

6. Vizija, misija i ciljevi



VIZIJA PODUZEĆA

- ☛ u kontekstu menadžmenta vizija pretpostavlja sliku idealne budućnosti poduzeća ⇒ jasna predodžba budućih događaja, dugoročni željeni rezultat unutar kojeg su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu njezina ostvarenja
- ☛ dobro definirana vizija sadrži dvije osnovne komponente:
 1. temeljna ideologija
 2. predvidiva budućnost
- ☛ **temeljna ideologija** definira prirodu i identitet poduzeća, predstavlja trajni element vizije, a sastoji se od temeljnih vrijednosti i temeljnih svrha

- ☛ temeljne vrijednosti obuhvaćaju sustav vodećih načela i dogmi po kojima se poduzeće vodi ⇒ vodič su za prihvatljive načine postizanja ciljeva i dugoročnih rezultata poduzeća
- ☛ osnovna svrha predstavlja najvažniji razlog postojanja poduzeća ⇒ doprinos društvu
- ☛ nakon definiranja ideologije preporuča se mijenjati sve što nije u skladu s njom
- ☛ **predvidljiva budućnost** podrazumijeva predviđanje ciljeva na dugi rok (10 do 30 godina) i način njihovog ostvarivanja
- ☛ tumači kako će poduzeće izgledati, kakve će biti karakteristike rezultata poslovanja i kakve će biti osnovne vrijednosti

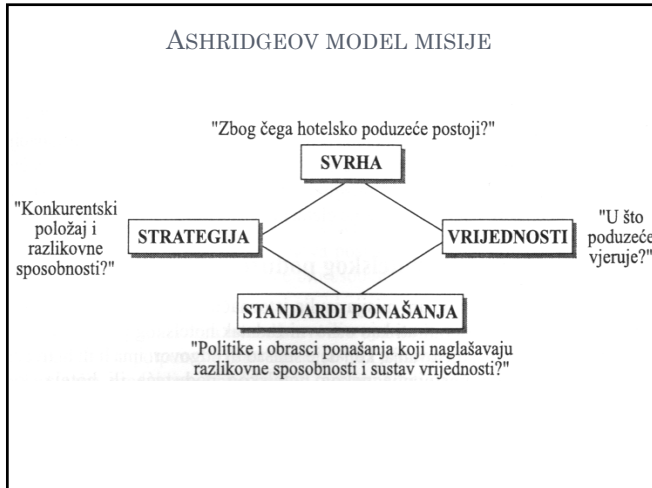
- ☛ viziju definiraju menadžeri, samostalno ili uz pomoć zaposlenih, na način da bude potpuno razumljiva, jasna i postojana u svijesti zaposlenika
- ☛ vizije se najčešće definiraju uz pomoć sljedeće tri metode:
 1. metode samoispitivanja
 2. metode sastavljanja "Mars grupe"
 3. metode samoispitivanja zaposlenih pojedinačno
- ☛ kod samoispitivanja poduzeće ispituje samo sebe sve dok ne dođe do konačnog odgovora tj. osnovnih vrijednosti od kojih ne smije odstupati

- ☛ "Mars grupu" sastavlja vrhovni menadžment od posebno izabраних 5 do 7 osoba koje se šalje na neko imaginarno i izolirano mjesto (na Mars) sa zadatkom da tamo osnuju identično poduzeće onome "na Zemlji", uz pretpostavku da su izabrane osobe one koje imaju najvjernije shvaćanje temeljnih vrijednosti poduzeća, najviši stupanj zajedničkih vrijednosti i najviši stupanj stručnosti
- ☛ pojedinačnim ispitivanjem zaposlenih ispituju se njihovi stavovi i odanost utvrđenim vrijednostima poduzeća
- ☛ suvremeneno poduzeće teži definiranju zajedničke vizije

MISIJA PODUZEĆA

- ☛ misija ili svrha označava osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća po kojem se ono razlikuje od ostalih poduzeća
- ☛ misije određuju ciljeve u prostoru i vremenu ⇒ dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva i ostalih planova prema hijerarhiji
- ☛ misija se sastoji od:
 1. svrhe
 2. strategije
 3. standarda ponašanja
 4. vrijednosti

