

Model mjerenja učinkovitosti u neprofitnim organizacijama

Matak, Monika

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:202702>

Rights / Prava: [Attribution-NoDerivs 3.0 Unported/Imenovanje-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-26**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N**

Monika Matak

**MJERENJE ORGANIZACIJSKIH
PERFORMANSI U NEPROFITNOJ
ORGANIZACIJI**

DIPLOMSKI RAD

Varaždin, 2018.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N

Monika Matak

Matični broj: 44496/15-R

Studij: Informacijsko i programsko inženjerstvo

**MJERENJE ORGANIZACIJSKIH
PERFORMANSI U NEPROFITNOJ
ORGANIZACIJI**

DIPLOMSKI RAD

Mentor:

Doc. dr. sc. Martina Tomičić Furjan

Varaždin, lipanj 2018.

Monika Matak

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

Tema ovog diplomskog rada je mjerenje organizacijskih performansi u neprofitnoj organizaciji. U radu su u početku teorijski opisani postupci izrade modela mjerenja učinkovitosti, a zatim na primjeru neprofitne organizacije praktično provedeni. Teorijski opisane glavne teze su misija, vizija, ciljevi, strategija, swot analiza, strateška mapa, mjere, Balanced Scorecard, neprofitna organizacija. Zatim je ukratko opisana neprofitna organizacija koja je dana za primjer u ovom radu te njezina svrha i ciljevi. Neprofitna organizacija koja je dana za primjer je dobrovoljno vatrogasno društvo, kako bi se provedbom strategija za ostvarenje strateških ciljeva povećala učinkovitost u provođenju vatrogasnih djelatnosti zaštite ljudi i imovine od požara i drugih nepogoda poštujući načela humanosti i javnog interesa. Kako bi se provela mjerenja, bilo je potrebno proučiti opis misije i vizije, koji do sad konkretno nije postojao te je temeljem ciljeva koji su navedeni u statutu, osmišljen jasan opis misije i vizije te strateški ciljevi. Za mjerenje su odabrana četiri strateška cilja. Provedena je razrada strategija i ciljeva, izrađena strateška mapa ciljeva i mjera te je izrada modela provedena u Adoscore alatu za upravljanje performansama koji podržava Balanced Scorecard pristup i SWOT analizu. Temeljem izrađenih modela i provedenih mjerenja donesen je zaključak.

Ključne riječi: Balanced Scorecard, performanse, cilj, mjerila, strateški, organizacijski, neprofitna, vatrogasni

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Mjerenje organizacijskih performansi	2
2.1. Povijest mjerenja	2
2.2. Aktivnosti mjerenja	2
2.3. Razlozi mjerenja učinkovitosti	2
3. Elementi mjerenja organizacijskih performansi	4
3.1. Misija.....	4
3.1.1. Oblikovanje izjave o misiji.....	5
3.2. Vizija	5
3.3. Ciljevi organizacije.....	7
3.3.1. Strateška mapa.....	8
3.3.2. Mjere	9
3.3.2.1. Zavisne mjere	9
3.3.2.2. Nezavisne mjere	10
3.3.2.3. Granične vrijednosti	10
3.4. Strategija.....	11
3.4.1. SWOT analiza	12
3.5. Balanced Scorecard	15
3.5.1. Perspektiva klijenata / kupaca	16
3.5.2. Perspektiva unutarnjih procesa.....	16
3.5.3. Perspektiva učenja i rasta	16
3.5.4. Financijska perspektiva	17
3.5.5. Primjena Balanced Scorecard-a.....	17
3.5.5.1. Pojašnjavanje vizije i strategije	18
3.5.5.2. Komunikacija i veza između strateških ciljeva i mjera.....	19
3.5.5.3. Planiranje, postavljanje ciljeva i usklađivanje strateških inicijativa	20
3.5.5.4. Poboljšavanje strateške povratne informacije i učenje.....	21
4. Organizacije i mjerenje.....	23
4.1. Profitna organizacija.....	23
4.2. Neprofitna organizacija	23
4.3. Mjerenje u neprofitnim organizacijama	24
5. Mjerenje organizacijskih performansi u dobrovoljnom vatrogasnom društvu.....	29
5.1. O vatrogastvu.....	29

5.1.1. Povijest i funkcioniranje vatrogastva	29
5.1.2. Financiranje vatrogastva.....	31
5.2. O dobrovoljnom vatrogasnom društvu Šćepanje	32
5.2.1. Prava članova	32
5.2.2. Dužnosti članova	33
5.2.3. Struktura DVD-a Šćepanje	34
5.3. Strateško planiranje u DVD-u	36
5.3.1. Misija i vizija.....	36
5.3.2. Ciljevi DVD-a	36
5.3.2.1. Strateški cilj 1	38
5.3.2.2. Strateški cilj 2.....	38
5.3.2.3. Strateški cilj 3.....	39
5.3.2.4. Strateški cilj 4.....	39
5.4. O alatu	41
5.5. Opis DVD-a.....	42
5.6. SWOT analiza ciljeva.....	43
5.6.1. Strateški cilj 1	43
5.6.2. Strateški cilj 2.....	45
5.6.3. Strateški cilj 3.....	47
5.6.4. Strateški cilj 4.....	49
5.7. Strateška mapa ciljeva	51
5.8. Strateška mapa mjera.....	52
5.9. Ciljevi i mjere	53
6. Razrada	57
7. Zaključak	58
8. Popis literature.....	60
Popis slika	63
Popis tablica	64
Popis prikaza	64
Prilozi	65

1. Uvod

Tema ovog diplomskog rada je mjerenje organizacijskih performansi u neprofitnoj organizaciji.

Da bi se strateški upravljalo organizacijom, potrebno je odrediti najbitnije čimbenike te ciljeve organizacije i njihovo ostvarivanje. Ako se želi potaknuti napredak razvoja u ostvarenju ciljeva potrebno je razviti jedinstveni model mjerenja organizacijske učinkovitosti koji omogućuje praćenje napretka razvoja organizacije. Iako se mjerenje organizacijskih performansi najčešće primjenjuje u profitnim organizacijama, također je moguće primijeniti i u neprofitnim organizacijama uz određenu prilagodbu metoda. Kod profitnih organizacija financije pružaju mjeru organizacije, a neprofitne organizacije su usmjerene na postizanje društvene misije kako bi se ostvarila najbolja moguća društvena dobit. Djelujući u neprofitnoj organizaciji od ranih godina života, motivacija za ovom temom bila je velika. S razmišljanjem da istraživajući ovu temu mogu doprinijeti boljoj učinkovitosti neprofitne organizacije u kojoj djelujem, odlučila sam da će obrada upravo te teme biti kruna završetka mog akademskog obrazovanja. Neprofitna organizacija u kojoj ću u ovom radu primijeniti strateško planiranje i mjerenje organizacijskih performansi je dobrovoljno vatrogasno društvo. S obzirom da je težnja svakog čovjeka da zajedno s drugima postigne neki cilj, u slučaju vatrogastva, taj cilj je zaštita i sigurnost drugoga te je tako svrha dobrovoljnog vatrogasnog društva spašavanje potrebitog u nevolji. Da bi se učinkovito djelovalo u ovakvoj organizaciji potrebno je puno odricanja, uloženog slobodnog vremena i rada. Kako svaka organizacija ima svoje ciljeve i djeluje radi njihovog ostvarenja, tako i dobrovoljno vatrogasno društvo ima ciljeve kao što su provedba vatrogasne djelatnosti, kontinuirano uključivanje što većeg broja građana, posebno mladeži, poticanje preventivnih mjera, razvijanje pozitivnih ljudskih vrijednosti i ostali ciljevi vezani za poštivanje načela humanitarnosti i javnog interesa radi veće mogućnosti zaštite ljudi i imovine od nepogoda. Definiranjem misije, vizije i strategije te razradom strateških ciljeva razvija se metodika mjerenja učinkovitosti te se dobiva odgovor u kojoj mjeri aktivnosti koje organizacija provodi vode k ostvarenju strateškog cilja. S obzirom da su ciljevi dobrovoljnog vatrogasnog društva od značaja ljudstva koje živi u okolini gdje društvo djeluje, mjerenjem organizacijskih performansi u takvoj organizaciji povećanjem učinkovitosti organizacije može se doprinijeti boljoj zaštiti ljudi i imovine i iz tog razloga je ova tema značajna.

