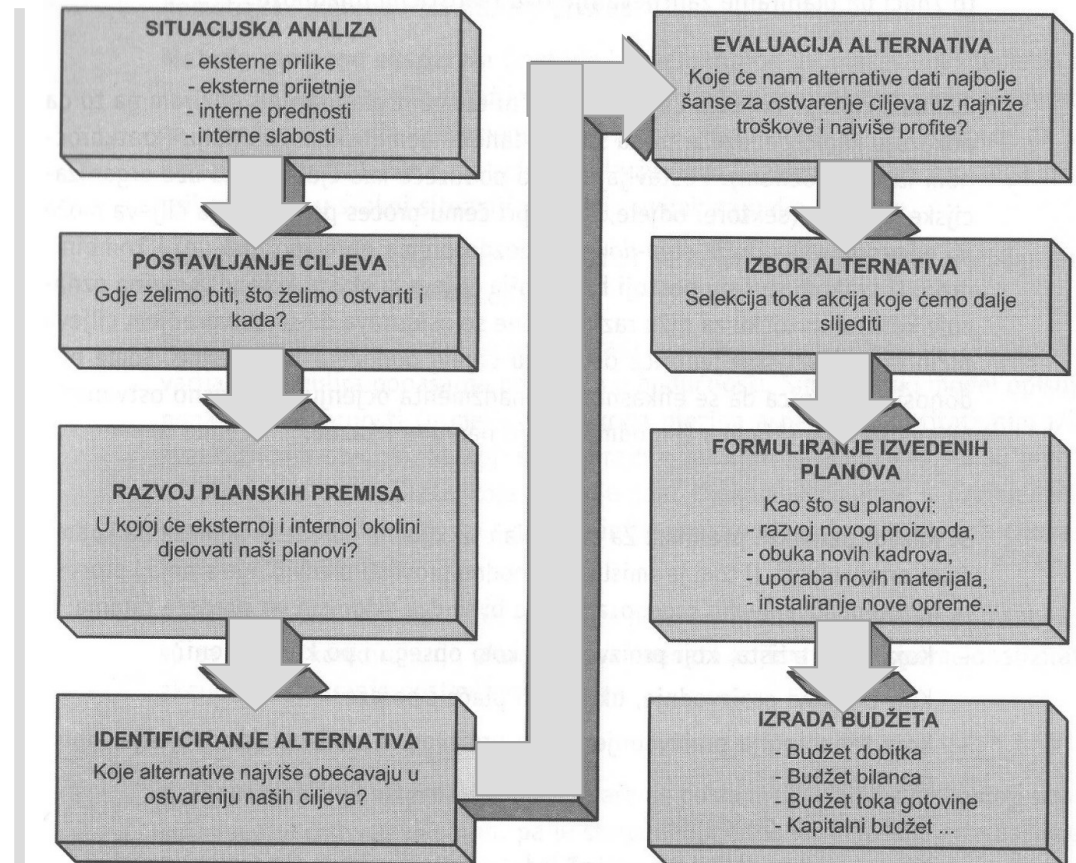


Ishod učenja 3 SMART i
alternative

Etape procesa planiranja

- Postoje različite sistematizacije etapa od kojih posebnu pozornost izaziva ona koja navodi 8 etapa u planiranju, kako je prikazano na slici.



Etape procesa planiranja

- **1. Situacijska analiza.**
- To je etapa koja prethodi planiranju, a svrha joj je da istraživanjem eksternih i internih faktora omogući poduzeću sagledavanje njegovih mogućnosti u budućem razvoju (SWOT/TOWS analiza).
- U pogledu eksternih faktora istražuju se opasnosti koje prijete poduzeću, kao i povoljne prilike (mogućnosti) koje mu se pružaju u budućem razvoju.
- Što se pak tiče internih faktora, istražuju se prednosti i slabosti koje poduzeće ima u odnosu prema svojim konkurentima, a koje mogu imati utjecaja na njegov budući razvoj.
- Realnost ciljeva koje će poduzeće postaviti ovisi upravo o spoznaji navedenih faktora, a to znači da planiranje zahtjeva njihovu realističnu dijagnozu.

