

Planiranje u neprofitnim organizacijama

prof.dr.sc.. Zdenko Klepić



Planiranje

- Planiranje se može promatrati kao formalni proces utvrđivanja ciljeva i izbor strategija adekvatnih za ostvarenje tih ciljeva.
- U procesu planiranja najprije se utvrđuje vizija neprofitne organizacije iz koje se deducira njena misija kojom se ostvaruje vizija.
- Iz misije se potom izvode ciljevi za ostvarenje kojih se formuliра adekvatna strategija koju treba pretočiti u planove i budžete.
- Planiranje premošćuje jaz između onoga gdje se organizacija sada nalazi i onoga gdje se želi naći u budućnosti.
- Ukoliko se ne bi planiralo poslovanje, održivost i opstanak organizacije bi se prepustilo slučaju.
- Planiranje traži da upravljačke strukture organizacije svjesno odrede smjerove djelovanja, tj. da izvrše izbor između više alternativnih pravaca.

Bitnost planiranja

- Četiri glavna aspekta planiranja:
 - (a) doprinos planiranja svrsi i ciljevima,
 - (b) primat planiranja među menadžerskim zadacima,
 - (c) sveprisutnost planiranja i
 - (d) efikasnost stvorenih planova.
- Menadžerskim je poslovima u organiziranju, menadžmentu ljudskih resursa, vođenju i kontroliranju namijenjeno da podrže ostvarenje postavljenih ciljeva organizacije pa je stoga planiranje prethodnica ostalim menadžerskim funkcijama.
- U procesu menadžmenta sve funkcije se stapaju, te su nezamislive jedne bez drugih.
- Pokušaj kontroliranja je na primjer besmislen ako ne postoje planovi jer ne postoji način da se utvrdi ide li organizacija tamo gdje želi (rezultat zadatka funkcije kontrole) ako prije toga ne zna gdje želi biti u budućnosti (dio zadatka funkcije planiranja).

Sadržaj planiranja

- Sadržaj planiranja:
 - Gdje se neprofitna organizacija sada nalazi?
 - Gdje se neprofitna organizacija želi naći u budućnosti?
 - Kako tamo stići?
- **Učinkovitost plana** se odnosi na stupanj do kojega on ostvaruje svrhu ili ciljeve, **a uspješnost (efikasnost) plana** na njegov doprinos svrsi i ciljevima u usporedbi s troškovima i drugim čimbenicima potrebnim za njegovo formuliranje i izvođenje.
- **Planovi su efikasni ako ostvaruju svoju svrhu uz razumne troškove koji se mjere ne samo vremenom, novcem ili proizvodnjom već i stupnjem individualnog i grupnog zadovoljstva.**