6. Vizija, misija i ciljevi



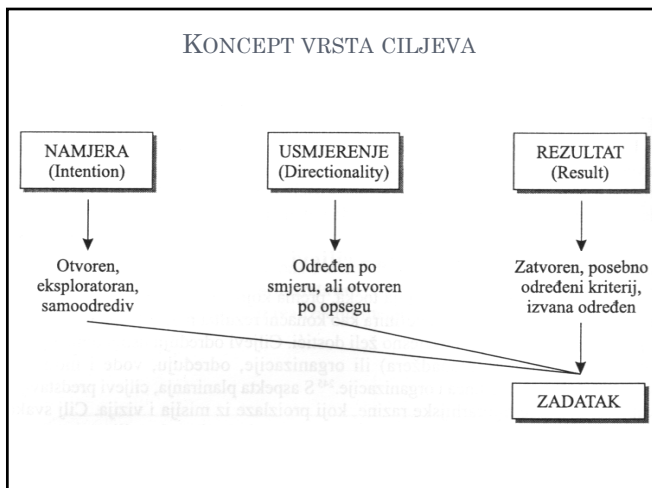
- s vremenom, zbog promjenjivog okruženja, misija poduzeća, koja je na početku bila potpuno jasna, postaje nejasna ili neprimjerena
- menadžment povremeno mora preispitivati misiju
- sadržaj misije podrazumijeva ⇒
 - protekli razvoj poduzeća
 - tekuće preferencije menadžmenta i vlasnika
 - okolinu u kojoj egzistira poduzeće
 - sredstva kojima raspolaže poduzeće
 - specifičnu osposobljenost poduzeća
- kvalitetno definiranje misije je težak i dugotrajan zadatak
- sadržaj misije mora biti motivirajući za zaposlenike i izražavati osnovnu politiku poduzeća

- tri su karakteristična načina definiranja misije poduzeća:
 - menadžeri sami ili uz pomoć savjetnika pišu izjavu o misiji ⇒ najlošiji pristup
 - osnivač poduzeća tijekom vremena razvija poslovnu filozofiju koja polako preraste u misiju poduzeća ⇒ preporučljiv pristup
 - misija se usmjerava na rješavanje određenih problema čijim rješavanjem osnažuje prvobitna misija poduzeća

CILJEVI PODUZEĆA

- svako poduzeće mora imati jedan ili više ciljeva kojima teži
- važnost ciljeva naglašava i stav pojedinih autora koji tvrde da je organizacija sredstvo za postizanje ciljeva
- proces menadžmenta počinje definiranjem svrhe i ciljeva poduzeća stoga je nužno precizno definirati pojam cilja
- poseban problem proizlazi iz mnogo različitih izraza koji se u stranoj literaturi koriste za označavanje ciljeva ⇒ objectiv, goals, ends, mission, target itd.
- ciljeve je moguće diferencirati prema sljedećem konceptu ⇒

KONCEPT VRSTA CILJEVA



- namjera je pojam, odnosno koncept cilja koji pokazuje razloge zbog kojih poduzeće postoji (npr. cilj je opstanak)
- usmjerenje definira pravac akcije, ali ne i njezin domašaj (npr. cilj je ostvariti rast)
- cilj može biti formuliran i kao poslovni rezultat kojeg se želi postići (npr. cilj je povećanje iskorištenosti kapaciteta za 5%) ⇒ tako definiran cilj omogućuje racionalan pristup određivanju potrebnih resursa, oblikovanju organizacijske strukture i definiranju mjera koje je potrebno poduzeti

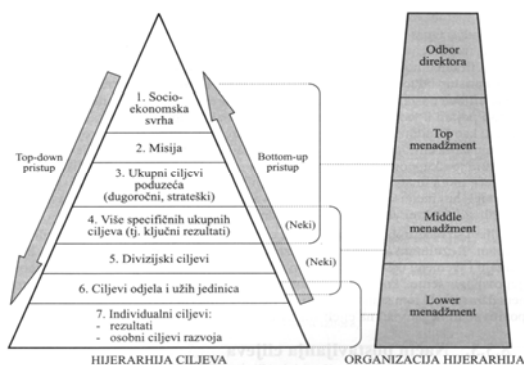
6. Vizija, misija i ciljevi

- brojni teoretičari su se bavili pitanjem da li poduzeće ima jedan ili više ciljeva ⇒ prevladava shvaćanje o dva temeljna cilja → **opstanak i razvoj**
- opstanak, kao cilj, proizlazi iz samog postojanja poduzeća, dok se razvojem omogućava kontinuitet djelovanja poduzeća
- ni jedan nije važniji od drugog, ali je u određenim prilikama nužno posvetiti veću pažnju ostvarivanju jednog od dva temeljna cilja ⇒ ostvarivanje jednog cilja ovisi o ostvarivanju drugog