Etape procesa planiranja (nast.)

- **2. Postavljanje ciljeva.**
- Ciljevi su ključni element planiranja s obzirom na to da pokazuju kamo poduzeće treba stići u danom vremenskom razdoblju (kratkoročnom ili dugoročnom).
- Postavljaju se za poduzeće kao cjelinu i za uže organizacijske jedinice (sektore, odjele, itd.), pri čemu proces postavljanja ciljeva može ići odozgo prema dolje (top-down), odozdo prema gore (bottom-up) i kombinirano.
- U svakom slučaju postoji hijerarhija ciljeva u okviru koje viša razina označuje kontrolnu točku za nižu razinu.
- Time se osigurava da se ostvarenjem ciljeva donosi i činjenica da se efikasnost menadžmenta ocjenjuje suglasno ostvarenjem ciljeva pa se u skladu s tim odmjeravaju nagrade i kazne.

CILJEVI I „SMART” METODA

Što je cilj?

- specifični i predviđeni ishod neke strategije
- rezultat koji smo željeli postići
- željeno stanje, pozicija ili rezultat u nekom vremenskom trenutku
- ishod neke strategije.
- Ciljeve generirate iz SWOT strategija koje ste si postavili u organizaciji

Koja je svrha ciljeva?

- Usmjeravanje zadataka i akcija prema specifičnim rezultatima, osiguravaju sredstvo pomoću kojega se može procijeniti jesu li realizirani ti željeni rezultati
- Dugoročni ciljevi pomažu da se shvati vlastita uloga u vlastitoj budućnosti
- Daju bazu za dosljedno donošenje odluka
- Usmjeravaju energiju i resurse u buduće željene rezultate
- Motiviraju, odnosno motivira nas budući ishod.

Primjer dobro i lošeg postavljenog cilja

“Želim poboljšati svoja znanja i vještine”.

- -Koja znanja –stručna, slikanje i sviranje?
- -Kako poboljšati –čitanjem literature? Pohađanjem edukacije?
- -Kada to želimo napraviti –ove godine? Za 10 godina?

“U veljači slijedeće godine upisat ću specijalistički studij iz X na poslovnoj školi Y i završiti studij najkasnije do datuma Z s prosječnom ocjenom M.”

Kriteriji postavljanja ciljeva – SMART metoda

- Specific (specifični) – izražavaju točno ono što se želi ostvariti
- Measurable (mjerljivi) – kako ćemo izmjeriti jesmo li ili nismo ostvarili cilj
- Attainable (dostižni) – ciljevi trebaju biti izazovni, ali dostižni
- Relevant (relevantni) – ciljevi se postavljaju za one elemente poslovanja koji su relevantni
- Time limited (vremenski određeni) – treba odrediti vrijeme u kojemu će ciljevi biti ostvareni

Široki općeniti cilj: Želim naučiti programiranje

1. Specifični - "Želim naučiti osnove programiranja u jeziku Python, krećući se od struktura podataka do jednostavnih algoritama.,,"
2. Mjerljivi - "Želim uspješno završiti online tečaj iz osnova programiranja, rješavajući barem 20 vježbi tjedno koje će rezultirati izradom vlastitog projekta.,,"
3. Dostižni - S obzirom na svoje slobodno vrijeme, planiram svaki dan posvetiti barem sat vremena učenju programiranja putem online tečajeva i vježbanju programskih zadataka. To ne iziskuje puno mojeg vremena.,,"
4. Relevantni - "Želim naučiti programiranje kako bih stekao/la konkurentne vještine za svoju buduću karijeru u području razvoja softvera.,,"
5. Vremenski ograničeni - „U naredna tri mjeseca, želim završiti tečaj programiranja, razumjeti osnovne koncepte, i izraditi vlastiti projekt kao primjenu naučenog gradiva."

