

**Veleučilište VERN**  
**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**IT menadžment**

# **Mjerenje organizacijskih performansi**

**Prof.dr.sc. Željko Dobrović**  
**[zeljko.dobrovic@xnet.hr](mailto:zeljko.dobrovic@xnet.hr)**

**TEMA 8:**

**KASKADIRANJE CILJEVA**

# O KASKADIRANJU CILJEVA

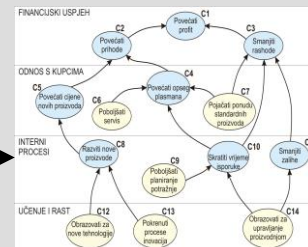
Kaskadiranje strateških ciljeva se može provesti na dva načina:

- **Kaskadiranje ciljeva kroz kreiranje novih strateških mapa ciljeva (SMC):** Za velika poduzeća (konzorcij, holding), čije organizacijske jedinice djeluju kao zasebni profitni centri, imaju svoju viziju razvoja i misiju, te zadane strateške ciljeve (ZSC) koji u većoj mjeri proizlaze iz ZSC poduzeća, preporuča se kreiranje vlastitih SMC postupkom kojim je kreirana i SMC poduzeća. Dakle, u izradi SMC za organizacijske jedinice, polazi se od ZSC poduzeća i dobivaju se izvedeni strateški ciljevi (ISC). Tako svaka organizacijska jedinica dobiva svoju SMC.

# KASKADIRANJE KREIRANJEM NOVIH SMC

Konzorcij VW grupa

**Strateški  
i  
ciljevi**



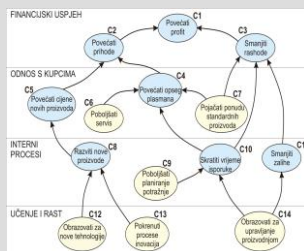
*zadani strateški ciljevi*

*zadani strateški  
ciljevi*

*zadani strateški  
ciljevi*

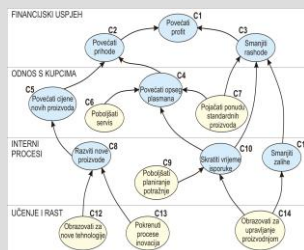
**Audi**

**ISC**



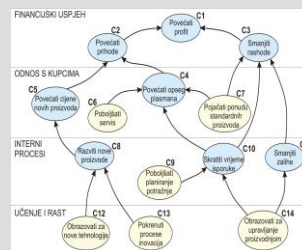
**Seat**

**ISC**



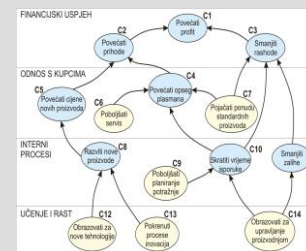
**Škoda**

**ISC**



**VW**

**ISC**



ISC – izvedeni strateški ciljevi

# O KASKADIRANJU CILJEVA

Kaskadiranje strateških ciljeva se može provesti na dva načina:

- **Kaskadiranje ciljeva kroz kreiranje taktičkih mapa ciljeva (TMC):**

Za mala i srednja poduzeća, čiji sastavni dijelovi ne funkcioniraju kao zasebni profitni centri i čije je djelovanje usmjereno isključivo ostvarenju strateških ciljeva poduzeća, preporuča se kaskadiranje strateških ciljeva postupkom dekompozicije. U tom slučaju, svaka organizacijska jedinica izvodi svoje taktičke ciljeve, polazeći od strateških ciljeva na SMC poduzeća. Na taj način nastaju taktičke mape ciljeva (TMC) pojedinih organizacijskih cjelina.