2. Mjerenje organizacijskih performansi

2.1. Povijest mjerenja

Devedesetih godina 20. stoljeća dogodila se revolucija u mjerenju organizacijskih performansi. U prethodnim razdobljima javilo se opće nezadovoljstvo mjerilima organizacijskih performansi zato što su naglašavani isključivo financijski pokazatelji organizacijskih performansi. Sada se sve više pridaje važnost nefinancijskim mjerilima zbog spoznaje da tradicionalna mjerila nisu dovoljna za dobro upravljanje performansama u poduzeću koja konkuriraju na modernim tržištima. Također je bitno pridodati važnost nefinancijskim mjerilima i nematerijalnoj imovini važnoj za stratešku realizaciju. [1]

2.2. Aktivnosti mjerenja

Za strateško upravljanje organizacijom potrebno je razviti model mjerenja organizacijske učinkovitosti koji je jedinstven za svaku organizaciju. Da bi se odredio model potrebno je ovisno o samoj vrsti organizacije uvidjeti koji su najbitniji čimbenici. Također je bitno znati određene ciljeve organizacije te kakvo je njihovo ostvarivanje. Temeljem prikupljenih informacija o prioritetima organizacije te o ciljevima i njihovom ostvarenju potrebno je potaknuti napredak razvoja u ostvarenju strateških inicijativa. Mjerenje performansi omogućuje ocjenjivanje napretka, tj. kako se postižu željeni rezultati. Isto tako mjerenje performansi uključuje i praćenje i izvješćivanje, upravljanje financijama, poboljšanje poslovnih procesa kao i povećanje kvalitete. [2]

Mjerenje uspješnosti u nekoj organizaciji uz to omogućava i upravljanje performansama i poboljšanje komunikacije s građanstvom i slično [3]

2.3. Razlozi mjerenja učinkovitosti

Postoje tri razloga mjerenja učinkovitosti, a to su:

- Kontrola ponašanja
- Izvješćivanje i usuglašavanje
- Učenje i jačanje

Kontrola ponašanja uključuje nadzor djelatnika od strane nadređenog prema podređenom djelatniku što često dovodi do otpora djelatnika te tako negativno utječe na same performanse.

Izvješćivanje i usuglašavanje obuhvaća najčešće izradu financijskih izvješća, obradu istih te iskorištavanje obrađenog za utvrđivanje rezultata mjerenja.

Učenje i jačanje provodi se iz razloga poboljšanja komunikacije sa zaposlenicima te pružanja zaposlenicima potrebnih informacija bitnih za njihov rad i djelovanje. [2]

3. Elementi mjerenja organizacijskih performansi

Definiranje misije, vizije, temeljnih vrijednosti neke organizacije, ciljeva organizacije te strategije predstavlja početak kontinuuma strateškog planiranja.

Za ovaj rad, od velikog značaja je objasniti kakav utjecaj na oblikovanje organizacije imaju ciljevi i strategija. Oni određuju što organizacija želi postići, a strategija kako će se ti ciljevi ostvariti. Glavni cilj organizacije se često naziva misija. [4]

3.1. Misija

Misija je najvažniji element strateškog menadžmenta jer objašnjava ulogu poduzeća u gospodarstvu i društvu te definira svrhu poduzeća. Misija također definira razlog postojanja poduzeća te koje su prednosti tog poduzeća ispred konkurenata. Postoje različita objašnjenja misije. Ona se može promatrati kao prvi korak u strateškom menadžmentu te odgovara na pitanja koja je svrha poduzeća i koji je njegov posao te koja bi svrha trebala biti u budućnosti. Misija se shvaća kao kulturna kohezija koja se sastoji od strogih normi koje utječu na čovjekovo ponašanje, njegov zajednički rad i praćenje organizacijskih ciljeva. Još jedan od načina tumačenja misije je taj gdje se nastoje objediniti prethodno navedena shvaćanja u jedan. Svrha kreiranja misije u nekom poduzeću je ta da misija:

- Definira svrhu poslovnih operacija
- Vodič je u sustavu strateškog planiranja
- Određuje zajedničku svrhu nadilazeći osobne potrebe
- Promovira smisao zajedničkih očekivanja zaposlenika izgrađujući organizacijsku kulturu i zajedničke vrijednosti
- Daje smjernice stilovima vođenja

Da bi se odredio sadržaj misije potrebno je staviti naglasak na akciju, usmjeriti se na ponašanje i naglasiti jedan ili dva elementa ponašanja koja su po važnosti ispred ostalih. Misija se sastoji od četiri osnovna elementa – svrhe, strategije, vrijednosti i standarda ponašanja te je potrebno te elemente međusobno usko povezati kako bi misija bila snažna.

Svrha organizacije daje odgovor na pitanje zašto poduzeće uopće postoji, za kupce, za investitore, za zaposlenike ili za zajednicu. Često poduzeća navode da misija postoji za svaku

od tih grupa. Kako bi se ta svrha realizirala potrebno je pronaći način realizacije, a to je strategija. Strategija definira djelatnost kojom se poduzeće bavi, položaj koji poduzeće želi održati u toj djelatnosti, kakvu prednost ispred konkurenata želi stvoriti te što će mu to omogućiti. Tako se prethodno definirana svrha i strategija moraju prevesti u politike, akcije i pravila ponašanja koja će pomoći zaposlenicima stvarajući tako standarde ponašanja, a time prednost pred konkurencijom. Vrijednosti su također sastavni dio misije, no imaju i veliku ulogu u kreiranju vizije. To su moralna načela i uvjerenja na kojima se temelji organizacijska kultura te su u njima sažeti svi aspekti rada i života u poduzeću. Organizacijska kultura i vrijednosti utječu na mnoge aspekte u poduzeću kao što je odnos prema riziku.

