

Veleučilište VERN
Specijalistički diplomski stručni studij
IT menadžment

Mjerenje organizacijskih performansi

Prof.dr.sc. Željko Dobrović
zeljko.dobrovic@xnet.hr

TEMA 6:

STRATEŠKA MAPA CILJEVA I STRATEŠKA MAPA MJERA

SWOT ANALIZA

Razrada strateškog cilja M1: Uspostaviti ciljanu organizacijsku i personalnu strukturu

| (1) SWOT ELEMENTI | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------------|----|----|---------------------------------------|----|--|----|-----------------|--|----|--|----|--|--------------------|----|--|----|----|--|
| S1. | Jasna misija OSRH | | | | W1 | Nisu predviđena sredstva u proračunu | | | | O1 | Potpora NATO-a novoj organizacijskoj strukturi | | | | T1 | Sporo usvajanje zakonske regulative iz područja OSRH | | | |
| S2 | Potpora ministra i NGS OSRH | | | | W2 | Inertna organizacijska struktura | | | | O2 | Potpora Vlade RH | | | | T2 | Nestabilan ustroj državne uprave | | | |
| S3 | Iskustvo u promjenama | | | | W3 | Nedostatak potrebnih znanja za provedbu preustroja | | | | O3 | | | | | T3 | Nejasan stav javnosti o ulasku u NATO | | | |
| (2) RANGIRANJE SWOT | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | S1 | S2 | S3 | | | W1 | W2 | W3 | | | O1 | O2 | | | | T1 | T2 | T3 | |
| s1 | | S2 | S1 | | W1 | | W1 | W1 | | O1 | | O1 | | | | T1 | T2 | T1 | |
| s2 | | | S2 | | W2 | | | W3 | | O2 | | | | | | T2 | | T2 | |
| s3 | | | | | W3 | | | | | | | | | | | T3 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (3) STRATEGIJE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rang SWOT | | | | Korektivne (S,W), (O,T), (S,T), (O,W) | | | | Agresivne (S,O) | | | Otklanjanje (W ili T) | | | Prepreke (W ili T) | | | | | |
| S2 | W1 | O1 | T2 | S2 → W2 | | | | S1,O2 | | | | | | T2 | | | | | |
| S1 | W3 | O2 | T1 | O1 → W3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| S3 | W2 | | T3 | O2 → W1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | O2 → T3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | O2 → T1 | | | | | | | | | | | | | | | |

SWOT ANALIZA

Razrada strateškog cilja M1: Uspostaviti ciljanu organizacijsku i personalnu strukturu

| (4) STRATEGIJE – AKTIVNOSTI – CILJEVI – LANAC UZROKA I POSLJEDICA | | | | | |
|---|--|--|--------------|--|----------------|
| Strategija | Opis strategije | Aktivnost | Oznaka cilja | Opis cilja | Utječe na cilj |
| S2 → W2 | Poduzeti potrebne aktivnosti za eliminiranje utjecaja inertne organizacijske strukture | Provesti seminare kojima će se djelatnici OSRH upoznati s potrebama i prednostima nadolazećih promjena | M1_U1 | Upoznati zaposlenike na svim voditeljskim položajima s nužnosti promjena | M1_I1 |
| | | Uvesti sustav nagrađivanja za djelatnike koji doprinose planiranoj organizacijskoj promjeni | M1_I1 | Pridobiti što veći broj djelatnika za potrebne promjene | M1 |
| O1 → W3 | Osigurati prijenos potrebnih znanja za provedbu preustroja od strane NATO-a | Osposobljavati ključne djelatnike MORH i OSRH za provedbu preustroja | M1_U2 | Osposobiti sve ključne djelatnike za provedbu preustroja | M1_I1 |
| O2 → W1 | Koristeći potporu Vlade RH osigurati povećanje proračuna u korist MORH/OSRH | Postupno povećavati proračun za OSRH, sukladno planu organizacijskog preustroja | M1_F1 | Osigurati dovoljno sredstava za promjenu organizacijskog preustroja | M1_U2 |