# STRATEŠKA MAPA CILJEVA – JAVNI / DRŽAVNI SEKTOR

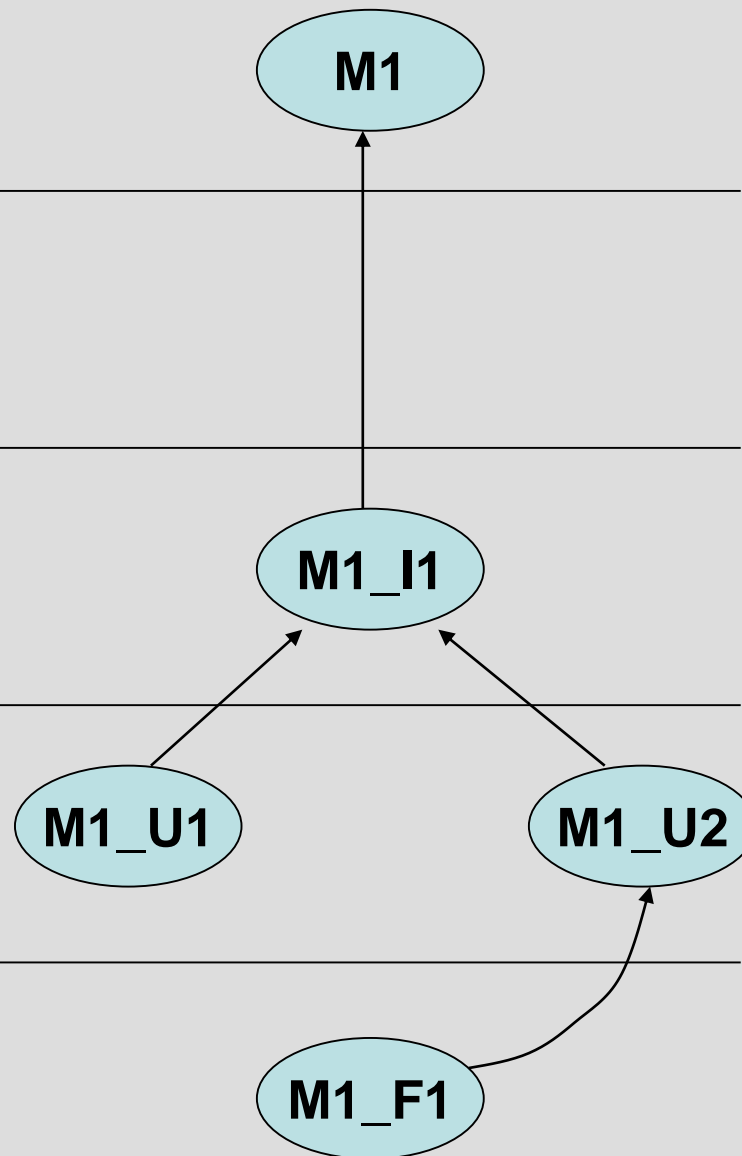
MISIJA

KORISNICI

INTERNI PROCESI

UČENJE I RAST

FINANCIJE I PRORAČUN



# STRATEŠKA MAPA MJERA - PRIMJER

Oznaka cilja	Naziv cilja	MJERNI INSTRUMENTI							
		Oznaka mjere	Naziv mjere	Vrsta mjere (S/J/U)	Mjerenje		Izračunavanje		Nositelj
					Način mjerenja	Granične vrijednosti (D-d-g-G)	Koeficijent utjecaja	Formula za izračunavanje	
M1	Uspostaviti ciljanu organizacijsku i personalnu strukturu	Me1	Broj izmijenjenih i novih organizacijskih cjelina	J	Izvješćivanje o provedbi preustroja	0-5-20-40	1, Me5	= 4/3 *Me5	Tajništvo ministara.
M1_U1	Upoznati djelatnike na svim voditeljskim položajima s nužnosti promjena	Me2	Broj djelatnika na voditeljskim položajima upoznatih s nužnostima promjene	U	Evidencija sudionika nazočnih na radionicama	0-5-25-40	-	-	M2-Pers. služba
M1_I1	Pridobiti što veći broj djelatnika za potrebne promjene kroz sustav nagrađivanja	Me5	Broj djelatnika koji su nagrađeni	S	Broj isplaćenih novčanih nagrada	0-5-10-30	0.4 Me2, 0.6 Me4	= 30 * (0.01*Me2+ 0.03*Me4)	M4-Finan. služba
M1_U2	Osposobiti sve ključne djelatnike za provedbu preustroja	Me4	Broj osposobljenih djelatnika	J	Očitavanje broja certifikata izdanih nakon uspješno završenog tečaja	0-5-15-20	1, Me3	= 2/3 *Me3	M2-Pers. služba
M1_F1	Osigurati dovoljno sredstava za promjenu organizacijskog preustroja	Me3	Sredstva osigurana za preustroj	U	Očitavanje proračunskih sredstava dobivenih iz riznice za preustroj	0-4-10-30 (milijuni kuna)	-	-	M4-Služ. za proračun

