



Sufinancirano sredstvima
programa Evropske unije
Erasmus+

NASTAVNI MATERIJAL

MODUL ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE



SoftSkills4EU:
Promovirajte svoje meke vještine otvorenim
značkama



NASTAVNI MATERIJAL

INFORMACIJE O REZULTATU

REZULTAT:

IO2 KURIKULUM MEKIH VJEŠTINA I ALATI ZA UČENJE

AKTIVNOST:

IO2 A2: RAZVOJ KURIKULUMA

VOĐA AKTIVNOSTI:

DUO

INFORMACIJE O PROJEKTU

PROJEKT:

SoftSkills4EU: Promovirajte vaše meke vještine otvorenim značkama

NAZIV PROJEKTA:

Promovirajte vaše meke vještine otvorenim značkama

AKRONIM:

SoftSkills4eu

WEB STRANICA PROJEKTA:

<https://softskills4.eu/>

E-AKADEMIJA:

<https://academy-softskills4.eu/>

PROJEKT BR.:

2018-1-SI01-KA204-047088

KOORDINATOR PROJEKTA:

Centar za razvoj i obrazovanje Novo mesto (RIC Novo mesto), Slovenija

Potpore Europske komisije proizvodnji ove publikacije ne predstavlja potporu sadržaju koji odražava samo stavove autora i Komisija ne može biti odgovorna za uporabu sadržanih informacija.



SADRŽAJ

MODUL – ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE	5
TEMA 1 – PREGLED USMJERENOSTI NA SLUŽBU ZA KORISNIKE	7
1.1. Strpljenje i pozornost	8
1.2. Učinkovitost i pozitivnost.....	10
1.3. Uvjerljivost i ustrajnost.....	12
1.4 DODATNA LITERATURA.....	14
GLOSAR	14
TEMA 2 – PREGLED UPRAVLJANJA VREMENOM.....	15
2.1. Postavljanje osobnih ciljeva	17
2.2. Određivanje prioriteta.....	20
2.3 Vodenje popisa obveza	23
2.4 DODATNA LITERATURA.....	25
TEMA 3 – PREGLED KRITIČKOG RAZMIŠLJANJA	26
3.1. Analiza.....	27
3.2. Samorefleksija.....	30
3.3. Logično razmišljanje	33
3.4 DODATNA LITERATURA.....	35
GLOSAR	36
TEMA 4 – PRIKAZ STRATEŠKOG PLANIRANJA	38
4.1. Određivanje dugoročnih ciljeva.....	39
4.2. Rješavanje problema i donošenje odluka	40
4.3. Planiranje i dodjeljivanje resursa, praćenje	42
4.4 DODATNA LITERATURA.....	45
TEMA 5 – PREGLED RUKOVOĐENJA.....	46
5.1. Tipovi vođenja i delegiranje	47
5.2. Preuzimanje odgovornosti i rizika	51
5.3. Pregovaranje.....	55
5.4 DODATNA LITERATURA.....	56



Ključni simboli

Simboli	Objašnjenje
	Definicija pojmova
	Scenarij
	Savjeti - uzroci
	Pitanja
	Aktivnosti učitelja/trenera npr. Tema 1 – Aktivnost 1
	Izvori npr. poveznice, izvještaji, članci



MODUL – ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE

GLAVNI CILJ MODULA

Organizacijske vještine

Cilj ovog modula je razvijanje općih vještina potrebnih u svakoj komercijalnoj i nekomercijalnoj organizaciji. Kao što je istraživanje onoga što unutarnji ili vanjski klijent očekuje i pružanje dobre usluge da bi se zadovoljile te potrebe, radeći u ograničenom vremenskom rasponu, postavljajući prioritete i koncentrirajući se na zadatak pružanja dobrih rezultata. One se također odnose i na pronalaženje rješenja problemima, planiranje i delegiranje dugoročnijih aktivnosti, vođenje rasporeda i izvještavanje o napretku. Stoga su ove vještine ujedno i sastavni dio vašeg privatnog života! Zamislite da želite renovirati kuhinju – to zahtijeva postavljanje određenih pomno odabranih ciljeva, planiranje te upravljanje vremenom.

Općenito govoreći, organizacijske vještine se odnose na kvalitetu, djelotvornost i učinkovitost stvari koje činite da biste ostvarili neki cilj.

Da bi se ostvario navedeni cilj, modul je podijeljen na sljedećih 5 tema:

1. *Usmjerenost na kupca*
2. *Upravljanje vremenom*
3. *Kritičko razmišljanje*
4. *Strateško planiranje*
5. *Vođenje*



Nastavni plan modula Organizacijske vještine

Modul tečaja	Teme	Podteme
Modul Organizacijske vještine	1. Usmjerenost na kupca	1.1. Strpljenje i pozornost 1.2. Učinkovitost i pozitivnost 1.3. Uvjeverljivost i ustrajnost
	2. Upravljanje vremenom	2.1. Postavljanje osobnih ciljeva 2.2. Određivanje prioriteta 2.3. Održavanje popis obveza i zadataka
	3. Kritičko razmišljanje	3.1. Analiza 3.2. Samorefleksija 3.3. Logično razmišljanje
	4. Strateško planiranje	4.1. Određivanje dugoročnih ciljeva 4.2. Rješavanje problema i donošenje odluka 4.3. Planiranje i dodjeljivanje resursa, praćenje
	5. Vođenje	5.1. Tipovi vođenja i delegiranje 5.2. Preuzimanje odgovornosti i rizika 5.3. Pregovaranje



TEMA 1 – PREGLED USMJERENOSTI NA SLUŽBU ZA KORISNIKE



„Mora biti sposoban pokazati pozitivan stav i ponašanje kojim pokazuje svjesnost i želju da odgovori kupcima s ciljem odgovora na i udovoljavanja njihovim potrebama, zahtjevima i očekivanjima.“ (Sveučilište u Chicagu, 2019.)



Podrška kupcima je vrlo bitna za neku organizaciju koja želi biti učinkovita. To je istina i kod komercijalnih i kod nekomercijalnih organizacija. Upravo je to razlog zašto je podrška kupcima ključna kompetencija osoblja koje posluje s kupcima. A gotovo svaki zaposlenik jednom dođe u kontakt s kupcem. Ako se ne radi o vanjskim kupcima, onda će većina stavova i ponašanja biti važna i za odnose s „unutarnjim kupcima“ kao što su npr. kolege iz drugih odjela u vašoj organizaciji

Jedno dobro iskustvo kupca može promijeniti čitavu percepciju koju kupac ima prema organizaciji (ili unutarnjem odjelu). Percepcija uspjeha takvih interakcija ovisi o zaposlenicima „koji se mogu prilagoditi osobnosti kupca“. Rad s kupcima, posebno ako je to svakodnevno, također znači da zaposlenici moraju biti orijentirani na usluge. Kad osoba ima izvrsne vještine rada s kupcima, moguće ju je opisati kao osobu koja je „za ljude“. Stoga je ovdje najbitnija kompetencija je sposobnost stvarnog slušanja kupca.

Ova tema je podijeljena u tri dijela:

- 1.1. Strpljenje i pozornost
- 1.2. Učinkovitost i pozitivnost
- 1.3. Uvjerenljivost i upornost



1.1. STRPLJENJE I POZORNOST



Pitanje

Vjerujete li da kupac mora biti na prvom mjestu?

Naravno da želite ostaviti dobar prvi dojam, srdačno pozdraviti kupca i uspostaviti kontakt na prijateljski način i s poštovanjem. Stoga je dobro da se pripremite. Možete razmisliti o mogućim stvarima koje bi kupci mogli od vas očekivati. I razmisliti što želite dobiti od tog sastanka!

Pobrinite se da tijekom razgovora ne preopteretite kupca s informacijama. Za prosječnu osobu bi više od tri rečenice bilo previše. Budite načisto s time što možete, a što ne možete ponuditi kupcu. Objasnite mu korake koje ćete poduzeti. Ako je potrebno, jasno definirajte načine praćenja i vrlo bitno: osigurajte da ćete pružiti ono što obećate!

Ako imate posla s više kupaca, a ne samo jednim, nemojte učiniti pogrešku i obraćati se samo jednom od njih. Nastojte razgovarati i ostvariti kontakt očima sa svim sudionicima razgovora.

Za uspostavljanje dobrih dugoročnih odnosa također je važno zapamtiti osobne detalje. Naravno, do određene granice koja je prikladna vrsti poslovнog odnosa koji razvijate.

Savjet



Potrudite se zapamtiti ime. Ako je potrebno, zapišite ga za kasnije. Ima li išta ljepe za kupca nego da ga se, kad ponovno posjeti tvrtku ili odjel, oslovi s „Dobro jutro gospodine Jones!“



Ako ste u kontaktu s kupcima kad ste vi frustrirani ili uznemireni, vrlo je bitno da ostanete pažljivi, mirni i staloženi. Potrudite se da imate dovoljno vremena otkriti što zaista žele. Kupci žele (i na to imaju pravo) dobru i stručnu uslugu, a uvijek postoji šansa da ćete kupca izgubiti ako ga požurujete! Stoga će dobar zaposlenik dozvoliti kupcu da izrazi svoje nezadovoljstvo, ako mu je to potrebno, prije nego mu odgovori na pitanje ili pruži rješenje.

Savjet za postupanje s uznemirenim kupcem (ili kolegom)



- slušajte na empatičan način, ne prekidajte
- pustite osobu da se ispuše, nemojte joj govoriti da se smiri
- pokušajte sažeti problem i tako dokazati da je slušate
- ako postoji razlog zbog čega je osoba uznemirena, upitajte što vi ili vaš odjel možete učiniti da ispravite ili poboljšate stvari

Čak i kad nisu uzrujani, znati kako pomoći kupcima ovisi o vašoj sposobnosti razumijevanja njihovih problema. Ako znate kako se osjećaju, moći ćete im pomoći da se osjećaju bolje što je ujedno i najvažniji dio poslova korisničke podrške. Pokušajte im „pročitati“ misli. Što vam to kupac poručuje bez da izgovori? Zaposlenici bi trebali razviti sposobnost pažljivog slušanja kupčevih briga. Ako zaposlenik kupca prekida ili ne pokušava shvatiti situaciju, kupca to može manje (ili više) frustrirati ili čak i naljutiti što će dovesti do narušavanja odnosa s tvrtkom.

Pitanje



Možete li se sjetiti situacije kad ste proizvod loše kvalitete vratili u trgovinu u kojoj ste ga kupili?

- možete li opisati kako ste se u tom trenutku osjećali?
- jeste li zadovoljni načinom na koji ste upravljali situacijom?



1.2. UČINKOVITOST I POZITIVNOST



Za kontakt s kupcem je potrebno vrijeme. Međutim, za kupca koji se ponovno javlja s dodatnim pitanjima je potrebno još više vremena, a „vrijeme je novac“. Osim toga, takav kupac vjerojatno nije u potpunosti zadovoljan ni srećan s prethodnom kontakt osobom. Kad se radi o važnim pitanjima koja morate jasno priopćiti kupcima, učinite to na jednostavan način i bez nedoumica. Takva komunikacija je učinkovita i jasna komunikacija!

Dobri zaposlenici korisničke podrške će odvojiti vrijeme da bi pratili kupca, ako je potrebno i kroz druge dijelove organizacije, samo sa bi se uvjerili da je izvršeno sve što je dogovoren i obećano. Ako je potrebno, izvijestite kupca o napretku (ili o statusu quo). To se zove praćenje kupca i ako se odradi kako treba, dokazuje da zaposlenik brine o kupcima. Zaposlenik koji posjeduje izvrsne vještine komuniciranja s kupcima će se uvijek prema njima odnositi profesionalno da bi sprječio ugrožavanje ugleda tvrtke. Negativne komentare će možda biti teško ne shvatiti osobno, ali kako je navedeno u prethodnom odjeljku, zadržavanje smirenog i profesionalnog stava može smiriti emotivne kupce, a što je najvažnije sačuvati potencijalno profitabilan i dugoročan odnos.

Biti sposoban uspješno dovršiti razgovor ili transakciju s kupcem znači biti sposoban dobiti kupca koji će se osjećati da ga se tretira na ispravan način i da se tvrtka o svemu brine.