Vizija neprofitne organizacije

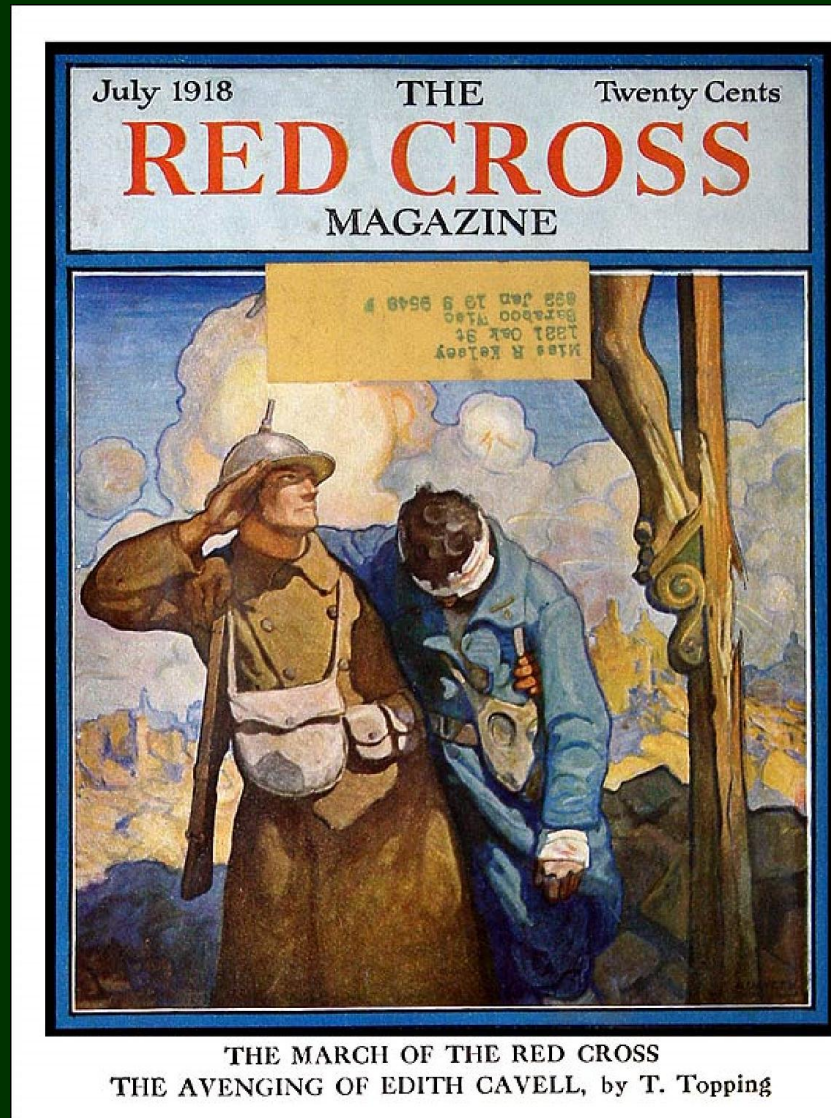
- Vizija obično označava predodžbu, odnosno zamisao nekog budućeg stanja ili događaja. Ona označava sliku budućeg stanja, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna.
- Vizija za organizaciju predstavlja konceptualizaciju onoga što ona želi postati, čak iskaz snova i želja.
- **Jednako je važno da je napisana jednostavnim i preciznim jezikom i da obuhvaća** ono što vodstvo organizacije smatra prioritetima potreba zajednice, do čega im je jako stalo, i što vide kao razuman i moguć plan akcije.
- **Najbolje je da to bude** zajednička vizija, široki konsenzus zajedničkih pogleda podržanih od strane odbora direktora, izvršnog direktora, top menadžmenta i profesionalnog osoblja, donatora i volontera i čak izravnih primatelja njenog programa i usluga

Vizija

- Takva vizija može generirati entuzijazam i privlačenje drugih da se pridruže ciljevima, zajedničkom radu kao zajedničkom „frontu“ obvezujući se da ostvaruju potrebne poslove kako bi postigli nešto vrijedno.
- Harold J. (Si) Seymour, jedan od prvih profesionalaca prikupljanja novca je napisao da bi se realiziralo javno sudjelovanje i potpora izjava vizije bi trebala biti ona koja „ **pokriva tlo, cilja visoko, upada u oči i uši, grije srce, potiče um, i kreira pravu volju relevantnu, važnu, žurnu, podržanu od strane vjere i samopouzdanja**“.
- Vizija predstavlja usmjeravajuću silu energije članova organizacije (lidera, menadžmenta, profesionalnog osoblja, volontera, donatora, te korisnika usluga a vrlo često i društva u cjelini) u određenom smjeru. Vizija pomaže svima da sagledaju budućnost koja dolazi te da se već danas počnu pripremati za istu.

Vizija

- Vizija Henry Forda da proizvede jeftin i svakome pristupačan automobil dovela je do jednog novog načina života i rada čovječanstva i označila cijelu jednu ljudsku epohu.
- Vizija pristupačnijeg računala koju su imali Steve Jobs i Stephen Wozniak dovela je do stvaranja personalnih računala i informatičke revolucije.



Vizija Henryja Dunanta – Crveni križ

- Vizija Henryja Dunanta mladog trgovca (31 godina) iz Ženeve koji je nakon svoga svjedočanstva ratnim strahotama 1859 godine u blizini Solferina, koju je iznio tri godine nakon tih događaja u svojoj knjizi „Sjećanje na Solferino“ u kojoj je jasno iznio svoje ideje.
- Tražio je da bude potpisana međunarodna konvencija koja će osigurati zaštitu civila žrtava rata i da budu stvorena, u svim zemljama, društva za pružanje pomoći, koja će biti zasnovana na principu nepristranosti i koja će okupiti dobrovoljce obučene u pružanju pomoći ranjenicima.
- Dunantova vizija postaje stvarnost nakon nekoliko godina rođena je svjetska organizacija Crvenog križa, potpisane su Ženevske konvencije, za koje znamo da su diljem svijeta u mnogim različitim situacijama pomogli brojnim unesrećenima.

