

PLANIRANJE

Proces donošenja odluka predstavlja set od 8 koraka koji uključuje prepoznavanje problema, izbor alternative i ocenu efektivnosti odluke

Prvi korak: prepoznavanje problema

Menadžeri moraju da paze da ne pomešaju probleme sa simptomima problema.

Da li je pad prodaje od 5% problem?

Da li je pad prodaje samo simptom stvarnog problema , kao što je nezadovoljavajući proizvod, visoke cene ili loša reklama.

Drugi korak: identifikacija kriterijuma donošenja odluke

Kada menadžer jednom identifikuje problem kriterijum o odlučivanju rešavanja problema mora biti identifikovan.

Kriterijum o donošenju odluke je kriterijum koji definiše šta je relevantno u odlučivanju.

Treći korak: raspodela pondera na kriterijume

Ako identifikovani kriterijumi nisu podjednako važni donosilac odluke mora da izmeri sve stavke kako bi im dao tačan prioritet pri donošenju odluka.

Četvrti korak: razvijanje alternativa

Četvrti korak podrazumeva da donosilac odluke napravi listu održivih alternativa koje bi mogle da reše problem

Peti korak: analiziranje alternativa

Svaka od alternativa mora proći kroz kritičku analizu.

Šesti korak: Izbor alternative

Biranje najbolje alternative od onih koje su razmatrane.

Sedmi korak: implementacija alternative

Puštanje odluke u akciju što podrazumeva prenošenje odluka na one kojima je namenjena i dobijanje njihove saglasnosti.

Osmi korak: procena efektivnosti odluke

Procena ishoda odluke kako bi se videlo da li je problem rešen.

Racionalno donošenje odluka

Opisuje izbore koji su dosledni i koji maksimalno uvećavaju vrednost u okviru određenih ograničenja.

Donosilac odluke koji je potpuno racionalan biće potpuno objektivan i logičan.

Donosilac odluke treba da maksimalno uveća interese organizacije a ne svoje sopstvene interese.

Ograničena racionalnost

Menadžeri donose odluke racionalno ali su limitirani svojom sposobnošću da obrade informacije.

Pošto nije moguće da analiziraju sve informacije o svim alternativama menadžeri pre zadovoljavaju nego što postižu maksimum.

Menadžeri prihvataju rešenja koja su dovoljno dobra.

Donošenje odluke na osnovu intuicije

Donošenje odluke na osnovu iskustva, osećanja i akumulirane sposobnosti rasuđivanja.

5 aspekata intuicije: odluke zasnovane na iskustvu, odluke donete u afektu, kognitivno zasnovane odluke, podsvesna mentalna obrada, odluke zasnovane na vrednostima ili etici.

Uslovi za donošenje odluka

Sigurnost: menadžeri donose tačne odluke posto je ishod svake alternative poznat.

Rizik: određuje se verovatnoća određenih ishoda.

Neizvesnost: postoji odluka za čije ishode nismo sigurni a ne može da se proceni ni verovatnoća ishoda.

Šta je planiranje?

Proces koji podrazumeva definisanje ciljeva organizacije, utvrđivanje ukupne strategije za postizanje ovih ciljeva i razvoj složenog niza planova koji će integrisati i koordinisati organizacioni rad.

Planiranje obezbeđuje pravac, smanjuje nesigurnost, troškove i viškove svodi na najmanju meru i utvrđuje standarde koji se primenjuju u kontroli.

Planiranje predstavlja

početnu fazu upravljanja u kojoj se definišu ciljevi preduzeća i mere i akcije za dostizanje unapred postavljenih ciljeva. Planiranje je kompleksan i dinamičan proces koji se sastoji od niza podprocesa, faza i aktivnosti.

Planiranje obuhvata

sve delove i sve funkcije preduzeća, što znači da svaka organizaciona jedinica i svaka funkcija unutar preduzeća vrši izradu svog plana radi dostizanja postavljenih ciljeva, a time i ukupnih ciljeva preduzeća.

Osnov planiranja

jeste predviđanje, pa je ono povezano sa rizikom i neizvesnošću, što podrazumeva da je dostizanje ciljeva koje treba realizovati u budućnosti podložno mnogim promenama koje nastaju unutar ili izvan preduzeća.