# KASKADIRANJE KREIRANJEM TMC

MORH

SMC

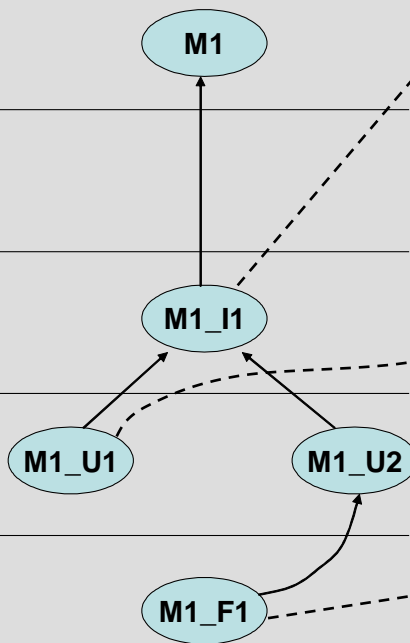
MISIJA

KORISNICI

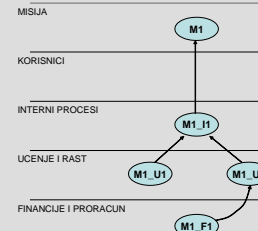
INTERNI PROCESI

UCENJE I RAST

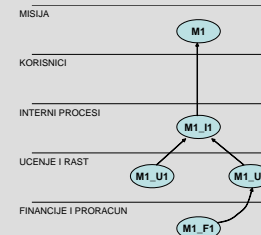
FINANCIJE I PRORACUN



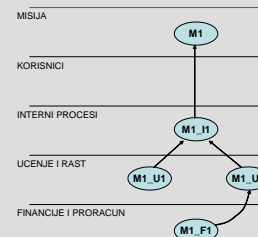
Financijska služba  
TMC



Personalna služba  
TMC



Služba za proračun  
TMC



TMC  
organizacijskih  
cjelina nastaju  
SWOT analizom  
preuzetih ciljeva sa  
SMC MORH-a



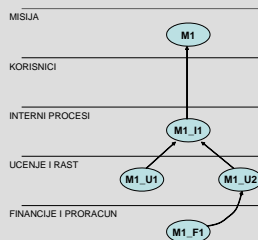
# KREIRANJE TMC – SWOT ANALIZA

O,T

MORH SMC

S,W

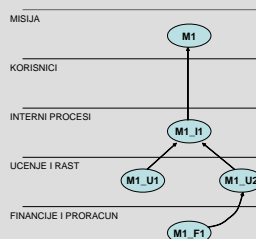
Financijska služba  
TMC



S,W

O,T

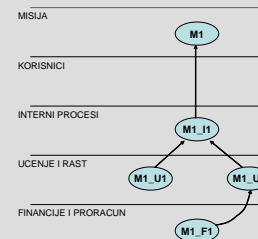
Služba za proračun  
TMC



S,W

O,T

Personalna služba  
TMC



S,W

O,T

# KLASIFIKACIJSKA MATRICA CILJEVA

Postoje dva tipa organizacija, opisana u predloženim postupcima kaskadiranja ciljeva:

- *Tip I (plava crta)* - velika poduzeća (konzorcij, holding), čije organizacijske jedinice djeluju kao zasebni profitni centri, imaju svoju misiju, viziju i strateške ciljeve.
- *Tip II (crvena crta)* - mala i srednja poduzeća, čiji sastavni dijelovi ne funkcioniraju kao zasebni profitni centri, nemaju svoju misiju i viziju, a djelovanje im je usmjereno isključivo ostvarenju strateških ciljeva poduzeća.