Izjava o misiji daje jasni smjer kojim se poduzeće kreće, koja je svrha postojanja poduzeća te mora biti važna i poticajna, a ne smije biti predugačka da se ne može zapamtiti ili da izgubi smisao. Sadržaj se pažljivo mora birati kako bi sadržavao elemente koji su lako pamtljivi te mora biti izrečena jezikom koji je svima razumljiv i prihvatljiv. Misija kojoj nedostaje snaga, jasnoća, sklad neće biti efikasna. [5]

3.1.1. Oblikovanje izjave o misiji

Pri oblikovanju misije mora se pripaziti da bude:

- Tržišno orijentirana
- Realna i provediva
- Motivirajuća
- Specifična
- Fleksibilna za promjene u okolini
- Jasna [6]

Tako oblikovana misija mora se prenijeti interesnim skupinama zbog kojih je i kreirana te je potrebno prezentirati ju.

Misija kod neprofitnih organizacija tiče se služenja javnosti što nije lako izmjeriti kao što se može mjeriti npr. profit.

3.2. Vizija

Često se misija i vizija pojmovno isprepliću, no vizija se odnosi na sliku željenog stanja organizacije u budućnosti. Tako je uz pomoć misije i vizije definiran put od spoznaje „što sad

poduzeće radi“ do onog „čemu poduzeće teži u budućnosti“, a uz pomoć postavljenih ciljeva oblikuje se strategija kako stići do tog čemu se teži. Često se zbog povezanosti misije, vizije i ciljeva oni nazivaju jednim imenom – strategijska namjera.

Vizija daje smjernice prema kakvoj budućnosti treba težiti te što u organizaciji treba sačuvati. Definiranjem vizije stimulira se misija i ciljevi na pozitivan način, a isto tako određuje se slika za organizaciju koja pokazuje mjesto koje se očekuje u budućnosti. Za oblikovanje vizije koja će biti snažna i izazovna potrebno je proći kroz dosta smjernica kako bi se što bolje percipirala budućnost te kako bi se odredilo kakvo bi poduzeće trebalo biti u budućnosti, čime će se baviti i kakvu će poziciju imati u odnosu na konkurenciju.

Neke od smjernica su:

- Tko će biti konkurenti u budućnosti i kakva će biti njihova snaga
- Tko će biti kupci u budućnosti i kakve će biti njihove želje
- Koje unutarnje snage moramo razvijati
- Na čemu se može temeljiti naša konkurentska prednost
- Koje opasnosti moramo izbjeći u okolini
- Na kojim tržištima želimo biti prisutni u budućnosti [5]

Vizija se sastoji od dvije osnovne komponente, temeljne ideologije i vizionarske budućnosti. Temeljna ideologija definira zašto poduzeće postoji, kakve su njegove trajne značajke, je li dosljedan ili autentičan. Temeljne vrijednosti kao sustav osnovnih načela u organizaciji i temeljne svrhe kao viši ideal za postojanje poduzeća definiraju temeljnu ideologiju. [5]

Temeljne vrijednosti usmjeravaju viziju, određuju koji pristup će se uporabiti da bi se realizirala vizija. Temeljne svrhe određuju to da se svrha ne smije poistovjetiti s ciljevima, nego mora ostati nepromijenjena u odnosu na vrijeme.

Vizionarska budućnost se sastoji od cilja postavljenog na određeno vrijeme i životopisnog opisa tog cilja [5]. Mora biti izazovna i motivirajuća jer poduzeće prema njoj usmjerava svoju cjelokupnu poslovnu aktivnost u budućem razdoblju.

Uspješno kreirana vizija treba poticati osobne ambicije i kreativnost, jačati vjerovanje u uspješnu budućnost. Često se za kreiranje same vizije koriste smjernice kako bi vizija bila efikasno formulirana. Ovisno o vrsti poduzeća ta vizija može biti kratka i sažeta, često u obliku jedne rečenice, no negdje je sažeta u nekoliko rečenica.

Dobro oblikovana vizija mora biti kratka, općenita i apstraktna, razumljiva, prenosiva i jasna za svakoga u poduzeću, specifična, mora naglašavati elemente po kojima se razlikuje od drugih poduzeća, mora biti ambiciozna, izazovna, motivirajuća i idealistička, mora poticati zaposlenike i dati usmjerenje na inicijativu, kreativnost i promjene, mora biti prepoznatljiva svakome, vremenski ograničena, povezana s temeljnim vrijednostima poduzeća i vezana za potrebe potrošača. Svatko u poduzeću mora biti uključen u proces razvoja vizije koja mora između ostalog uključivati i etičke standarde i kulturne komponente.

3.3. Ciljevi organizacije

Svrha, ciljevi i zadaci organizacije su najbitniji za njezino oblikovanje ili preoblikovanje. Prilikom oblikovanja organizacije otkriva se nekoliko čimbenika koji imaju veliki utjecaj, a većinom se u literaturi dijele na unutarnje i vanjske. Unutarnji su oni na koje organizacija može u određenoj mjeri utjecati te su međusobno povezani i nemaju uvijek jednosmjerno djelovanje na organizaciju pa ih treba analizirati u međusobnom utjecaju te nalaziti kompromisna rješenja. Utjecaj jednog čimbenika može odrediti jedan model dok utjecaj drugog može sasvim drukčiji model. Zbog međusobne povezanosti čimbenika, promjena jednog izaziva promjene i na ostalim čimbenicima. [4] Najvažniji unutarnji čimbenici se smatraju ciljevi i strategija, zadaci i tehnologija, veličina, kadrovi, životni ciklus poduzeća, proizvod i lokacija [7]

Drugi autori na sličan način tumače najvažnije unutarnje čimbenike.

Ciljevi organizacije obično budu definirani uz pomoć misije, vizije, rezultata i performansi koje se očekuju od provedbe strategija.

Ciljevi neprofitnih organizacija tiču se društvenog ponašanja: npr. poboljšanja obrazovanja, sprečavanja nasilja, suzbijanja alkoholizma, poboljšanje odgoja djece i mladih, povećanje zaštite imovine i ljudi itd. Takvi ciljevi su altruistički, dugoročni, nematerijalni i orijentirani ljudima. [8]

Nakon utvrđivanja misije i vizije potrebno je postaviti dugoročne ciljeve poduzeća gdje se tvrdnje iz misije pretvaraju u ciljeve, tj. u ono što treba odraditi i u kojem roku da bi cilj bio izvršen. Ciljevi su također i rezultati koji se očekuju od provedbe određenih strategija. Definiranje ciljeva je iz razloga da se zadatke i akcije usmjeri prema specifičnim rezultatima i da se osiguraju sredstva pomoću kojih se može procijeniti jesu li postignuti željeni rezultati. Ciljevi također pomažu interesnim skupinama da shvate svoju ulogu u budućnosti poduzeća te ciljevi omogućuju bolje donošenje odluka kad se razlikuju vrijednosti i ponašanje pojedinih

menadžera. Ciljevi naglašavaju prioritete poduzeća i stimuliraju efikasniji rad i usavršavanje te služe kao standard prema kojemu se vrednuju pojedinci, timovi, odijeli i cjelokupno poduzeće.

Ciljevi uvijek moraju biti u skladu s izjavom o misiji koja služi kao vodilja pri oblikovanju ciljeva. Poduzeća obično postavljaju dugoročne ciljeve za jedno ili više područja, no najčešće su to profitabilnost, produktivnost, konkurentski položaj, razvoj zaposlenika, odnosi među zaposlenicima, tehnološko vodstvo i društvena odgovornost. [5]

3.3.1. Strateška mapa

Strateška mapa ilustrira prikaz organizacije strategije tj. definira se kao grafički prikaz onoga što se mora napraviti u svakoj od 4 perspektiva kako bi se uspješno provela strategija, a sastoji se od ciljeva koji su proizašli iz izjava o viziji i misiji.