- problemu definiranja ciljeva potrebno je pristupiti i sa tzv. procesnog aspekta:
 - proces djelovanja okoline na ciljeve poduzeća
 - proces formuliranja i ostvarivanja ciljeva
- uspješnost ostvarivanja ciljeva poduzeća proporcionalna je uspješnosti njegovih odnosa s okolinom
- proces formuliranja i proces ostvarivanja ciljeva nisu isti
- način formuliranja ciljeva može biti u rasponu od autokratskog do potpuno demokratskog, dok ostvarivanje ciljeva uvijek sadrži neku vrstu hijerarhijske strukture

- hijerarhija ciljeva predstavlja formalnu povezanost ciljeva između i unutar organizacijskih razina u poduzeću
- manifestira se u činjenici da postoje vrhovni i derivirani ciljevi, ciljevi poduzeća, organizacijskih jedinica i pojedinaca
- to je moguće prikazati na sljedeći način ⇒

ODNOS CILJEVA I ORGANIZACIJSKE HIJERARHIJE



- iz misije se izvode najprije strateški ciljevi ⇒ pri tome se pozornost menadžmenta treba usmjeriti na:
 1. stanje tržišta
 2. inovacije
 3. proizvodnost
 4. fizičke i financijske resurse
 5. profitabilnost
 6. performanse i razvoj menadžera
 7. performanse i stavove radnika
 8. javnu odgovornost

- taktički ciljevi proizlaze iz strateških, a podrazumijevaju rezultate koje namjeravaju ostvariti pojedini sektori
- taktički ciljevi su temelj za definiranje operativnih ciljeva, kojima se definiraju specifični rezultati koje trebaju ostvariti odjeli, radne grupe i pojedinci
- operativni ciljevi su posebno precizni i mjerljivi, a izražavaju se u kvantitativnim veličinama
- ciljevi se rijetko mogu promatrati kao autonomni ciljevi – svaki cilj ili podržava ostvarenje nekog drugog cilja ili je i sam podržan od drugih ciljeva

6. Vizija, misija i ciljevi

- teorija i praksa menadžmenta su prepoznale dva temeljna pristupa postavljanju ciljeva ⇒
 - top – down pristup
 - bottom – up pristup
- prema top – down pristupu viša razina menadžmenta određuje ciljeve nižoj razini i tako sve do izvršitelja pojedinih zadataka
- prednosti ovog pristupa su u jedinstvu i usklađenosti ciljeva
- nedostatak je nedovoljna motiviranost podređenih
- prema bottom – up pristupu ciljevi se određuju obrnutim smjerom, a nadređeni trebaju samo uskladiti utvrđene ciljeve

- prednost ovog pristupa je u velikoj motiviranosti zaposlenih da se ciljevi ostvare
- nedostatak je u čestoj konfliktности među ciljevima
- praksa je pokazala da nema čistih pristupa u postavljanju ciljeva, već se uvijek primjenjuje određena kombinacija spomenutih pristupa
- na postavljanje ciljeva uvijek utječu određene interne i eksterne interesne grupe
- interne interesne grupe čine menadžeri i zaposlenici
- eksterne interesne grupe čine konkurenti, kupci, vlada, dioničari, različite vladine i nevladine organizacije

- utjecaj tih grupa se ogleda u u njihovim traženjima i pritiscima koji ograničavaju menadžere u postavljanju ciljeva
- sloboda izbora ciljeva koju menadžeri stvarno imaju stalno varira u zavisnosti od moći spomenutih interesnih grupa ⇒ menadžeri mogu biti proaktivni u postavljanju ciljeva kada je moć interesnih grupa relativno mala, odnosno reaktivni kada je moć interesnih grupa velika
- pri postavljanju ciljeva menadžeri se moraju držati određenih kriterija
- dva najpoznatija kriterija za postavljanje ciljeva su 5C i SMART kriterij