STRATEŠKA MAPA CILJEVA

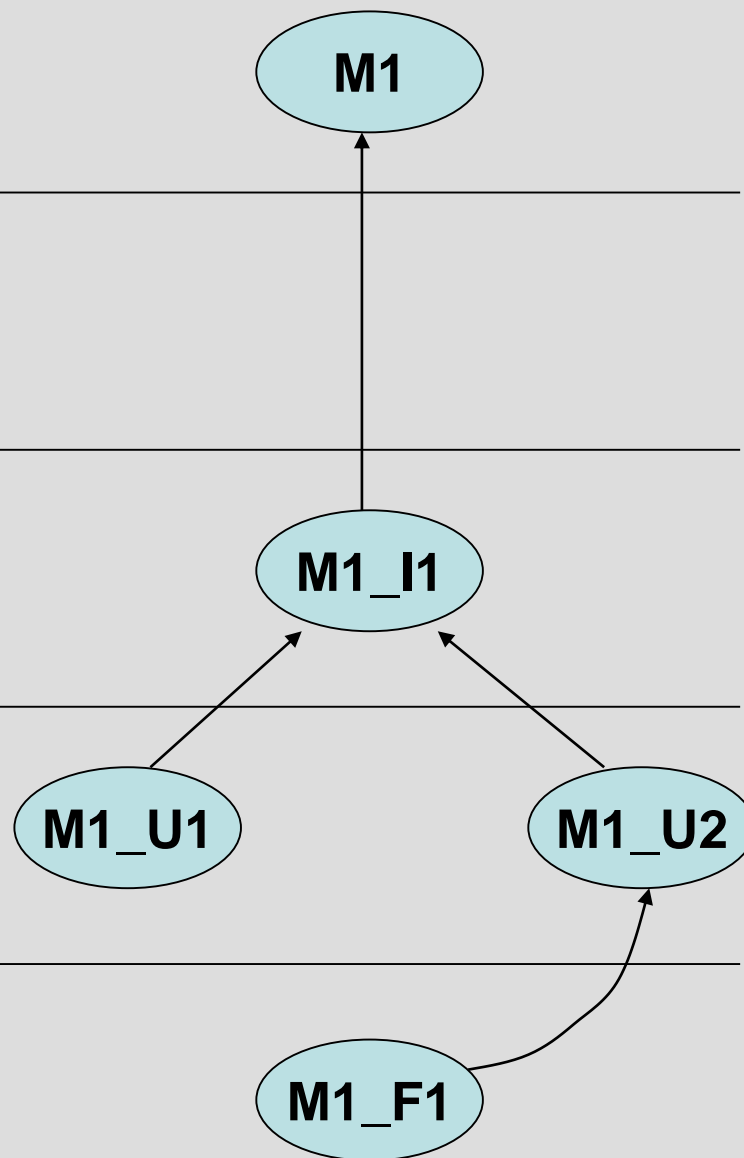
MISIJA

KORISNICI

INTERNI PROCESI

UČENJE I RAST

FINANCIJE I PRORAČUN

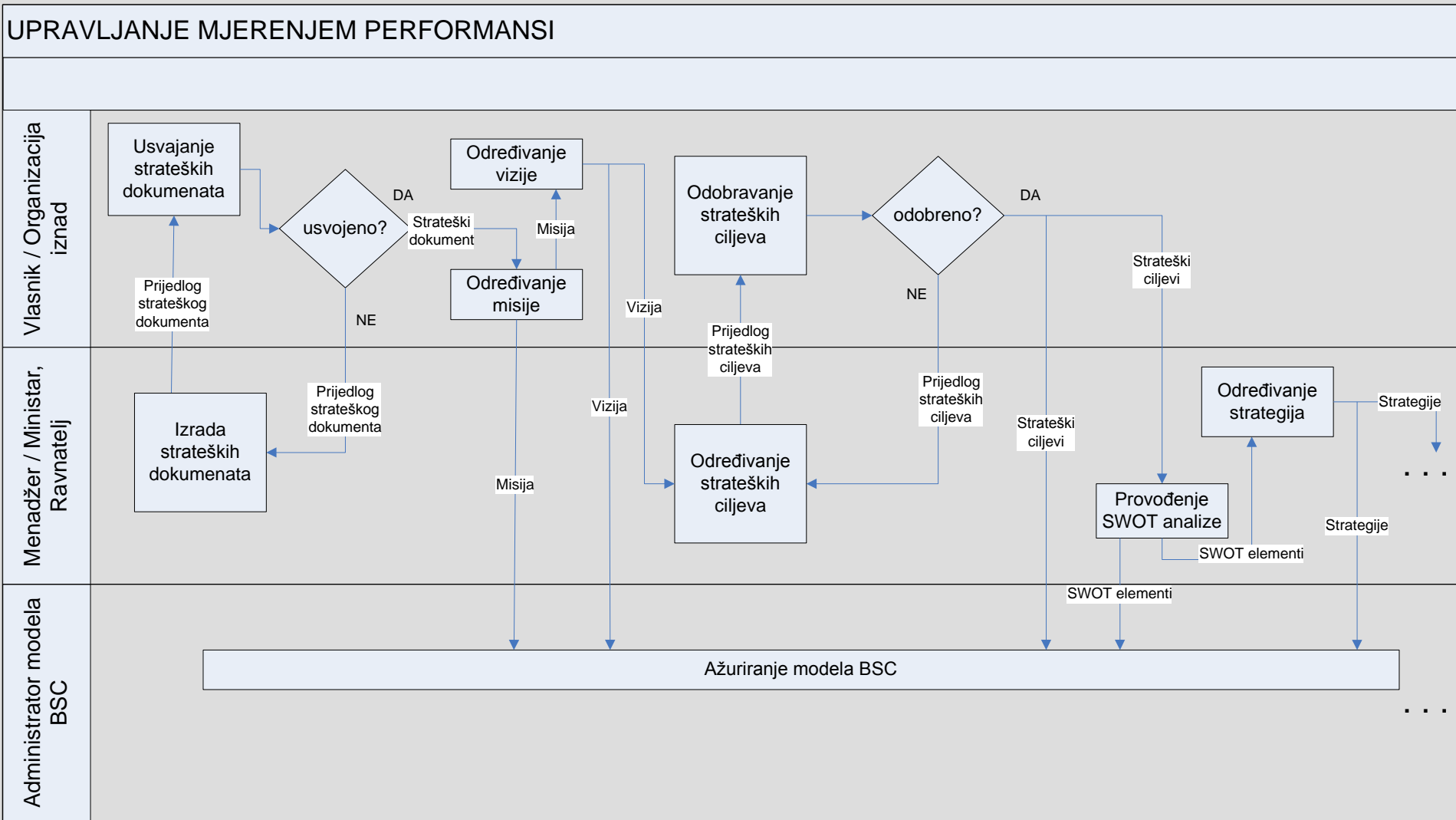


