

Metode mjerenja organizacijske učinkovitosti – primjena Balanced Scorecard u jedinicama lokalne samouprave

dr.sc. Martina Tomičić Furjan

- Mjerenje i upravljanje učinkovitošću (*performance measurement and performance management*)
 - potrebno je odrediti što je bitno u nekoj organizaciji;
 - drugo, potrebno je prikupiti informacije o bitnome
 - te zaključiti da li se ciljevi ostvaruju u skladu sa planiranim i treće, potrebno je informacije iskoristiti kako bi se radilo učinkovitije u budućnosti

Metode mjerenja organizacijske učinkovitosti

- Intenzivniji razvoj metoda za mjerenje učinkovitosti počinje oko 1970., kada se pojavljuje nezadovoljstvo klasičnim računovodstvenim sustavima
- Od 1990. do 2011. se dogodila revolucija mjerenja učinkovitosti, a time i promjena prirode načina na koji se radi, porasta konkurentnosti, povećanog broja inicijativa za poboljšanje rada, promjene organizacijskih uloga, promjene eksternih potreba i sl.

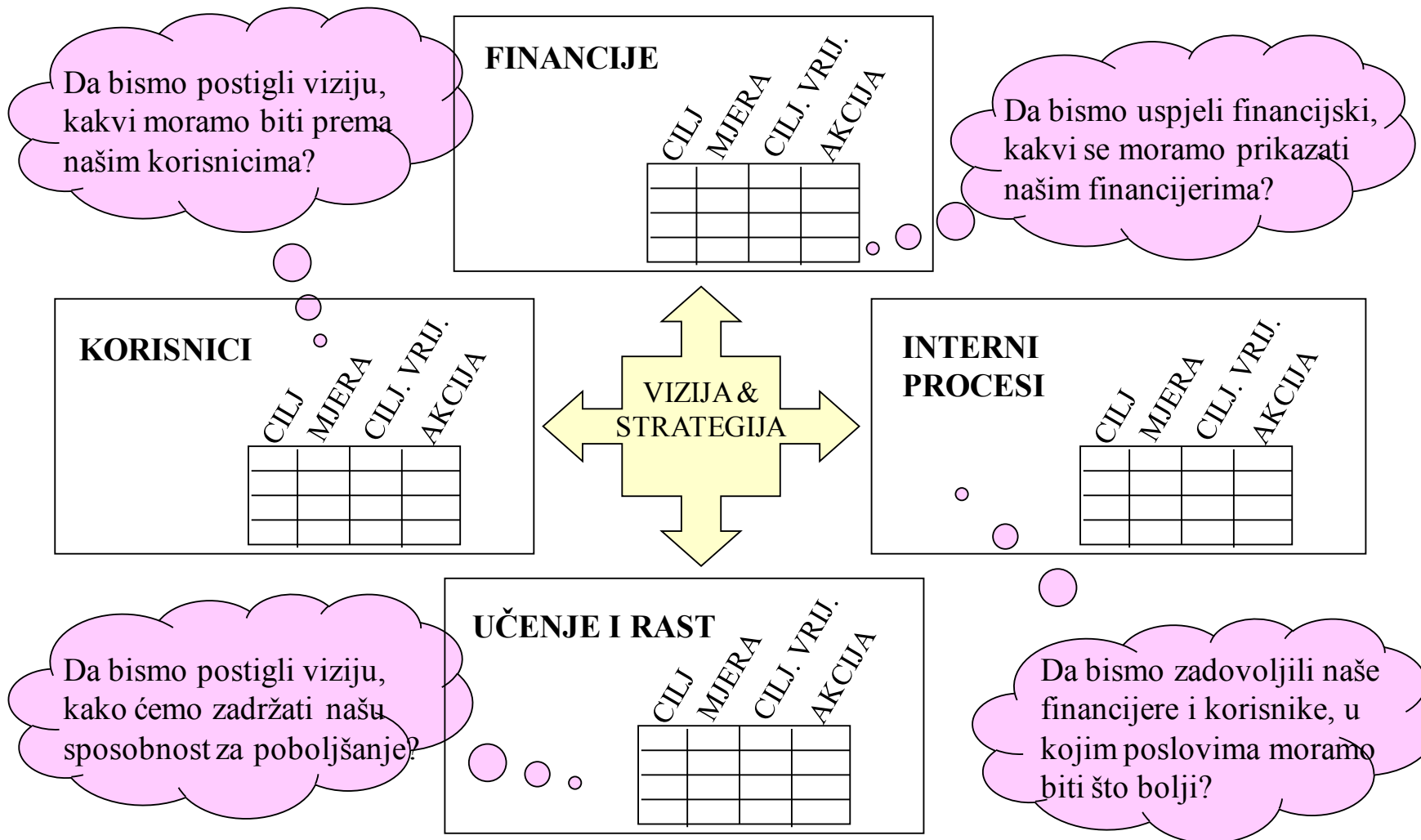
Značajke sustava za mjerenje organizacijske učinkovitosti

