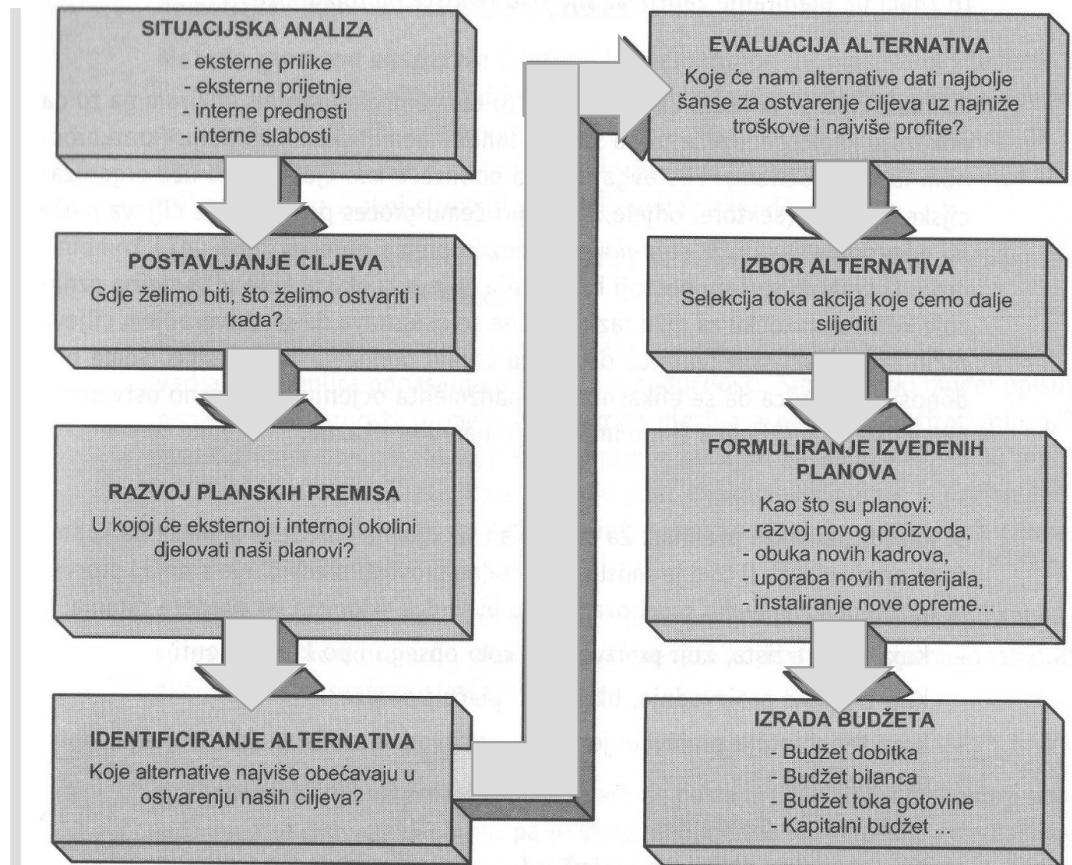


Ishod učenja 2 SMART i  
alternative

# 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 odmjeraavaju 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. Tvrтка 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**



# Općeniti strateški cilj iz SWOT analize: Motivirati tim da maksimiziraju svoj potencijal u svrhu veće zarade

- Prvo moramo odrediti što nam je stvarno cilj:
- Motivacija tima?
- Veća zarada?

Za pretpostaviti je da je cilj motivacija tima, jer je očekivano da će zaposlenici s višom motivacijom ostvarivati i bolje rezultate. Cilj bi mogao glasiti ovako:

- **Povećati motivaciju zaposlenika za 20% mjereno motivacijskim upitnikom do 30. lipnja 2025. godine.**

Ako bismo za cilj uzeli povećanje zarade, onda bi SMART cilj mogao glasiti ovako:

- **Povećati zaradu za 20% do 30. lipnja 2025 u odnosu na rezultate 2024 godine. godine.**

# Alternative

- 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.

# Cilj: Povećati motivaciju zaposlenika za 20% mjereno motivacijskim upitnikom do 30 lipnja 2025.

Koje su sve mogućnosti, tj. alternative za povećanje motivacije?

- Obogatiti posao zanimljivim i kreativnim aktivnostima
- Povećati plaće
- Organizirati zajedničke aktivnosti (teambuilding)
- Kreirati sustav nagrađivanja
- Prilagoditi se pojedinačnim preferencijama i definirati za svakog pojedinca nagradu za bolje rezultate
- Osigurati bolje radne uvjete (fleksibilno radno vrijeme, mogućnost rada od kuće)
- Ima li još mogućnosti?

# Ako je cilj „povećati zaradu za 20% do 30. lipnja 2025. godine...”

Koje su sve mogućnosti, tj. alternative za povećanje zaradu?

- Povećati cijene
- Smanjiti troškove
- Pronaći nove kupce
- Izaći na nova tržišta
- Kreirati nove proizvode
- Unaprijediti postojeće proizvode
- Poboljšati podršku kupcima
- Ima li još mogućnosti?