Želim naučiti programiranje – SMART cilj

- "U sljedeća tri mjeseca, planiram uspješno završiti online tečaj iz osnova programiranja, rješavajući barem 20 vježbi tjedno po 1 sat dnevno, kako bih stekao/stekla osnovne vještine u jeziku Python i primijenio/la ih u izradi vlastitog projekta te postao/la konkurentniji na tržištu rada ."

Pr. Tvrtka X je u SWOT analizi napisala slijedeći strateški cilj: Želimo povećati prodaju

1. Specifično – želimo količinski povećati prodaju
2. Mjerljivo – želimo povećanje 20% prodaje u 2025 u odnosu na 2024
3. Dostižno – povećanje prodaje od 20% je izazovno ali ostvarivo jer postoji mogućnost rasta na našim postojećim tržištima
4. Relevantno – povećanje prodaje je značajno za našu organizaciju i time koristimo prilike na tržištu
5. Vremenski ostvarivo – cilj treba ostvariti u 2025. godini, tj. od 1.1. do 31.12.2025. godine

SMART cilj – U razdoblju 1.1. do 31.12.2025. godini povećati količinsku prodaju za 20% u odnosu na rezultate iz 2024. godine.

Primjer

- Želim promijeniti posao i napredovati u karijeri.
 - Ovo su dva cilja u jednom – mogu promijeniti posao bez napredovanja u karijeri, ili mogu napredovati u karijeri na postojećem poslu. Treba specifično odrediti što nam je cilj.
 - Kako ćemo mjeriti ovaj cilj? Što znači „napredovati u karijeri” – treba li to biti formalno napredovanje u hijerarhiji, ili je dovoljno da poslovi budu složeniji, ili da se poveća plaća... ili sve to zajedno?
 - Cilj ne sadrži aktivnost koju treba poduzeti. Željati je lijepo, ali ciljevi moraju biti orijentirani na aktivnost: prijave na natječaje, razgovor s nadređenim ili s ljudskim potencijalima, javljanje kod head huntera, i sl.
 - Ovaj cilj bismo mogli smatrati realističnim, nema prepreke da netko promijeni posao i napreduje u karijeri. Kada bi cilj glasio „želim postati predsjednik uprave Microsofta”, postoji mogućnost da takav cilj ne bi bio realističan.
 - Iz ovog cilja ne možemo zaključiti kada to želimo napraviti – do kraja ove godine, u sljedećih godinu dana, u sljedećih pet godina... kada bismo za 20 godina promijenili posao i napredovali u karijeri, mogli bismo reći da je ovaj (ovako definiran) cilj ostvaren. No, vjerojatno osoba koja ga je postavila nije mislila na razdoblje od 20 godina.

Primjer (nast.)

- U sljedećih šest mjeseci javljat ću se na natječaje za team lead pozicije kako bih ostvario napredak u karijeri.

Vježbanje smart ciljeva

- Iz datih zadataka probajte osmisliti SMART ciljeve

SMART ciljevi i generiranje alternativa

Alternative

- Nakon što smo napravili SMART cilj sada si postavljamo pitanje: na koje sve načine mogu ostvariti taj cilj?
- Načini na koje možemo ostvariti cilj su alternative.

alternativa (lat.), izbor, moguć ili nužan, između dvaju rješenja; jedno od dvaju rješenja.

alternativa

Alternativa označava pojam za biranje između dvije mogućnosti. Opće značenje riječi **Alternativa** predstavlja drugu mogućnost, drugu opciju ili drugi izbor. Riječ dolazi od latinskog (alternus), što znači izmjeničan, suprotan.

Na neko putovanje možemo ići automobilom, a u slučaju lijepog vremena, možda i trajektom. U ovom slučaju, trajekt je alternativni prijevoz do našeg odredišta.

