



PLANIRANJE

Dobro planiranje minimizira krizne situacije i pruža menadžmentu dovoljno prostora za "manevrisanje".

1. Pojam planiranja

- ❑ **Planiranje se može definisati kao postavljanje ciljeva i preciziranje aktivnosti, puteva i resursa za njihovo ostvarenje.**
- ❑ Planiranje je pokušaj da se **predvidi i oblikuje budućnost** - a kako je budućnost po svojoj definiciji i suštini neizvesna, puna rizika, opasnosti i neočekivanih obrta, te činjenice i tih ograničenja treba biti svestan, ne treba ih smetnuti s uma.
- ❑ Suština je u činjenici da planiranje podrazumeva **promene u ponašanju**.
 - ❑ Kompanije posluju u okruženju velikih promena, nestabilnih tržišta i stalnih tehnoloških skokova.
 - ❑ za menadžere je važno da svim subjektima koji su uključeni u proces planiranja vezu između planiranja i promene ponašanja učine jasnom i potrebnom.

2. Prednosti i nedostaci planiranja

Neki ljudi su rođeni da planiraju i smatraju da ono donosi samo koristi, dok drugi koji ne vole da planiraju, vide samo njegove nedostatke.

Planiranje nudi četiri važne prednosti:

- ❖ **Veće zalaganje** - svi se više zalažu kada imaju jasan plan.
- ❖ **Upornost** – njime se podstiče upornost, naporan rad tokom dužeg vremena.
- ❖ **Jasnu usmerenost** – planovi podstiču menadžere i zaposlene da svoje uporno zalaganje usmere ka aktivnostima koje im pomažu da ostvare svoje ciljeve.
- ❖ **Podstiče razvoj strategije za izvršenje zadatka** – planiranje podstiče ljude da pronađu bolje načine da obave svoj posao.

Kao nedostaci planiranja navode se:

- ❖ ***Planiranje može da osujeti promenu i spreči ili uspori neophodno prilagođavanje novim uslovima.*** Kompanije su nekada toliko zaokupljene realizacijom svojih planova ili sprovođenjem strategija da ne primećuju da oni ne daju željene rezultate ili ne vide kada je potrebno promeniti ciljeve.
- ❖ ***Može da stvori lažno osećanje izvesnosti.*** Kreatori planova mogu smatrati tj. imati osećaj da zanju tačno šta u budućnosti čeka njihove konkurente, dobavljače i njihovu kompaniju, iako su svi planovi zapravo zasnovani na pretpostavkama.
- ❖ ***Kreatori planova nisu uključeni u svakodnevne poslovne aktivnosti.*** Međutim, planovi treba da budu smernica za akciju, shodno tome bi i kreatori planova trebalo da poznaju detalje svakodnevnog poslovanja, kako bi napravili planove koji funkcionišu.

3. Proces planiranja – Kako napraviti plan koji funkcioniše

Priprema plana koji funkcioniše podrazumeva određene korake:

- a) **Postavljanje ciljeva**
- b) **Stvaranje posvećenosti**
- c) **Priprema efektivnih akcionih planova**
- d) **Praćenje napretka**
- e) **Održavanje fleksibilnosti**

a) Postavljanje ciljeva

- Cilj je ono što želimo da postignemo, mesto gde želimo da stignemo.
- Ciljevi treba da budu konkretni ali i izazovni, oni daju standard na osnovu kog se meri uspešnost. **SMART ciljevi** su konkretni, merljivi, dostižni, realni i dobro vremenski definisani.

Prilikom postavljanja ciljeva moraju se uvažiti neka pravila:

- Imajte na umu ciljeve čitave organizacije,
- Procenite prednosti i slabosti odeljenja kojim rukovodite
- Konsultujte se sa onima od kojih zavisi sprovođenje vaših planova, kao i sa onima koji vam mogu pomoći.
- Odredite razuman broj ciljeva
- Rasporedite ciljeve po prioritetima
- Vodite računa o mogućim ograničenjima.

b) Stvaranje posvećenosti

Činjenica da je kompanija postavila cilj, ne znači i da će se ljudi truditi da ga ostvare.