Postoji sedam koraka koji se smatraju najboljom praksom za mapiranje strategija neprofitnih organizacija.

Tablica 1. Koraci za mapiranje strategija neprofitnih organizacija

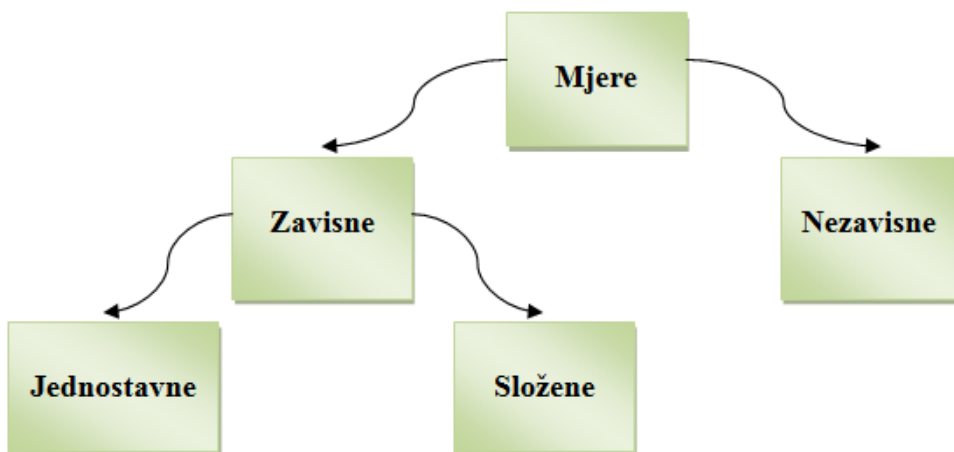
1. Početak s kritičnom misijom	
KORISNIK	2. Odabir (ili potvrda) prijedloga vrijednost 3. Odabir izgleda mape 4. Odabir ključnih strategija sudionika
FINANCIJE	5. Odabir ključnih financijskih strategija
UNUTARNJI PROCESI	6. Odabir ključnih strategija unutarnjih procesa
UČENJE I RAST	7. Odabir ključnih strategija učenja i rasta

Ciljevi učinka su sažeti iskazi koji opisuju specifične stvari koje se moraju dobro obaviti ukoliko se želi uspješno provesti strategija. Kako bi se znalo provodi li se dobar posao u odnosu na ciljeve, potrebno je koristiti mjere učinka kojima bi se odredilo ispunjavaju li se ciljevi i kreće li se posao prema uspješnoj provedbi strategije.

3.3.2. Mjere

Mjere se još mogu opisati kao standardi koji omogućavaju ocjenu učinka u odnosu na očekivane rezultate. Mjere funkcioniraju kao alat za postizanje željene aktivnosti, pokazuju zaposlenicima kako mogu pomoći u pridonosenju cjelokupnim ciljevima organizacije, a menadžmentu pružaju alat kojim mogu odrediti ukupni napredak u odnosu na strateške ciljeve. Mjere su od presudne važnosti za Balanced Scorecard, no stvaranje mjera učinka nije nimalo jednostavno i često je najčešća barijera za provedbu ili reviziju sustava mjerenja učinka. [9]

Podjela mjera vidljiva je na sljedećem prikazu:



Slika 1. Podjela mjera

3.3.2.1. Zavisne mjere

Zavisne mjere zavise o jednoj ili više nezavisnih mjera. Većinom se odnose na ciljeve u perspektivama „Financije“ i „Korisnici“. Postoje jednostavne mjere koje zavise samo o jednoj mjeri i složene koje zavise o više zavisnih mjera. U mapi ciljeva i mjera vrstu mjere označavamo s J – jednostavne i S – složene.

Zavisne mjere se mogu izračunavati na osnovu funkcijske ovisnosti o nezavisnim mjerama ili na osnovu ostvarenja realnih pokazatelja.

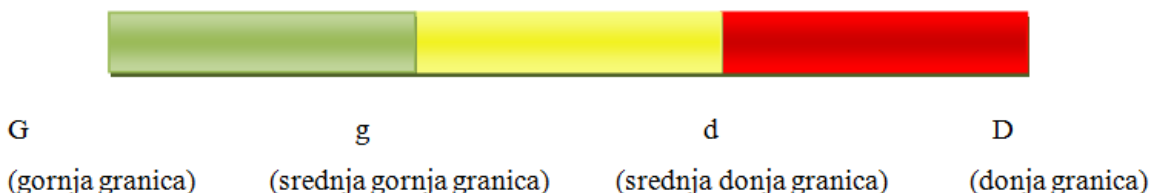
3.3.2.2. Nezavisne mjere

Nezavisne mjere ne zavise o drugim mjerama te se nalaze na listovima strateške mape mjera te ih u mapi ciljeva i mjera kao vrstu mjere označavamo s U (upisna).

Koriste se za izračunavanje zavisnih mjera i većinom se odnose na ciljeve u perspektivama „Interni procesi“ i „Učenje i rast“.

3.3.2.3. Granične vrijednosti

Te opisane mjere imaju **granične vrijednosti** koje određuju stupanj ostvarenja poslovnog cilja i označavaju se slovima G – gornja, g – srednja gornja, d – srednja donja i D – donja.



Slika 2. Granične vrijednosti mjera

Gornja granica definira najvišu vrijednost koja se može postići, a donja najgore moguće stanje koje se može postići prilikom ostvarivanja plana. Kada je vrijednost mjere između gornje i srednje gornje granice definira dobro ostvarenje cilja i ne traži poduzimanje nikakve upravljačke akcije u poslovnom sustavu. Kada je vrijednost mjere između srednje gornje i srednje donje definira dobro ostvarenje cilja, no očekuje se poboljšanje. Vrijednost mjere između srednje gornje granice i donje definira loše ostvarenje cilja i potrebni su hitni koraci za poboljšanje kako bi se ostvario plan. [10]

S obzirom da na vrijednosti zavisnih mjera mogu utjecati jedne ili više drugih mjera postoji izračun zavisnih mjera koji se izračunava sljedećom formulom:

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

M_s – zavisna mjera

m_s – vrijednost zavisne mjere M_s

M_i – sastavna mjera

M_i – vrijednost sastavne mjere

G_s – vrijednost gornje zavisne mjere

D_s – vrijednost donje zavisne mjere

m_i – vrijednost sastavne mjere

G_i – vrijednost gornje sastavne mjere

D_i – vrijednost donje sastavne mjere

Temeljem vizije kojom je predstavljena buduća slika organizacije izvučeni su strateški ciljevi koji trebaju biti realizirani, a za to su potrebne strategije koje se provode uz pomoć aktivnosti. Aktivnosti se rade zbog dodjele resursa koji nadzire mjerenje. Svaki od ciljeva se nalaze u jednoj od perspektivi, a perspektiva sadrži više ciljeva čija povezanost tvori uzročno – posljedični lanac definiran međusobnim utjecajem na cilj. Svaki cilj ima mjeru i definirana je utjecajem na mjeru koji zahtijeva dodjelu resursa.[10]

