



Vizija, misija i ciljevi

prof.dr.sc. Zdenko Klepić



2.4. I. VIZIJA

- **Vizija (lat. visio - pojava, prikaz, misao) obično označava predodžbu, odnosno zamisao nekog budućeg stanja ili događaja.**
- **U kontekstu managementa ona označava sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna.**
- ☺ **Vizija - jasna predodžba budućih događaja (budućnosti), odnosno dugoročni željeni rezultat, unutar kojega su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu njezina ostvarenja.**



Vizija

- **Daje odgovor na pitanje, što poduzeće želi ostvariti u budućnosti, pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru.**
- **Vizija predstavlja sliku idealne budućnosti poduzeća.**
- Pomaže menadžmentu da sagleda položaj poduzeća u budućnosti te da se počne pripremati za budućnost koja dolazi
- Vizija poduzeća potrebna je svima u poduzeću kako bi je mogli slijediti – oni time znaju pravac kojim treba ići.

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

(I) *Osnovna ideologija* definira prirodu jedne organizacije, odnosno njezin identitet, a sastoji se od dva dijela, i to:

- *osnovne vrijednosti* (*Osnovna vrijednost* predstavlja sustav vodećih načela i dogmi po kojima se vodi organizacija i njezine aktivnosti) i
- *osnovne svrhe* (*Osnovna svrha* najvažniji je razlog postojanja organizacije)

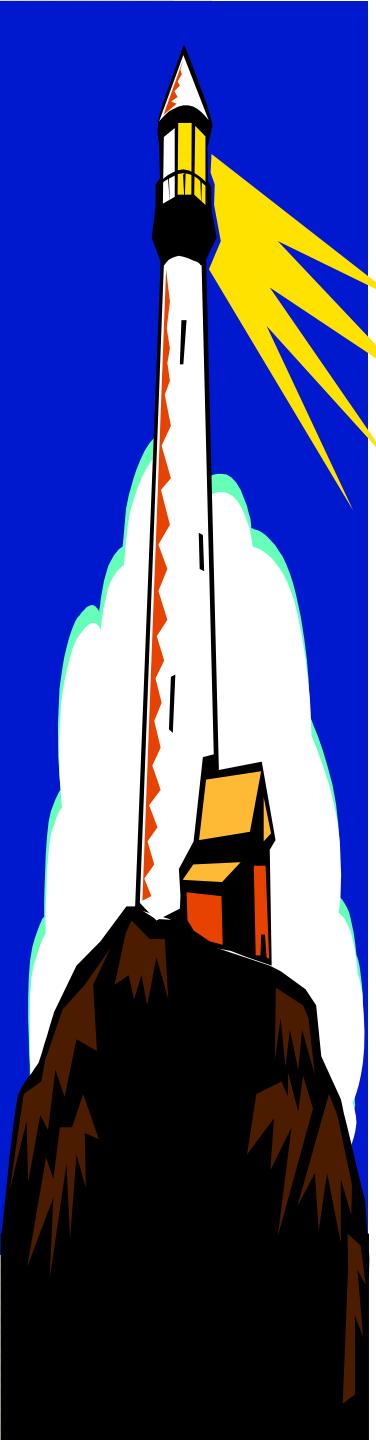
(II) *Predvidiva budućnost*, kao druga bitna komponenta vizije, sastoji se od toga da se predvide ciljevi na dugi rok (10 – 30 godina), te način njihova ostvarenja.

- Ona iskazuje kako će izgledati budućnost, performanse rezultata i temeljne vrijednosti.

Primjeri poznatih vizija

- HENRI FORD – Vizija - proizvesti jeftin i svakome pristupačan masovni automobil, označila cijelu ljudsku epohu.
- STEVE JOBS I STEPHEN WOZNIAK – Vizija – pristupačnijeg kompjutora, dovela do stvaranja personalnih računala i informatičke revolucije.
- Misao književnika Antoane de Saint-Exuperyja
“Ako želiš sagraditi brod, nemoj okupljati ljudi i naređivati im da nabave drvo, pripreme alat i podjele zadatke, već ih nauči težnji za beskrajnim morem”