Planiranje u preduzeću definiše

se kao kontinuiran proces svesnog i svrsishodnog određivanja i usmeravanja budućih aktivnosti sistema, kako bi sistem u budućnosti obezbedio opstanak, rast i razvoj.

Planiranje obuhvata dva važna elementa: ciljeve i planove.

Ciljevi su željeni ishodi za pojedince, grupe ili celokupne organizacije.

Pre nego što se utvrde planovi mora se znati koji je željeni cilj koji se želi postići.

Plan

je dokument u kome su zapisane planske akcije, ograničene vremenskim presekom i predstavlja proizvod planiranja.

Planovi su dokumenta koja utvrđuju način dostizanja ciljeva uključujući raspodelu resursa, programe i druge neophodne akcije za dostizanje ciljeva.

VRSTE PLANOVA

Dugoročni planovi odnose se na period od 10 i više godina i njima se definiše dugoročan razvoj preduzeća. Opšteg su karaktera, izražavaju buduću orijentaciju preduzeća i sadrže neizvesnost koju donosi budućnost.

Sadržji

1. razvoj nauke, tehnike i tehnologije
2. dugoročne prognoze razvoja okoline
3. dugoročnu razvojnu orijentaciju pravca i ciljeva razvoja preduzeća
4. dugoročne zadatke u oblasti primenjenih i razvojnih istraživanja
5. dugoročnu programsku orijentaciju preduzeća
6. razvoj tržišta prodaje i nabavke
7. poboljšanje produktivnosti rada i pokazatelja poslovanja
8. razvoj i obrazovanje kadrova
9. dugoročnu orijentaciju razvoja organizacije i upravljanja
10. orijentaciju u razvoju informatike, itd.

Srednjoročni planovi

Utvrdjuju se za period od 5 godina i predstavljaju osnovne planove razvoja preduzeća. Zasnivaju se na dugoročnoj orijentaciji razvoja preduzeća. Mnogo su precizniji i detaljniji od dugoročnih planova razvoja preduzeća.

Sadržje

1. ciljeve i zadatke u vezi razvoja proizvodnje, kapaciteta i tehnologije
2. način organizovanja primenjenih i razvojnih istraživanja i korišćenje njihovih rezultata
3. ciljeve i zadatke u vezi sa poboljšanjem efikasnosti poslovanja
4. ciljeve i zadatke u vezi sa obezbenjenjem kadrova, njihovim usavršavanjem i napredovanjem
5. ciljeve i zadatke u vezi sa stvaranjem potrebnih uslova za realizaciju proizvodnje
6. ciljeve i zadatke u vezi sa obezbenjenjem potrebnih uslova prodaje na domaćem i inostranom tržištu
7. ciljeve i zadatke u vezi sa obezbenjenjem potrebnih finansijskih i deviznih uslova i kreditnih sposobnosti
8. ciljeve i zadatke u vezi sa poboljšanjem organizacije i informatike
9. ciljeve i zadatke u vezi sa unapređenjem zaštite životne i radne sredine.

Kratkoročni planovi

Imaju konkretne zadatke da obezbede poslovanje preduzeća u jednom kraćem vremenskom periodu. Kao deo srednjoročnog plana, zadatak im je da obezbede realizaciju srednjoročnog plana u tekućoj godini.

Planovi mogu biti pojedinačni i integralni. Vrste pojedinačnih planova:

1. plan prodaje
2. plan proizvodnje
3. plan nabavke materijalnih sredstava
4. plan istraživačko-razvojnog rada IR
5. plan investicija
6. plan kadrova
7. plan troškova
8. plan sticanja i raspodele prihoda, rashoda i dobiti
9. plan pokazatelja rezultata poslovanja.

Sadržaj plana prodaje

Pruža podatke o predviđenim mogućnostima prodaje proizvoda ili usluga na domaćem ili inostranom tržištu u narednom poslovnom periodu.

- a) naziv proizvoda ili usluge
- b) jedinicu mere
- c) planiranu količinu prodaje na domaćem i na inostranom tržištu
- d) dinamiku planirane prodaje
- e) planiranu prodajnu cenu
- f) planirane uslove prodaje
- g) ukupnu vrednost planirane prodaje
- h) potrebne mere za realizaciju planirane prodaje.