Savjet



Ne trošite vrijeme na pomoć kupcima za koje unaprijed znate da je to nemoguća misija. (i ovo je upravljanje vremenom!)



Pitanje

Što bi u takvoj situaciji bila bolja ideja?

Ponašanje kupca može također i vas uzrujati. Kad se suočite s lošom situacijom, možete li ostati hladnokrvni i zadržati pozitivan stav?





Pitanje

Jeste li ikad bili u situaciji da se naljutite na kupca ili kolegu?

Pozitivan stav je ponekad sve što je potrebno da preokrene lošu situaciju u dobru. Nitko ne želi biti u blizini negativne osobe koja počinje urlati na prvi znak problema. Ljudi će radije pomoći osobi s pozitivnim stavom, osobi koja se smiješi i hoda visoko uzdignute glave bez obzira na probleme s kojima se nosi. Takvo pozitivno ponašanje može biti „zarazno“ i povezati ljudi. Puno je ljestvi osjećaj biti okružen pozitivnim ljudima pa je stoga pozitivnost vrlo funkcionalna osobina za izgradnju tima i odnosa.

Razočaravajuće situacije često dovode do bijesa, ali taj bijes može zamagliti vašu sposobnost procjene čime se stvari čine gorima nego što to u stvari jesu. A čini se da je ljudima diljem svijeta prigovaranje postalo omiljeni hobi.

Primjeri nedjelovanja



Pojedinci koji se žale da im karijera ne napreduje, ali ne pohađaju tečajeve niti se trude razumjeti i zatražiti savjet kako riješiti problem svog razvoja.

Građani se žale na mnoge negativne stvari u njihovoј zajednici, ali se ne uključuju u rad svog mjesnog odbora.



Pitanje

Što biste vi učinili u takvim situacijama?

Ponekad nije moguće učiniti ništa nego jednostavno prihvatići...

Savjet



Jeste li ikad negdje zapeli bez da možete učiniti išta osim čekati? Na primjer, u situaciji dužeg kašnjenja javnog prijevoza?
Sljedeći put se pokušajte nasmiješiti, sjesti i opustiti se...





Savjet

Što budete pozitivniji, bit ćete produktivniji.

1.3. UVJERLJIVOST I USTRAJNOST



Za kontakt s kupcem je potrebno vrijeme. Međutim, za kupca koji se ponovno javlja s dodatnim pitanjima je potrebno još više vremena, a „vrijeme je novac“. Osim u slučajevima kad kupac (imajte na umu da se može raditi i o internom kupcu odnosno kolegi) nije u potpunosti siguran odnosno nije sretan s prethodnom kontakt osobom. Kad se radi o važnim pitanjima koja morate jasno priopćiti kupcima, učinite to na jednostavan način i bez nedoumica. Takva komunikacija je učinkovita i jasna komunikacija!

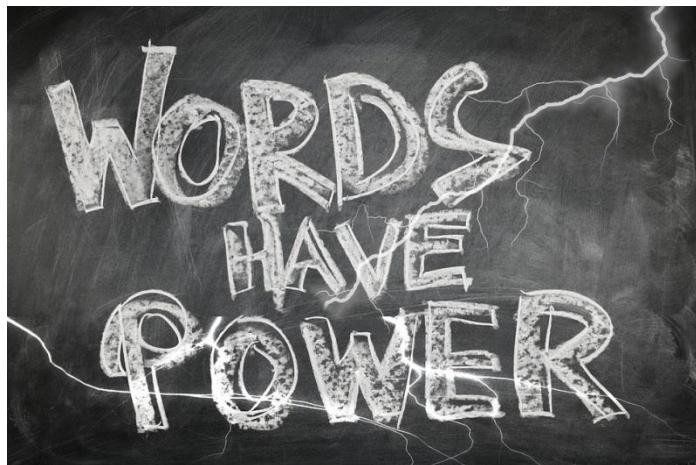
Stvari koje biste možda željeli ostvariti:

- prodati težak proizvod
- pridobiti kolegu da odobri izmjenu postupka
- dogоворити novo rješenje s kupcem
- uvjeriti kolegu da promatra stvari iz vaše perspektive
- motivirati nekoga da ostvari cilj

Uvjerljiva ili uporna komunikacija će vam u tome pomoći, a uključuje:

- asertivno komuniciranje
- aktivno slušanje i rezimiranje
- pronalaženje zajedničkih interesa
- uspostava kredibiliteta dokazivanjem vaše stručnosti
- smireno rješavanje prigovora
- usmjerenost na pozitivne stvari





Jezik je vrlo važan dio uvjeravanja i ljudi (posebno kupci) stvaraju percepcije o vama i vašoj tvrtki na temelju jezika koji koristite. Komunikacija s kupcima korištenjem „pozitivnog jezika“ (pogledajte i prethodni odjeljak o pozitivnosti) može uvelike utjecati na to kako kupac čuje vašu poruku.

Primjer pozitivnog izražavanja

Kupac želi kupiti određeni proizvod, ali tog proizvoda trenutno nema na zalihamu.



Umjesto da kažete:

„Trenutno vam ne možemo isporučiti ovaj proizvod jer ga nemamo na zalihamu i trenutno nije dostupan.“

Izrazite se pozitivno:

„Ovaj proizvod ćemo moći isporučiti sljedeći mjesec. Sad vam mogu napraviti rezervaciju i osigurati da vam ga pošaljemo čim ga ponovno budemo imali na zalihi.“



Pitanje

Možete li navesti primjer kako ste uspjeli uvjeriti ili utjecati na drugu osobu?

Ponekad su potrebni vrijeme i ustrajnost za udovoljiti kupcu, ali se ponekad morate i boriti s kupcima koji su jednostavno čangrizavi. Ako radite u prodaji onda su vam često potrebne osnovne vještine djelovanja potrebne da ih uvjerite ili da jednostavno održite dojam da ste i dalje veseli. Ponekad ćete jednostavno imati posla s ljudima koje nikad nećete moći učiniti sretnim. Neka vas to ne obeshrabri. Ne možete svime upravljati. Možda su imali loš dan ili su jednostavno tip osobe koja se neprekidno žali.





Pitanje

Možete li navesti primjer kako ste napravili dva koraka više da biste kupcu pružili dobru uslugu?



Pitanje

Možete li navesti primjer kako ste postupali s nezadovoljnim kupcem?



Pitanje

Kakav biste pristup imali kad biste osjetili da je vaš kupac potpuno nerazumna osoba?

1.4 DODATNA LITERATURA

Ponašanje potrošača: <https://www.helphscout.com/consumer-behavior/>

Suočavanje s kupcima: <https://smallbusinessbc.ca/article/ten-tips-dealing-customers/>

GLOSAR

Izrazi koje bi učenik trebao usvojiti:

Potpitanje

Pratiti



TEMA 2 – PREGLED UPRAVLJANJA VREMENOM



Upravljanje vremenom je vještina planiranja i upravljanja brojem sati koje potrošite za postizanje svojih ciljeva.

Riječ je o određivanju prioriteta među zadacima na način da se važne stvari odrade na vrijeme, a one manje važne ostave za kraj. Dobro upravljanje vremenom vam omogućuje da radite pametnije, ne napornije. Pa ćete tako imati mogućnost napraviti više u manje vremena, čak i u situacijama kad je vremena malo, a radni pritisak velik. Ako niste vični upravljanju vremenom, to će negativno utjecati na vašu učinkovitost i vjerojatno uzrokovati stres ili čak i zdravstvene probleme.



„Praksa korištenja raspoloživog vremena na koristan i učinkovit način, posebice u vašem radu“.

„On je inteligentan, ali loše upravljanje vremenom ograničava njegov uspjeh“. (Cambridge rječnik, 2019.)

Kad govorimo o Upravljanju vremenom, vi napravite popis svega što je potrebno učiniti, odlučite što morate učiniti sami, a što možete delegirati (više o tome i u odjeljku 5.1.) drugima. Napravite popis prioriteta i svakom zadatku dodijelite rok u kojem treba biti dovršen. Obvezno u plan uvrstite i pauze. Kad imate dobar pregled svih stvari koje treba napraviti, bit ćete opušteniji i moći ćete se fokusirati na stvari koje treba odraditi odmah, a ne se brinuti o ostatku.

Ukoliko vam navedeno prijeđe u naviku, bit ćete u tome sve uspješniji, a u konačnici će vam to uštediti puno vremena i moći ćete odraditi puno više stvari!



“Pravila” upravljanja vremenom:

- Odredite radne prioritete**

Na početku dana napravite popis zadataka koje je potrebno odraditi. Nevažni zadaci vam mogu uzeti previše dragocjenog vremena. Stoga prvo odradite hitne stvari koje je potrebno prvo dovršiti, a nevažne zadatke možete odraditi kasnije!

- Postavite rokove**

Svaki zadatak koji trebate odraditi realistično isplanirajte i odredite rok u kojem ga trebate završiti. Pridržavajte se plana i nagradite se ako ga uspijete odraditi u roku.

- **Napravite popis obveza**

Napravite jednostavan popis, na papiru ili u digitalnom obliku, koji vam se više sviđa.

- **Započnite s radom rano**

Ovo je posebno korisno ako vas je jednostavno omesti i imate problema s fokusiranjem. Uspješnim ljudima je zajedničko sljedeće: oni započinju svoj dan vrlo rano! Ako se ustanete ranije bit ćete mirniji, kreativniji i bistre glave. Kako dan odmiče, razina vaše energije se smanjuje što utječe na vašu produktivnost i učinkovitost.

- **Izbjegavajte odugovlačenje**

Odugovlačenje znači odradivanje manje hitnih zadataka umjesto hitnih ili odradivanje svih zadataka koji nam pričinjavaju zadovoljstvo umjesto manje privlačnih zadataka koje je potrebno odraditi odmah. Odugovlačenje zaista negativno utječe na produktivnost. Kad odugovlačite, imate osjećaj krivnje zašto još niste započeli, potom počinjete mrziti taj zadatak i ponekad ga čak i ne uspijete dovršiti na vrijeme. Na takve zadatke trošite svoje vrijeme i energiju, a to može prerasti i u velik problem vašeg poslovanja (ali i vašeg privatnog života!). Izbjegavajte odugovlačenje pod svaku cijenu. (korisna strategija može biti da si kažete da ćete započeti s projektom i posvetiti mu se samo petnaestak minuta umjesto da razmišljate da ga trebate dovršiti od početka do kraja, zbog čega ćete biti pod pritiskom)

- **Izbjegavajte istovremeno obavljanje više zadataka**

Fokusiranje i koncentriranje na jednu stvar je puno bolje od istovremenog obavljanja više zadataka. Mislimo da je potonje definitivno učinkovit način bržeg odradivanja više stvari, ali u biti ono sprječava produktivnost i potrebno ga je izbjegavati!

- **Napravite pauzu**

Planirajte kratke pauze (10 do 15 minuta). Planirajte ručak. Potrebno vam je da obnovite energiju! Energija će vam se vratiti, a moguće je i da će vam nakon pauze odjednom sinuti odgovor na problem o kojem ste razmišljali prije pauze.

- **Suočite se sa stresom**

Stres se pojavljuje kad radno opterećenje postane preveliko. Pod stresom je lako umarate što opet negativno utječe na produktivnost. Ako smatrate da ste preopterećeni, pokušajte delegirati zadatke!

- **Recite Ne**

Ako ste već preopterećeni poslom, odbijte dodatne zadatke! Prihvate samo one nove zadatke za koje znate da neće ometati vaše postojeće zadatke.

U sljedeća tri odjeljka pročitajte detaljnije o ovoj temi:

2.1. Postavljanje osobnih ciljeva

2.2 Vođenje popisa obveza

2.3. Određivanje prioriteta



2.1. POSTAVLJANJE OSOBNIH CILJEVA



U gornjem tekstu smo govorili o određivanju prioriteta. Određivanje prioriteta je moguće samo ako ste prethodno postavili ciljeve. Ciljevi se obično postavljaju srednjoročno ili dugoročno, ali je moguće postaviti i kratkoročne ciljeve.