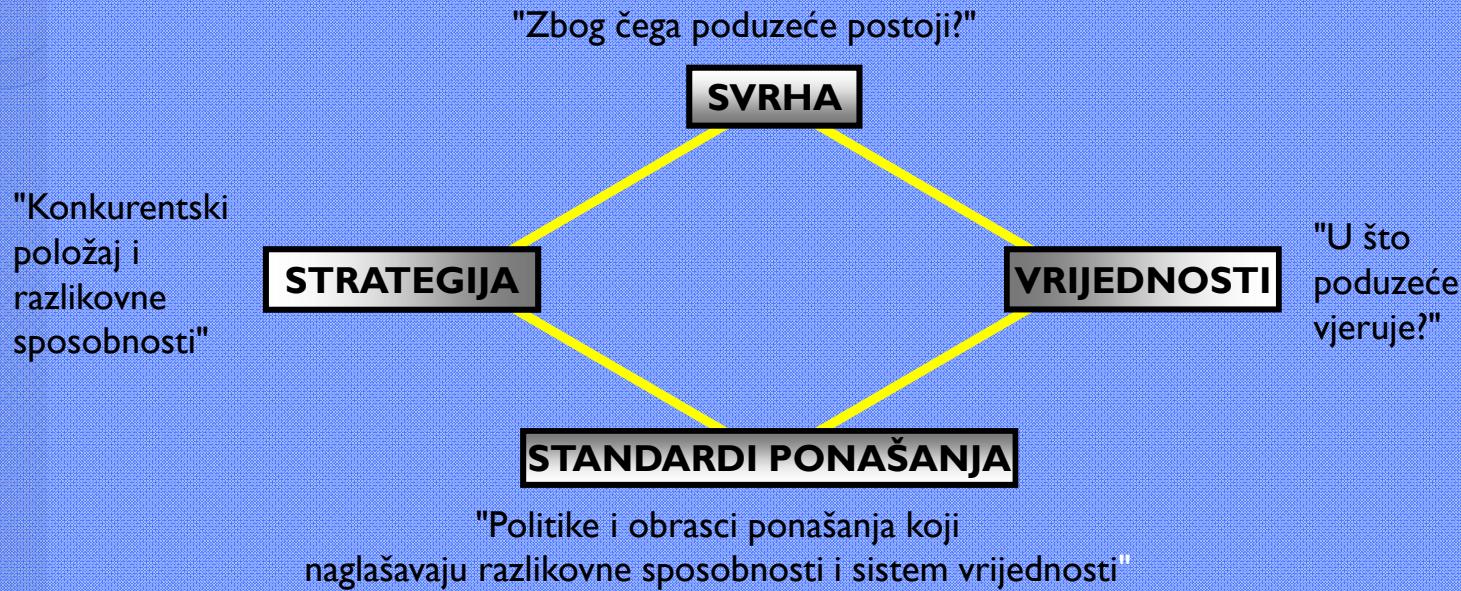




MISIJA PODUZEĆA

- Misija = razlog postojanja poduzeća.
- Misija označava osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća –razlikuje se od poduzeća do poduzeća
- Iskaz vizije je usmjeren na iskazivanje konačnog stanja koje management želi ostvariti u budućnosti, a
- Misija opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja poduzeća.
- Dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva, strategije i planova.

MODEL MISIJE



Svrha

- Misija mora sadržavati razlog zbog kojeg poduzeće postoji
- Razlog može biti različito koncipiran čak i za istorodna poduzeća
- Za neke je to:
 - Zarada više novca za dioničare,
 - Zadovoljavanje svih interesnih skupina
 - Može nadilaziti interese tih skupina
 - Marks & Spencer “Podizanje životnog standarda pučanstva”

Strategija poduzeća

- Strategijom se definira područje u kojem poduzeće djeluje, razlozi njegova postojanja, utvrđuju se izvori konkurenckih prednosti, razlikovne sposobnosti koje proizlaze iz tih prednosti te posebna pozicija koju će poduzeće zauzeti
- **Mark & Spencer** - Jedna od njenih funkcija “ Opskrba hranom u kojoj želi osigurati poziciju najboljeg dobavljača visokokvalitetne hrane u UK. Konkurencka prednost dolazi od posvećenosti kvaliteti”

Standardi ponašanja

- Sastavni dio načina na koji poduzeće obavlja svoju djelatnost a prema njima se menadžment i svi zaposlenici moraju ponašati.
- Jedan od **Mark & Spencer** –ovih standarda tzv” vidljivi menadžment” – menadžeri se u dućanima moraju vidjeti

Vrijednosti

- Temeljna uvjerenja koja zaposlene vode u njihovu radu odnosno ostvarenju ciljeva
- To može biti:
 - Marljivost,
 - Odanost poduzeću
 - Postignuće,
 - Odanost ljudskim odnosima i drugo
- Najbolje je kada se poklapaju osobne i organizacijske vrijednosti

Izjava o misiji

- Kvalitetna izjava o misiji opisuje odnosno ima devet ključnih komponenti koje treba imati na umu pri njezinu postavljanju, a koje mogu poslužiti i za evaluaciju kvalitete i aktualnosti misije neke organizacije i to:
 - potrošači,
 - proizvodi/usluge,
 - tržišta,
 - tehnologija,
 - briga za opstanak,
 - rast i profitabilnost,
 - filozofija,
 - shvaćanje samoga sebe,
 - briga za javni imidž i
 - briga za zaposlenike.