<p><i>TOWS analiza za start-up koji razvija online platformu za povezivanje poslodavaca i studenata koji traže posao (honoraran ili stalan) i/ili praksu</i></p>	<p>SNAGE/STRENGTHS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stručnost članova tima (poznaju tehnologije) 2. Motivacija tima i entuzijazam članova 3. Ideja za projekt 4. Niski troškovi organizacije 5. Aplikaciju je moguće prilagoditi za globalno tržište 6. Visoka fleksibilnost organizacije 7. Kreativnost članova tima 8. Dobra mreža poznanstava s ljudima koji su relevantni za branšu 9. Iskustvo članova tima kroz rad na studentskim projektima 10. Poznavanje temeljnih ekonomskih pojava i zakonitosti 	<p>SLABOSTI/WEAKNESSES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mali tim (u odnosu na zahtjevnost zadatka) 2. Mali početni budžet 3. Organiziranost tima 4. Niskustvo članova tima 5. Nepoznati na tržištu 6. Veličina organizacije 7. Veliki broj vanjskih suradnika (freelancera)
<p>PRILIKE/OPPORTUNITIES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Korištenje osobnih podataka 2. Porezna/poslovna politika 3. Visoka stopa nezaposlenosti (potencijalno visoka potražnja za našim proizvodom) 4. Sve veći broj korisnika online aplikacija 5. EU fondovi / poticaji za poduzetnike početnike 6. Veliki broj start-up „natjecanja“ s mogućnosti financiranja projekta 7. Dostupnost „edukacijskih“ materijala s iskustvima start-up poduzetnika 	<p>S4/O3: Angažirati jeftinu radnu snagu koju firma može platiti S2/O6: Izraditi/osmisлити novi start-up projekt S1/O7: Još više povećavati znanje članova tima korištenjem dostupnih materijala S3,S7/O6: Osmisliti projekte radi dodatne zarade i pokušati se dodatno promovirati na tržištu S3/O6: Predstaviti ideju za novi projekt na natječaju S7/O6: Prilaviti se na natjecanje i pokušati privući ulagače S3/O5: Izrada projekta za prijavu na EU fond</p>	<p>W1/O6: Zaposliti više ljudi W2/O5: Povećati svoj budžet korištenjem EU fondova W3/O7: Edukacija W4/O7: Educirati radnu snagu uz niske troškove W5/O4: Koristiti aplikaciju za povećanje prepoznatljivosti brenda W6/O5: Predati zahtjev za poticajima temeljem veličine tima W7/O2: Angažirati radnike honorarno, smanjiti oporezivanje plaće; Freelanceri rade honorarno pa izbjegavamo davanja državi (to nije točno, jer su svi ugovori o radu/djelu/autorskom honoraru i sl. oporezivi; porez se izbjegava samo ako se plaća na crno, što zakonom nije dozvoljeno) W3/O7: Educirati članove tima i team leadere; edukacija članova tima preko edukacijskih materijala W7/O7: Poraditi na obrazovanju, treningu članova šireg tima</p>
<p>PRUJETNJE/THREATS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ponuda i potražnja za radnim mjestima (mala dostupnost/ponuda posla, 2. Razina plaća 3. Lokacija ponude i potražnje 4. Korištenje osobnih podataka 5. Nema nacionalne strategije zapošljavanja 6. Loša gospodarska situacija 7. Konkurencija 8. Porezna/poslovna politika 9. Niska ponuda radnih mjesta 10. Česte promjene zakona 	<p>S4/T10: Kao fleksibilna organizacija brzo se prilagođavati promjenama S4/T2: Mogućnost za izdvajanje konkurentne plaće S4/T2: Uštede koje su posljedica niskih troškova organizacije usmjeriti u veće i konkurentnije plaće; niski troškovi organizacije kompenziraju za troškove, pa je moguće (relativno) povećati plaće S5/T7: Izbjegavanje konkurencije širenjem na globalno tržište (možemo li time izbjeći konkurenciju ili se još više izlažemo konkurenciji?) S6/T10: Visokom fleksibilnošću organizacije promptno reagirati na promjene zakona i na vrijeme donositi nove i mijenjati postojeće strategije S6/T7: Zaposliti konkurentnije ljude S7/T7: Konkurriranje na tržištu kreativnim idejama S8/T7: Kroz kontakte angažirati bolje zaposlenike/stručnjake nego što ih ima konkurencija</p>	<p>W4/T7: Poraziti konkurenciju „kradom“ njihovih stručnjaka (etički upitno) W5/T7: Više raditi na marketingu W5/T7: Prikazati konkurenciju kao loše ljude te prikazati nas kao puno bolje ljude od njih (vrlo neetično, čak može biti i zakonski sankcionirano ako se radi narušavanja ugleda i časti) W7/T2: Prekinuti suradnju s nekolicinom lošijih freelancera i plaće koje bi prije plaćali njima preusmjeriti u bolje plaćanje freelancera koji su ostali W1/T1: Obvezati zaposlenike ugovorom W5/T7: Poraditi na razvijanju originalnih (originalnijih) ideja W2/T8: Pronalazak više investitora</p>