Karakteristike vizije

- Vizija je nešto što ljude inspirira: Jedan od najvećih izazova lidera jeste dati svrhu onome što zaposleni i volonteri rade. Ljudi vole saznanje da su dio nečega što je veće od njih samih i da oni imaju sudjelovanje u njegovom kreiranju.
- Vizija organizacije je potrebna svima u organizaciji kako bi je mogli slijediti – oni time znaju pravac kojim trebaju ići bez obzira na sve zaobilazne putove i prepreke koji vode do tamo. U tome smislu karakteristična je misao književnika Antoane de Saint Exuperyija „*Ako želiš sagraditi brod, nemoj okupljati ljude i naređivati im da nabave drvo, pripreme alat i podijele zadatke, već ih nauči čežnji za beskrajnim morem*“.
- Karakteristike vizije su:
 - Opisuje što je uspjeh,
 - Označava dugoročnu budućnost, kratka je i lako razumljiva,
 - Opisuje statično stanje, pisana je u sadašnjem vremenu,
 - Više organizacija može dijeliti istu viziju.

Komponente vizije

- Prema mišljenju Collinsa i Porrassa dobro definirana vizija sadrži dvije glavne komponente, a to su:
 - osnovna ideologija,
 - predvidiva budućnost.



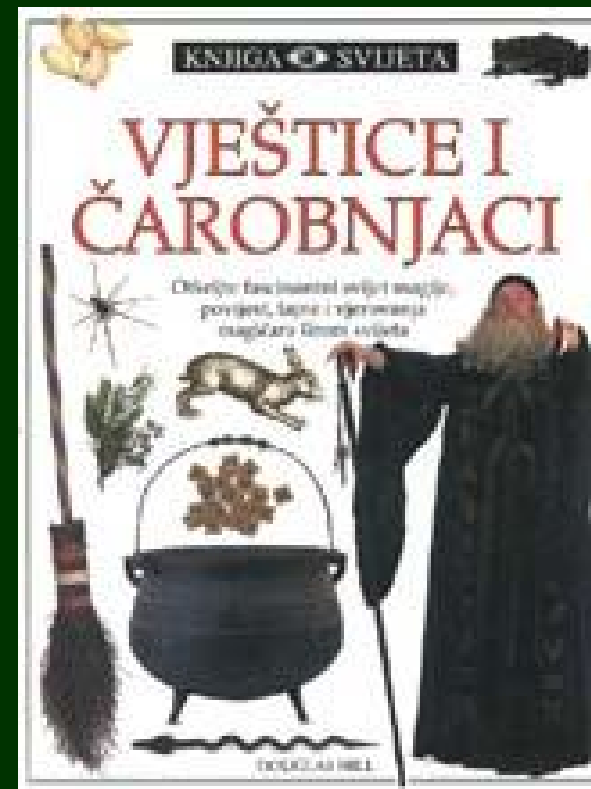
Osnovna ideologija

- Osnovna ideologija definira prirodu jedne organizacije, odnosno njen identitet, a sastoji se od dva dijela, i to:
 - osnovne vrijednosti i
 - osnovne svrhe.
- Osnovna vrijednost predstavlja sistem vodećih načela i dogmi po kojima se vodi organizacija i njene aktivnosti.
- To nisu neke univerzalne postavke, već specifičnosti po kojima se jedna organizacija razlikuje od drugih.
- Mali je broj osnovnih vrijednosti koje imaju organizacije i kreće se oko 3 do 5 osnovnih vrijednosti.

- Osnovne vrijednosti predstavljaju vodič za sve članove organizacije unutar kojega oni rade, razjašnjavaju prihvatljiv način za postizanje ciljeva i dugoročnih rezultata poduzeća. Svi koji su u kontaktu sa organizacijom će biti upoznati sa vrijednostima koje se trebaju poštivati i koje treba slijediti u aktivnostima. To se također očekuje od volontera, donatora i korisnika usluga ili programa organizacije.
- Osnovna svrha je najvažniji razlog postojanja organizacije. Ona ne treba opisivati output organizacije već njenu „dušu“, tj. doprinos i korist društvu.
- Cjelokupna aktivnost organizacije polazi od potrebe da se napravi neka vrijednost za društvo.