Financijski ciljevi su zajednički: unutar neke organizacije mogu biti „u naredne dvije godine smanjiti operativne troškove za 20%“ Osobni financijski cilj može biti štednja određenog financijskog iznosa za mirovinu. Postavljanje ciljeva podrazumijeva da osoba točno zna što želi postići i jasno joj je na što se treba koncentrirati. Da bi se ostvarili složeni i teški ciljevi potrebni su fokusiranost, trud i vjera u vlastite sposobnosti.

Određivanje ciljeva



„Postoji S.M.A.R.T (pametan) način za određivanje upravljačkih ciljeva“.

(George T. Doran, Management Review, studeni, 1981.)

Ciljevi su često nejasno formulirani. Što misliti o cilju „Učiniti ABC ponovno izvrsnim?“ Prilično je nejasno kad je uopće ovaj cilj postignut.

SMART je kratica za kriterije koje možete koristiti kad opisujete cilj na jasan i koristan način. Ti kriteriji su sljedeći:

- *Specific (specifičan)* – specifično ciljno područje
- *Measurable (mjerljiv)* – određena količina ili pokazatelj napretka
- *Assignable (dodjeljiv)* – specifikacija tko će odraditi određeni zadatak
- *Realistic (realan)* – rezultati koje je realno moguće ostvariti u danom vremenu i uz raspoložive materijalne resurse
- *Time-related (vremenski određen)* – vremensko razdoblje u kojem je potrebno ostvariti rezultat

Specifičan

Cilj mora biti jasan i specifičan jer u suprotnom nećete moći usmjeriti svoj trud ili se osjećati zaista motivirano da ga ostvarite. Kad planirate svoj cilj, pokušajte odgovoriti na sljedećih pet „W“ pitanja:

- What has to be accomplished? – što trebam postići?
- Why? – zašto?
- Who will be involved? – koga ću sve uključiti?
- Where is it located? – gdje je smješten?
- Which resources are available? – koji su mi resursi raspoloživi?



Primjer



Zamislite da ste zaposlenik u prodaji i da želite postati direktor prodaje. Specifičan cilj može biti „Želim stечi iskustvo i naučiti vještine koje su mi potrebne da bih u svojoj organizaciji postao direktor prodaje“ što će mi omogućiti napredovanje u karijeri i mogućnost da vodim tim.

Mjerljiv

Vrlo je važno da je cilj mjerljiv. U suprotnom nećete biti u mogućnosti pratiti svoj napredak što je potrebno da biste ostali fokusirani.

Mjerljivi cilj mora moći odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Koliko?
- Kako da znam je li ostvaren?

Primjer



Da biste razvili vještine potrebne da postanete direktor prodaje, morate završiti četiri modula osposobljavanja. Svaki od njih morate završiti najmanje s ocjenom „A“ ili „B“. Svaki modul podrazumijeva 80 sati nastave.

Dodjeljiv (u nekoj literaturi se umjesto toga koristi termin „prihvatljiv“)

Tko će to učiniti ili tko će preuzeti odgovornost. Možete li vi to učiniti ili će netko drugi? Ako na to pitanje ne možete dati odgovor, cilj je predodređen za neuspjeh.

Primjer



Osim edukacija, znate da vam je zaista potreban mentor koji će vas voditi i motivirati tijekom edukacija. Možete li ga pronaći?

Realan

Cilj mora biti realan i ostvariv. U suprotnom nikad neće biti uspješan. To vam može predstavljati izazov, ali istovremeno morate biti uvjereni da ste sposobni to odraditi.

Da biste otkrili je li cilj realan, iskreno sami sebi odgovorite na sljedeća pitanja:

- Mogu li ja to?
- Imam li vremena i financijskih sredstava za to?
- Imam li podršku, ako mi bude potrebna?



Primjer



Možda ćete se morati upitati je li realno da ćete moći pratiti ovu edukaciju. Hoće li vas primiti obzirom na vaše prijašnje kvalifikacije i iskustvo? Hoće li vam situacija na poslu i kod kuće ostaviti dovoljno vremena za učenje? Možete li si to finansijski priuštiti?

Vremenski određen

Da biste se mogli fokusirati o planirati potrebne aktivnosti, potrebno je da svakom cilju dodijelite rok. To je potrebno da bi se spriječilo da svakodnevni problemi postanu važniji te se dugoročni ciljevi zanemare.

Evo o čemu morate razmisliti:

- O kojem vremenskom okviru govorimo?
- Koliko vremena mi je potrebno?
- Koliko sam slobodan u tom razdoblju?

Primjer



Četiri edukacije koje morate proći da postanete direktor prodaje zahtijevaju određeno vrijeme. Procijenili ste da to možete odraditi u dvije godine. Znate li koliko dana u svom rasporedu morate odvojiti za edukaciju. Hoće li vas vaš nadređeni podržati u tome? Imate li vremena za pripremiti ispite?



Pitanje

Odredite svoj dugoročni cilj i opišite ga koristeći S.M.A.R.T kriterije

Savjet



Odredite samo one ciljeve kojima možete upravljati. Ne određujte cilj koji u potpunosti ovisi o nečijoj dobroj volji.



2.2. ODREĐIVANJE PRIORITETA



Loše određivanje ciljeva dovodi do gubitka vremena (vidi posljednji gornji odjeljak), ali se više vremena izgubi ako im se ne odrede prioriteti. Naše je vrijeme ograničeno i nemamo dovoljno vremena za odraditi sve. Određivanjem prioriteta se određuje što je najvažnije.

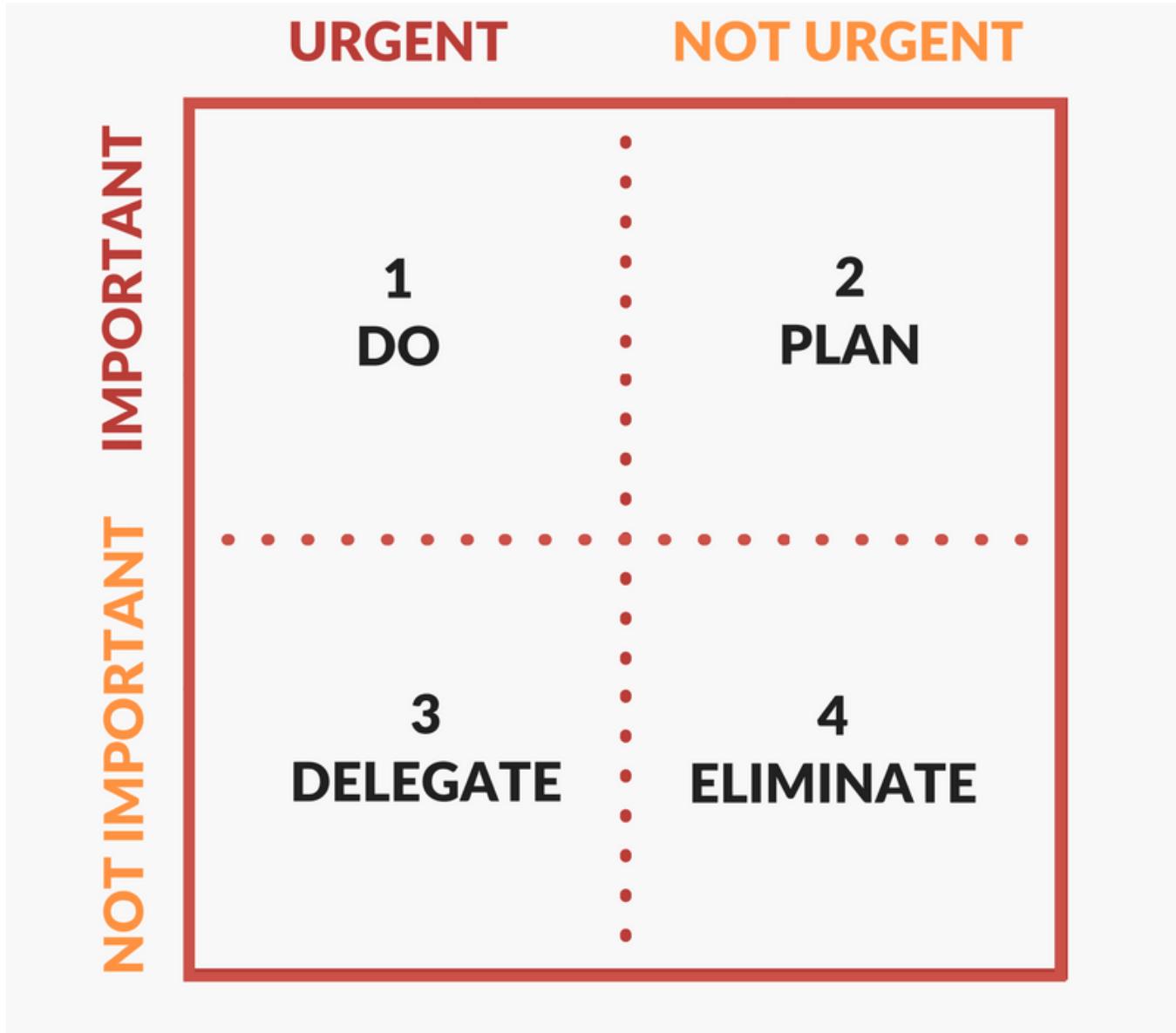
Pitanje



Razmislite o onim napornim danima kad je vaš popis bio pretrpan obvezama.

- Koliko tih obveza ste zaista odradili?





Slika 1 Eisenhowerova matrica (Eisenhower, Dwight D. 1961.)

Eisenhowerova matrica vam može pomoći. Riječ je o jednostavnoj metodi pomoću koje sve obveze s vašeg popisa možete kategorizirati na način da odgovorite s da ili ne na samo dva pitanja:

- Je li važno?
- Je li hitno?

Postoje četiri moguća rezultata prema kojima se obveza definira kao:

- Hitna i važna – treba je odraditi upravo sad (u stvarnosti ima vrlo malo takvih obveza)
- Nije hitna, ali je važna – te obveze treba isplanirati
- Hitna je, ali nije važna – te obveze je moguće delegirati
- Nije niti hitna ni važna – te obveze se može odbaciti



Kad znamo koje su aktivnosti važne, a koje hitne, možemo sprječiti da se općenito fokusiramo na nevažne hitne aktivnosti (koje su obično važne nekom drugom). Uvijek je bolje fokusirati se na ono što je bitno za vaš uspjeh.

Hitno i važno



- kriza
- bitan rok
- ...

Važno (nije hitno)



- priprema prezentacije za sljedeći mjesec
- osmišljavanje plana za novi odjel
- ...

Hitno (nevažno)



- telefonski poziv
- kolega treba vašu pomoć u vezi s nečim
- ...



Pitanje

Pronađite drugi primjer za svaku od tri gore navedenih kategorija.



2.3 VOĐENJE POPISA OBVEZA



Popisi obveza...

Prvi korak: Sastavite popis svih obveza

Za svaki pojedini zadatak ili projekt koji vam predstoji, razmislite o svim stvarima koje morate odraditi da biste ga dovršili. Nemojte brinuti o logičnom redoslijedu ili drugim problemima, o tome ćete razmišljati kasnije, samo napišite sve te zadatke kako vam koji pada na pamet.

Pregledajte popis obveza da se uvjerite da vam nije promaklo ništa važno. Postoje li zadaci za koje vam je potrebno više vremena? Razdijelite ih u manje zadatke. Je li neki od njih nejasan? Obvezno i njih razradite na specifične i učinkovite korake.

Jeste li zaboravili neki zadatak?

Za različite projekte vodite različite popise, na primjer, popis privatnih i popis poslovnih obveza.

Odlučite koji vam medij najviše odgovara



Jasno je da nema ništa loše popis obveza sastaviti na papiru, ali moguće je da će vam biti draže za to koristiti vaš pametni telefon. Standardna funkcija „Bilješke“ sa svojim praznim bilješkama funkcioniра као papir, ali također postoje i mnoge specijalizirane aplikacije као Wunderlist, Any.do ili Evernote. Isprobajte ih da otkrijete koja vam najviše odgovara.