Plan proizvodnje

- a) daje naziv proizvoda ili usluge
- b) jedinicu mere
- c) planiranu količinu proizvodnje po vrstama proizvoda
- d) podatke o količinama proizvoda koje treba proizvesti u narednom periodu
- e) normative materijala, energije i dr.
- f) vrednost proizvodnje
- g) planirano korišćenje kapaciteta
- h) potrebne mere za realizaciju plana proizvodnje

Plan istraživačko-razvojnog rada sadrži:

- a) nazive IR projekata po oblastima
- b) planirane rokove realizacije
- c) nosioce i izvršioce IR projekata
- d) preduzeća sa kojima će se realizovati projekti
- e) naučno-istraživačke i druge organizacije koje će učestvovati u realizaciji projekata
- f) finansijska sredstva potrebna za realizaciju IR projekata
- g) načine za uspostavljanje veza sa naučno istraživačkim organizacijama koje učestvuju u realizaciji projekata
- h) mere za realizaciju plana IR rada.

Plan investicija sadrži:

- a) podatke i naziv pojedinih vrsta investicija
- b) skup investicionih projekata koje treba preduzeti
- c) osnovne podatke o pojedinim investicijama
- d) planiranu dinamiku realizacije investicija
- e) ukupna finansijska sredstva za realizaciju investicija
- f) pregled sadašnjih kreditnih obaveza
- g) načine obezbeđenja sredstava
- h) obezbeđenje društvene i ekonomske opravdanosti realizacije investicija
- i) mere koje treba preduzeti za realizaciju investicija.

Plan nabavke materijalnih sredstava

- a) naziv pojedinih vrsta sirovina i materijala
- b) jedinice mere
- c) planiranje ukupne potrebe sirovina po vrstama
- d) vremensku dinamiku potrebnih sirovina
- e) početne i minimalne zalihe
- f) kalkulacija planskih cena sirovina
- g) ukupna vrednost planskih sirovina
- h) ukupna vrednost planiranih nabavki
- i) mere koje treba preduzeti za realizaciju plana nabavki

Plan kadrova

- a) proračun ukupno potrebnog radnog vremena za realizaciju proizvodnje
- b) utvrñivanje potrebnog kadra po strukturi
- c) utvrñivanje manjka (viška) potrebnog kadra po strukturi i dinamici realizacije potrebnog kadra
- d) utvrñivanje načina pribavljanja potrebnog kadra
- e) utvrñivanje potreba i načina prekvalifikacije postojećih kadrova
- f) utvrñivanje potreba i načina obrazovanja i stručnog usavršavanja postojećih i budućih kadrova
- g) oblike i nosioce obrazovanja i stručnog usavršavanja
- h) potrebna sredstva za školovanje i stručno usavršavanje

Plan troškova

Obuhvata utvrđivanje ukupnih troškova koje će izazvati realizacija planirane proizvodnje.

Sadrži :

1. utvrđivanje pojedinih vrsta materijalnih troškova
2. visinu pojedinih vrsta materijalnih troškova
3. raspored indirektnih troškova na proizvode
4. kalkulaciju troškova po jedinici proizvoda
5. dinamiku planiranih troškova u toku planskog perioda
6. amortizaciju po propisanim ili uvećanim stopama za pojedine vrste osnovnih sredstava
7. amortizaciju po propisanim ili uvećanim stopama za pojedine organizacione jedinice.

Plan prihoda rashoda i dobiti

Obuhvata sticanje prihoda koji se stvara po različitim osnovama, definisanje različitih vrsta rashoda, utvrđivanje dobitka ili gubitka, raspoređivanje dobiti.

Sadrži:

1. iznos planiranih prihoda po vrstama
2. plan rashoda po vrstama
3. strukturu pojedinih vrsta rashoda
4. planirane zarade radnika
5. planiran dobitak ili gubitak
6. plan raspoređivanja dobiti.

Timska vežba

Razmotrite Vaša iskustva u donošenju odluka-na primer kupovina automobila, izbor predmeta i profesora, pravljenje planova za letnji ili zimski raspust.

Analizirajte događaje koji su pratili donošenje odluka i otkrijte šta je doprinelo da to bude dobra odluka.

Analizirajte odluke koje smatrate lošim.

Koje zajedničke karakteristike prepoznajete kod dobrih odluka a koje kod loših?

Iznesite listu praktičnih predloga za donošenje dobrih odluka.