Predvidiva budućnost

- Predvidiva budućnost, kao druga bitna komponenta vizije, sastoji se od toga da se predvide ciljevi na dugi rok (10 – 30 godina), te način njihova ostvarenja.
- Ona iskazuje kako će izgledati budućnost, performanse rezultata i temeljne vrijednosti.



Vizija suvremene organizacije

- Vizija može biti kreirana od upravnog odbora, menadžmenta, zaposlenih, ali i participacijom volontera, donatora, korisnika usluga ili programa organizacije, ali mora biti razumljiva i utisnuta u mišljenje ljudi.
- Suvremena organizacija teži k definiranju zajedničke vizije, a to znači vizije koja nije nastala u kabinetu nekih profesionalaca već je rezultat spoznaje svih članova uključujući volontere, donatore, korisnike itd..
- Tako definirana vizija garancija je da će svi težiti njezinom ostvarenju s obzirom da je ona svojina njih svih.

Misija neprofitne organizacije

- Misija ili svrha (ti se izrazi često koriste kao uzajamno zamjenjivi) identificira osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća, agencije ili bilo kojega njihovog dijela.
- Svaka vrsta organiziranog djelovanja, da bi imala smisla, ima ili bi barem trebala imati svrhu ili misiju.
- U svakom društvenom sustavu, institucionalizirani poduhvati imaju osnovnu funkciju ili zadatak koji im je dodijelilo društvo.
- Dobro definirana misija je osnova za izvođenje ciljeva, strategija i planova.
- Bez jasne misije, ciljeva, strategija i planova razvoj organizacije se neće odvijati u pravcu kojim bi trebalo ići kako bi se ostvarila vizija, te će njegov put ili razvoj biti slučajan.

Misija

- Misija je također sumarni argument koji uključuje javnost da sudjeluje u listi projekata za zajedničku dobrobit za koju je namijenjen da posluži.
- Izjava o misiji je kombinacija onoga što organizaciju po zakonu kvalificira kao dobrotvornu organizaciju oslobođenu od poreza i kao javno korporaciju za dobrobit.
- Izjava o misiji također zahtjeva da ima legitimnu legalnu strukturu sa volonterskim odborom direktora koji preuzimaju odgovornost za pružene usluge, obvezu da će biti vjerni misiji i obećavaju da će sav novac koji je primljen biti iskorišten u ispunjenju misije a ne za privatnu korist nijednog člana odbora, zaposlenika, klijenta ili druge uključene osobe.

Misija

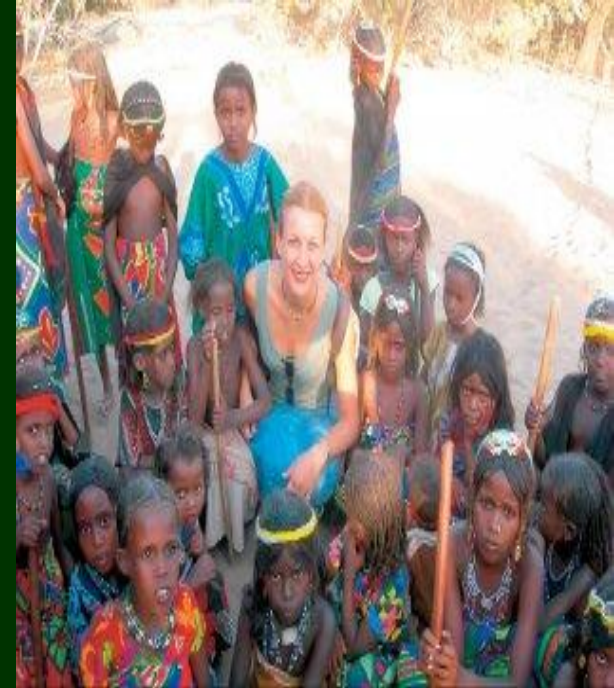
- Većina izjava o misiji se nalazi u člancima dokumenta o osnivanju organizacije.
- One se pišu jednostavnim i preciznim jezikom sa plemenitim ciljevima koji obećavaju isporuku definiranih usluga od koristi za zajednicu.
- Da bi bila aktivno uključena kao održiva neprofitna organizacija **danās se zahtjeva da se izvede izjava o misiji koja inkorporira plemenite namjene, doprinos zajednici, odobrenje zajednice, legalnu strukturu, volontersko vodstvo i upravljanje dobrima.**
- Ovo su esencijalne komponente koje sve moraju biti napravljene prije nego organizacija može početi pitati javnost za davanje potpore.