Drugi korak: Organizirajte popis

Pregledajte zadatke koje ste napisali i dodijelite im stupanj važnosti i hitnoće na način opisan u prethodnom odjeljku.



Ako previše zadataka označite kao prioritetne, pročitajte popis ponovno i degradirajte one manje važne.

Ponekad će se dogoditi da su svi određeni zadaci važni za postizanje krajnjeg cilja, ali će u projektima kao što su „obnova kuhinje“ i „hitnoća“ biti važniji redoslijed kojim se zadaci moraju odraditi. Kad to odredite, ponovno sastavite popis prema redoslijedu prioriteta.

Savjet



Neka vaš popis izgleda lijepo! Možda zvuči nepotrebno, ali vam privlačan

popis zaista može održati visokom razinu motivacije.

Križajte dovršene zadatke!

Treći korak: vrijeme i datum

Procijenite i napišite koliko vam je vremena potrebno za svaki zadatak. Budite realni! Postavljanje ljestvice visoko može biti stresno, dajte si malo više vremena. I pridružite im rokove!

Korištenje popisa obveza

Popis stavite na mjesto gdje će vam biti uočljiv. Postavite ga na zid ili aplikaciju na vašem pametnom telefonu postavite na vidljivo mjesto. Jednostavno ga postavite tamo gdje će vam stalno biti na oku.

Zadatke s popisa izvršavajte onim redoslijedom kojim ste ga isplanirali. Nakon što dovršite određeni zadatak, prekrižite ga.

Svakog dana pokušajte pronaći malo vremena da provjerite sve zadatke s popisa i ocijenite napredak. Ako je potrebno, reorganizirajte zadatke.

Savjet



Poželjno je da pratite svoje zadatke i obratite pažnju na vrijeme potrebno za dovršetak određenog zadatka. To će vam pomoći da bolje procijenite koliko će vam vremena za isti ili sličan zadatak biti potrebno u budućnosti! Jedan od najučinkovitijih načina da poboljšate svoju produktivnost je da prepoznete greške u upravljanju vremenom.



Pitanje

Kako određujete prioritete u situacijama kad imate brojne rokove?



2.4 DODATNA LITERATURA

Različiti savjeti: https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_HTE.htm

Različiti savjeti:<https://www.thebalancesmb.com/time-management-tips-2947336>

Prečice: <https://lifehacker.com/>



TEMA 3 – PREGLED KRITIČKOG RAZMIŠLJANJA



„Objektivna procjena pretpostavki ili trenutnih uvjerenja za procjenu njihove ispravnosti i legitimnosti i te potvrđivanje ili poništavanje uvjerenja.“ (Poslovni rječnik, 2019.)



Kritičko razmišljanje je sposobnost konceptualizacije, analiziranja, propitivanja i procjenjivanja situacija, teorija, uvjerenja i ideja na aktivan i vješt način. Kritičko rasuđivanje je suprotno od „dogmatskog“ pristupa koji informacije ne propituje na kritički način. Kad počnemo propitivati naše (ili tuđe) ideje i uvjerenja, počinjemo razmišljati za sebe. Propitujemo svijet i kritički razmišljamo o mogućnostima i alternativama koje nudi. Navedeno zahtijeva kritički stav o tome kako razmišljamo i djelujemo.

Kao građani moramo imati mišljenje o raznim društvenim i drugim pitanjima da bismo mogli odgovorno glasati. Međutim, samo imati mišljenje o određenoj temi nije dovoljno. Kritičko razmišljanje jamči da će se vaše mišljenje temeljiti na činjenicama, a ne na osjećaju o nečemu ili slučajnom jednokratnom osobnom iskustvu. U današnje vrijeme internetskih tehnologija i njihovih platformi društvenih mreža, suočavamo se s prekomjernom količinom informacija što nije uvijek ispravno. Ponekad je čak i nepravedno i utječe na nas u određenom (političkom) smjeru.

Umjesto pojma „kritičko razmišljanje“ koriste se još i pojmovi „kritičko rasuđivanje“, informirano rasuđivanje“ i „jasno razmišljanje“. Kritičko razmišljanje uključuje sljedeće tri važne komponente. One su:

- 3.1. Analiza
- 3.2. Samorefleksija
- 3.3. Logično razmišljanje



3.1. ANALIZA



Što činite kad se na poslu suočite s problemom? Zamislite taj problem kao pacijenta sa slomljrenom rukom: hoćete li se sa simptomima boriti koristeći lijekove protiv bolova ili ćete uzrok liječiti tako da zacijelite kosti?

Ako popravite samo površinske stvari (bolnu ruku), nećete riješiti stvarni problem (slomljenu kost) i simptomi će se ponavljati. Dakle, trebate riješiti osnovni problem. A da biste ga mogli riješiti, prvo morate pronaći uzrok problema.

Primjer

Jedan od strojeva u tvornici se zaustavio. Izgleda da je došlo do preopterećenja i pregorio je električni osigurač.



- Istraga je pokazala da je razina motornog ulja bila vrlo niska zbog čega jedan od pomicnih dijelova nije dobro radio što je dovelo do pregrijavanja i preopterećenja stroja.
- Daljnja istraživačka radnja je pokazala da rad pumpe ulja nije bio u potpunosti ispravan.
- Utvrđeno je da do potrošenosti i pohabanosti pumpe ulja došlo je uslijed sitnog stranog tijela u ulju,
- Daljnje istraživanje je pokazalo da je nedostajao filter ulja koji je obično postavljen između spremnika ulja i pumpe ulja zbog čega je strano tijelo (koje je inače uvijek prisutno) iz ulja došlo do pumpe ulja

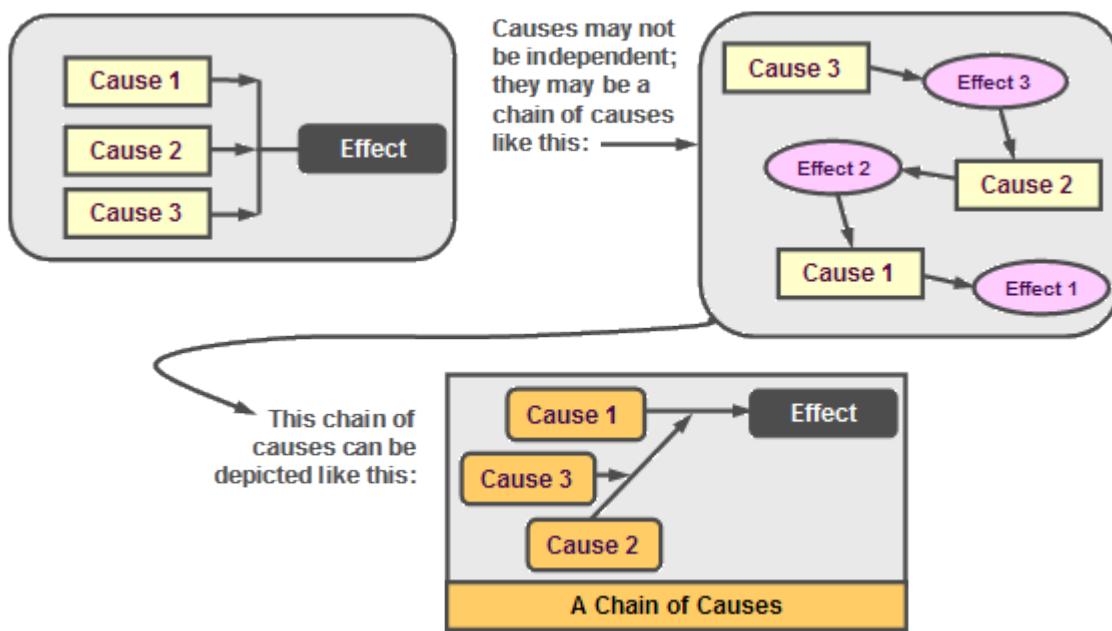
Glavni uzrok problema je bio nedostatak filtera ulja. Jedino stvarno rješenje problema je bilo postavljanje filtera ulja (a potom popravak pumpe i zamjena osigurača)

Usporedite ovaj način s istraživanjem koje nije bilo toliko detaljno: zamjenili biste osigurač, a možda i pumpu ulja što bi omogućilo ponovni rad stroja, ali samo privremeno. Osigurač ili pumpa ulja bi se prije ili kasnije ponovno pokvarili što bi opet dovelo do kvara stroja.



Postoji tehnika koja se zove Root Cause Analysis (RCA) – analiza osnovnog uzroka, koja vam može pomoći otkriti stvarni razlog nastanka pojedinog problema. Navedena metoda koristi sljedeća četiri koraka za pravilno određivanje stvarnog razloga problema:

1. **Identifikacija:** Jasno istražite i opišite problem.
2. **Vremenska crta:** Izradite vremensku crtu za sve događaje počevši od situacije kad je sve radilo do trenutka pojave problema. Taj će vam redoslijed događaja pomoći da shvatite odnos između uzročnih čimbenika (koji su doprinijeli situaciji) i glavnom uzraku problema koji istražujete.
3. **Diferencijacija:** Usaporedite ovaj redoslijed događaja sa svim elementima problema (kvalitativnih i kvantitativnih, lokacijom, vremenom) i ako je moguće i problemima koji su se pojavljivali i ranije. Na taj način ćete u analizi moći razlikovati osnovni uzrok, uzročne čimbenike i neuzročne čimbenike.
4. **Uzročni graf:** Izvlači iz redoslijeda svih događaja drugi redoslijed bitnih događaja koji objašnjavaju problem. Može biti korisno prikazati navedeno na grafički način.



Slika 2 Uzročni graf (Wright, Sewall 1921)

RCA prepostavlja da su sustavi i događaji međusobno povezani. Radnja na jednom području pokreće radnju na drugom, itd. Praćenjem ovih radnji možete otkriti gdje je problem započeo i kako se razvio u problem koji imate sad.

Uzroke možemo podijeliti na sljedeća tri osnovna tipa:

- Fizički uzrok: tehnički ili materijalni nedostatak, kao npr. prazna guma od bicikla



- Ljudski uzrok: pogrešna radnja ili čovjekov propust da odradi neku radnju koji često može dovesti do fizičkog uzroka, kao npr. ne obraćanje pažnje na druge u prometu može dovesti do automobilske nezgode
- Organizacijski uzrok: radni postupak koji nije ispravan dovest će do kašnjenja u isporuci proizvoda

RCA razmatra sve vrste uzroka. Istražuje obrasce situacija koje su pošle po zlu i pronalazi skrivene nedostatke unutar sustava koji doprinose problemu.



Pitanje

Opišite situaciju kad ste morali riješiti problem, ali niste imali sve potrebne informacije za riješiti ga. Što ste poduzeli?



3.2. SAMOREFLEKSIJA



Samorefleksija je sposobnost kritičkog promišljanja vlastitog ponašanja, misli i prepostavki. Dovodi do poznavanja samih sebe i samosvjesnosti. Biti sposoban provesti samorefleksiju omogućit će vam da samostalno razmišljate, a ne da budete indoktrinirani i da vama manipuliraju stari stereotipi ili lažne vijesti što je danas tako uobičajeno na društvenim medijima. To je, stoga, 'samostalno razmišljanje'. Osoba koja samostalno razmišlja ima osjećaj skromnosti i relativnosti. Shvaćate da i drugi ljudi samostalno misle i shvaćate da i to može biti korisno, bez obzira što se ne slaže s onim što ste mislili.

Da biste mogli samostalno razmišljati, morate biti sposobni slušati druge i biti dovoljno skromni da svoje mišljenje prilagođavate ovisno o količini novih informacija koje dobivate. Dunning-Krugerov efekt pokazuje da je uvijek dobro sebe propitkivati o količini znanja koje posjedujete o nekoj temi.