- Sustav mjerenja mora biti povezan sa strategijom razvoja
- Mjere organizacijskih jedinica moraju biti povezane sa mjerama cijele organizacije
- Mora postojati predanost sustavu mjerenja
- Mjerenje mora utjecati na učinkovitost
- Sustav mjerenja mora biti pouzdan

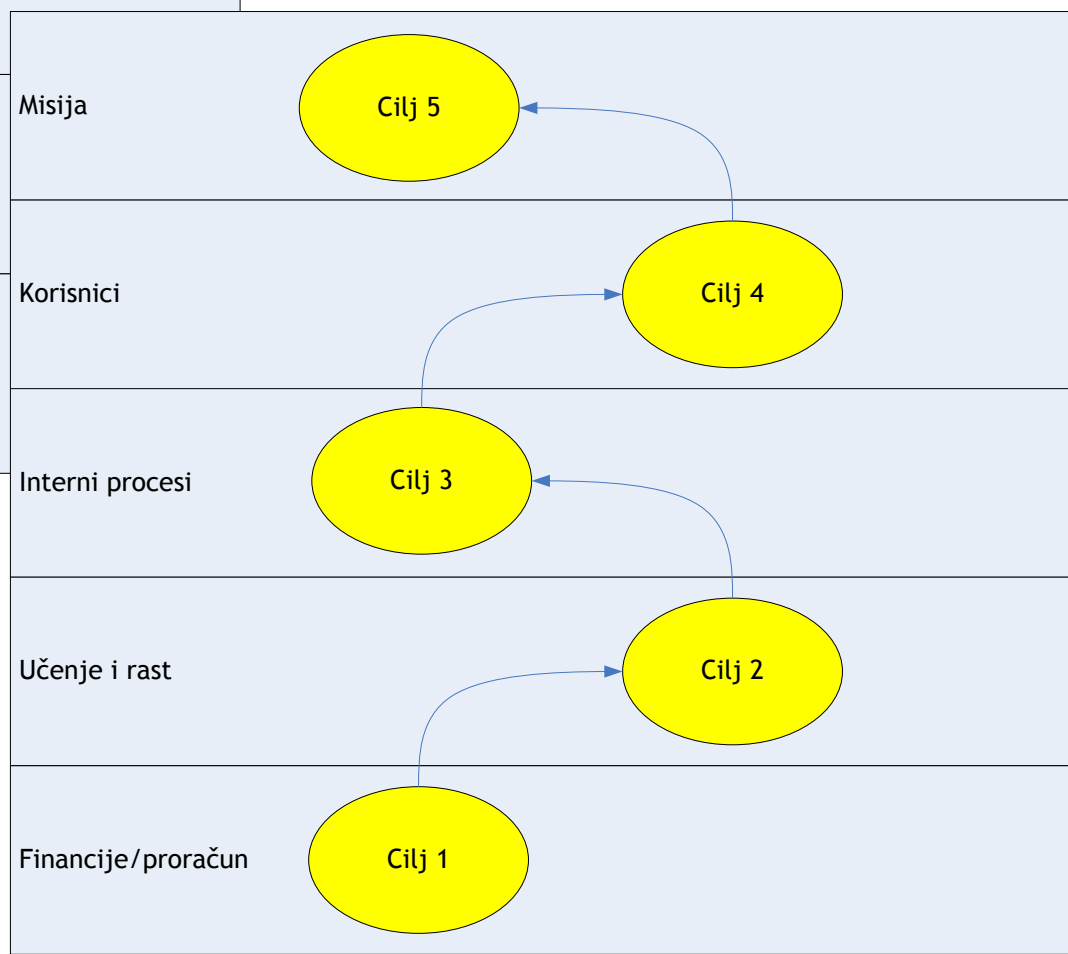
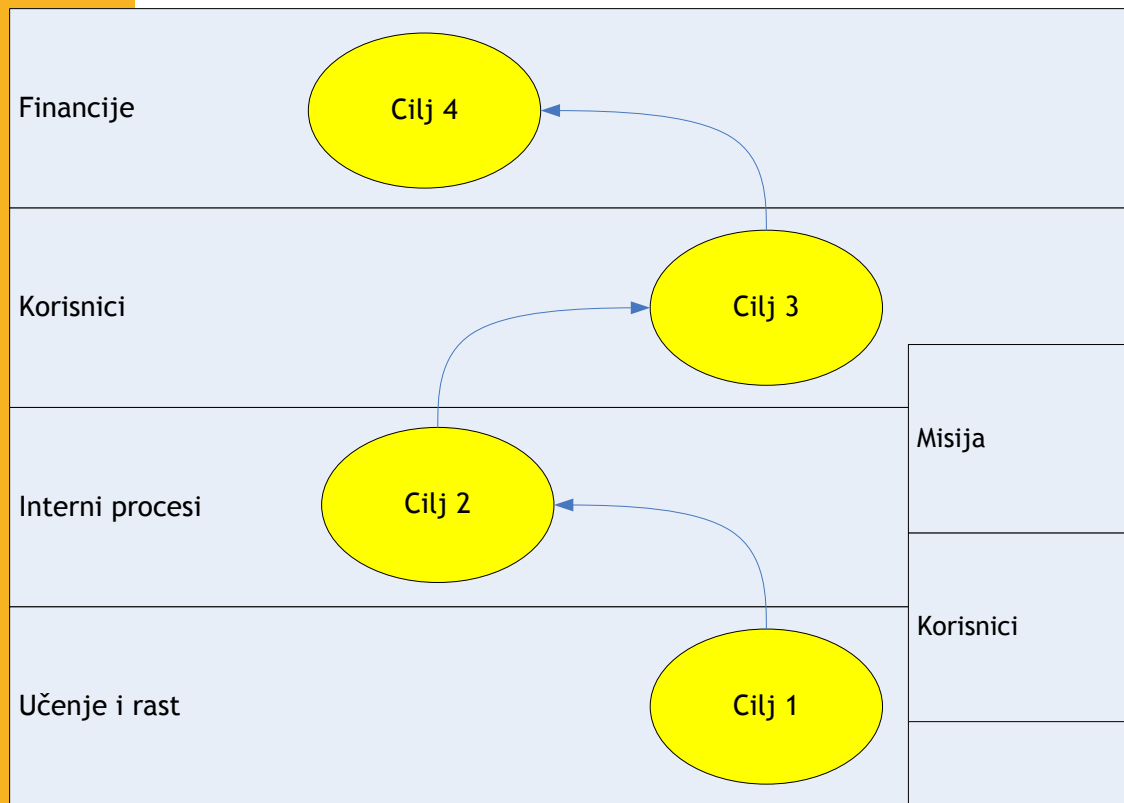
Problemi vezani uz primjenu sustava za mjerjenje organizacijske učinkovitosti **foi**