3.4. Strategija

Strategija u smislu organizacije znači dogovorena putanja akcija i reakcija koja pomaže pri rukovođenju i usmjeravanju interakcije između organizacije i njezine okoline. Cilj strategije organizacije je postići sinergiju i usklađenost kako bi se postigao optimalan tijek resursa. Da bi utvrdili strategiju potrebno je odgovoriti na tri pitanja. Gdje smo trenutačno, koji nam je cilj gdje želimo biti u budućnosti te kako ćemo stići do tog cilja. Potrebno je imati dobru taktiku jer ona predstavlja mobilizaciju i upravljanje resursima u određenim situacijama kako bi se postigli ciljevi zadani strategijom. Stoga je prilikom strategijskog planiranja potrebno osmisliti model preklapanja strategije i taktike što se često naziva straktika kako bi se naglasilo da strategija ne može biti ostvarena bez definirane taktike za ostvarivanje. Bitna su tri koraka u određivanju strategije u skladu s oblikovanjem organizacije, a to su:

- Identifikacija pokazatelja uspjeha
- Shvaćanje vrijednosti na koju se strategija fokusira

- Određivanje potrebnih organizacijskih sposobnosti

Identifikacijom pokazatelja uspjeha određuje se buduće stanje koje se želi postići. Taj postupak je iznimno važan kako bi se mogao prepoznati potencijalni uspjeh tj. neuspjeh te je stoga potrebno odrediti što predstavlja uspjeh i kako će se mjeriti. Na taj način se osigurava da svi sudionici ostvarivanja cilja znaju jasnu viziju i cilj koji je određen za uspjeh.

Shvaćanjem vrijednosti na koju se strategija fokusira bitno je odrediti je li to određeni proizvod, funkcija, potrošač ili nešto drugo ukoliko je riječ o neprofitnim organizacijama.

Određivanje potrebnih organizacijskih sposobnosti potrebno je definirati u ovisnosti o vrijednostima koje određuju smjer strategije. Organizacijske sposobnosti su vještine, procesi, tehnologije i ljudske mogućnosti koje omogućavaju organizacijama da stvore određenu prednost ispred konkurencije. [4]

Često se određivanje strategije uvelike razlikuje ovisno o vrsti organizacije, gdje je generalna podjela na formalne i neformalne organizacije, prilikom čega je potrebno napomenuti da je teško očekivati kako će neka organizacija imati čisti oblik formalne ili neformalne organizacije.

Strategija je plan za međusobnu interakciju organizacije s konkurentskom okolinom radi postizanja ciljeva organizacije te se koriste različite strategije, kao i za ostvarenje određenog cilja. [11] Strategija je ujedno i način na koji je potrebno ostvariti strateški cilj tj. dovesti organizaciju iz postojećeg stanja u željeno, pomoću radnji koje nazivamo aktivnosti.

3.4.1.SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja metodu uz pomoć koje se kroz četiri ključna faktora ocjenjuje strategija poduzeća. Snaga i slabost su unutrašnji faktori, dok su prilike i prijetnje karakteristike koje dolaze iz okoline. SWOT analiza se provodi na podacima nastalima istraživanjem tržišta te je potrebno prilikom mjerenja organizacijskih performansi za svaki strateški cilj izraditi posebnu SWOT analizu. [12]

Elementi SWOT analize, snaga, slabosti prilike i prijetnje, označavaju se slovima koja ujedno i tvore naziv takve analize.

- Snaga (Strengths)
- Slabosti (Weaknesses)
- Prilike (Opportunities)
- Prijetnje (Threats)

Logičnim povezivanjem SWOT elemenata tvore se strategije koje mogu biti korektivne, agresivne i obrambene.

Korektivne strategije su strategije koje nastaju kombinacijom snage i slabosti ($S \rightarrow W$), prilika i prijetnji ($O \rightarrow T$), snage i prijetnji ($S \rightarrow T$) te prilika i slabosti ($O \rightarrow W$).

Korektivne strategije mogu se stoga definirati kao otklanjanje vlastitih nedostataka ili prijetnji iz okruženja iskorištavanjem unutarnjih snaga i vanjskih prilika.

Agresivne strategije su strategije koje nastaju kombinacijom snage i prilike ($S \rightarrow O$) tj. korištenjem vlastitih prednosti i pogodnosti okruženja.

Kada neke slabosti ili prijetnje ostaju neponištene snagom ili prilikom potrebno ih je ukloniti novim strategijama za koje je potrebno unutar organizacije pronaći nove resurse koji prethodno nisu otkriveni kako bi se ubuduće obranili te se one zovu obrambene strategije. Ako se ne pronađu određene obrambene strategije kojima bi se uklonile slabosti ili prijetnje za koje ne postoji strategija, te slabosti i prijetnje ostaju prepreka ostvarenju strateškog cilja. [2]

1. Snaga (Strengths)

Često se spominje pojam „prepoznatljivost“ koja se odnosi na snagu tvrtke koju konkurenti ne mogu nikako imitirati niti se u njoj podudarati jer je to jedinstvena snaga tvrtke. Izgradnja održive konkurentske prednosti uključuje strateško iskorištavanje specifičnih kompetencija koje čine temeljne strategije tvrtke. Budući da se specifične kompetencije obično nalaze unutar pojedinačnih funkcija tvrtke, bitna je uloga strategija funkcionalne razine u uspostavljanju i iskorištavanju specifičnih kompetencija tj. prepoznatljivost. Tu se onda razmatraju odnosi kroz operacije i distribuciju. [13]

Pojam snaga poduzeća može se dobiti odgovorima na pitanja:

- Koje su jake strane proizvoda / usluge koje pruža organizacija.
- Po čemu se razlike od proizvoda ili usluga drugih organizacija?
- Jesu li te prednosti dovoljno iskorištene?

Otkrivanjem nečeg u čemu je organizacija uspješna ili nešto što pojačava njezinu konkurentnost, otkrivena je snaga organizacije. [14]

2. Slabosti (Weaknesses)

Slabosti organizacije pokazuju nedostatke, tj. ono što nedostaje organizaciji ili nešto u čemu je neuspješna. Također može biti pokazatelj zbog kojeg postoji nepovoljan položaj na tržištu.

- Slabosti organizacije otkrivaju se odgovaranjem na pitanja:
- Koje su slabosti proizvoda ili usluge koju pruža organizacija?
- U čemu je proizvod ili usluga organizacije slabiji od ostalih proizvoda ili usluga koji su na tržištu?
- Po čemu organizacija zaostaje za konkurencijom?

3. Prilike (Opportunities)

Prilike u organizaciji pokazuju okolnosti koje organizaciji otvaraju prostor za ostvarivanje novih mogućnosti, a analizom dobivamo prilike odgovaranjem na pitanja:

- Koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ako se ukaže prilika?
- Koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ako se pronađu resursi za nove mogućnosti?

4. Prijetnje (Threats)

Otkrivanjem postojanja nepovoljnog trenda u okruženju koje bi moglo ugroziti poslovanje organizacije otkrivene su prijetnje. Odgovaranjem na pitanje koji vanjski čimbenici mogu biti prijetnja u smanjivanju udjela na tržištu otkrivaju se prijetnje organizacije.