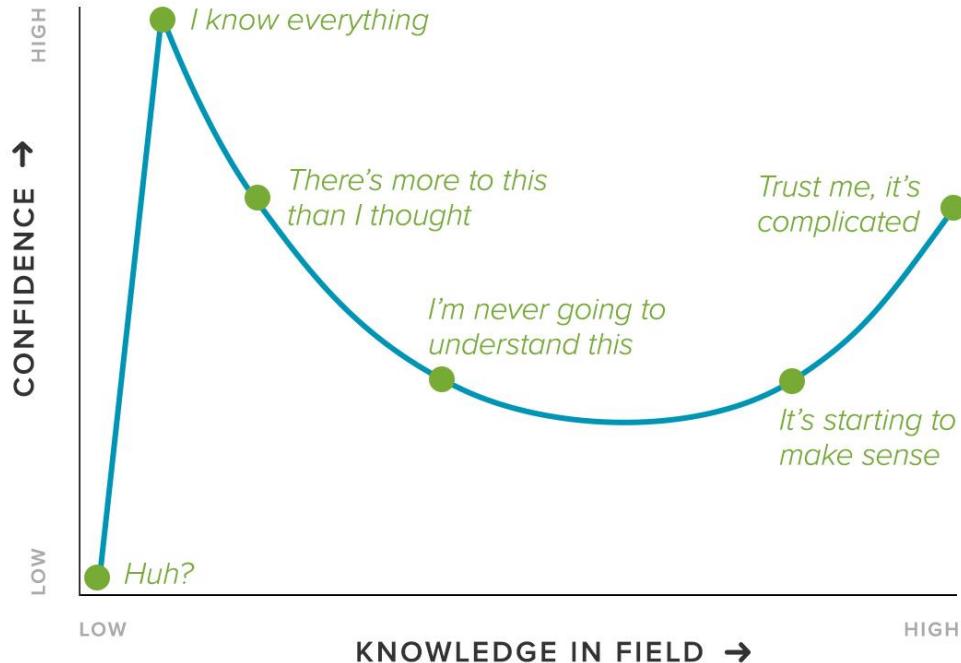
Dunning-Krugerov efekt[†]



Dunning-Krugerov efekt je sklonost ljudi da precjenjuju svoja znanja ili vještine u određenom području iako su o tome neinformirani ili bez ikakvih vještina.



The Dunning Kruger effect



Slika 3 Dunning-Krugerov efekt (Dunning, David i Kruger, Justin 1999.)

Aktivnost: razvijite svoju sposobnost samorefleksije

Odaberite jednu ili dvije dolje navedene teme. Koje je vaše stajalište o navedenoj temi?



- Brak
- Povećanje ili smanjenje poreza na dohodak
- Europska unija
- Samohrano roditeljstvo
- Rasne razlike
- Rodne razlike



- Homoseksualnost

Napišite kratak sažetak svog razmišljanja.

Raspravite svoje mišljenje o odabranoj temi s nekim drugim (prakticirajte svoje meke vještine slušajući, postavljajući pitanja, rezimirajući).

Ponovno pogledajte sažetak koji ste napisali. Slažete li se i dalje u potpunosti s njim?



3.3. LOGIČNO RAZMIŠLJANJE

Definicija



„Logika se brine sama za sebe – sve što moramo je pogledati i vidjeti kako to čini.“ (Ludwig Wittgenstein)



Logika je jedan od glavnih stupova kritičkog razmišljanja koje bez nje ne bi postojalo. Slično kao što poljoprivreda ne bi bila moguća bez sunčeve svjetlosti i kiše. U povijesti se formalizacija logike pojavila i u Aziji i u antičkoj Grčkoj.

Postoje tri vrste logičkog zaključivanja: dedukcija, indukcija i abdukcija.

Dedukcija



„Deduktivno zaključivanje ili deduktivna logika je postupak zaključivanja na temelju jedne ili više izjava (premisa) kojima se dolazi do logično sigurnog zaključka.“



Primjer dedukcije

„Ako je točno da mačka uvijek bježi kad pas prolazi, a istina je da pas prolazi, onda mora biti točno da mačka bježi“



Dedukcija (još se naziva i „logika od općeg prema pojedinačnom“) povezuje pretpostavke sa zaključcima. Ako su sve pretpostavke istinite, svi izrazi jasni i prate se sva logička pravila onda i doneseni zaključak mora biti istinit.

To zvuči savršeno i jednostavno, ali u stvarnom životu nije uvijek sve savršeno. Vjerovatno nećete naći mačku koja će uvijek bježati kad pas prolazi. Ovakav način zaključivanja je i dalje vrlo koristan i istinit u egzaktnim područjima kao što su matematika, strojarstvo ili računalne znanosti.

Indukcija



“Indukcija je izvlačenje zaključka iz uzorka koji je zajamčen strogošću strukture na koju se primjenjuje.”



Primjer indukcije

„Sunce izlazi svaki dan. Sunce će izaći sutra“

Indukcija se još naziva „logikom od pojedinačnog ka općem“. Induktivno zaključivanje donosi zaključke o tome što će se dogoditi u budućnosti na temelju onoga što se dogodilo u prošlosti. Indukcijski doneseni zaključci mogu biti vjerojatni umjesto 100% točni. Primjer: „Sunce će izaći sutra“ se temelji na našem iskustvu tog događanja u prošlosti (u koje nismo apsolutno sigurni).

Abdukcija



“Abdukcija je oblik logičkog zaključivanja koji započinje opažanjima, a zatim nastoji pronaći najjednostavnije i najvjerojatnije objašnjenje opažanja.”



Primjer abdukcije

„Kad pada kiša, trava postaje mokra. Trava je mokra. Prema tome, moguće je da je padala kiša.“

Abdukcijom se donosi zaključak koji je, obzirom na neka prethodna znanja, vjerojatan, ali nije u potpunosti siguran. Ovu vrstu zaključivanja najčešće koriste znanstvenici jer se može koristiti za razvijanje



hipoteze. Za razliku od deduktivnog zaključivanja, ovaj postupak donosi vjerojatan zaključak, ali ga ne potvrđuje pozitivno. Stoga se rezultat takvog zaključivanja može opisati kao „vrlo vjerojatan.“



Primjer abdukcije

„Na jezeru promatram flamingose i s mesta na kojem stojim se čini da su ružičasti. Flamingosi su stoga rijužičasti.“

Koristeći dedukciju, zaključak bi bio: „Pojedini flamingosi su s najmanje jedne strane ružičasti“.



Pitanje

Detektivski posao se najčešće opisuje kao „deduktivan“. U novim TV serijama o Sherlocku Holmesu glavni glumac ima i internetsku stranicu naziva „Umjetnost dedukcije“. Smatrate li da je „dedukcija“ pravi naziv za ovu vrstu rasuđivanja?

3.4 DODATNA LITERATURA

Kritičko razmišljanje: <https://blog.iqmatrix.com/critical-thinker>

RCA analiza: <https://www.toolhero.com/problem-solving/root-cause-analysis-rca/>



GLOSAR

Analogija. Analogno rasuđivanje temelji se na usporedbi sa sličnim slučajevima. Argument temeljen na analogiji je uspješan samo kad su sličnosti između predmeta i entiteta relevantne.

Analiziranje argumenata. Postupak raščlanjivanja argumenata s ciljem određivanja njegovih premisa i zaključaka.

Obraćanje masama. Pogrešno zaključivanje temeljeno na osjećaju mase, osjećajima naroda ili nacionalizmu umjesto da ponudi dobre razloge za prihvatanje zaključka.

Argument. Argument je skup tvrdnji od kojih se jedna naziva zaključkom, čija se istinitost ili prihvatljivost želi utvrditi argumentom. Ostale tvrdnje se nazivaju premissama koje bi trebale potkrijepiti zaključak.

Uzročno-posljedično rasuđivanje. Vrsta induktivnog argumenta u kojem se tvrdi da se određeni događaj ili učinak događaju na temelju određenih prethodnih uvjeta ili uzročnih čimbenika.

Zaključak. Glavna tvrdnja u argumentu da se premise moraju dokazati.

Protuargument. To je argument kojeg onaj koji ga daje formulira kao odgovor na neki drugi argument.

Protuprimjer. Protuprimjer je određeni primjer koji pobjija ili se suprotstavlja tvrdnji iznesenoj u argumentu.

Kritičko rasuđivanje. Kritičko razmišljanje uključuje sposobnost aktivne i vješte konceptualizacije, analiziranja, propitivanja i procjenjivanja ideja i vjerovanja.

Kritička samorefleksija. Kritička samorefleksija je čin ispitivanja vlastitih misli i uvjerenja i povezan je sa samospoznajom i samosvješću.

Deduktivni argument. Argument kod kojeg se prepostavlja da će premise dati dovoljnu podršku zaključku koji slijedi.

Empirijski argument. Argument kojim se prepostavlja primjena određenih empirijski utvrđenih činjenica.

Evaluacija argumenata. Postupak kritičkog ispitivanja vjerodostojnosti tvrdnji navedenih u argumentu; kritičko razmatranje prepostavki i vaganje mogućih rješenja problema.

Zabluda. Zabluda je varljivi argument koji nas pokušava nagovoriti da prihvatimo naprednu tvrdnju, ali razlozi koji potkrepljuju tvrdnju su irelevantni ili neprimjereni.

Lažno obraćanje stručnjaka. Do ove zablude dolazi kad netko citira stručnu ili poznatu osobu koja nije stručnjak u području o kojem se raspravlja.

Lažna analogija. Do pogreške lažne analogije dolazi kad se uspoređuju dva različita slučaja ili pitanja, a realno između njih nema relevantnih sličnosti.

Lažno rasuđivanje. Neispravno rasuđivanje koje zataškava relevantne dokaze ili sadrži upitne premise.

Brzopleta generalizacija. Do brzoplete generalizacije dolazi kad se zaključak izvodi na temelju nepromišljenih ili nedovoljnih dokaza.

Induktivni argument. Argument u kojem je zaključak vjerojatan, čak i ako se prepostavlja da su premise istinite.



Logička definicija. Ova vrsta definicije definira pojam odabirom onih značajki koje su zajedničke i ograničene na sve stvari koje taj pojam obuhvaća.

Predrasuda. Predrasuda predstavlja društvenu pretpostavku koja presudno utječe na naše razmišljanje, ali o kojoj nismo kritički razmišljali.

Premisa. Pretpostavka je izjava koja služi kao razlog u prilog zaključku argumenta.

Argument skliskog terena. Argument skliskog terena nas vodi od naizgled nevažnih i očito istinitih prvih premissa do pretjeranih posljedica u zaključku.

Društvena uvjetovanost. Vidimo samo ono što očekujemo da ćemo vidjeti.

Zvučnost. Argument je zvučan ako je istinit i ako prihvate da su sve njegove premissae istinite.

Jačina. Odnosi se na istinu ili jačinu premissa nekog argumenta.

Izjava. Izjava je tvrdnja koja može biti istinita ili neistinita.

Statistička ekstrapolacija. Vrsta induktivnog zaključivanja koja se odnosi na neku statističku studiju ili dokaz. Zaključak o ciljanoj populaciji se izvodi na temelju onoga što se smatra istinitim za uzorkovanu skupinu.

Stereotipi. Generalizanje ili pretpostavke koje ljudi donose o značajkama svih članova grupe na temelju slike (često pogrešne) o tome kakvi su ljudi u toj skupini.

Strukturalne pogreške. Ove pogreške sadrže nedostatke u samom zaključivanju jer su njihov oblik ili struktura neispravni.

Valjanost. Odnosi se na odnos između premissa i zaključka određenog argumenta.

Vrijednosni argument. Argument koji ističe zahtjev za preferencijom ili moralni sud o tome što je ispravno, a što neispravno, što je dobro, a što loše.



TEMA 4 – PRIKAZ STRATEŠKOG PLANIRANJA



"Formulacija jednog ili više detaljnih planova za postizanje optimalnih rezultata s raspoloživim resursima. U postupku planiranja se određuju ciljevi koji će biti ostvareni, formuliraju strategije za njihovo ostvarenje, raspoređuju potrebna sredstva i prate svi koraci u unaprijed određenom redoslijedu." (Poslovni rječnik, 2019.)



Strateško planiranje organizacijama predstavlja važan proces. Strateško planiranje je određivanje ciljeva za ostvarivanje smjera u kojem će se organizacija u budućnosti kretati. Da bi navedene ciljeve ostvarilo, rukovodstvo razvija planove kao što su poslovni plan ili marketinški plan.