**SWOT, SMART ciljevi i  
alternative**

|   |   |  |
|---|---|--|
| <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><b>SNAGE/STRENGTHS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stručnost članova tima (poznaju tehnologije)</li> <li>2. Motivacija tima i entuzijazam članova</li> <li>3. Ideja za projekt</li> <li>4. Niski troškovi organizacije</li> <li>5. Aplikaciju je moguće prilagoditi za globalno tržište</li> <li>6. Visoka fleksibilnost organizacije</li> <li>7. Kreativnost članova tima</li> <li>8. Dobra mreža poznanstava s ljudima koji su relevantni za branšu</li> <li>9. Iskustvo članova tima kroz rad na studentskim projektima</li> <li>10. Poznavanje temeljnih ekonomskih pojava i zakonitosti</li> </ol>  | <p><b>SLABOSTI/WEAKNESSES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mali tim (u odnosu na zahtjevnost zadatka)</li> <li>2. Mali početni budžet</li> <li>3. Organiziranost tima</li> <li>4. Neiskustvo članova tima</li> <li>5. Nepoznati na tržištu</li> <li>6. Veličina organizacije</li> <li>7. Veliki broj vanjskih suradnika (freelancera)</li> </ol>  |
| <p><b>PRILIKE/OPPORTUNITIES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Korištenje osobnih podataka</li> <li>2. Porezna/poslovna politika</li> <li>3. Visoka stopa nezaposlenosti (potencijalno visoka potražnja za našim proizvodom)</li> <li>4. Sve veći broj korisnika online aplikacija</li> <li>5. EU fondovi / poticaji za poduzetnike početnike</li> <li>6. Veliki broj start-up „natjecanja“ s mogućnosti financiranja projekta</li> <li>7. Dostupnost „edukacijskih“ materijala s iskustvima start-up poduzetnika</li> </ol> | <p>S4/O3: Angažirati jeftinu radnu snagu koju firma može platiti<br/> S2/O6: Izraditi/osmisлити novi start-up projekt<br/> S1/O7: Još više povećavati znanje članova tima korištenjem dostupnih materijala<br/> S3,S7/O6: Osmisliti projekte radi dodatne zarade i pokušati se dodatno promovirati na tržištu<br/> S3/O6: Predstaviti ideju za novi projekt na natječaju<br/> S7/O6: Prijaviti se na natjecanje i pokušati privući ulagače<br/> S3/O5: Izrada projekta za prijavu na EU fond</p>  | <p>W1/O6: Zaposliti više ljudi<br/> W2/O5: Povećati svoj budžet korištenjem EU fondova<br/> W3/O7: Edukacija<br/> W4/O7: Educirati radnu snagu uz niske troškove<br/> W5/O4: Koristiti aplikaciju za povećanje prepoznatljivosti brenda<br/> W6/O5: Predati zahtjev za poticajima temeljem veličine tima<br/> 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)<br/> W3/O7: Educirati članove tima i team leadere; edukacija članova tima preko edukacijskih materijala<br/> W7/O7: Poraditi na obrazovanju, treningu članova šireg tima</p> |
| <p><b>PRJETNJE/THREATS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ponuda i potražnja za radnim mjestima (mala dostupnost/ponuda posla,</li> <li>2. Razina plaća</li> <li>3. Lokacija ponude i potražnje</li> <li>4. Korištenje osobnih podataka</li> <li>5. Nema nacionalne strategije zapošljavanja</li> <li>6. Loša gospodarska situacija</li> <li>7. Konkurencija</li> <li>8. Porezna/poslovna politika</li> <li>9. Niska ponuda radnih mjesta</li> <li>10. Česte promjene zakona</li> </ol>                                      | <p>S4/T10: Kao fleksibilna organizacija brzo se prilagođavati promjenama<br/> S4/T2: Mogućnost za izdvajanje konkurentne plaće<br/> 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<br/> S5/T7: Izbjegavanje konkurencije širenjem na globalno tržište (možemo li time izbjeći konkurenciju ili se još više izlažemo konkurenciji?)<br/> S6/T10: Visokom fleksibilnošću organizacije promptno reagirati na promjene zakona i na vrijeme donositi nove i mijenjati postojeće strategije<br/> S6/T7: Zaposliti konkurentnije ljude<br/> S7/T7: Konkurriranje na tržištu kreativnim idejama<br/> S8/T7: Kroz kontakte angažirati bolje zaposlenike/stručnjake nego što ih ima konkurencija</p> | <p>W4/T7: Poraziti konkurenciju „kradom“ njihovih stručnjaka (etički upitno)<br/> W5/T7: Više raditi na marketingu<br/> 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)<br/> W7/T2: Prekinuti suradnju s nekolčinom lošijih freelancera i plaće koje bi prije plaćali njima preusmjeriti u bolje plaćanje freelancera koji su ostali<br/> W1/T1: Obvezati zaposlenike ugovorom<br/> W5/T7: Poraditi na razvijanju originalnih (originalnijih) ideja<br/> W2/T8: Pronalazak više investitora</p>  |

# Vježba – SMART, generiranje i evaluacija alternativa

- Dana je slijedeća izjava u SWOT / TOWS matrici „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 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 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 prijave za EU fondove
- Kupiti poduzeće za izradu prijave 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
  - 3 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 *<br>ponder | Trošak | Trošak *<br>ponder | Etičnost | Etičnost *<br>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.