		Kriterij značaja cilja		
		strateški	taktički	operativni
Kriterij pripadnosti cilja	Poduzeće	a) Zadani i izvedeni ciljevi (nastali iz vizije i SWOT analize)	e)	f)
	Organizacijska jedinica	d) Zadani ciljevi proiziđu iz strateških ciljeva poduzeća i vizije organizacijske jedinice, te izvedeni ciljevi nastali SWOT analizom	b) Ciljevi dobiveni dekompozicijom strateških ciljeva	g)
	Pojedinac	h)	i)	c) Ciljevi dobiveni dekompozicijom taktičkih ciljeva

# KLASIFIKACIJSKA MATRICA CILJEVA

		Kriterij značaja cilja		
		strateški	taktički	operativni
Kriterij pripadnosti cilja	Poduzeće	a) Zadani i izvedeni ciljevi (nastali iz vizije i SWOT analize)	e)	f)
	Organizacijska jedinica	d) Zadani ciljevi proizišli iz strateških ciljeva poduzeća i vizije organizacijske jedinice, te izvedeni ciljevi nastali SWOT analizom	b) Ciljevi dobiveni dekompozicijom strateških ciljeva	g)
	Pojedinac	h)	i)	c) Ciljevi dobiveni dekompozicijom taktičkih ciljeva

Unutrašnjih devet polja matrice (a - i) imaju sljedeće značenje:

a) Ciljevi koji imaju strateški značaj i odnose se na poduzeće kao cjelinu, bez obzira na to promatramo li poduzeće tipa I ili tipa II. Ovi ciljevi čine SMC poduzeća.

# KLASIFIKACIJSKA MATRICA CILJEVA

		Kriterij značaja cilja		
		strateški	taktički	operativni
Kriterij pripadnosti cilja	Poduzeće	a) Zadani i izvedeni ciljevi (nastali iz vizije i SWOT analize)	e)	f)
	Organizacijska jedinica	d) Zadani ciljevi proizišli iz strateških ciljeva poduzeća i vizije organizacijske jedinice, te izvedeni ciljevi nastali SWOT analizom	b) Ciljevi dobiveni dekompozicijom strateških ciljeva	g)
	Pojedinac	h)	i)	c) Ciljevi dobiveni dekompozicijom taktičkih ciljeva

b) Ciljevi koji imaju taktički značaj i odnose se na organizacijsku jedinicu, a dobiveni su postupkom dekompozicije ciljeva, bez obzira na to da li promatrana organizacijska jedinica pripada poduzeću tipa II ili je u sastavu samostalne organizacijske jedinice koja pripada poduzeću tipa I. Ovi ciljevi čine TMC organizacijske jedinice.

# KLASIFIKACIJSKA MATRICA CILJEVA

		Kriterij značaja cilja		
		strateški	taktički	operativni
Kriterij pripadnosti cilja	Poduzeće	a) Zadani i izvedeni ciljevi (nastali iz vizije i SWOT analize)	e)	f)
	Organizacijska jedinica	d) Zadani ciljevi proizišli iz strateških ciljeva poduzeća i vizije organizacijske jedinice, te izvedeni ciljevi nastali SWOT analizom	b) Ciljevi dobiveni dekompozicijom strateških ciljeva	g)
	Pojedinac	h)	i)	c) Ciljevi dobiveni dekompozicijom taktičkih ciljeva

c) Ciljevi koji imaju operativni značaj i pripadaju pojedincu u organizacijskoj jedinici, a dobiveni su dekompozicijom taktičkih ciljeva organizacijske jedinice.

