čak i kada nema mnogo šansi za kratkoročan uspeh
- **Jasna usmerenost** – planovi podstiču menadžere i zaposlene da svoje uporno zalaganje usmere ka aktivnostima koje im pomažu da ostvare svoje ciljeve
- **Razvoj boljih strategija** – planovi podstiču radnike da pronađu bolje načine za obavljanje svog posla

1.2. Nedostaci planiranja:

- **Sprečavanje ili usporavanje prilagođavanju novim situacijama** – dešava se kada su kompanije toliko posvećene realizaciji ciljeva ili sprovođenju strategija da nisu u stanju da primete kada njihovi planovi ne daju željene rezultate ili kada je neophodno da promene ciljeve
- **Stvaranje lažnog osećaja izvesnosti** – dešava se kada kreatori planova smatraju da tačno znaju šta u budućnosti čeka njihove konkurente, njihove dobavljače i kompaniju – međutim, svi planovi su zasnovani na pretpostavkama koje ne moraju uvek da budu tačne
- **Kreatori planova nisu uključeni u svakodnevne poslovne aktivnosti** – jer se u teoriji od kreatora planova očekuje da se ne bave detaljima vezanim za sprovođenje plana, već samo na celokupnu sliku

2. Kako napraviti plan koji funkcioniše?

2.1. Postavljanje ciljeva

Da bi proizveli željeno ponašanje i podstakli zaposlene da se više trude, ciljevi treba da budu konkretni i izazovni, jer takvi ciljevi predstavljaju metu kojoj treba težiti i standard na osnovu koga se meri uspešnost.

Jedan od načina za definisanje pravih ciljeva je korišćenje “pametnih” smernica. **SMART ciljevi** su **konkretni** (specific), **merljivi** (measurable), **dostižni** (attainable), **realni** (realistic) i **dobro tempirani** (timely).

2.2. Stvaranje posvećenosti

Posvećenost cilju je odlučnost da se ostvari cilj (stvarna želja za ostvarenjem). Do posvećenosti se dolazi zajedničkim postavljanjem ciljeva (radnici i menadžeri), a ne naredbama.

2.3. Priprema efektivnih akcionih planova

U akcionom planu su navedeni konkretni koraci, ljudi, resursi i vremenski period za realizaciju cilja.

2.4. Praćenje napretka

Prihvaćena su dva metoda za praćenje napretka: **definisanje bliskih i dalekih ciljeva**, i **sakupljanje i pružanje povratnih informacija o performansama**.

- **Bliski ciljevi** su kratkoročni ciljevi ili potciljevi. Lakše ih je dostići i oni ne deluju tako obeshrabrujuće kao daleki ciljevi. Ideja na kojoj su zasnovani bliski ciljevi jeste da će dostizanje tih ciljeva učiniti zaposlene motivisanim i zadovoljnijim nego kad bi morali da čekaju na ostvarenje dalekih ciljeva. Omogućavaju napredak ka ostvarenju dalekog cilja, korak po korak.
- **Daleki ciljevi** su dugoročni ili primarni ciljevi.
- **Povratne informacije o performansama** mogu da pomognu pri izbegavanju jednog od nedostataka planiranja – nesposobnost prilagođavanja novim okolnostima.

2.5. Održavanje fleksibilnosti

Jedan od načina da se zadrži fleksibilnost tokom planiranja jeste da se usvoji pristup **planiranja zasnovanog na višestrukim opcijama**. Ovaj pristupima za cilj da omogući višestruke opcije u igri, tako što se istovremeno ulaže pomalo u mnoge alternativne planove. Kada prednosti jednog ili nekoliko planova postanu očigledne, ulaže se još više u njih, a obustavlja se ili se smanjuje ulaganje u ostale planove.

Zadržavanje mogućnosti drugačijeg angažovanja resursa je moguće zahvaljujući **neangažovanim resursima** – dodatnim resursima na koje se kompanija poziva u slučaju problema.