STRATEŠKA MAPA CILJEVA – ŠTO NAPRAVITI?

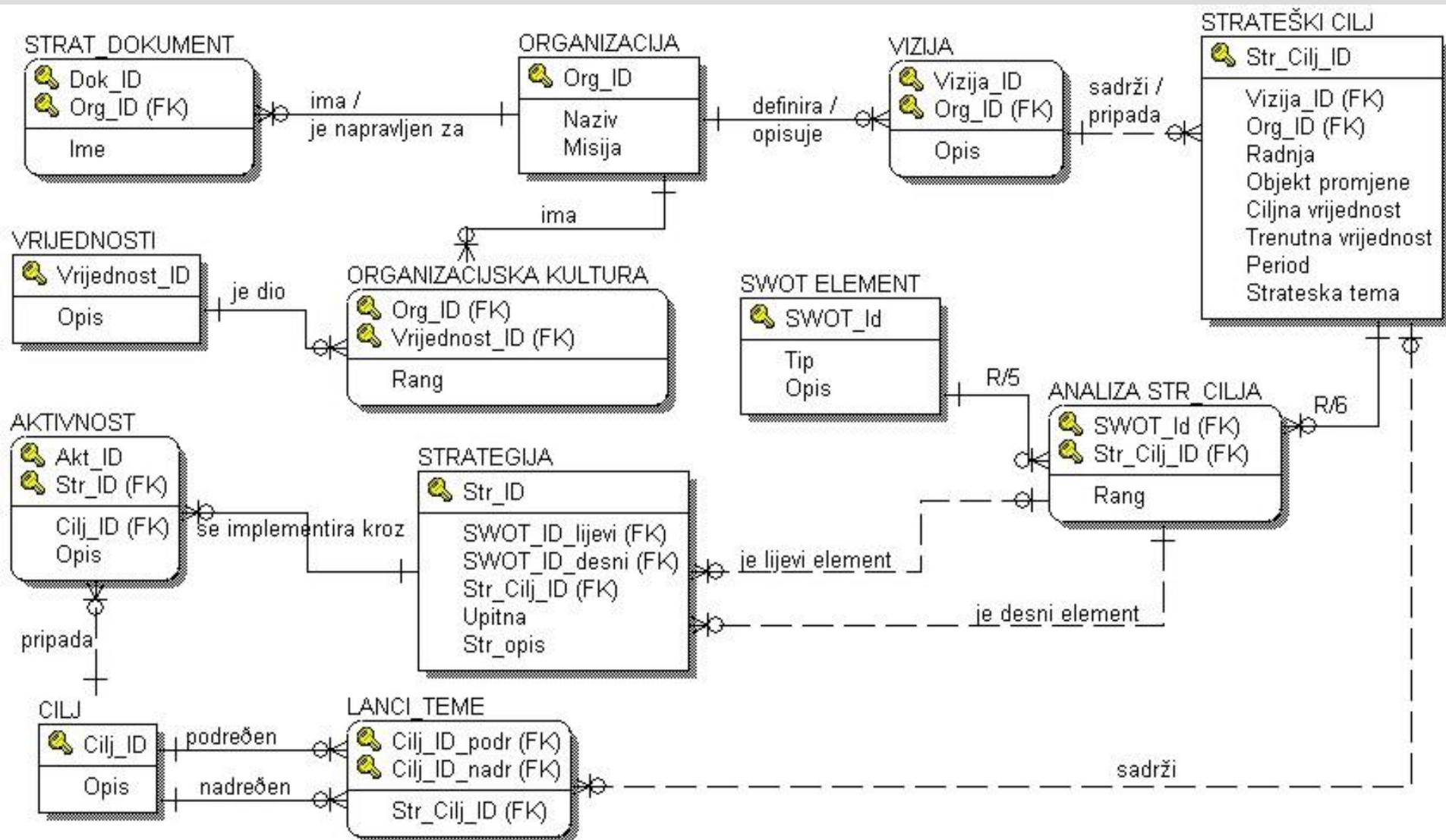
Da bi se napravila strateška mapa ciljeva, potrebno je:

- *Definirati viziju za novi ciklus planiranja*
- *Definirati strateške ciljeve iz vizije*
- *Napraviti SWOT analizu za svaki strateški cilj*
- *Definirati strategije za dostizanje strateških ciljeva*
- *Odrediti aktivnosti za provedbu strategija*
- *Odrediti ciljeve aktivnosti*
- *Smjestiti ciljeve na perspektive BSC*
- *Odrediti uzročno-posljedične lance ciljeva za pojedini strateški cilj (strateške teme)*
- *Odrediti uzročno-posljedične lance ciljeva između strateških tema*

STRATEŠKA MAPA CILJEVA – TKO SUDJELUJE?



STRATEŠKA MAPA CILJEVA – GENERIRANI PODACI?



CILJEVI I MJERE

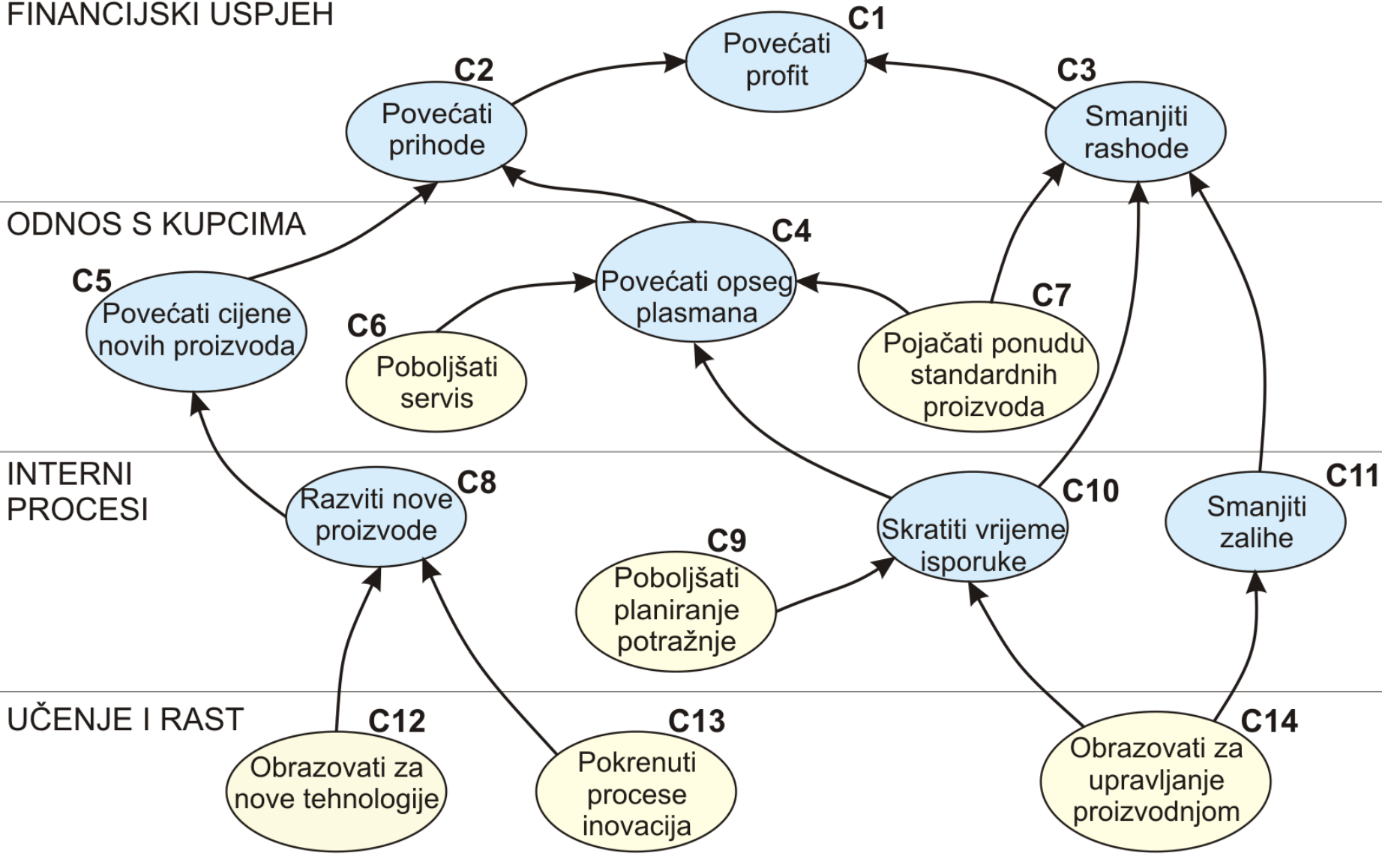
Za uspješno korištenje BSC metode podrazumijeva se da je menadžment u stanju iskazati misiju, viziju i strategiju svoje organizacije tako da:

- definira **poslovne ciljeve**, nužne za ostvarenje misije i strategije
- odredi **mjere** kojima će mjeriti razina ostvarenja poslovnih ciljeva
- postavi **granične vrijednosti** mjera za kvantifikaciju postignuća poslovnih ciljeva
- planira **aktivnosti** za postizanje zadanih poslovnih ciljeva

Niven, P.: Balanced Scorecard Step-by-step

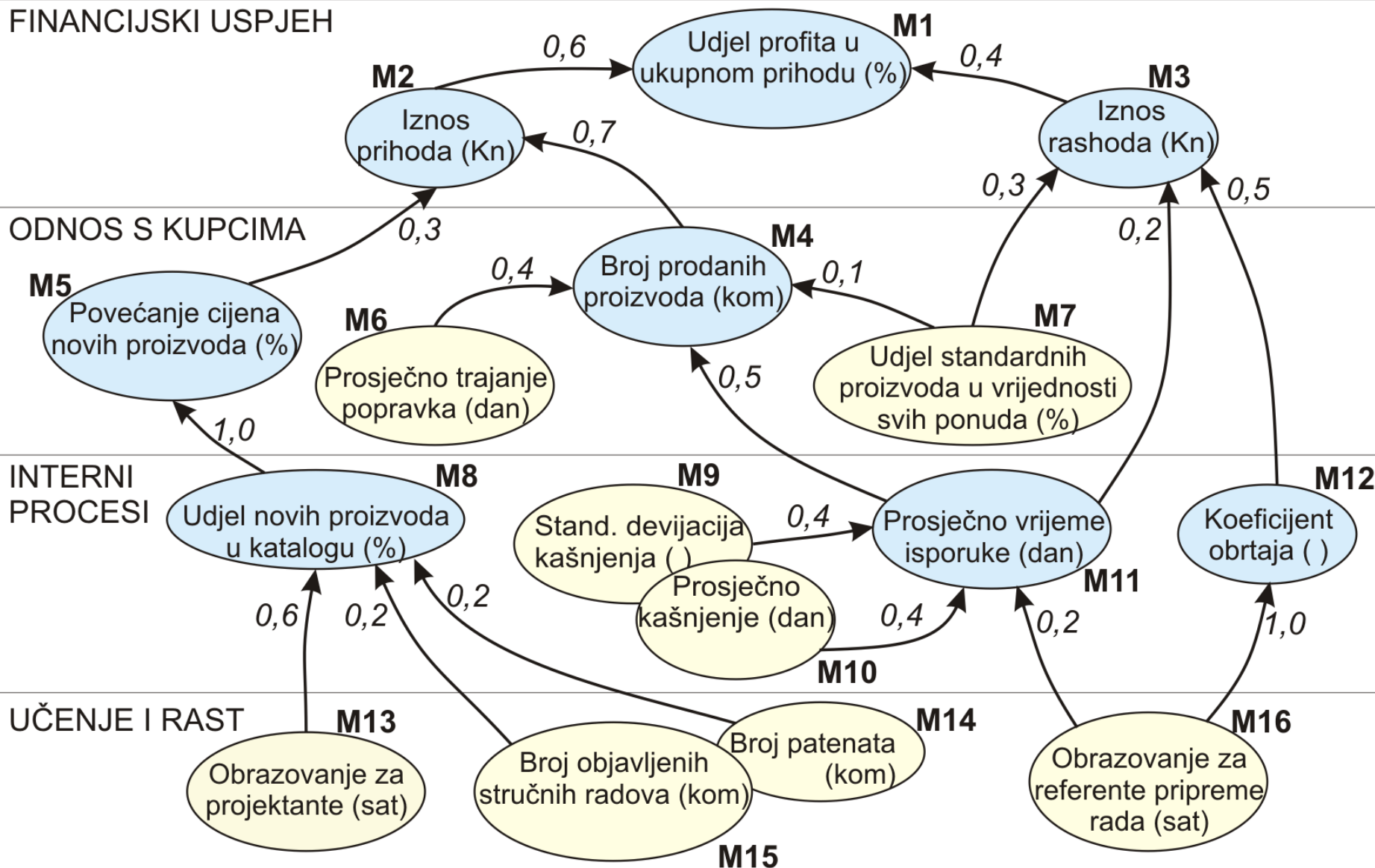
STRATEŠKA MAPA CILJEVA - PRIMJER

FINANCIJSKI USPJEH



STRATEŠKA MAPA MJERA - PRIMJER

FINANCIJSKI USPJEH



CILJEVI I MJERE

Kod konstrukcije BSC modela pojavljuju se pitanja:

- Kako izraziti utjecaj jedne ili više mjera na neku drugu mjeru tj. kako konstruirati formulu za izračun složenih mjera?
- Kako ujednačiti mjerne jedinice tj. kako nekim mjerama, mjerenim jednim mjernim jedinicama (npr. postocima ili komadima) izraziti neku drugu mjeru (mjerenu drugom mjernom jedinicom, npr. kunama)?
- Kako provesti izračun BSC modela i njegovu validaciju?
- Kako BSC model prevesti u računalni oblik?

| Oznaka cilja | Naziv cilja | MAPA MJERA | | Vrsta mjer e (S/J/ U) | MJERNI INSTRUMENTI | | | | |
|--------------|--|---------------|--|-----------------------|--|--------------------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------|