SWOT analiza je jednostavan i moćan alat za vrednovanje sposobnosti i nedostataka te tržišnih prilika i prijetnji iz okoline u organizaciji. Sagledavanjem snage, slabosti, prilike i prijetnje kojima se organizacija suočava te fokusiranjem na ključne faktore koji utječu na organizaciju osigurava osnovicu za mjerenje organizacijskih performansi organizacije.

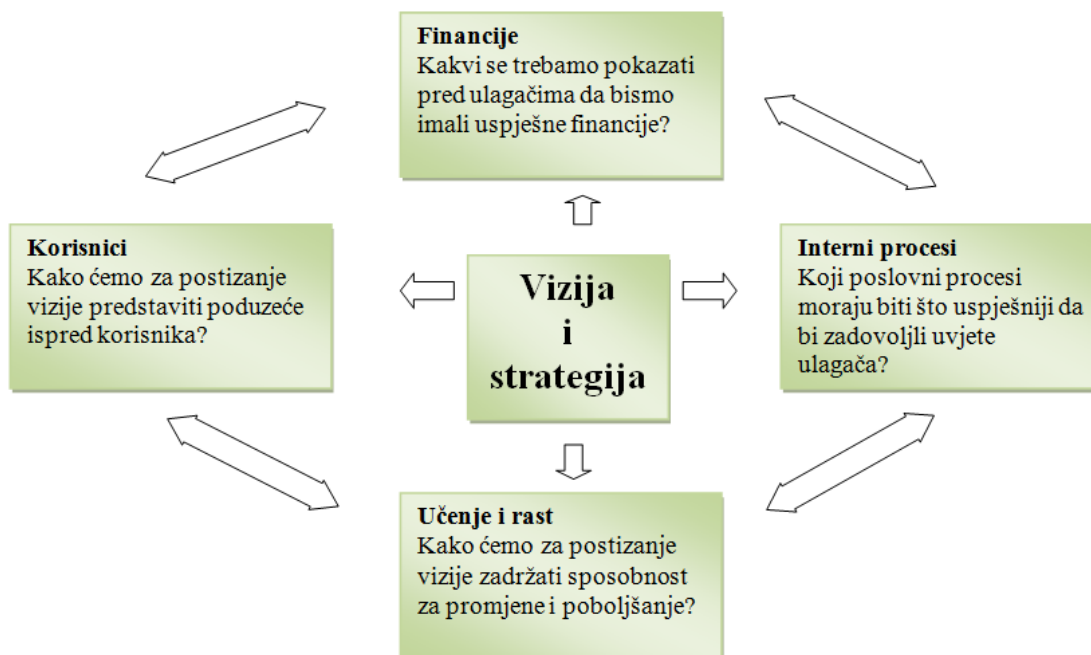
Iz SWOT analize može se iščitati koja je situacija organizacije te koji su aspekti organizacije privlačni, a koji neprivlačni. Potrebno je identificirati snage i konkurentske sposobnosti organizacije, slabosti i konkurentske nedostatke organizacije, identificirati tržišne prilike za organizaciju te vanjske prijetnje budućeg stanja organizacije. Snagu i sposobnosti organizacije potrebno je uzeti kao temeljne strategije te iskoristiti tržišne prilike za iskorištavanje sposobnosti organizacije. Potrebno je korigirati slabosti i nedostatke koji štete tržišnim prilikama i pojačavaju osjetljivost na vanjske prijetnje, korištenjem snaga poduzeća potrebno je ublažiti učinke vanjskih prijetnji. Tako se stvaraju strategije čijim provođenjem bi se strateški ciljevi trebali ostvariti. [14]

Preporučuje se da se za realizaciju svakog strateškog cilja utvrde tri do četiri najznačajnija SWOT elementa te je potrebno odrediti međusobni odnos između njih, tj. rang. [2]

Rangiranje SWOT elemenata provodi se analizom snaga utjecaja na postizanje cilja, snaga barijera provedbe, isključivosti (cilj se može postići samo na odabrani način), održivosti (učinak će se pojaviti u kratkom roku i bit će trajan), točnosti / konfliktnosti (provedba strategije neće umanjiti mogućnost postizanja drugih ciljeva) i potrebni resursi. [15]

3.5. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je metoda uz pomoć koje se grupiraju i mjere četiri ključne dimenzije ili perspektive organizacijskih performansi, a to su perspektiva kupca, perspektiva unutarnjih procesa, financijska perspektiva i perspektiva učenja i rasta zaposlenika. Također je i sam naziv nastao zbog pokušaja usklađivanja tj. balansiranja financijskih i nefinancijskih mjerila organizacijskih performansi. [1]



Slika 3. Perspektive Balanced Scorecard-a [16]

(Prema Robert S.Kaplan, David P, Norton, 1996. godine)

3.5.1.Perspektiva klijenata / kupaca

Pod analizom ove perspektive tvrtka mora imati odgovore na pitanja tko su njihovi klijenti, kakvu dodanu vrijednost tvrtka pruža klijentima te što klijenti očekuju od suradnje s ovom tvrtkom. Ovisno o djelatnosti, tvrtke imaju svoje ciljane klijente, ali provode strategiju privlačenja velike količine klijenata. To se također može odraziti i kao nedostatak usmjerenosti što poduzeće može razlikovati od konkurencije. Prilikom same analize perspektive klijenata najčešće se koriste sljedeće mjere:

- Zadovoljstvo kupaca
- Lojalnost kupaca
- Udio na tržištu
- Stopa zadržavanja postojećih kupaca
- Stopa pridobivanja novih kupaca

Samo mišljenje kupaca o radu, usluzi ili proizvodu koje poduzeće pruža može utjecati na sam rad poduzeća i na pridobivanje ili odbijanje novih potencijalnih kupaca ili klijenata. Problemi često nastaju u samom kontaktu klijenata i zaposlenika tvrtke s kojom klijenti surađuju jer se često drugačije percipiraju klijentove želje te se na kraju desi razlika između želja i rezultata rada tvrtke za klijenta. Zbog toga je potrebno pridonositi učenju i rastu zaposlenika kako bi se te razlike smanjile.

3.5.2.Perspektiva unutarnjih procesa

Perspektivom unutarnjih procesa analiziraju se unutarnji procesi organizacijskih jedinica u kojima poduzeće mora imati čim manje nedostataka. Nakon definiranja procesa nužno je utvrđivanje strateških ciljeva i mjera kako bi se pratio napredak, razvoj proizvoda, vrijeme potrebno za realizaciju i slično.

3.5.3.Perspektiva učenja i rasta

Cilj u poduzeću je povećanje organizacijskih sposobnosti te je zbog toga potrebno povećati i individualne sposobnosti svakog zaposlenika. Mjere koje se razvijaju ovom perspektivom su

- Zadovoljstvo radom
- Raspoloživost resursa
- Razvoj vještina i sposobnosti zaposlenika

3.5.4. Financijska perspektiva

Temelj Balanced Scorecarda je upravo ova perspektiva koja se temelji na tradicionalnim metodama za mjerenje financija. Ciljevi i mjere definirani ovom perspektivom dovode do poboljšanja financijskih rezultata, povećanja profita i smanjenje troškova. [1]

Balanced Scorecard sadrži tradicionalne financijske mjere, ali se odnosi i na dugoročne sposobnosti i odnos s klijentima presudnim za uspjeh. Takve financijske mjere nisu dovoljne te je za vođenje i mjerenje poslovanja koje informacijske tvrtke moraju dobiti kako bi stvorile buduće investiranje, potrebno u mjerenja uvesti kupce, dobavljače, zaposlenike, procese, tehnologiju i inovacije.