Kriteriji vrednovanja misije

				Score		
		Low				High
1.	Ispunjenje humanitarne namjene	1	2	3	4	5
2.	Kompletiranje godišnjih javnih izvješća	1	2	3	4	5
3.	Pružanje visoke kvalitete usluga	1	2	3	4	5
4.	Nuđenje pristupačnih usluga	1	2	3	4	5
5.	Poboljšanje javne svijesti uzroka	1	2	3	4	5
6.	Upućivanje pet zastupljenih mjera	1	2	3	4	5
7.	Aдекватnost korištenih revizije i revizora	1	2	3	4	5
8.	Je li financijski odgovoran	1	2	3	4	5
9.	Stimulira li inovativne ideje	1	2	3	4	5
10	Pruža li programe od vrijednosti za javnost	1	2	3	4	5
11	Razvija li novo vodstvo	1	2	3	4	5
12	Je li vođen napisanim politikama i procedurama	1	2	3	4	5
	nedjelja, 2. svibnja 2015.					18
	Središnja vrijednost					

Misija organizacije treba dati odgovore na sljedeća pitanja:

- Kojim se poslom bavimo?
- Tko su korisnici naših usluga ili programa?
- Što je vrijednost za korisnike naših usluga ili programa?
- Koje su naše mogućnosti?
- Koji bi trebao biti naš posao u budućnosti?
- Koje je opće dobro kao rezultat našeg djelovanja?
- ❑ Ovako postavljena pitanja se neprekidno moraju preispitivati, ako organizacija želi da bude održiva





- Budući da se radi o neprofitnim organizacijama, te da misija ima dugoročni karakter neophodno je da u iskazu misije bude izražena javna korist i zadovoljenje potreba korisnika usluga ili programa, a ne da se naglasak da na proizvodnju tih usluga.
- Sadržaj misije mora biti motivirajući za sve članove, volontere, profesionalno osoblje, donatore kao i korisnike usluga i programa.

Ciljevi u neprofitnim organizacijama

- Cilj se definira kao rezultat koji se želi postići: to je željeno buduće stanje koje se očekuje da će organizacija ostvariti u određenom vremenskom razdoblju. To je važna krajnja točka prema kojoj su usmjerene organizacijske i individualne aktivnosti.
- Pitanje koje se često postavlja je postoji li u organizaciji jedan ili više ciljeva.
- Prevladava mišljenje da svaka organizacija ima dva temeljna cilja a to su opstanak i razvoj (progres).
- Prvi je onaj što proizlazi iz postojanja organizacije, a drugi je onaj čijim se postizanjem omogućava kontinuitet djelovanja organizacije.