- Ciljeve bi trebalo postaviti u saradnji sa zaposlenima gde menadžeri i zaposleni funkcionišu kao tim.
 - Bitna je i podrška top menadžmenta tom cilju, kroz obezbeđivanje finansijskih sredstava za podršku realizaciji, javno pričanje i učestvovanje u sprovođenju cilja.
-
- Posvećenost cilju jeste odlučnost da se cilj ostvari, to je stvarna želja da se cilj ostvari.

c) Priprema efektivnih akcionih planova

- **Potrebno je stvoriti osnovni plan**, fokusiran na osnovnom cilju.
- **Treba kreirati pomoćne - potporne planove**, koji treba da proisteknu iz razmišljanja o svakoj aktivnosti u odeljenju koja može doprineti ostvarenju osnovnog plana.
- **Odredite rokove i datume gde god možete.**
- **Utvrđite i obezbedite materijalne resurse** potrebne za sprovođenje plana.
- **Planove sprovode ljudi**, zbog čega je potrebno imenovati osobe koje će biti odgovorne za svaki segment plana
- **Objasnite plan svima na koje se odnosi**, jer ćete tako dobiti njihovu saradnju.

U akcionom planu se navode konkretni koraci (kako), ljudi (ko), resursi (šta) i vremenski period (kada) za realizaciju cilja.

d) Praćenje napretka u ostvarenju cilja odnosno realizaciji plana

- Praćenje napretka odnosno kontrola realizacije plana je neophodna kako bi se u slučaju odstupanja od plana primenile mere koje ce sprovođenje plana vratiti na pravi kolosek.
- Takođe, ***plan treba periodično proveriti*** kako bi se utvrdilo da li su potrebne neke izmene.
- Pozitivni efekti postavljenog cilja se udvostručuju pružanjem povratnih informacija.

e) Održavanje fleksibilnosti

- Jedan od načina da se zadrži fleksibilnost jeste da se usvoji princip zasnovan na višestrukim opcijama.
- Planiranje zasnovano na višestrukim opcijama omogućava da organizacija ima više različitih opcija u igru, tako što će istovremeno ulagati po malo u mnoge alternativne planove.
- Svrha jeste da se zadrži mogućnost drugačijeg angažovanja resursa. **Ako držite više opcija u igri i imate neangažovane resurse, obezbedićete neophodnu fleksibilnost.**

4. Planiranje od vrha ka dnu organizacije

Planiranje daje najbolje rezultate kada ciljevi i akcioni planovi na najnižem i srednjem nivou organizacije podržavaju ciljeve i akcione planove na najvišem organizacionom nivou.

Od najvišeg nivoa

- Top menadžment kompanije ima neke jedinstvene odgovornosti - jedna od njih je donošenje strateških (dugoročnih, korporativnih) ciljeva i planova.
- Strateški planovi bave se dugoročnim ciljevima kompanije, a bazirani su na kompanijskoj:
 - **Viziji**
 - **Misiji**
- **Definisanje korporativnih ciljeva** mora da bude konkretnije, bazirano na proceni spoljašnjeg okruženja i proceni unutrašnjih resursa.

Preko srednjeg nivoa

- **Taktički planovi** pokazuju kako će kompanija koristiti resurse, kako bi ostvarila konkretne korporativne ciljeve.
- Tehnika koja se može koristiti jeste Upravljanje putem ciljeva (MBO-management by objectives).
- To je proces tokom kog menadžeri i njihovi zaposleni, zajedno biraju ciljeve, razvijaju taktičke planove i analiziraju napredak u ostvarenju tih ciljeva.

Do najnižeg nivoa

Menadžeri nižeg nivoa odgovorni su za pripremu i sprovođenje **operativnih planova** tj. planova za svakodnevnu upotrebu koji se koriste za proizvodnju ili isporuku proizvoda i usluga.

Postoje tri vrste operativnih planova:

- 1. Planovi za jednokratnu** upotrebu usmereni su na jedinstvene događaje koji se dešavaju samo jednom.
- 2. Stalni planovi** mogu da se koriste u više navrata, kao odgovor na događaje koji se ponavljaju.
 - 1. Politike,
 - 2. Procedure i
 - 3. Pravila i propisi
- 3. Budžeti.** Budžetiranje predstavlja odluku o tome kako će se raspodeliti dostupna novčana sredstva da bi što uspešnije ostvarili ciljeve kompanije.