Ovakva vrsta planiranja povećava učinkovitost organizacije, prepoznaje i smanjuje rizike i pokušava se pobrinuti za učinkovito korištenje raspoloživih resursa. Također je važno razumjeti kako poslovni ili društveni trendovi mogu utjecati na vašu organizaciju u narednim godinama.

Komunikacija



Plan koji samo skuplja prašinu na polici nije pretjerano koristan. Pobrinite se da iskommunicirate vaš strateški plan i strateške prioritete. Pobrinite se da ih ljudi upamte.

Ova tema je podijeljena u tri dijela:

- 4.1. Određivanje dugoročnih ciljeva
- 4.2. Rješavanje problema i donošenje odluka
- 4.3. Planiranje i dodjeljivanje resursa, praćenje



4.1. Određivanje dugoročnih ciljeva



Da bi se mogli odrediti dugoročni ciljevi i krenuti u strateško planiranje za manju ili veću organizaciju, prvo je potrebno da odredimo misiju i viziju:

- **Misija** je teško promjenjiva, stabilna osnova organizacije. Kod misije ćemo naići na odgovore na pitanja kao npr.: Tko smo mi? Za što se zalažemo? Zašto smo ovdje?
- S obzirom na određenu misiju, **vizija** je smjer u kojem se želimo kretati sljedećih nekoliko godina. Na pitanja kao: što želimo postići? u kojem se smjeru želimo kretati? treba odgovoriti kod određivanja vizije.

Teslini misija i vizija



Misija: „ubrzati svjetsku tranziciju na održivu energiju.“

Vizija: “stvoriti najuvjerljiviju automobilsku tvrtku 21. stoljeća usmjeravanjem svjetske tranzicije na električna vozila”

Pitanje



Pretpostavimo da razmišljate o tome da negdje pokrenete pekaru (ili neku drugu malu tvrtku). Što bi bile vaša misija i vizija?



Organizacijski ciljevi se definiraju i dijele prema važnosti na temelju vizije.

Ciljevi mogu biti vrlo različiti:

- organizacija može definirati cilj da će razviti novu potrošačku uslugu,
- cilj da će poboljšati kvalitetu određenog proizvoda,
- ili odrediti operativni cilj za pokretanje organizacije s manjim brojem upravljačkih razina.

Za postizanje definiranih ciljeva potrebno je razviti strategiju. Unutar strateškog planiranja rješavaju se sukobi između postojećih ciljeva, a napuštaju se prethodni ciljevi koji više nisu potrebni.

Rezultat ovakvog strateškog promišljanja se dokumentira u obliku strateškog plana. Za upravljanje vašom organizacijom, strateški plan je potreban dugoročni vodič za kretanje k ostvarenju utvrđenih ciljeva i po potrebi prilagodbu smjera kretanja.

Vašim dionicima i zaposlenicima je takav plan vrlo koristan jer im daje informacije u kojem se smjeru krećete i zašto.



Na temelju misije i vizije vaše pekare, želite započeti strateško planiranje.
Jasno, želite da to bude uspješno. Koje ciljeve ćete si postaviti?

4.2. RJEŠAVANJE PROBLEMA I DONOŠENJE ODLUKA



Na temelju ciljeva koje ste odredili, procijenite koji je najbolji način da ih ostvarite.

Pogledajte što treba riješiti. Definirajte problem. Konceptualno raščlanite problem na njegove dijelove. Pokušajte razmisliti što je dovelo do problema. Pokušajte razmisliti što se može učiniti za uklanjanje uzroka i koje alternative postoje. Pokušajte razmisliti koje korake možete poduzeti za ostvarenje cilja ili rješavanje problema.



Snage i slabosti

Tijekom procesa strateškog planiranja koji se odnosi na donošenje odluka kako dalje, trebate uzeti u obzir mogućnosti i nemogućnosti vaše organizacije. Vrlo je bitno da budete svjesni svojih aduta, ali je još bitnije da budete svjesni svojih slabih točaka. Također postoje i vanjski čimbenici koje je potrebno uzeti u obzir: prilike i prijetnje koje dolaze izvana. Navedeni čimbenici su također bitni za izradu uspješnog strateškog plana. Jednom kad utvrdite gdje ste kao organizacija i što se događa u vašoj okolini, bit ćeće u mogućnosti donositi bolje odluke na temelju dobivenih informacija.

SWOT analiza je najčešće korištena tehnika za otkrivanje unutarnjih i vanjskih čimbenika:

Snage (S) i Slabosti (W) predstavljaju unutarnje čimbenike:

- finansijska situacija (koliki je vaš kapital, promet, profit ili proračun, perspektiva)
- fizički resursi (gdje ste zemljopisno smješteni, koje objekte imate)
- ljudski resursi (zaposlenici, pripravnici)
- status vaših trenutnih poslovnih procesa

Prilike (O) i Prijetnje (T) su vanjski čimbenici, stvari koje ne možete kontrolirati, kao npr:

- propisi (npr. o zaštiti okoliša ili ekonomski)
- politička kretanja
- vanjsko financiranje
- gospodarska kretanja
- demografska kretanja
- društvena kretanja, tehnološke promjene
- tržišna kretanja

Pitanje



Koju SWOT analizu možete napraviti za vašu pekaru?

Pitanje



Vjerojatno mislite kako samo komercijalne tvrtke strateški planiraju, međutim to čine i vladine i neprofitne organizacije. Izradite izmišljenu SWOT-analizu za malu osnovnu školu smještenu negdje na selu.



4.3. PLANIRANJE I DODJELJIVANJE RESURSA, PRAĆENJE



Planiranje je proces razmišljanja o svim potrebnim aktivnostima potrebnim za postizanje željenog rezultata. Planiranje je tehnika koja se vjerojatno koristi u svakoj organizaciji, ali posebno je koriste zaposlenici na radnim mjestima koordinatora ili voditelja. Različiti sektori koriste različite vrste planova za postizanje svojih ciljeva. Vrlo je vjerojatno da će se pojedine organizacije čije radno opterećenje značajno varira tijekom tjedna, u velikoj mjeri osloniti na planiranje osoblja. U nekim drugim tvrtkama će bitnije biti organizirati logistiku roba.

Planiranje je određivanje broja aktivnosti ili zadataka potrebnih za ostvarivanje određenog cilja. Učinkovitim planiranjem se mogu značajno skratiti vrijeme i napor za postizanje navedenih ciljeva. Plan je kao karta. Prateći plan u mogućnosti ste pratiti napredak i predviđeti koliko je krajnji cilj daleko. Plan je više od samog vremenskog slijeda. Plan može sadržavati poglavlja o upravljanju rizicima, kvaliteti, nabavi i komunikaciji. Kod većih projekata ove teme mogu biti razrađene u odvojenom planu, ako su dovoljno važne.

Kao što je prije navedeno, postoje različite vrste planova. Ranije u ovom poglavlju o organizacijskim vještinama, obradili smo temu koja se odnosi na izradu popisa obveza. To je isto neka vrsta (osobnog) planiranja. Ovdje ćemo govoriti o općenitom konceptu planiranja. To može biti strateško planiranje za vašu organizaciju ili operativniji plan za vaš odjel ili plan za vaš tim.

U dalnjem tekstu su opisani brojni koraci potrebni za izradu plana. Napomena: nisu svi navedeni koraci uvijek potrebni za sve vrste planova.

Odredite odgovornosti

Odredite uloge u vašem planu, a najčešće uloge su:

- vlasnik tvrtke koji je odgovoran za odjel ili poslovni proces i vjerojatno osigurava financiranje vašeg projekta te odobrava plan,
- voditelj projekta, piše plan, pokreće projekt, provjerava napredak, troškove, kvalitetu, pokriva rizike i izvještava vlasnika tvrtke,
- stručnjaci i članovi tima koji osmišljavaju i/ili izrađuju proizvode ili usluge i realiziraju potrebnu dokumentaciju,
- ispitivači i/ili krajnji korisnici čija je uloga odobravanje poludovršenih ili dovršenih proizvoda,
- stručnjaci za osiguranje kvalitete ili revizori finansijskih izvješća i rizika koji bi mogli preuzeti jedno ili više područja koja su određena zajedno s voditeljem projekta,



Općeniti opis plana

Opišite željene ishode projekta. Opišite način na koji ćete ih ostvariti i izbore koje ćete napraviti.

Odredite isporučevine

Razložite željene rezultate na način da ih opišete kroz trenutne isporučevine. Budite određeni i S.M.A.R.T (vidi gore)

Odredite potrebne aktivnosti

Koje zadatke i/ili aktivnosti je potrebno izvršiti da bi se realizirale isporučevine. Ako je potrebno, podijelite isporučevine u manje dijelove.

Odredite vrijeme i trošak

Procijenite koliko će vam vremena trebati da dovršite svaki zadatak ili aktivnost.

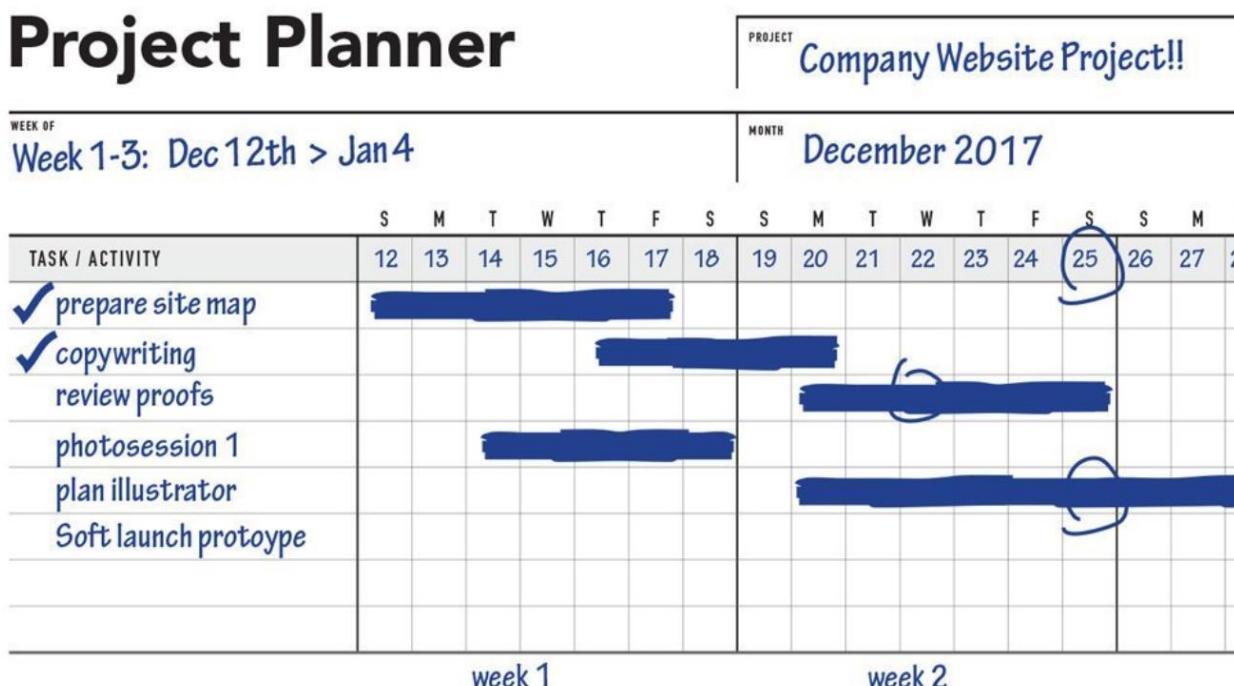
Procijenite trošak svakog zadatka pomoću prosječnoga broja sati svakog angažiranog resursa.

5. Razmotrite ograničenja resursa odnosno koliko vremena svaki resurs može realno posvetiti ovom projektu.

6. Utvrdite koji zadaci ovise o drugim zadacima i razvijte kritični put.

Izradite raspored projekta

Čim za svaki različit proizvod ili zadatak iz vašeg plana saznate koliko vam je vremena potrebno, prema kojoj ulozi/resursu, možete ih staviti na vremensku traku koja pokazuje koje zadatke i aktivnosti treba izvršiti, sa stvarnim datumima početka, trajanjem i rokom dovršetka.