# KLASIFIKACIJSKA MATRICA CILJEVA

		Kriterij značaja cilja		
		strateški	taktički	operativni
Kriterij pripadnosti cilja	Poduzeće	a) Zadani i izvedeni ciljevi (nastali iz vizije i SWOT analize)	e)	f)
	Organizacijska jedinica	d) Zadani ciljevi proizašli iz strateških ciljeva poduzeća i vizije organizacijske jedinice, te izvedeni ciljevi nastali SWOT analizom	b) Ciljevi dobiveni dekompozicijom strateških ciljeva	g)
	Pojedinac	h)	i)	c) Ciljevi dobiveni dekompozicijom taktičkih ciljeva

d) Ciljevi koji imaju strateški značaj i odnose se na samostalnu organizacijsku jedinicu koja pripada poduzeću tipa I, a proizašli su iz strateških ciljeva poduzeća, vlastite vizije i vlastitih strateških ciljeva. Ovi ciljevi čine SMC organizacijske jedinice.

# KLASIFIKACIJSKA MATRICA CILJEVA

		Kriterij značaja cilja		
		strateški	taktički	operativni
Kriterij pripadnosti cilja	Poduzeće	a) Zadani i izvedeni ciljevi (nastali iz vizije i SWOT analize)	e)	f)
	Organizacijska jedinica	d) Zadani ciljevi proizišli iz strateških ciljeva poduzeća i vizije organizacijske jedinice, te izvedeni ciljevi nastali SWOT analizom	b) Ciljevi dobiveni dekompozicijom strateških ciljeva	g)
	Pojedinac	h)	i)	c) Ciljevi dobiveni dekompozicijom taktičkih ciljeva

e) Poduzeće kao organizacijska cjelina nema taktičkih ciljeva.

f) Poduzeće kao organizacijska cjelina nema operativnih ciljeva.

# KLASIFIKACIJSKA MATRICA CILJEVA

		Kriterij značaja cilja		
		strateški	taktički	operativni
Kriterij pripadnosti cilja	Poduzeće	a) Zadani i izvedeni ciljevi (nastali iz vizije i SWOT analize)	e)	f)
	Organizacijska jedinica	d) Zadani ciljevi proizišli iz strateških ciljeva poduzeća i vizije organizacijske jedinice, te izvedeni ciljevi nastali SWOT analizom	b) Ciljevi dobiveni dekompozicijom strateških ciljeva	g)
	Pojedinac	h)	i)	c) Ciljevi dobiveni dekompozicijom taktičkih ciljeva

g) Organizacijska cjelina nema operativnih ciljeva ukoliko u njoj radi više od jednog djelatnika, a što je realna pretpostavka.