ISKAZIVANJE MISIJE

1. Što je naša svrha

2. Koja vrsta poduzeća želimo biti

- Potreba menadžmenta da preispituje misiju
- Pet fundamentalnih pitanja za preispitivanje misije:
 1. Kojim se poslom bavimo?
 2. Tko su naši kupci?
 3. Što je kupcu vrijednost?
 4. Koje su naše mogućnosti?
 5. Koji bi trebao biti naš posao u budućnosti?
- Sadržaj misije
- Pet ključnih elemenata sadržaja misije:
 1. razvoj poduzeća - misija izvire iz povijesti i tradicije poduzeća.,
 2. tekuće preferencije managementa i vlasnika,
 3. okolina u kojoj egzistira poduzeće,
 4. sredstva kojima raspolaže poduzeće,
 5. specifična sposobnost poduzeća.

CILJEVI

Mudar čovjek vidi ciljeve na početku,
pametan u sredini, a glup na kraju.



- **CILJ - krajnja točka do koje treba stići**
- **CILJ - krajnji rezultat koji treba postići.**
- To je željeno buduće stanje koje se očekuje da će poduzeće ostvariti u određenom vremenskom razdoblju.

INTENTION

Namjera
↓↓↓

Naš je cilj opstanak

DIRECTIONALITY

Usmjerenje
↓↓↓

Naš je cilj rast

RESULT

Rezultat
↓↓↓

Naš je cilj ROI od
18,5%
do kraja naredne godine

Primjer ciljeva za Sveučilište

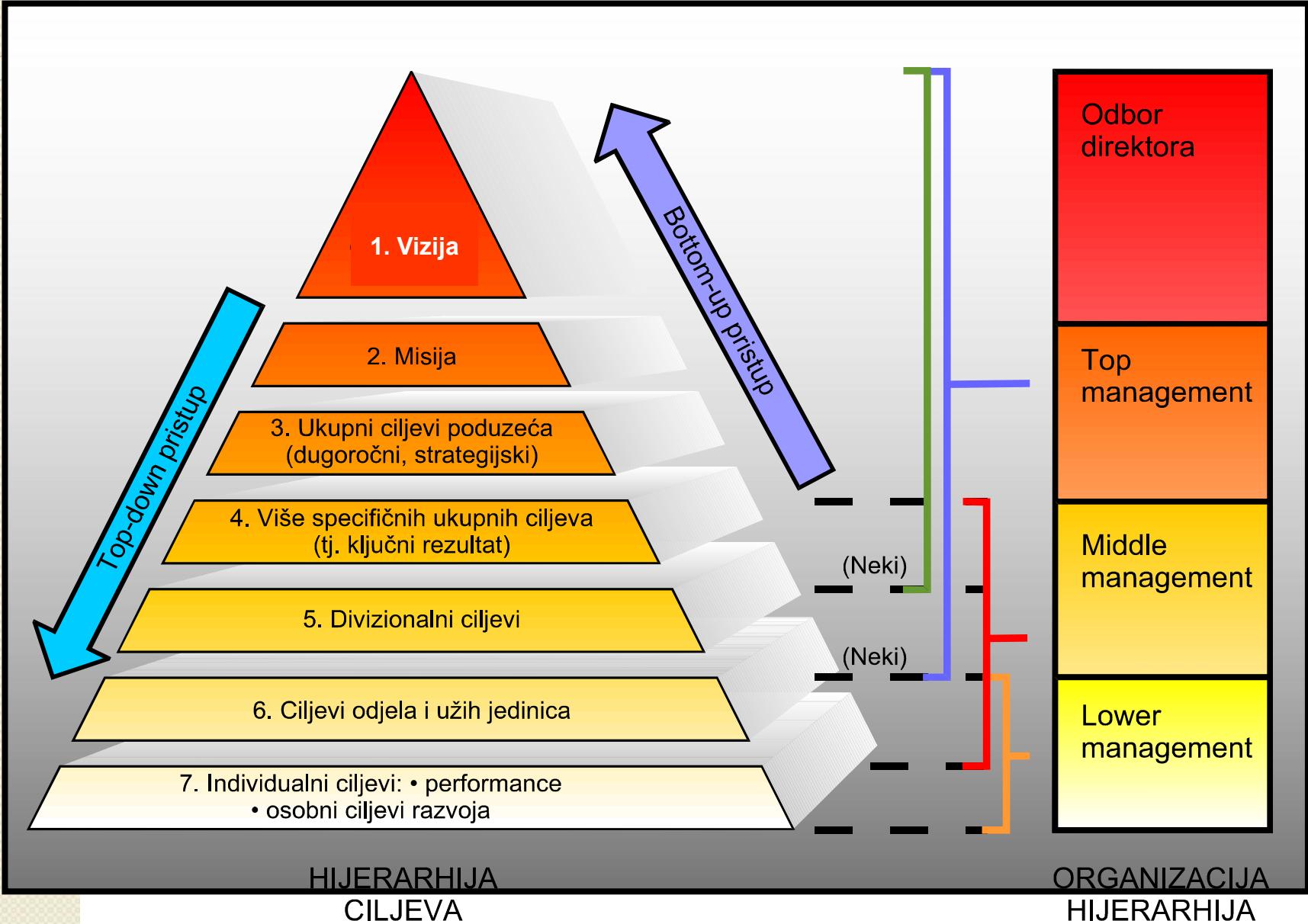
- Na primjer za sveučilište nije dostatno reći da mu je misija obrazovanje i istraživanje. bolje je navesti i ukupne ciljeve kao na primjer :
 - Privući vrlo sposobljene studente,
 - Ponuditi temeljnu naobrazbu u humanističkim i prirodnim znanostima kao i u određenim stručnim područjima,
 - Dodjeljivati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