Primjer

- Pretvaranja izjava u SMART ciljeve
„Izrada projekta za prijavu na EU fond”

„Izrada projekta za prijavu na EU fond“

- SMART: Sukladno uputama koje su sastavni dio natječaja za poticanje poduzetnika početnika iz EU fondova, najkasnije do 31.05. aplicirati s projektom u kojem će se tražiti financiranje proširenja poslovanja u minimalnom iznosu od 100.000 EUR.

„Izrada projekta za prijavu na EU fond“

- Alternative – kako to možemo realizirati:
 - Pronaći konzultanta/icu i/ili poduzeće koje izrađuje prijave za EU fondove.
 - Zaposliti stručnjaka/inju koji je osposobljen za izradu prijave za EU projekte, a koji će napisati prijavu za ovaj projekt (i kasnije upravljati ovim i drugim projektima).
 - Pronaći edukaciju za izradu prijave za EU projekt, te osposobiti postojeće zaposlene i/ili menadžment u izradi projekta – tijekom edukacije napisati naš projekt

„Izrada projekta za prijavu na EU fond”

- **SMART:** Sukladno uputama koje su sastavni dio natječaja za poticanje poduzetnika početnika iz EU fondova, najkasnije do 31.05. sastaviti projekt u kojem će se tražiti financiranje proširenja poslovanja u minimalnom iznosu od 100.000 EUR.
- Alternative:
 - Pronaći konzultanta i/ili poduzeće koje izrađuje prijave za EU fondove.
 - Zaposliti stručnjaka koji je osposobljen za izradu prijava za EU projekte, a koji će napisati prijavu za ovaj projekt (i kasnije upravljati ovim i drugim projektima).
 - ~~Pronaći edukaciju za izradu prijava za EU projekt, te osposobiti postojeće zaposlenike i/ili menadžment u izradi projekta (tijekom edukacije raditi na primjeru ovog projekta).~~

Alternativa: Pronaći konzultanta i/ili poduzeće koje izrađuje prijave za EU fondove.

1. generiranje alternativnih rješenja

- Dati oglas na portale za oglašavanje radnih mjesta
- Potražiti davatelje takvih usluga u telefonskom imeniku/žute stranice
- Tražiti preporuke od poznanika, kolega i članova obitelji
- Nazvati u ministarstvo i tražiti ih preporuku
- Nazvati u ministarstvo i tražiti ih informaciju o tome koji je konzultant i/ili poduzeće dobilo najviše projekata
- Staviti oglase na rasvjetne stupove da tražimo konzultanta
- Otvoriti vlastito poduzeće za izradu prijava za EU fondove
- Kupiti poduzeće za izradu prijava za EU fondove
- Potražiti konzultante putem profesionalnih društvenih mreža (LinkedIn)
- Potražiti inozemne konzultante
- Tražiti vezu u Europskom parlamentu
- Kandidirati se za Europski parlament

Alternativa: Pronaći konzultanta i/ili poduzeće koje izrađuje prijave za EU fondove.