3. Planiranje od vrha ka dnu

3.1. Najviši nivo

Top menadžment je odgovoran za razvoj dugoročnih **strateških planova** koji jasno pokazuju kako će kompanija usluživati kupce i kako će se pozicionirati u odnosu na konkurente u narednih **2 do 5 godina**.

Strateško planiranje počinje formulisanjem organizacione vizije i misije.

- **Vizija** je izjava o svrsi ili razlogu postojanja kompanije (kratke – ne više od dve rečenice)
- **Misija** je izjava o opštem cilju kompanije koja napore svih zaposlenih ujedinjuje i usmerava ka ostvarenju organizacione vizije, podstiče organizaciju da se maksimalno angažuje na prevazilaženju izazova i definiše metu i vremenski okvir

3.2. Srednji nivo

Srednji menadžment je odgovoran za pripremu i sprovođenje **taktičkih planova** koji treba da omoguće ostvarenje organizacione misije, u periodu od **6 meseci do 2 godine**. **Taktički planovi** pokazuju kako će kompanija koristiti resurse, budžete i ljude da bi ostvarila konkretne ciljeve definisane u misiji.

Upravljanje putem ciljeva je tehnika upravljanja se koja često koristi za pripremu i sprovođenje taktičkih planova. To je proces tokom koga menadžer i zaposleni rade sledeće:

- razmatraju moguće ciljeve
- zajedno biraju ciljeve koji odgovaraju kompaniji
- razvijaju taktičke planove koji omogućavaju ostvarenje ciljeva
- analiziraju napredak

3.3. Najniži nivo

Menadžeri nižeg nivoa su odgovorni za pripremu i sprovođenje **operativnih planova** – planova za svakodnevnu upotrebu koji se koriste za proizvodnju ili isporuku proizvoda i usluga organizacije u periodu **od 30 dana do 6 meseci**.

Postoje **tri vrste operativnih planova**:

- **Planovi za jednokratnu upotrebu** – usmereni na jedinstvene događaje koji se dešavaju samo jednom
- **Stalni planovi** – planovi koji se koriste u više navrata, kao odgovor na događaje koji se često ponavljaju. Postoje tri vrste stalnih planova: **politike, procedure i pravila i propisi**.
 - **Politika** – stalni plan koji ukazuje na opšti pravac delovanja koji treba slediti prilikom reagovanja na određeni događaj.
 - **Procedura** – stalni plan koji ukazuje na konkretne korake koje treba preduzeti kao odgovor na određeni događaj.
 - **Pravila i propisi** – stalni planovi koji opisuju kako određena akcija treba da se sprovede i šta mora ili ne sme da se dogodi prilikom reagovanja na određeni događaj.
- **Budžeti – budžetiranje** predstavlja kvantitativno planiranje budućih da menadžeri moraju da odluče o tome kako će raspodeliti dostupna novčana sredstva da bi što uspešnije ostvarili ciljeve kompanije.

Odlučivanje je proces biranja jednog rešenja od dostupnih alternativa.

Racionalno odlučivanje je sistemski proces tokom koga menadžeri definišu probleme, procenjuju alternative i biraju optimalna rešenja.

4. Koraci i ograničenja u procesu racionalnog odlučivanja

4.1. Definisanje problema

Problem se javlja kada postoji nesklad između željenog stanja i postojećeg stanja. Da bi menadžeri doneli određene odluke oko rešavanja problema, 2 uslova moraju da budu ispunjena:

- menadžeri moraju da budu svesni tog nesklada
 - takođe moraju da budu motivisani da smanje taj nesklad
- moraju da imaju znanje i veštine za rešavanje tog problema

4.2. Određivanje kriterijuma za odlučivanje

Kriterijumi za odlučivanje su standardi na kojima se zasnivaju sudovi i odluke.