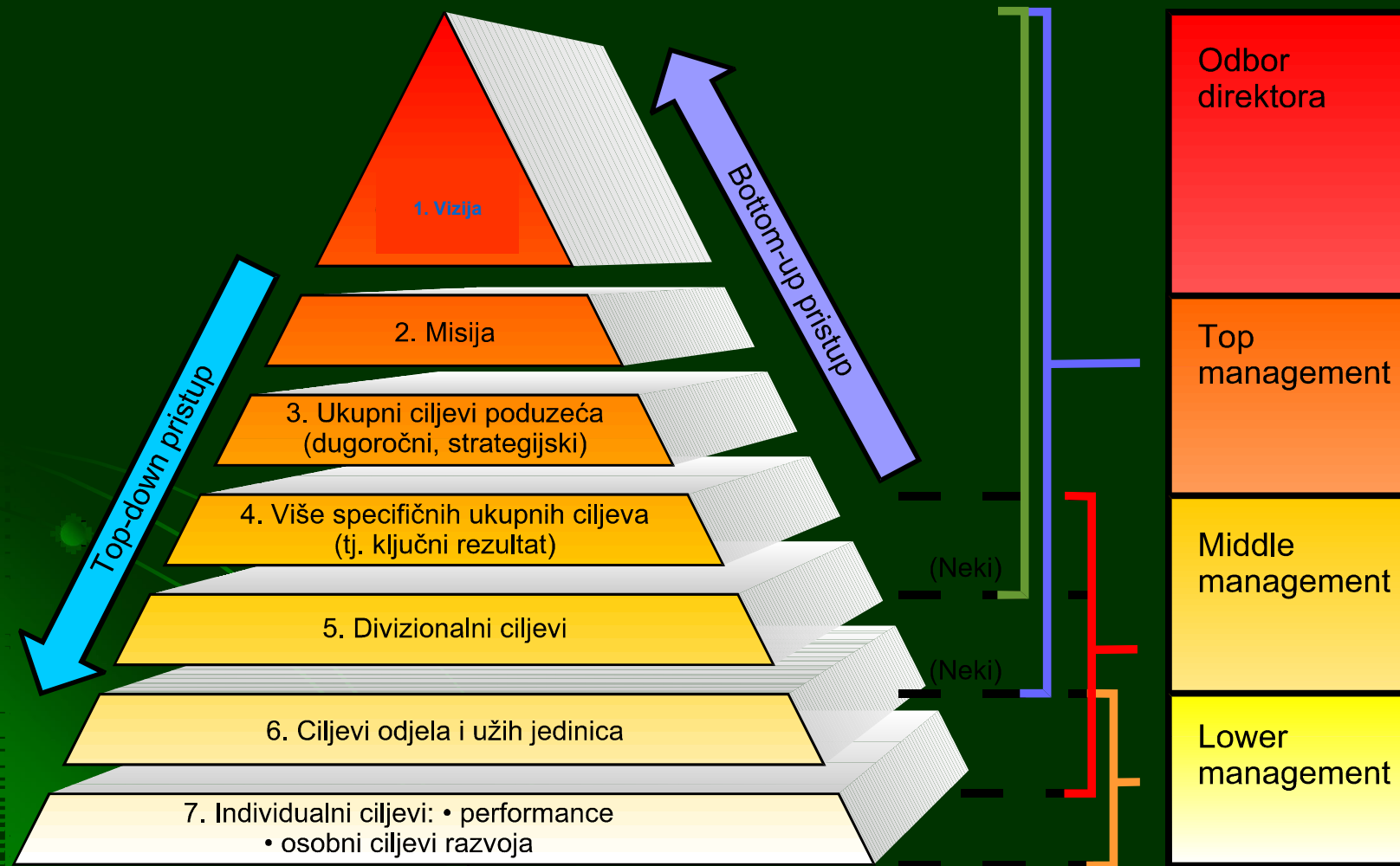
Primjer - Sveučilište

- Na primjer za sveučilište nije dostatno reći da mu je misija obrazovanje i istraživanje, već bi bilo bolje navesti ukupne ciljeve kako je to ovdje učinjeno:
- Privući vrlo osposobljene studente,
- Ponuditi temeljnu naobrazbu u humanističkim i prirodnim znanostima kao i u određenim stručnim područjima,
- Dodjeljivati doktorski stupanj kvalificiranim kandidatima,
- Privući visokocijenjene profesore,
- Otkrivati i organizirati novo znanje kroz istraživanja,
- Djelovati kao privatna škola financirana, ponajprije, iz školarina i darova prijatelja i bivših studenata.

Hijerarhija ciljeva

- Hijerarhija ciljeva predstavlja formalnu povezanost ciljeva između i unutar organizacijskih razina u organizaciji.
- Ona se manifestira u činjenici da postoje vršni i derivirani ciljevi, te ciljevi organizacije, organizacijskih dijelova i pojedinaca.
- Ova činjenica se može jasno ilustrirati kao na sljedećoj slici:

Odnos između ciljeva i organizacijske hijerarhije



nedjelja, 2. svibnja 2015.