2. evaluacija alternativnih rješenja – izbaciti alternative koje nisu realne

- Dati oglas na portale za oglašavanje radnih mjesta
- Potražiti davatelje takvih usluga u telefonskom imeniku/žute stranice
- Tražiti preporuke od poznanika, kolega i članova obitelji
- Nazvati u ministarstvo i tražiti ih preporuku
- ~~Nazvati u ministarstvo i tražiti ih informaciju o tome koji je konzultant i/ili poduzeće dobilo najviše projekata~~
- ~~Staviti oglase na rasvjetne stupove da tražimo konzultanta~~
- Otvoriti vlastito poduzeće za izradu prijava za EU fondove
- Kupiti poduzeće za izradu prijava za EU fondove
- Potražiti konzultante putem profesionalnih društvenih mreža (LinkedIn)
- Potražiti inozemne konzultante
- ~~Tražiti vezu u Europskom parlamentu~~
- ~~Kandidirati se za Europski parlament~~

Alternativa: Pronaći konzultanta i/ili poduzeće koje izrađuje prijave za EU fondove.

2. evaluiranje alternativnih rješenja – prvi korak: definirati kriterije evaluacije (u ovom slučaju, kriteriji su kvalitativni)

- Kriterij 1, ponder 3: brzina (koliko brzo možemo realizirati to rješenje)
 - 1 bod ako je potrebno puno vremena za realizaciju rješenja
 - 3 boda ako je rješenje moguće brzo realizirati
- Kriterij 2, ponder 2: trošak (koliko financijskih resursa moramo uložiti u to rješenje)
 - 1 bod ako je rješenje skupo
 - 2 boda ako je nužno financijsko ulaganje nisko
- Kriterij 3, ponder 2: etičnost (da li je rješenje etično, korektno prema tržištu)
 - 0 bodova ako je rješenje neetično
 - 2 boda ako je rješenje etično

Evaluacija

drugi korak: ocjenjivanje alternativa

Alternativa	Brzina	Brzina * ponder	Trošak	Trošak * ponder	Etičnost	Etičnost * ponder	Ukupno
Dati oglas na portale za oglašavanje radnih mjesta	3	9	3	6	2	4	19
Potražiti davatelje takvih usluga u telefonskom imeniku/žute stranice	3	9	3	6	2	4	19
Tražiti preporuke od poznanika, kolega i članova obitelji	3	9	3	6	2	4	19
Nazvati u ministarstvo i tražiti ih preporuku	3	9	3	6	2	4	19
Otvoriti vlastito poduzeće za izradu prijava za EU fondove	1	3	1	2	2	4	9
Kupiti poduzeće za izradu prijava za EU fondove	1	3	1	2	2	4	9
Potražiti konzultante putem profesionalnih društvenih mreža (LinkedIn)	3	9	3	6	2	4	19
Potražiti inozemne konzultante	3	9	1	2	2	4	15

Alternativa: Pronaći konzultanta i/ili poduzeće koje izrađuje prijave za EU fondove.

3. selekcija alternativnih rješenja – odabrati između alternativa s najvećim ocjenama:

- ~~Dati oglas na portale za oglašavanje radnih mjesta – zadovoljavajuće (kolika je šansa da profesionalci gledaju radna mjesta?)~~
- ~~Potražiti davatelje takvih usluga u telefonskom imeniku/žute stranice – zadovoljavajuće (oni koji imaju dovoljno posla možda nemaju potrebu oglašavati se u žutim stranicama)~~
- Tražiti preporuke od poznanika, kolega i članova obitelji – **optimalno** (moguće je netko od njih surađivao s konzultantima ili poduzećima koja se bave EU fondovima)
- Nazvati u ministarstvo i tražiti ih preporuku – **optimalno** (moguće neće htjeti dati tu informaciju ili će nam dati informaciju o nekome koga oni žele preporučiti, a zapravo nije među najboljima)
- **Potražiti konzultante putem profesionalnih društvenih mreža (LinkedIn) – idealno (možemo brzo doći do informacije i vidjeti profil potencijalnih konzultanata)**

Odluka

- Realizirati će se zadnja alternativa, jer se ona pokazala idealnim rješenjem u odnosu na druge mogućnosti.
- U slučaju da ta alternativa ne donese rezultate, aktivirati će se optimalna rješenja.