# KLASIFIKACIJSKA MATRICA CILJEVA

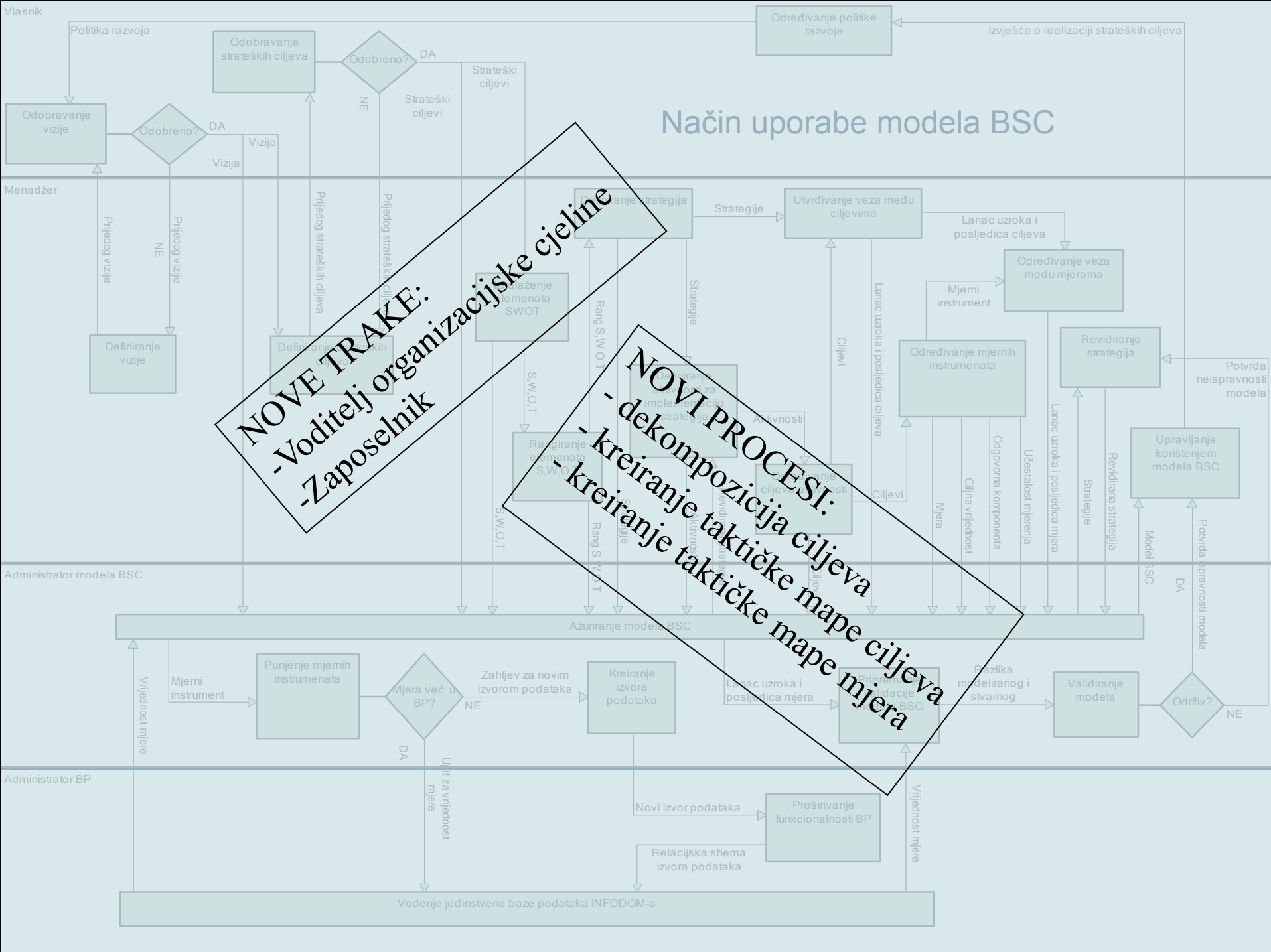
		Kriterij značaja cilja		
		strateški	taktički	operativni
Kriterij pripadnosti cilja	Poduzeće	a) Zadani i izvedeni ciljevi (nastali iz vizije i SWOT analize)	e)	f)
	Organizacijska jedinica	d) Zadani ciljevi proizišli iz strateških ciljeva poduzeća i vizije organizacijske jedinice, te izvedeni ciljevi nastali SWOT analizom	b) Ciljevi dobiveni dekompozicijom strateških ciljeva	g)
	Pojedinac	h)	i)	c) Ciljevi dobiveni dekompozicijom taktičkih ciljeva

h) Pojedinac nema strateške ciljeve, ukoliko poduzeće ima više od jednog djelatnika. U slučaju da poduzeće ima jednog djelatnika, tada je upitan smisao razvoja strateške mape ciljeva.