HIJERARHIJA
CILJEVA

ORGANIZACIJA
HIJERARHIJA

- U svojoj se hijerarhiji ciljevi rangiraju od onih najopćenitijih (generalni, vršni ciljevi), do onih veoma specifičnih ciljeva.
- Na vrhu piramide nalazi se svrha koja je i sama mnogostruka.
- S aspekta organizacije najznačajnija je misija kojom se definira razlog postojanja organizacije. Iz misije se izvode ukupni ciljevi organizacije (dugoročni, strategijski) koji se dalje raščlanjuju na područja ključnih rezultata po nižim organizacijskim jedinicama sve do pojedinaca članova organizacije.
- Dobro definirana misija osnova je za razvoj ciljeva na svim narednim razinama, te ako se misija dobro ne definira tada nije moguće dobro definirati ni ciljeve na nižim razinama.

- Iz misije se najprije izvode **strategijski ciljevi** tj. ciljevi poduzeća kao cjeline koji označavaju **dugoročne** namjere što organizacija želi ostvariti, te se odnose na duži vremenski period obično je to 5 -10 godina.
- Na temelju strateških ciljeva definiraju se **taktički ciljevi** kao rezultati koje trebaju postići niže organizacijske cjeline.
- Ovi ciljevi se odnose na to što niže organizacijske jedinice moraju učiniti da bi se ostvarili strateški ciljevi poduzeća, te se odnose na kraći vremenski period (srednjoročni) od 1 – 5 godina.

Taktički ciljevi

- Taktički ciljevi su temelj za definiranje i izvođenje **operacionalnih ciljeva**, tj. specifičnih rezultata koje trebaju ostvariti još niže organizacijske jedinice, grupe i pojedinci.
- Ovi ciljevi su posebno precizni i mjerljivi, te se izražavaju u kvantitativnim veličinama.
- Ovo su kratkoročni ciljevi koji se odnose na vremenski period do godine dana, te se unutar toga razlikuju oni koji se postavljaju kao dnevno operativni do onih osnovnih koji se postavljaju za godinu dana.

Hijerarhija ciljeva

- Povezivanje ciljeva vertikalno i horizontalno u mrežu ciljeva veoma je kompleksan i osjetljiv zadatak koji može biti izvor brojnih konflikata.
- Ciljevi su međusobno veoma često uvjetovani, što znači da se neki cilj rijetko kada množe promatrati kao zaseban.
- Svaki cilj je podržan od jednog ili više ciljeva ili on sam podržava ostvarenje nekog drugog cilja ili ciljeva. Mreža ciljeva zahtijeva vremensku i programsku usklađenost, te neostvarenje nekog cilja implicira ne ostvarenje nekih drugih ciljeva ili neostvarenje cilja organizacije.

Pristup postavljanju ciljeva

- Pitanje koje se često postavlja je i kako postavljati ciljeve a praksa menadžmenta je iskristalizirala dva načina, i to:
 - top down pristup (pristup odozgo prema dolje) i
 - bottom – up pristup (pristup odozdo prema gore).
- Praksa pokazuje da ovako čisti pristupi ne postoje, već se uvijek radi o njihovoj kombinaciji koja se izvodi na različite načine u zavisnosti o veličini organizacije, organizacijske kulture, stila vođenja i hitnosti donošenja plana.
- Bitan čimbenik u postavljanju ciljeva su i određene interne i eksterne interesne grupe.
- Interne grupe su odbor, menadžment, profesionalno osoblje i volonteri, dok su eksterne grupe donatori, korisnici usluga i programa i mnogi drugi koji imaju potencijalnu ili realnu moć utjecaja na akcije organizacije.

Kriteriji postavljanja ciljeva

- **Specifičnost i mjerljivost.**
- **Izazovnost ali realističnost.**
- **Definiranost vremenskog razdoblja.**
- **Obuhvaćenost područja ključnih rezultata.**
- **Povezanost s nagrađivanjem.**



Tipovi planiranja

- U teoriji i praksi razvijeni su brojni tipovi planiranja, od kojih su najpopularniji tri:
 - Jednokratni planovi,
 - Programi
 - Projekti
 - Trajni planovi
 - Politike
 - Pravila i
 - Procedure
 - Kontigencijski planovi.



Etape procesa planiranja



Kraj – hvala na pozornosti



nedjelja, 2. svibnja 2015.