5. Planiranje i predviđanje

- ❑ **Predviđanje prethodi planiranju.**
- ❑ Predviđanje je proces korišćenja prošlih i sadašnjih podataka i analiza trendova kako bi se donele pretpostavke o budućnosti.
- ❑ Pretpostavke su bazirane na iskustvu menadžmenta, njihovom znanju i rasuđivanju.
- ❑ Za predviđanje, mogu se koristiti *metode kvalitativne i kvantitativne prognoze*.
- ❑ Predviđanje daje odgovor na pitanje kuda sve može i u kom pravcu da ide kompanija, ako se imaju u vidu buduće šanse i opasnosti, kao i uvažavaju snage i slabosti kompanije.
- ❑ **Planiranje** daje odgovor na to kako, kada i šta treba uraditi.

6. Planiranje i odlučivanje

- Odlučivanje je veština koja se usavršava.
- Traje kraće ili duže, završava se odlukom.
- Odlučivanje se poistovećuje sa upravljanjem.
- Odlučivanje se često zasniva na intuiciji, u organizaciji zahteva primenu naučnih metoda i tehnika.
- Odlučivanje je proces usko povezan sa planiranjem i predstavlja biranje jednog rešenja od dostupnih alternativa.

6.1. Klasifikacija odluka

- **Vezane i slobodne odluke.**
- **Rutinske,**
- **Adaptivne,**
- **Inovativne odluke.**
- **Individualne,**
- **Kolektivne odluke.**
- **Strateške,**
- **Taktičke,**
- **Operativne.**
- **Programirane i**
- **Neprogramirane odluke.**
- **Dugoročne,**
- **Srednjoročne,**
- **Kratkoročne i**
- **Tekuće odluke.**

6.2. Povezanost odluka

- Između odluka koje se u preduzeću donose i realizuju postoji međuzavisnost.
- Odluke donete u pojedinim delovima (podsistemima) organizacije ili njenim funkcijama moraju biti usklađene funkcionalno, prostorno i vremenski.
- U svakom preduzeću se formiraju određeni odnosi između nivoa odlučivanja i vrste odluka koje se donose, odnosno prirode problema koji se rešavaju odlučivanjem.
- U procesu odlučivanja neophodna je usklađenost akcija i ponašanja pojedinaca i organa koji donose i sprovode raznovrsne odluke.

6.3. Koraci i ograničenja u procesu odlučivanja

Donošenje odluka je, više ili manje, složen proces i aktivnost, koji se sastoji iz više faza.

1. Definisane problema,

2. Određivanje kriterijuma za odlučivanje

3. Ponderisanje kriterijuma

4. Definisane alternativnih pravaca delovanja

5. Procena svake alternative

6. Računanje odnosno utvrđivanje optimalne odluke

7. Ograničenja za racionalno odlučivanje

- Izvršavanje odluka – po nalogu ovlašćenog organa.
- Korekcija i redukovanje ciljeva.

6.4. Modifikovanje i realizacija odluka

Proces odlučivanja se sastoji od:

- **Pripreme, donošenja i sprovođenja odluke.**
- ❖ Proces odlučivanja sa **modifikuje** – kako bi se prilagodio stvarnim uslovima i potrebama organizacije.
- ❖ Odlučivanje obuhvata i **implementaciju i kontrolu sprovođenja odluke.**

Odluke se mogu donositi i sprovoditi u uslovima:

- **Sigurnosti,**
- **Rizika,**
- **Neizvesnosti.**

6.5. Grupno odlučivanje kao sredstvo za poboljšanje kvaliteta odlučivanja

Veći broj učesnika:

- Demokratizuje odlučivanje,
- Čini ga sporijim i skupljim.

Na efikasnost odlučivanja utiče:

- ❖ sastav grupe,
- ❖ veličina,
- ❖ kohezija, norme ponašanja itd.

Problemi grupnog odlučivanja:

- ❖ polarizacija i sukobi članova,
- ❖ grupni stavovi i mišljenja - jednoumlje,
- ❖ participacija.



Prednosti grupnog odlučivanja navode se sledeće:

- ❖ Grupe mogu bolje da definišu problem i pronađu alternativna rešenja.
- ❖ Članovi grupe imaju raličita znanja, veštine, sposobnosti i iskustva, tako da problem mogu da sagledaju iz različitih uglova.
- ❖ Gupe imaju i mogu da iskoriste mnogo više informacija nego pojedinci, zbog toga im je lakše da pronađu alternative,
- ❖ Članovi grupe se više zalažu da grupno rešenje uspešno sprovedu.



Tehnike grupnog odlučivanja:

1. Brejnstorming („Elektronski“ bejnstorming)
2. Tehnika nominalne grupe
3. Delfi tehnika.