| | | Oznak a mjere | Naziv mjere | | Mjerenje | | Izračunavanje | | Nositelj |
| | | | | | Način mjerenja | Granične vrijednosti (D-d-g-G) | Koefici-jent utjecaja | Formula za izračunavanje | |
| M1 | Uspostaviti ciljanu organizacijsku i personalnu strukturu | Me1 | Broj izmijenjenih i novih organizacijskih cjelina | J | Izveščivanje 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 |

ODNOS CILJEVA I MJERA

- Broj ciljeva: 20 – 35
- Raspored ciljeva po perspektivama bi trebao približno slijediti shemu: 2f-3k-3p-2u, npr. 6-9-9-6 ili 4-7-8-5
- Odnos između ciljeva i mjera je uglavnom 1:1 (za barem 2/3 ciljeva). Za najviše 1/3 ciljeva odnos može biti 1:m pri čemu je $m \leq 3$

VRSTE MJERA

Nezavisne (upisne) mjere ne zavise o drugim mjerama, te:

- Nalaze se u “*listovima*” strateške mape mjera (u primjeru su to M_6 , M_7 , M_9 , M_{10} , M_{13} , M_{14} , M_{15} i M_{16}),
- Podaci za njih se prikupljaju (ručno ili iz IS-a) i upisuju u BSC model,
- Koriste se za izračunavanje izvedenih mjera,
- Pripadaju grupi vodećih (*leading*) pokazatelja i
- Uglavnom se nalaze na perspektivama *Učenje i rast* te *Interni procesi*.



VRSTE MJERA

Zavisne mjere zavise o sastavnim mjerama, te:

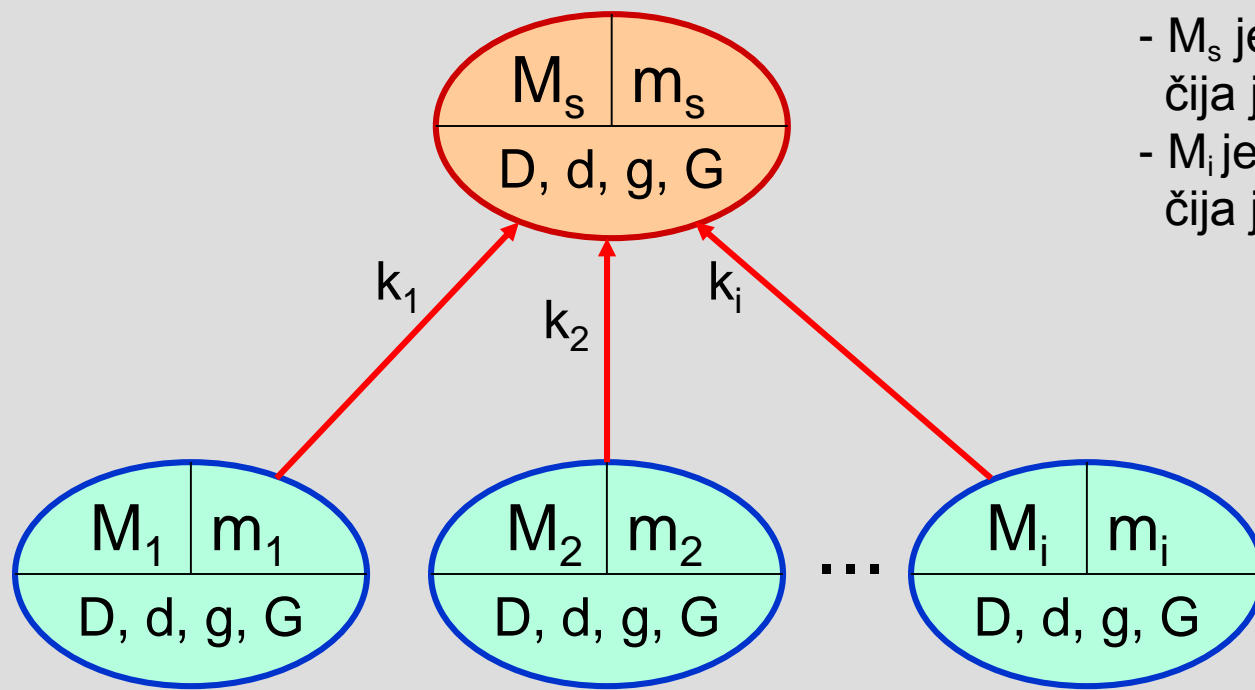
- Nalaze se u “granama” strateške mape mjera,
- Pripadaju grupi pratećih (*lagging*) pokazatelja i
- Uglavnom se nalaze u perspektivama *Kupci ili korisnici* i *Financije*, a mogu biti:
 - Jednostavne - zavise o samo jednoj (uglavnom upisnoj) mjeri (u primjeru su to M_5 i M_{12}) i
 - Složene—zavise o više upisnih ili izvedenih mjera (M_1 , M_2 , M_3 , M_4 , M_8 i M_{11}).
- mogu se izračunavati na osnovu funkcijske ovisnosti o nezavisnim mjerama (planirane), ali i izravno bilježiti na osnovu ostvarenja realnih pokazatelja (ostvarene)

GRANIČNE VRIJEDNOSTI MJERA



- unutar granica **G** i **g** → dobro ostvarenje cilja i **ne traži** poduzimanje akcije
- unutar granica **g** i **d** → dovoljno ostvarenje cilja, ali **se očekuju** koraci za poboljšanje
- unutar granica **d** i **D** → loše ostvarenje cilja i **traži** hitne akcije

IZRAČUN ZAVISNIH MJERA



- M_s je zavisna složena mjera, čija je vrijednost m_s .
- M_i je sastavna mjera, čija je vrijednost m_i .

$$m_s = D_s + (G_s - D_s) \cdot \sum_{i=1}^n k_i \cdot \frac{m_i - D_i}{G_i - D_i}$$

$$\sum_{i=1}^n k_i = 1$$

D - donja granica mjerene veličine,
 d - srednja donja granica,
 g - srednja gornja granica,
 G - Gornja granica mjerene veličine,
 k – koeficijent utjecaja,

s - indeks koji se odnosi na složenu mjeru,
 i - indeks koji se odnosi na sastavnu mjeru.