- Pogrešno dizajniran sustav mjerenja učinkovitosti ili njegova neučinkovita provedba
- Neuključenosti vrhovnog menadžmenta, nezainteresiranosti zaposlenika za rezultate, shvaćanja mjerenja kao jednokratnog pothvata, a ne kao alata za kontinuirano strateško upravljanje i sl.
- Pogrešno definirana svrha uvođenja sustava mjerenja učinkovitosti
- Neprilagođenost sustava mjerenja učinkovitosti veličini poduzeća i industriji u kojoj organizacija djeluje
- Nedovoljna povezanost okoline, strateških inicijativa i mjerenja učinkovitosti

Metoda Balanced Scorecard



BSC - perspektive

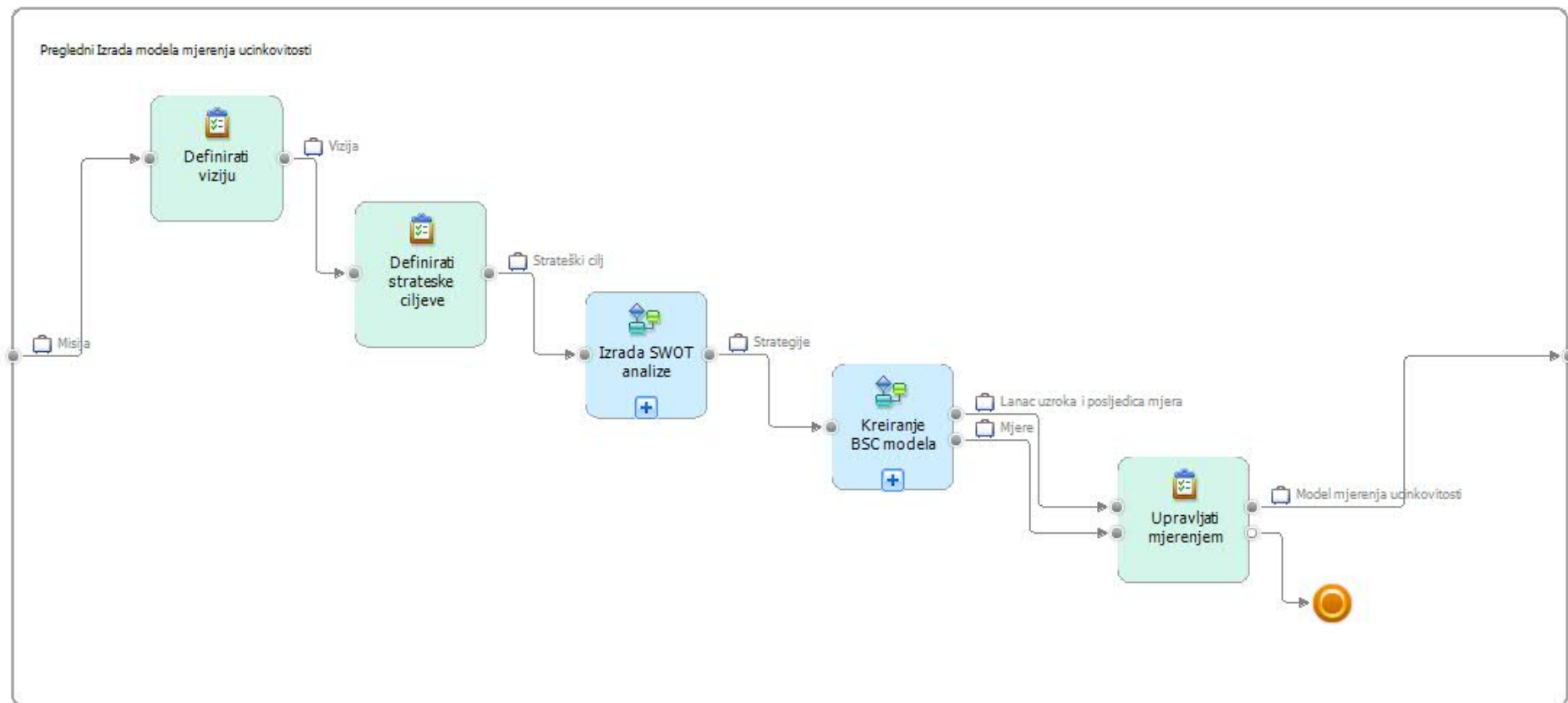


- **nedostatak komunikacije strategije**
 - prevođenje strategije u konkretne ciljeve i mjere
- **ljudski faktor**
 - kaskadiranje ciljeva
- **nedostatak resursa**
 - alokacija resursa
- **nedostatak potpore vrhovnog menadžmenta**
 - fokus na buduća kretanja poslovanja

Mjerenje organizacijske učinkovitosti u javnom sektoru

- Uloga sustava za mjerenje organizacijske učinkovitosti je osiguravanje tehnologije za planiranje i implementaciju strategije, za ostvarivanje utjecaja na organizacijsko ponašanje zaposlenika, za komunikaciju s korisnicima državne uprave, internim i eksternim, te za prihvaćanje principa učeće organizacije
- Razlika koja je uočena u odnosu na organizacije u privatnom sektoru je da organizacije javnog sektora nemaju slobodu da mijenjaju u potpunosti razvojni pravac, pa su stoga i u definiranju strategije ograničene na svoju svrhu postojanja

Izrada modela mjerenja organizacijske učinkovitosti



Koraci u izradi modela mjerenja organizacijske učinkovitosti

- *Vizija* predstavlja sliku organizacije u budućnosti
- *Strateški ciljevi*
 - proizlaze iz vizije
 - Definirani su kroz jedinstvenu oznaku cilja, radnju (glagol u infinitivu) koju je potrebno izvesti, ciljnu vrijednost koju je potrebno postići da bi cilj bio ostvaren i element organizacije koji se želi poboljšati