Slika 4 Primjer planera projekta (nepoznato)

Opišite miljokaze

Opišite kad će projekt isporučiti posredne rezultate. Čim više miljokaza, to će biti moguće bolje pratiti napredak projekta.

Opиште osoblje

Grafikon osoblja opisuje razdoblje i broj sati koje će različite osobe provesti radeći na projektu i u kojoj ulozi.

Procijenite troškove, pratite troškove, ponovno procijenite troškove

Čim troškovi izmaknu kontroli, obavijestite vlasnika tvrtke

Opиште očekivanu kvalitetu

Opишte željenu kvalitetu projektnih rezultata i opišite način na koji ih se treba mjeriti. Osigurajte da s provjerama kvalitete krenete čim ranije da biste izbjegli otkrivanje većih nedostataka na samom kraju projekta kad će biti kasno za bilo kakva poboljšanja.

Opиште rizike

Provredite analizu rizika za moguće negativne događaje koji bi mogli otežati realizaciju projektnih rezultata. Za više informacija o upravljanju rizikom pogledajte odjeljak 5.2.

Objavite plan, uključite dionike

Svim dionicima objasnite ciljeve plana. Potrebni su vam njihov angažman i podrška, a često će vam biti potrebno i odobrenje voditelja financija ili drugih odjela.

Iskustvo



Planiranje je obično nešto što naučite radeći i stvarno vam treba iskustvo da biste ga savladali. Prvi put ćete možda biti vrlo nesigurni i bojati se da ćete podcijeniti ili precijeniti vrijeme potrebno za provedbu određene aktivnosti. Ne brinite, samo pogađajte... Prateći vrijeme koje ste vi (ili ostali) stvarno potrošili na provedbu ovog plana, sljedeći put ćete biti puno bolji u planiranju.

Aktivnost: napišite plan



Vaša kuća je vrlo lijepa, ali vam je kuhinja nefunkcionalna. Vaša najveća želja je nabaviti novu.

Napišite plan...



4.4 DODATNA LITERATURA

Jednostavno planiranje: <https://www.wikihow.com/Form-a-Plan>

Strateško planiranje: <https://www.clearpointstrategy.com/strategic-planning-ultimate-guide/>

TEMA 5 – PREGLED RUKOVOĐENJA



Rukovođenje je umjetnost usmjjeravanja podređenih k ostvarenju zajedničkog cilja. Svi poznajemo različite tipove rukovoditelja. Najcjenjeniji stil je demokratsko rukovođenje. Demokratski rukovoditelji uključuju svoje zaposlenike u proces donošenja odluka čime se zaposlenici osjećaju motiviranjima jer su pomogli donijeti važne odluke.

Ovakav tip rukovoditelja svoje zaposlenike motivira unapređenjem, povećanjem plaće ili drugim poticajima.

Manje omiljeni su takozvani autoritarni vođe, koji ne prihvataju prijedloge svojih podređenih i apsolutni su autoritet za sve odluke. Njegov (da, većinom je riječ o 'njemu'...) način motiviranja podređenih se naziva 'politikom velike batine' kao što su degradacija i otpuštanje.

Ova tema je podijeljena u tri dijela:

- 5.1. Tipovi vođenja i delegiranje
- 5.2. Preuzimanje odgovornosti i rizika
- 5.3. Pregovaranje



5.1. TIPOVI VOĐENJA I DELEGIRANJE

Voditi se može na različite načine. U uvodu smo predstavili neke vrste vođa koji se temelje na njihovom tipu osobnosti. Međutim Hersey-Blanchard teorija situacijskog vodstva smatra da osobne osobine vođe ne bi trebale biti presudne, već da su vjerovatno puno važnije osobine njegovih zaposlenika.

Hersey i Blanchard opisuju četiri primarna stila vođenja:

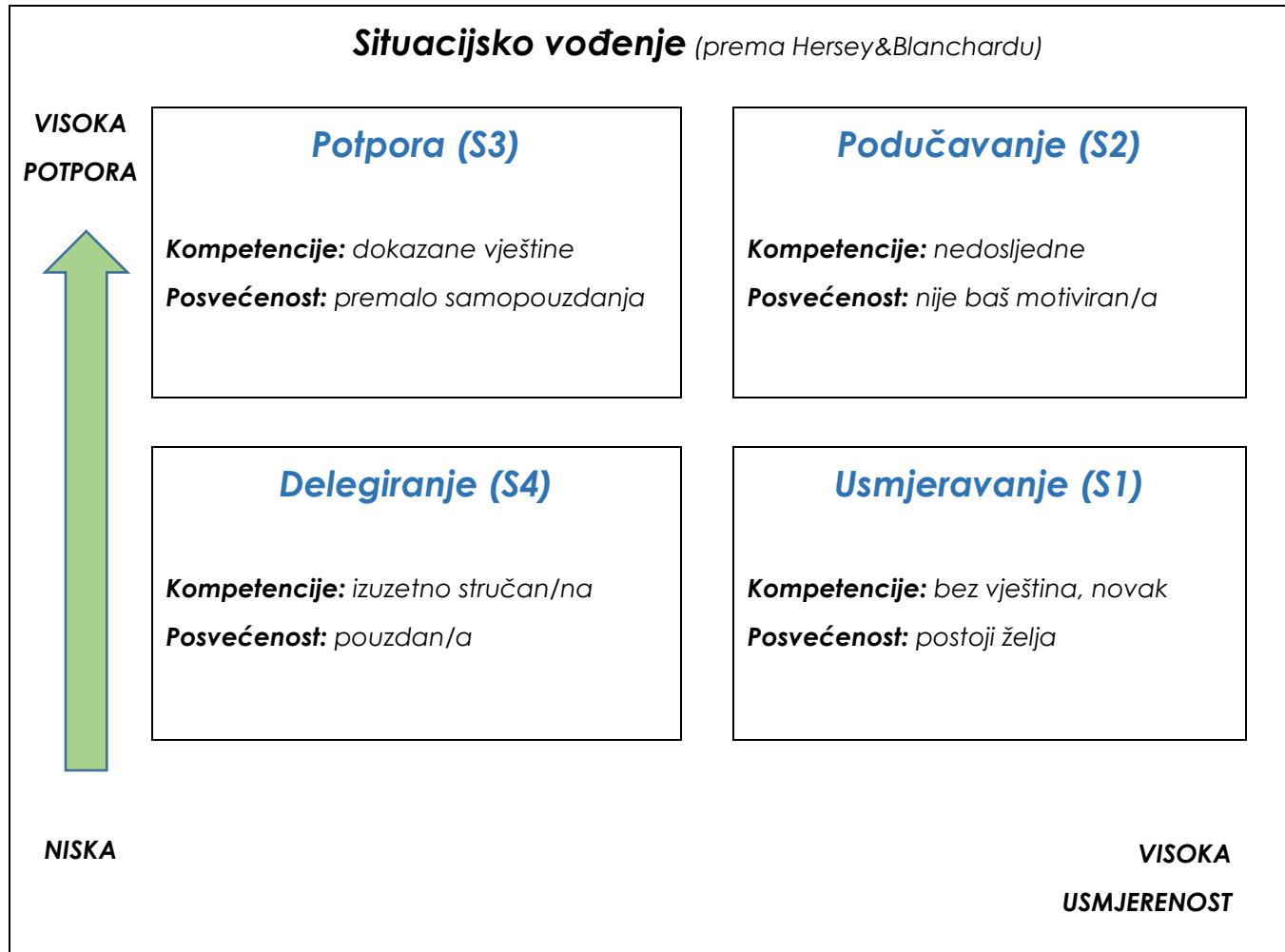
- usmjeravanje
- podučavanje
- potpora
- delegiranje

Osobne značajke zaposlenika ovise o brojnim čimbenicima. Dovoljno znanje i vještine, zajedno s iskustvom su bitni da bi se znalo može li se zaposleniku dodijeliti odgovornost za samostalno izvršenje posla. Motivacija je još jedan važan čimbenik u određivanju načina na koji će ih se voditi. Navedena teorija opisuje četiri kombinacije istih:

- Niska razina kompetencije i mala posvećenost
- Niska do srednja razina kompetencije i visoka posvećenost
- Srednja do visoka razina kompetencije i niska/promjenjiva posvećenost
- Visoka razina kompetencije i visoka posvećenost



Model kombinira stilove vođenja i vrste zaposlenika na sljedeći način:



Paul Hersey i Ken Blanchard (1969.) opisali su četiri stila vođenja. Na vodoravnoj osi dijagrama je prikazano ponašanje smjera kretanja, a na okomitoj količini podupirujućeg ponašanja potrebnog različitim tipovima zaposlenika. Četiri tipa zaposlenika su također formulirana u dvije dimenzije: prema njihovoj razini kompetencije (vještina) i količini posvećenosti (motivacije).

Slika 5 Situacijsko vođenje (Hersey, 1975.)

S1: Usmjeravanje

Ovo je situacija u kojoj vođa mora upravljati novim ili neiskusnim zaposlenicima koji nisu kompetentni, ali često motivirani za novi posao. Međutim, takvi zaposlenici nisu dovoljno sposobni samostalno izvršiti svoje zadatke. U ovoj situaciji bi dobre i jasne upute bile najbolji stil vodstva. Potrebno će biti i pratiti provođenje zadatka.

Ovo se još naziva i vodstvom usmjerenum na zadatke gdje se manje vremena i brige troši na međuljudske odnose.

Zaposlenik od voditelja očekuje da ga u velikoj mjeri usmjerava. Svi koraci koje treba poduzeti na putu do krajnjeg rezultata moraju biti jasni. Pripazite da zaposlenika ne pretrpate informacijama i dobro ga je uvijek zamoliti da ponovi što mora učiniti, da budete sigurni da je dobro shvatio sve potrebne informacije. Davanje komplimenata zaposlenicima nakon provedenog praćenja povećat će njihovu motiviranost.

S2: Podučavanje

Ovaj stil se još naziva „savjetodavnim vodstvom“. Na ovoj razini još uvijek ne posjeduju sve vještine. Imaju veliku želju za samostalnim radom, ali nisu još uvijek sposobni samostalno raditi. Nedostatak vještina i znanja ih sprječava u samostalnom radu što ih čini nesigurnima.

U ovoj fazi je vrlo bitno slušati ih, posvećivati im puno pažnje i objašnjavati donesene odluke.

Hersey i Blanchard su ovaj stil još nazivali „prodajom“. Voditelj 'prodaje' svoje upute zaposleniku čime mu daje do znanja da vjeruje da je zaposlenik u potpunosti sposoban dobro izvršiti zadatak. Pohvale nakon izvršenog posla su i dalje bitne jer će pozitivno djelovati na izgradnju samopouzdanja.

S3: Potpora

Na ovaj način se može voditi sposobne, ali nemotivirane zaposlenike. Oni su kvalificirani za posao koji obavljaju, ali su pretrpani poslom što ih čini nesigurnima, bezvoljnima i pod stresom. Voditelj im mora pružiti veću potporu. Važno je objasniti im razloge toliko visokog radnog pritiska u određenom trenutku te ih motivirati da nastave dalje. To će vjerojatno stimulirati zaposlenika da se vrati na posao i počne ga ponovno dobro odradivati. Može pomoći i ako ga/ju se podsjeti na prijašnje uspjehe u sličnim zadacima. Pitanja bi se trebala rješavati zajednički, otvorenom raspravom da bi se stvorili samopouzdanje i povjerenje. Dogovore se može sklapati zajedno. Naravno, oko takvih dogovora se trebaju složiti obje strane.



S4: Delegiranje

Kad su zaposlenici sposobni i spremni samostalno obavljati svoje zadatke, oni su na visokoj razini zrelosti za obavljanje zadataka. Stoga im je potrebno puno manje potpore. Zaposlenici sami iniciraju kad obavijestiti voditelja, ako je to potrebno. Također će samoinicijativno obavijestiti ili se savjetovati s voditeljem oko važnih pitanja ili neočekivanih problema. Zahvaljujući svojoj samostalnosti, takvi zaposlenici su iznutra motivirani, a rezultat toga je da se s njima ne mora biti u svakodnevnom kontaktu.