Balanced Scorecard rezultati nadopunjuju financijske mjere performansi proteklog rada s mjerama budućih performansi. Ciljevi i mjere rezultata izvedeni su iz vizije i strategije organizacije te prikazuju organizacijske rezultate iz četiri perspektiva koje su već navedene te one pružaju okvir za uravnoteženu tablicu rezultata, tj. Balanced Scorecard. [16]

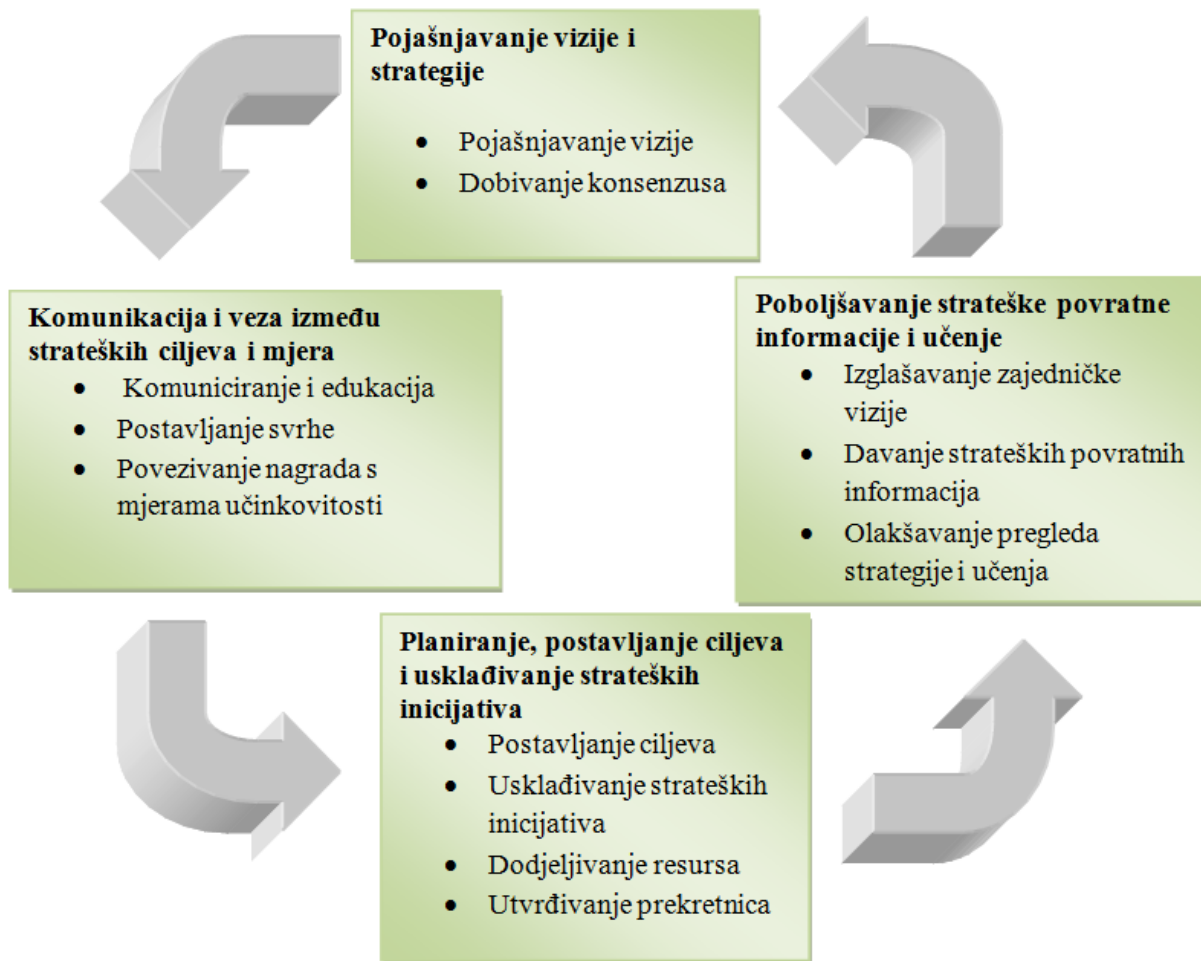
Mnoge tvrtke imaju sustave za mjerenje performansi koji uključuju i financijske i nefinancijske mjere, no pravo je pitanje što zapravo unosi uravnotežen skup mjera koje donosi Balanced Scorecard. Nefinancijske mjere koriste organizacije za poboljšanje u radu s kupcima, a financijske koriste kako bi nadređeni mogao prikazati rezultate poslovanja zaposlenika na nižim ili srednjim razinama te ujedno financijske i nefinancijske mjere koriste za povratnu informaciju i kontrolu kratkoročnih operacija. Balanced Scorecard naglašava da financijske i nefinancijske mjere moraju biti dio informacijskog sustava za zaposlenike na svim razinama organizacije te zaposlenici moraju razumjeti financijske posljedice svojih radnji i odluka koje donose. Zaposlenici na višim pozicijama moraju razumjeti čimbenike dugoročnog financijskog uspjeha.

3.5.5. Primjena Balanced Scorecard-a

Balanced Scorecard treba prevesti misiju i strategiju poslovne jedinice kroz opipljive ciljeve i mjere. Mjere predstavljaju ravnotežu između vanjskih mjera za ulagače i kupce i unutarnjih mjera za kritične poslovne procese, inovacije te učenje i rast. Mjere su uravnotežene između mjera ishoda i mjera koje će voditi k budućim performansama. Balanced Scorecard je tu ravnoteža između objektivnih, lako kvantitativno određenih mjera ishoda te subjektivnih, pomalo osuđujućih mjera performansi. Tvrtke koje se bave inovacijama koriste Balanced Scorecard kao strateški menadžment za upravljanje strategijama te za postizanje kritičnih procesa upravljanja, a prvenstveno se koristi kao okvir za:

- Pojašnjavanje vizije i strategije
- Komunikaciju i vezu između strateških ciljeva i mjera
- Planiranje, postavljanje ciljeva i usklađivanje strateških inicijativa
- Poboljšavanje strateške povratne informacije i učenje

Na sljedećem prikazu vidljiv je odnos tih dijelova te koji procesi sačinjavaju svaki od njih. [17]



Slika 4. Balanced Scorecard okvir [17] (Prema: Cam Scholey, Kurt Schobel)