STRATEŠKA MAPA CILJEVA – JAVNI / DRŽAVNI SEKTOR

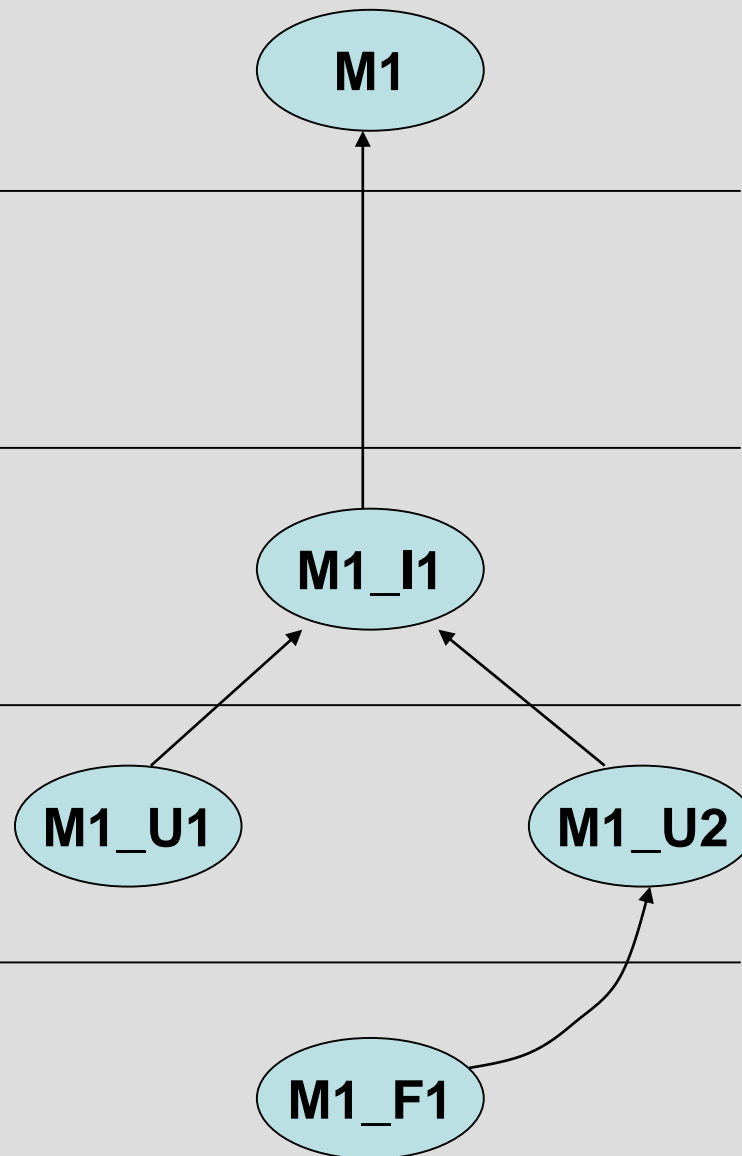
MISIJA

KORISNICI

INTERNI PROCESI

UČENJE I RAST

FINANCIJE I PRORAČUN



STRATEŠKA MAPA MJERA – JAVNI / DRŽAVNI SEKTOR

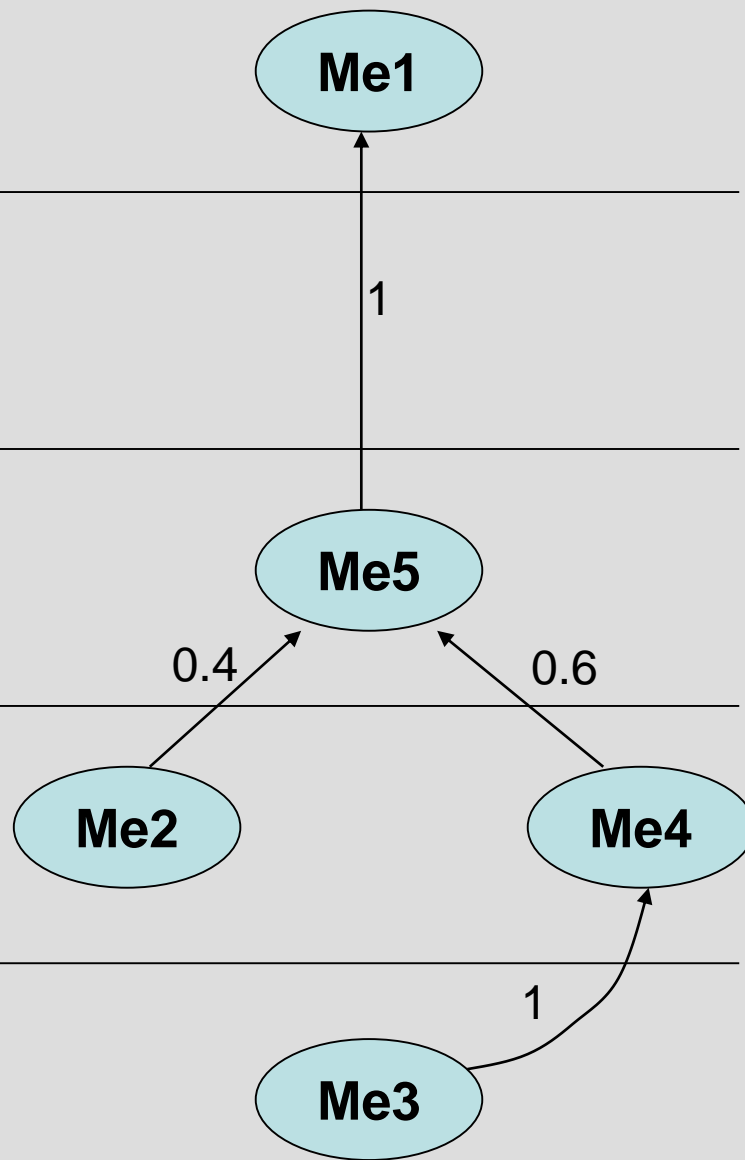
MISIJA

KORISNICI

INTERNI PROCESI

UČENJE I RAST

FINANCIJE I PRORAČUN



Measure



To



Manage