Delegiranje u praksi, međutim, nije tako jednostavno kao što izgleda. Najvažnija je sposobnost voditelja da „otpusti“. Dobra je ideja da voditelj sa zaposlenikom porazgovara o „Čemu“ (konačni cilj), a vjerojatno i o vremenu i raspoloživim sredstvima. Ponekad je dobro isplanirati i kontrolne točke u tijeku projekta, pratiti napredak i razgovarati o neočekivanim nevoljama i sl. Voditelj mora shvatiti da delegiranje uključuje i držanje na udaljenosti. Takav zaposlenik ima vlastite odgovornosti i mnoge odluke donosi sam. Ako stvari idu dobro, čestitamo!

Može se reći puno toga o delegiranju, a može ga se promatrati i u užem smislu: kao vještina koja je potrebna i kod drugih stilova vođenja. Delegirate zato što ne možete sve poslove odraditi sami.

Delegiranje ne znači bježanje od odgovornosti ili prebacivanje vašeg posla na nekog drugog. Mudro je koristiti članove vašeg tima za ostvarivanje maksimalnih rezultata. Delegiranje vam omogućuje da na najbolji način iskoristite svoje vrijeme i vještine, a ostalim članovima tima da ostvare svoj puni potencijal.



Aktivnost: Odaberite nadolazeći zadatak za koji ste u vašoj tvrtki odgovorni i otkrijte gdje možete delegirati odgovornosti.

Prije nego delegirate zadatke: upitajte se je li to vrijedno delegiranja.

Kao pomoć u otkrivanju je li zadatak prikladan da ga se delegira ili je riječ o zadataku koji morate odraditi sami, odgovorite si na sljedeća pitanja:

1. Je li moguće i prihvatljivo delegirati ovaj zadatak? (zakonske ili etičke prepreke?)
2. Je li ovaj zadatak prilika za poboljšanje vještina jednog ili više članova tima?
3. Hoće li se ovaj zadatak ponoviti u budućnosti?
4. Postoji li još netko u mom timu tko može izvršiti zadatak?
5. Je li vremenski učinkovito delegirati ovaj posao? (izrada uputa i praćenje ne zahtijevaju previše vremena)

Ako ste na većinu pitanja odgovorili potvrđno onda bi moglo biti dobro delegirati ovaj posao.





"Pravila" za delegiranje zadataka:

- Jasno navedite željeni ishod
- Razjasnite sva ograničenja i uvjete.
- Povremeno pregledajte poslove, a revidirajte po potrebi.
- Budite uvijek raspoloživi za potporu i pitanja.
- Motivirajte.
- Prihvativate da zadaci možda neće biti izvršeni na način na koji biste ih vi izvršili!
- I dalje ste odgovorni!

5.2. PREUZIMANJE ODGOVORNOSTI I RIZIKA

Odgovornost



Pod odgovornošću podrazumijevamo posao ili zadatke dodijeljene osobi na temelju njezina položaja u organizaciji. Odnosi se na mentalne i fizičke aktivnosti koje moraju biti izvršene da bi se određeni zadatak ili obveza mogli izvršiti. To znači da svaka osoba koja izvrši bilo kakav mentalni ili fizički napor kao dodijeljeni zadatak ima odgovornost“ (Allen)

Svaka osoba ima odgovornosti koje se mogu uvelike razlikovati. Odgovornosti vođa i rukovoditelja su vjerojatno međusobno najsličnije.

Postavljanje i ostvarivanje poslovnih ciljeva.

Vođa razmišlja o budućnosti i ima viziju kako bi ista trebala izgledati. Vođa postavlja ciljeve koji se temelje na toj viziji. Treba biti jasno u kojem smjeru će se organizacija kretati sljedećih nekoliko godina. Vođa pretvara viziju u dugoročne ciljeve i planove.

Postavljanje prioriteta

Zadatak vođe je da odluči koje je zadatke potrebno izvršiti prve, koje kasnije, a koje uopće nije potrebno izvršiti. Vrijeme je ograničen resurs. Organizacije se trebaju koncentrirati na izvršenje važnih zadataka i pokušati prestati raditi stvari male vrijednosti.

Donošenje odluka

Vođa razmišlja o rješenjima problema, može odabratizmeđu alternativnih rješenja i djelovati.



Davanje primjera.

Vođa je uvijek vrlo izložen i uspostavlja razinu kvalitete u organizaciji. Svi promatraju njegov rad i on bi trebao raditi ispravne stvari.

Davanje primjera je povezano i s integritetom što znači da treba činiti dobre stvari i kad nitko ne gleda.

Pitanje



Možete li zamisliti svjetskog vođu kojeg smatrate osobom koja je dobar primjer? Zašto?

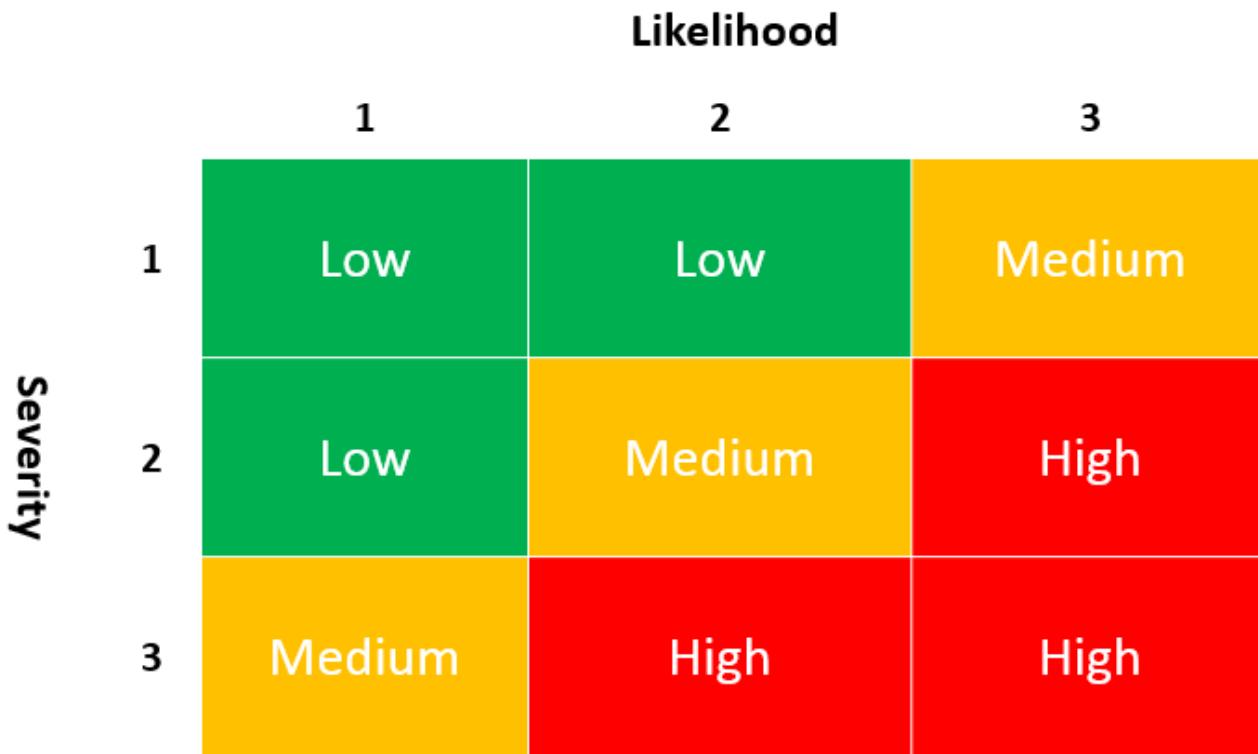
Procjena i upravljanje rizicima

Procjena rizika

Još se naziva i analizom rizika što je postupak koji pomaže identificirati moguće probleme koji bi se mogli pojaviti i koji bi mogli uzrokovati gubitak vremena ili novca ili naštetići ugledu vaše organizacije. Vrlo je bitno identificirati i spriječiti moguće probleme i prije i tijekom projekta. Ponekad olakšava odluku treba li neki projekt nastaviti ili zaustaviti.

Osnovna tehnika je analiza utjecaja. Ona ima dvije dimenzije: šansa/vjerojatnost nastanka nekog negativnog događaja i ozbiljnost kojom će isti utjecati na projekt. Navedene dvije dimenzije se mogu multiplicirati na način prikazan na sljedećem dijagramu:





Slika 6 Procjena rizika (nepoznato)

U situacijama kad mogući događaji pripadaju kategoriji „visoko“, potrebno ih je intenzivno pratiti i njima upravljati.

Upravljanje rizikom

Nakon što ste identificirali rizike, možete krenuti razmišljati o načinima upravljanja istima. Osigurajte redovno provođenje provjera kao što je praćenje troškova, povremeno testiranje proizvoda ili ugradnja senzora za rano obavještavanje. Odredite aktivnosti koje ćete poduzeti za rješavanje mogućih problema ili, čak i bolje, rješavanje istih prije nego uopće nastanu.

Ostale osnovne strategije upravljanja rizicima su:

- Prihvaćanje rizika
Vaša prva opcija je prihvatiti rizik. Ponekad ne možete učiniti ništa da sprječite rizik, a ponekad će trošak sprječavanja biti veći od štete.
- Izbjegavanje rizika
Uključuje nastojanje da se sprječi nastanak rizične situacije. To može biti nešto poput ugradnje zaštite od provale ili vatrozida na mreži vaše tvrtke.
- Podjela rizika
Primjer je osiguranje nečega: na ovaj način dijelite rizik s drugim osobama ili organizacijama
- Smanjite utjecaj
Primjer je da uvijek budete sigurni da imate rezervni plan





Aktivnost: Recimo da pokrećete internetsku trgovinu putem koje ćete prodavati rabljene analogne kamere i objektive koje kupujete na buvljacima. Napravite analizu rizika i opišite kako ćete upravljati rizicima.

5.3. PREGOVARANJE



Ako ste općenito dobri u pregovorima znači da imate sposobnost i vještine potrebne da vas izvuku iz svake teške situacije. Za to morate biti sposobni sudjelovati u raspravi s drugima na miran i otvoren način, gradeći međusobno razumijevanje i postići rezultat prihvatljiv za obje strane.

Koraci koje treba poduzeti:

Pripremite se

- upoznajte se s problemom. Potrudite se razumjeti interes svih uključenih strana i razumjeti zašto određena strana zauzima određeni stav o temi
- odredite što želite izvući iz tog postupka
- razmislite kako to učiniti i koja bi strategija mogla biti učinkovita

Razmjenite stajališta

- objasnite svoje potrebe i motivirajte za realizaciju željenog cilja
- poslušajte njihova
- izbjegavajte stvari učiniti osobnim

Istražujte

- sve strane su objasnile svoje pozicije
- pronađite područja u kojima su sve strane suglasne
- pronađite zajednički kriterij za pronalaženje rješenja stvari oko kojih se ne slažete
- pronađite alternativna rješenja i usporedite ih s kriterijem

Pronađite kompromis

- pronađite prijedloge s ustupcima prihvatljivim svim stranama
- pronađite prijedlog koji najbolje zadovoljava sve strane

Završite dogovor

- Rukujte se ili sklopite ugovor ako je potrebno, ne zaboravite na detalje i pobrinite se da ga potpišu sve ugovorne strane. Pridržavajte se navedenog u ugovoru.

Kvalitete dobrog pregovarača su sljedeće:

- empatičan, ali asertivan
- ima sposobnost samokontrole i samopouzdanje
- pažljiv i tolerantan



- pokazuje znanje i uvid u temu o kojoj se raspravlja
- bez predrasuda
- kreativan u pronalaženju zadovoljavajućih situacija za sve strane
- spreman na kompromis

5.4 DODATNA LITERATURA

Situacijsko vodstvo: <http://www.free-management-ebooks.com/faqlid/leadtheory-06.htm>

Odgovornost: <https://knowledge.insead.edu/responsibility/the-five-dimensions-of-responsible-leadership-3685>

Pregovaranje: <https://study.com/academy/lesson/what-is-negotiation-the-five-steps-of-the-negotiation-process.html>

Općenito: sve ilustrativne slike u ovom dokumentu su preuzete sa Pixabay.com