4.3. Ponderisanje kriterijuma

Posle određivanja kriterijuma za odlučivanje, sledeći korak je odlučivanje koji su kriterijumi važni ili manje važni. Pre svega, neophodno je da donosilac odluke rangira kriterijume. Za rangiranje kriterijuma postoje dva najzastupljenija načina:

- **Apsolutno poređenje** – proces tokom koga se svaki kriterijum poredi sa standardom ili rangira prema svom značaju (ocenjivanje kriterijuma prema važnosti – npr. na skali od 1 do 5, gde 1 znači “potpuno nevažno” a 5 “vrlo važno”) Primer 5.4, str. 86.
- **Relativno poređenje** – proces tokom koga se svaki kriterijum direktno poredi sa svakim drugim kriterijumom (ocenjivanje sa +1 ili -1 u zavisnosti da li je važnije ili manje važno od ostalih kriterijuma)

Ukupni ponderi se dobijaju sabiranjem bodova u svakoj koloni i ukazuju na najvažnije faktore za kupca. Primer 5.5, str. 87.

4.4. Definisanje alternativnih pravaca delovanja

Definisanje što više alternativa.

4.5. Procena svake alternative

Ovo je uglavnom najduži i najskuplji korak u procesu odlučivanja, jer obuhvata skupljanje informacija o svim alternativama.

4.6. Računanje optimalne odluke

Optimalna vrednost svake alternative se računa tako što se ocena za svaki kriterijum (4.5) množi sa ponderom tog kriterijuma (4.3), a zatim se ti rezultati sabiraju za svaku alternativu koja je definisana (4.4).

4.7. Ograničenja za racionalno odlučivanje

U teoriji, potpuno racionalni donosioci odluka **maksimiraju rezultat** odluke birajući optimalno rešenje. S obzirom da je to u praksi gotovo nemoguće, menadžeri uglavnom biraju **zadovoljavajuće rešenje** - biraju “dovoljno dobru” alternativu.

5. Grupe kao sredstvo za poboljšanje kvaliteta odlučivanja

5.1. Prednosti i nedostaci grupnog odlučivanja

Grupe mogu mnogo uspešnije od pojedinaca da sprovedu definisanje problema i pronalaženje alternativnih rešenja.

Prednosti grupnog odlučivanja su:

- članovi grupe obično imaju različita znanja i iskustva, tako da grupe mogu da sagledaju problem iz više različitih aspekata, što može da pomogne grupama da uspešnije obave složene zadatke i donesu bolje odluke nego pojedinci
- grupe mogu da pronađu i iskoriste mnogo više informacija nego što to mogu pojedinci
- pošto poseduju veće znanje i imaju više informacija, grupama je lakše da pronađu više alternativnih rešenja
- članovi su spremniji da doprinesu tome da se odabrana rešenja uspešno sprovedu

Nedostaci grupnog odlučivanja su:

- **Jednoumlje** – prepreka za donošenje dobrih odluka koja proizilazi iz činjenice da su članovi grupe izloženi pritisku da se slože sa ostalim članovima grupe. Jednoumlje najčešće nastaje u sledećim uslovima:
 - kada je grupa izolovana od drugih ljudi koji imaju drugačija stanovišta
 - kada lider grupe počinje raspravu tako što pokazuje da se čvrsto zalaže za određenu odluku
 - kada grupa nema utvrđenu proceduru za sistematsko definisanje problema i istraživanje alternativa
 - kada članovi grupe imaju slične biografije i iskustva
- **Zahteva mnogo vremena**
- **Članovi grupe koji su vrlo uporni** mogu da budu problem kod grupnog odlučivanja

5.2 Strukturisani konflikt

Prava vrsta konflikta može mnogo da poboljša kvalitet odlučivanja.

- **Konflikt tipa „C“** ili „kognitivni konflikt“ usmeren je na razlike umišljenjima o konkretnim problemima i pitanjima. Kod kognitivnog konflikta članovi grupe su spremni da ispitaju, uporede i pomire međusobne razlike da bi došli do najboljeg rešenja.
- **Konflikt tipa „A“** ili „afektivni konflikt“ se odnosi na emocionalne reakcije do kojih može da dođe kada su nesuglasice lične prirode. Afektivni konflikt ugrožava efektivnost timova.