- kriterij 5C ⇒
 - ciljevi trebaju biti svima jasni
 - svaki cilj treba biti konzistentan s drugim ciljevima čime se osigurava njihova povezanost
 - svaki cilj mora biti mjerljiv kako bi se moglo kontrolirati njegovo ostvarenje
 - ciljevi trebaju biti izazovni, ali ne i nedostižni
 - jasni, konzistenti, mjerljivi i izazovni ciljevi trebaju biti ostvarivi da bi imali smisla
- kriterij SMART
 - dobri ciljevi izražavaju točno ono što se želi postići
 - dobri ciljevi su i mjerljivi

- u postavljanju ciljeva treba koristiti glagole akcije
 - dobri ciljevi trebaju biti dostižni i predstavljati izazov
 - potrebno je definirati vrijeme u kojem će ciljevi biti ostvareni
- iz navedenog proizlaze karakteristike efektivnog postavljanja ciljeva:
 - specifičnost i mjerljivost
 - izazovnost ali realističnost
 - definiranost vremenskog razdoblja
 - obuhvaćenost područja ključnih rezultata
 - povezanost s nagrađivanjem

- od dobro postavljenih ciljeva koristi može imati cjelokupno poduzeće, njegovi specifični sektori i odjeli, radne grupe i pojedinci
- moguće je istaknuti četiri temeljne koristi od postavljanja ciljeva ⇒
 - ⇒ usmjerenost na odluke i napore
 - ⇒ pomoć u procesu planiranja
 - ⇒ motiviranje ljudi i stimuliranje učinka
 - ⇒ pomoć u procjeni i kontroli performanci

6. Vizija, misija i ciljevi

MENADŽMENT POMOĆU CILJEVA MBO

- ☞ MbO je sveobuhvatan sistem upravljanja koji integrira mnoge ključne aktivnosti u upravljanju na sistemski način i koji je svjesno usmjeren na učinkovito i efikasno ostvarenje organizacijskih i individualnih ciljeva
- ☞ proces MbO se izvodi u tri osnovne faze:
 1. definiranje ciljeva
 2. analiza ključnih rezultata
 3. praćenje ostvarenja

Definiranje ciljeva

- cilj ima tri osnovna elementa:
 - mora definirati početnu točku ili postojeće stanje
 - mora utvrditi konačnu točku do koje treba stići
 - mora naznačiti vrijeme u kojem će se prijeći put od početne do konačne točke
- ☞ ciljevi poduzeća su uvijek poredani po određenom redosljedu važnosti, a to najčešće izgleda na sljedeći način ⇒
 1. profitabilnost
 2. položaj na tržištu
 3. proizvodnost

4. financijski i materijalni resursi
5. inovacije
6. učinak i razvijanje menadžera
7. učinak i stavovi radnika
8. javna odgovornost

Analiza ključnih rezultata

- usporedbom planiranih zadataka i opisa radnih mjesta utvrđuju se osnovni zadaci koje svaki menadžer treba izvršiti da bi se ostvarili postavljeni ciljevi poduzeća

- ☞ analiza ključnih rezultata obuhvaća:
 - opis ključnih rezultata
 - oblikovanje standarda učinka
 - definiranje instrumenata kontrole
- ☞ **opisom ključnih rezultata** obuhvaća se manji broj zadataka koji imaju veći utjecaj na ostvarivanje ciljeva
- ☞ pri tome je potrebno odgovoriti na dva ključna pitanja ⇒
 1. u kojim će područjima rada izvrstan učinak pozitivno utjecati na poslovanje cjelokupnog poduzeća?

2. u kojim će područjima rada slab učinak biti vrlo štetan za rezultat poslovanja poduzeća?
- ☞ opis ključnih rezultata provodi se kroz njihov izbor i definiranje indikatora
 - ☞ izbor ključnih rezultata je postupak kojim se selektiraju oni rezultati iz domene rada pojedinog menadžera koji najbolje prikazuju doprinos njegove organizacijske jedinice ostvarenju ciljeva poduzeća
 - ☞ moguće je ovdje samo izdvojiti neke od najvažnijih ključnih rezultata koji se koriste u MbO ⇒

- ☞ sektor proizvodnje:
 - proizvodni učinak
 - učinak po radniku
 - ekonomičnost proizvodnje
 - iskorištenost materijala
 - tijek izrade
 - iskorištenost kapaciteta
 - učinak voznog parka
- ☞ sektor nabave:
 - broj obrtaja
 - razvoj cijena
 - kontrolni indeks cijena