Koraci u izradi modela mjerenja organizacijske učinkovitosti

- *SWOT analiza*
 - provodi se kako bi se za neku organizaciju procijenilo koliko je spremna na ostvarenje cilja
 - potrebno je izraditi zasebnu SWOT analizu za svaki strateški cilj
 - za elemente SWOT analize, koji se odnose na jedan cilj a pripadaju istoj skupini (S, W, O ili T) potrebno je odrediti međusobni rang, odnosno utvrditi snagu njihovog utjecaja na postizanje strateškog cilja
 - rezultira strategijama koje se definiraju tako da se uparuju SWOT elementi koji su logički povezani

Koraci u izradi modela mjerenja organizacijske učinkovitosti

- *Kreiranje BSC modela* obuhvaća:
 - definiranje aktivnosti
 - definiranje ciljeva
 - definiranje mjera
- *Upravljanje mjerenjem* - predstavlja korištenje definiranog modela u svrhu praćenja ostvarenja ciljeva, postizanja željenih vrijednosti mjera te upravljanja razvojem mjerenja

Izrada modela mjerenja organizacijske učinkovitosti u lokalnoj samoupravi **foi**

- Koraci obuhvaćeni izradom modela mjerenja organizacijske učinkovitosti, mogu se primijeniti na bilo kojoj razini javne uprave, u cijelosti, na regionalnoj razini, na lokalnoj ili za pojedinog državnog službenika.
- Ako se naglasak želi staviti na lokalnu razinu, potrebno je osvrnuti se na
 - strateško planiranje u lokalnoj samoupravi
 - izradu strateškog plana razvoja

Strateški izbori mjerenja organizacijske učinkovitosti u lokalnoj samoupravi **foi**

Tradicionalni pristup	vs	Pristup orijentiran mjerenju
Top-down kontrolno mjerenje sa državne razine		Strateško mjerenje koje obuhvaća kolaboraciju svih dionika javne uprave
Korištenje univerzalnih pokazatelja uspjeha		Korištenje specifičnih pokazatelja uspjeha
Periodičko izvješćivanje koje služi kontroli		Informacije o ostvarenju ciljeva u stvarnom vremenu
Fokus na proces mjerenja		Fokus na kvalitetno pružanje usluga i organizacijski razvoj
Fokus na financijske pokazatelje uspjeha		Fokus na financijske i nefinancijske pokazatelje uspjeha

Strateško planiranje u na lokalnoj razini u RH

- Do 2014. godine nije postojala obveza izrade strateških planova gradova
- 2014. godine donesen je Zakon o regionalnom razvoju RH koji propisuje da je svako urbano područje RH dužno izraditi strategiju razvoja urbanog područja (skraćeno SRUP).
- SRUP je temeljni strateški dokument u kojem se određuju ciljevi i prioritete razvoja za urbana područja.
 - Nositelj izrade SRUP-a je grad koji je središte urbanog područja.
 - SRUP se donosi u skladu s načelom partnerstva i suradnje nakon prethodno pribavljenog mišljenja partnerskog vijeća za urbano područje.
 - SRUP donosi predstavničko tijelo koje je bilo nositelj njezine izrade, uz prethodno pribavljeno mišljenje svih jedinica lokalne samouprave s tog urbanog područja.

- Svako urbano područje mora napraviti
 - analizu stanja i SWOT analizu,
 - iz njih odrediti razvojne potencijale i razvojne potrebe,
 - te definirati temeljne elemente SRUP-a, koji su između ostalog vizija, ciljevi, prioriteta i mjere.
- Tijekom i nakon izrade SRUP-a, sve elemente potrebno je i validirati

Korak iz izrade modela mjerjenja

Primjena na element SRUP-a

Definirati viziju

Definirati viziju

Definirati strateške ciljeve

Definirati ciljeve

Izraditi SWOT analizu

Analiza postojećeg stanja

Kreiranje BSC modela

Definiranje prioriteta i mjera

Upravljanje mjerenjem

Validacija SRUP-a

- Svaki model je, kao i svaka organizacija, različit i specifičan
- Moguće je definirati smjernice i korake u postupku koje organizacija može primijeniti kako bi razvojni proces bio jednostavniji i uspješniji.
- Provedba koraka za izradu modela mjerenja organizacijske učinkovitosti omogućava
 - definiranje vizije,
 - strateških ciljeva,
 - SWOT analize,
 - strategija,
 - ciljeva
 - i mjera

- U lokalnoj samoupravi rezultate je moguće iskoristiti za izradu Strateškog plana urbanog područja (SRUP) te praćenje razvoja
 - od faze strateškog planiranja
 - do realizacije svih potrebnih aktivnosti kako bi iz sadašnjeg, organizacija prešla u buduće, željeno stanje.

Hvala na pažnji!