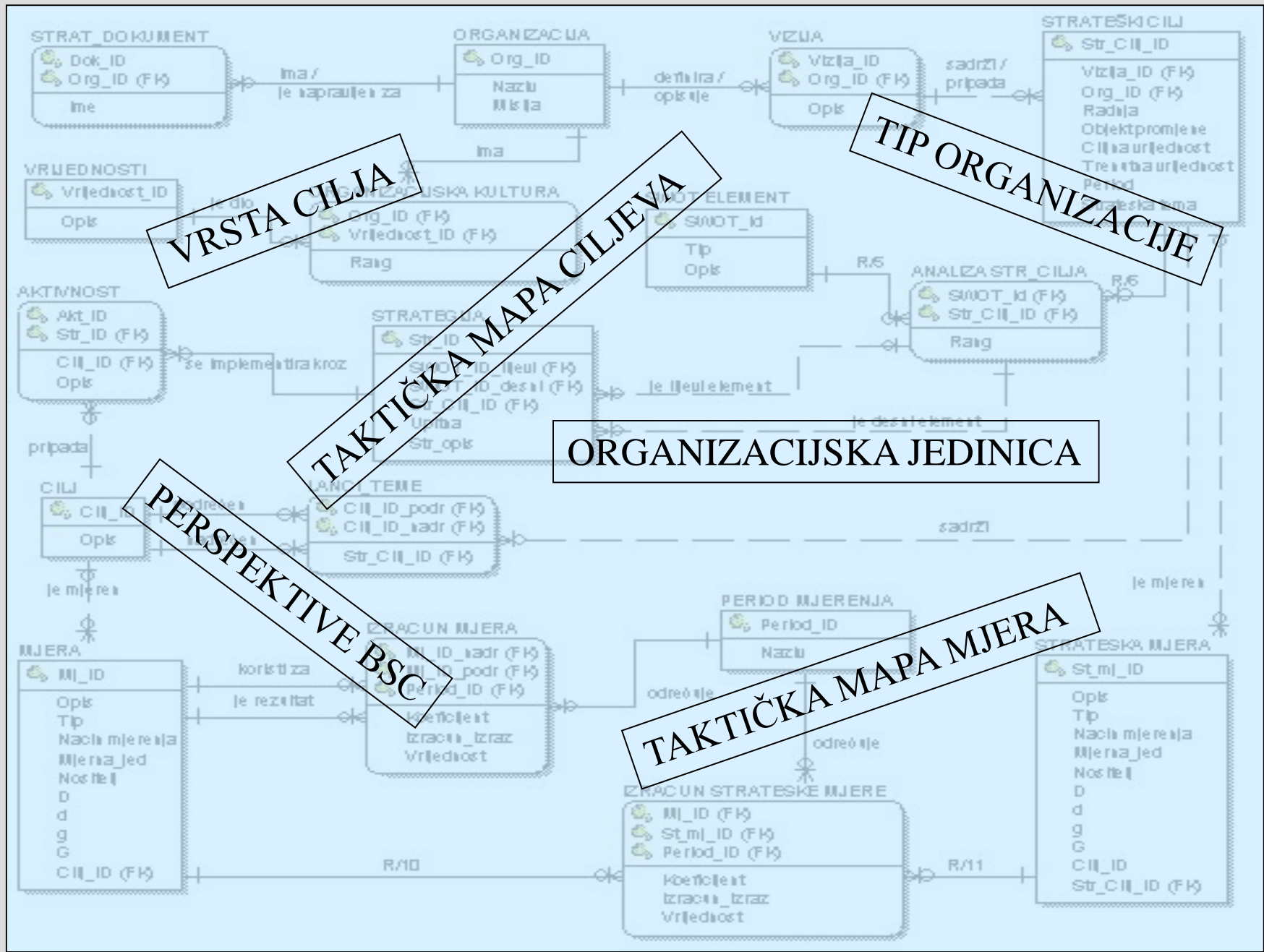
# KLASIFIKACIJSKA MATRICA CILJEVA

		Kriterij značaja cilja		
		strateški	taktički	operativni
Kriterij pripadnosti cilja	Poduzeće	a) Zadani i izvedeni ciljevi (nastali iz vizije i SWOT analize)	e)	f)
	Organizacijska jedinica	d) Zadani ciljevi proizišli iz strateških ciljeva poduzeća i vizije organizacijske jedinice, te izvedeni ciljevi nastali SWOT analizom	b) Ciljevi dobiveni dekompozicijom strateških ciljeva	g)
	Pojedinac	h)	i)	c) Ciljevi dobiveni dekompozicijom taktičkih ciljeva

i) Pojedinac nema taktičke ciljeve, ukoliko u organizacijskoj jedinici radi više od jednog djelatnika. Tada organizacijska jedinica ima taktičke ciljeve. Pretpostavka da u organizacijskoj jedinici ima samo jedan djelatnik nije realna.



# PODATKOVNI METAMODEL BSC



**Measure**



**To**



**Manage**