- Poduzeća, njegovi zaposlenici i vlasnici imaju višestruke ciljeve koji su ponekad međusobno inkompatibilni, te mogu voditi konfliktima unutar poduzeća, unutar skupine pa čak i između pojedinaca.
- Može se dogoditi da članovi koji donose odluke moraju birati između kratkoročne i dugoročne uspješnosti i učinkovitosti, te osobne ciljeve i interesu moraju podrediti ciljevima poduzeća.
- Mora se konstatirati da ciljevi poduzeća trebaju biti podržani ciljevima nižega ranga, i ciljevi tvore hijerarhiju.

Hijerarhija ciljeva

- Hijerarhija ciljeva predstavlja formalnu povezanost ciljeva između i unutar organizacijskih razina u poduzeću. Ona se manifestira u činjenici da postoje vršni i derivirani ciljevi, te ciljevi organizacije, organizacijskih dijelova i pojedinaca.
- U svojoj se hijerarhiji ciljevi rangiraju od onih najopćenitijih (generalni, vršni ciljevi), do onih veoma specifičnih ciljeva.
- Na vrhu piramide nakon vizije, nalazi se svrha koja je i sama mnogostruka.
- S aspekta poduzeća najvažnija je misija kojom se definira razlog postojanja.
- Iz misije se izvode ukupni ciljevi poduzeća (dugoročni, strateški) koji se dalje raščlanjuju na područja ključnih rezultata po nižim organizacijskim jedinicama sve do pojedinaca zaposlenika poduzeća.

HIJERARHIJA CILJEVA



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

PRISTUP POSTAVLJANJU CILJEVA

Dva temeljna pristupa postavljanju ciljeva:

- 1. top-down pristup (pristup odozgo prema dolje),**
- 2. bottom-up pristup (pristup odozdo prema gore).**

Kriteriji postavljanja ciljeva

Kriteriji 5C:

1. **Clearly started - jasno postavljeni,**
2. **Consistent with other objective - konzistentan s drugim ciljevima,**
3. **Checkable - preferably measurable - mjerljivi kako bi se moglo kontrolirati njegovo izvršenje.**
4. **Challenging - izazovni kako bi bili motivirajući na postignuće.**
5. **Carry-outable (achievable) - ostvarivi.**

SMART kriteriji:

1. **Specific - Specificirani.**
2. **Measurable - Mjerljivi.**
3. **Action-Oriented - Orientirani akciji.**
4. **Realistic - Ostvarivi.**
5. **Time-Limited - Vremenski određeni.**

Osnovne karakteristike efektivnog postavljanja ciljeva

- I. Specifičnost i mjerljivost**
- 2. Izazovnost ali realističnost**
- 3. Definiranost vremenskog razdoblja**
- 4. Obuhvaćenost područja ključnih rezultata**
- 5. Povezanost s nagradjivanjem**

Kraj