6. Vizija, misija i ciljevi

- iskorištenost skladišta
- disperzija opsega nabave
- ☞ sektor prodaje:
- ostvarenje prodaje
- neto prihod
- stanje zaposlenosti
- koeficijent obrtaja
- uspjeh ponude
- indeks kupaca
- ☞ finansijski sektor:
- likvidnost
- stupanj pokriva stalnog kapitala

- stupanj pokriva kratkoročnog i srednjoročnog tuđeg kapitala
- povrat investicija
- cash flow
- ☞ kadrovski sektor:
- fluktuacija radnika
- prosječna plaća
- učinak po satu
- udio u dobiti

☞ nakon definiranja ključnih rezultata potrebno je utvrditi odgovarajuće indikatore za svakog od njih, npr. ⇒

- ⇒ proizvodni učinak = proizvedena količina/utrošeni sati proizvodnje
- ⇒ iskorištenost skladišta = stanje zaliha/površina skladišta
- ⇒ koeficijent obrtaja = prodaja/prosječno stanje zaliha
- ⇒ povrat investicija = dobitak/kapital x 100

☞ **standardi učinka** predstavljaju rezultate koji će se postići ako se utvrđeni ključni zadaci izvršavaju na zadovoljavajući način

☞ razlikuju se kvantitativni i kvalitativni standardi učinka

☞ kvantitativni standardi su oni pokazatelji kojima se brojčano izražava ostvarenje ključnih rezultata

☞ kvalitativni standardi učinka su opisni pokazatelji ostvarenja ključnih rezultata

☞ u oblikovanju standarda učinka se polazi od izabranih pokazatelja koji se zatim izračunavaju iz konkretnih podataka poduzeća i na taj se način formira etalon – veličina

☞ nasuprot etalon – veličine postavlja se ciljna veličina koju treba dostići

☞ put od etalon – veličine do ciljne veličine je ostvarivanje cilja

☞ poželjno je u utvrđivanju ciljne veličine koristiti benchmarking metodu

☞ **definiranje instrumenata kontrole** ostvarenja postavljenih standarda učinka treba omogućiti odgovaranje na pitanje da li se postižu željeni rezultati

☞ potrebno je definirati odgovarajući tijek informacija u kojem su najvažniji:

- izvori podataka
- nositelji podataka
- vrijeme pristizanja podataka

☞ izvori podataka su evidencije i dokumentacije

☞ nositelji podataka su izvještaji

☞ vrijeme pristizanja podataka posredstvom nositelja ovisi o karakteru pojedinih standarda učinaka (dnevna, tjedna, mjesečna, kvartalna ili godišnja informacija)

Praćenje ostvarenja

○ praćenje ostvarenja standarda učinka obuhvaća četiri vrste pregleda:

1. redoviti pregled
2. pregled izvršenja rada
3. pregled potreba izobrazbe
4. pregled plaća

☞ pregled rada se realizira redovnom komunikacijom među menadžerima kojom se utvrđuje odvijanje rada ⇒ kod praćenja operativnih zadataka ovi su pregledi češći, a kod praćenja strateških zadataka rijedi

6. Vizija, misija i ciljevi

- pregled izvršenja rada je formalan pregled kojeg sastavlja menadžer i njegov nadređeni, a pregledava ga pretpostavljeni nadređenom (tri razine), odgovara na pitanje da li su postignuti planirani rezultati ⇒ uglavnom se provodi svaka tri mjeseca
- pregledom potreba izobrazbe utvrđuju se mogućnosti menadžera i potrebe njegove dalje izobrazbe ⇒ provodi se jednom godišnje
- pri tome se analiziraju sljedeći podaci o menadžeru:
 - da li je postavljen na najpogodnije mjesto
 - da li je potreban premještaj

- da li je spreman za unaprijeđenje, kada i za koje mjesto
- treba li uzimati u obzir osobne faktore pri planiranju njegove karijere
- potrebe izobrazbe menadžera treba promatrati u svjetlu sadašnjeg radnog mjesta, predviđenog novog mjesta i promjena metoda rada, tehnologije i sl.
- pregled plaća se provodi s ciljem da se donesu odluke o promjeni u strukturi plaća menadžera i/ili u strukturi nagrade ⇒ provodi se godišnje, a za mlade menadžere i češće