Upotreba „**đavoljeg advokata**“ može da se iskoristi za stvaranje kognitivnog konflikta. Princip „đavoljeg advokata“ se sastoji iz 5 koraka:

- Definirati moguće rešenje
- Odrediti „đavoljeg advokata“ koji će kritikovati i preispitati dato rešenje
- Predstaviti kritiku mogućeg rešenja ključnim donosiocima odluka
- Sakupiti dodatne informacije
- Doneti odluku o tome da li će se prvobitno rešenje iskoristiti, zameniti ili odbaciti

5.3 Nominalna grupna tehnika

Nominalna grupna tehnika je tehnika u odlučivanju kod koje, na početku, svi članovi grupe u tišini beleže što više mogućih definicija problema i alternativnih rešenja. Nakon toga, lider grupe traži od svakog pojedinca da predstavi grupi svoje ideje, jednu po jednu. Dok članovi grupe naglas iznose svoje ideje, ideje se zapisuju na zidnoj tabli, tako da svi mogu da ih vide. Kada se predstave sve ideje, grupa razmatra prednosti i nedostatke tih ideja. Na kraju, članovi grupe, opet u tišini, rangiraju predstavljene ideje. Nakon toga, članovi naglas čitaju kako su rangirali ideje, i bira se ona koja ima najviši prosečni rang.

Nominalna grupna tehnika ograničava afektivni, ali i kognitivni konflikt. Iz tog razloga, nominalna grupna tehnika obično za rezultat ima lošije odluke od onih koje su donesene upotrebom „đavoljeg advokata“.

5.4 Tehnika Delfi

Tehnika Delfi nalaže da učesnici ekspertskeg panela odgovaraju na pitanja i reaguju na stavove ostalih učesnika panela sve dok se ne postigne saglasnost o nekom pitanju.

- Prvi korak je da se formira panel eksperata (nije neophodno da se članovi panela okupe na istom mestu).
- Drugi korak je da se za eksperte napravi upitnik koji sadrži niz pitanja otvorenog tipa.
- U trećem koraku se pisani odgovori učesnika panela analiziraju i rezimiraju i učesnicima panela se prosleđuju te povratne informacije, na koje oni reaguju i odgovaraju sve dok se ne postigne saglasnost.
- Proces se nastavlja sve dok učesnici ne postignu saglasnost.

5.5 Elektronski brejnstorming

Brejnstorming je tehnika za pronalaženje velikog broja alternativa kod koje članovi grupe predlažu ideje nadovezujući se na ideje drugih članova. Brejnstorming ima 4 pravila:

- Što više ideja, to bolje
- Sve ideje su prihvatljive, bez obzira na to koliko neobično ili smešno izgledaju
- Ideje drugih članova grupe treba da se koriste za smišljanje dodatnih ideja
- Kritika ili procena ideje nije dozvoljena

Nedostaci brejnstorminga su

- **ograničavanje produktivnosti** – problem koji se javlja kada učesnici imaju ideju, ali je potrebno čekati da bi je izneli zato što u tom trenutku neko drugi predstavlja svoju ideju grupi – to dovodi do toga da članovi zaboravljaju svoje ideje ili da smatraju da one nisu vredne pomena
- **strah od ocenjivanja** – strah od toga šta će drugi misliti o ideji

Elektronski brejnstorming omogućava da se izbegnu nedostaci brejnstorminga tokom koga se komunikacija obavlja licem u lice. Tokom elektronskog brejnstorminga, članovi grupe koriste računare da bi komunicirali i definisali alternativna rešenja, sede za računarima za stolom u obliku slova „U“, gde mogu da vide svoj računar, učesnike i veliki ekran na kome se ispisuju sve ideje. Ideje se iznose anonimno, i kod mnogih softverskih programa za brejnstorming se štiti anonimnost na taj način što se ideje prikazuju proizvoljnim redom.