3.5.5.1. Pojašnjavanje vizije i strategije

Scorecard proces počinje tako da tim za izvršni management radi na tome da strategije zasebnih poslovnih jedinica sastavi u strateške ciljeve. Prvo se mora razmotriti važnost prihoda i

rasta tržišta, profitabilnost ili generiranje novčanog toka. Također u odnosu na korisničku perspektivu, tim mora biti izričit prema kupcima s kojima planira surađivati. Kada su utvrđeni financijski i korisnički ciljevi, na organizaciji je da identificira ciljeve i mjere za specifični unutrašnji poslovni proces. Kroz samu identifikaciju reprezentira jedan od principa noviteta i prednosti koje nudi Balanced Scorecard pristup. Sustavi tradicionalnog mjerenja performansi, čak i oni koji ne koriste financijske pokazatelje, usredotočeni su na smanjenje troškova, povećanje kvalitete i poboljšanje vremena ciklusa izvršavanja procesa. Balanced Scorecard naglašava procese koji su najkritičniji za postizanje naprednih performansi za kupce i ulagače. Često je prilikom takve identifikacije otkriven novi unutarnji proces koji organizacija mora izvršiti da bi određena strategija bila uspješna. Također se otkriva kako je za učenje i rast potrebno ulaganje u educiranje i treniranje zaposlenika, u informacijsku tehnologiju i sustave te u povećanje organizacijskih postupaka. Takvo ulaganje u ljude, sustave i postupke proizvodi poboljšanje za unutarnje poslovne procese, za kupce i ulagače. Proces uvođenja Balanced Scorecard-a razjašnjava strateške ciljeve i identificira mali broj pokretača strateških ciljeva. Razvoj Balanced Scorecarda donosi rješavanju problema nedostatka timskog rada u tvrtkama i zajedničke suglasnosti koja je potrebna da bi se mjerile performanse tvrtke. Scorecard je kreiran kao zajednički model cjelokupnog poslovanja kojemu su svi pridonijeli. Ciljevi postaju zajednička odgovornost izvršnog tima omogućujući da služi kao organizacijski okvir za važne timske procese upravljanja.[16]

3.5.5.2. Komunikacija i veza između strateških ciljeva i mjera

Strateški ciljevi i mjere se prenose kroz cijelu organizaciju putem oglasnih ploča, novina, videozapisa i računalnih mreža. Komunikacija služi da signalizira svim zaposlenicima kritične ciljeve koji se moraju postići da strategija organizacije uspije. Neke organizacije nastoje razraditi strateško mjerilo više jedinice kroz strateške mjere nižih jedinica. Scorecard također podržava osnovu za komuniciranje i davanje prednosti strategiji poslovne jedinice s vođenjem poslova na razini poduzeća i upravnog odbora. Scorecard potiče dijalog između poslovnih jedinica rukovoditelja i članova odbora, ne samo o kratkoročnim financijskim ciljevima, nego i o formuliranju i provedbi strategije za uspješne rezultate u budućnosti. Svi u organizaciji trebaju razumjeti dugoročne ciljeve poslovne jedinice kao i strategiju za postizanje tih ciljeva. Pojedinci su formulirali pojedinačne akcije koje će pridonijeti postizanju ciljeva poslovne jedinice i svi organizacijski naponi i inicijative moraju biti usklađeni s potrebnim procesima promjena.

3.5.5.3. Planiranje, postavljanje ciljeva i usklađivanje strateških inicijativa

Balanced Scorecard ima najveći utjecaj kada se uvodi poticanje organizacijskih promjena. Rukovoditelji tvrtki trebaju utvrditi ciljeve i mjere za tri do pet godina, koji će, ako se postignu transformirati tvrtku. Ciljevi trebaju predstavljati diskontinuitet u izvedbi poslovnih jedinica. U poslovnim jedinicama javnih poduzeća ciljani uspjeh bi trebao dati udvostručenje ili više cijene dionica. Da bi se postigli takvi ambiciozni financijski ciljevi, menadžeri moraju identificirati ciljeve za svoje klijente, za unutarnje poslovne procese i za rast i razvoj poduzeća. Te ciljeve potrebno je izvući iz različitih izvora. Ciljevi za kupca trebali bi biti izvedeni iz razgovora na sastanku s kupcem gdje se trebaju ispitati postojeći i potencijalni prioriteti kako bi se utvrdila očekivanja. Metoda Benchmarking se može koristiti za uključivanje postojeće najbolje prakse i za provjeru da interno predloženi ciljevi neće zadržati poslovnu jedinicu u strateškim mjerama.

Benchmarking na temelju usporedbe s drugim organizacijama pruža mogućnost učenja i poboljšavanja vlastitog poslovanja. [18]

Osim navedenih ciljeva, rukovoditelji moraju uskladiti strategiju kvalitete, vrijeme odaziva i reinženjerske inicijative za postizanje naprednih ciljeva. Balanced Scorecard umjesto da primijeni temeljni redizajn procesa u bilo koji lokalni proces u kojem se dobitci mogu lako dobiti, nastojanja su usmjerena na poboljšanje i reinženjering procesa koji su ključni za strateški uspjeh organizacije. Cilj reinženjeringa se ne treba mjeriti samo ogromnim rezanjem troškova i uštedama, ciljevi za stratešku inicijativu izvedeni su iz takvih mjerenja kao što su dramatično smanjenje vremena u cilju ispunjavanja ciklusa, kraće vrijeme probijanja na tržište i poboljšanje sposobnosti zaposlenika. To vremensko sažimanje i proširene mogućnosti, naravno, nisu krajnji cilj. Kroz uzročno posljedične odnose utjelovljene u uravnoteženom Balanced Scorecardu, te sposobnosti s vremenom, pretvaraju se u vrhunske financijske rezultate. Balanced Scorecard također omogućuje organizaciji da integrira strateško planiranje sa svojim godišnjim proračunskim procesom. U vrijeme kada poslovanje utvrđuje ciljeve za strateške mjere, menadžeri predviđaju i događaje za svaku mjeru tijekom sljedeće fiskalne godine – koliko daleko očekuju da će biti tijekom 12 mjeseci jedne planirane godine. Ovi kratkoročni ciljevi pružaju specifične ciljeve za procjenu napretka u kratkom roku duž dugoročne strateške putanje poslovne jedinice. Proces upravljanja planiranjem i postavljanjem ciljeva organizaciji omogućuje da kvantificira dugoročne ishode koje želi postići, identificira mehanizme za poboljšanje resursa za postizanje tih ishoda i utvrdi kratkoročne prekretnice za financijske i nefinancijske mjere Balanced Scorecard-a.

3.5.5.4. Poboljšavanje strateške povratne informacije i učenje

Konačni proces upravljanja ugrađuje Balanced Scorecard u strateški okvir za učenje. Taj proces je najvažniji i najinovativniji aspekt cjelokupnog procesa upravljanja rezultatima te osigurava mogućnost za organizacijsko učenje na izvršnoj razini. Voditelji u organizacijama nemaju postupak za primanje povratnih informacija o njihovoj strategiji i testiranje hipoteza na kojima se strategije temelje. Balanced Scorecard im omogućuje praćenje i prilagodbu njihove strategije te ako je potrebno temeljne promjene u samoj strategiji. Imajući približno kratkotrajne prekretnice uspostavljene kao financijske, kao i druge BSC mjere, mjesečna i tromjesečna ocjena rukovođenja još uvijek mogu pregledati financijske rezultate te mogu ispitati postiže li poslovna jedinica ciljeve za kupce, unutarnje procese i inovacije, za zaposlenike, sustave i procedure. Upravljanje pregledima i ažuriranjima prelazi s pregleda prošlosti na učenje o budućnosti. Rukovodioci raspravljaju ne samo o tome kako su prošli rezultati postignuti, već i o tome ostaju li njihova buduća očekivanja na pravom putu. Proces strateškog učenja pojašnjava zajedničku viziju koju cijela organizacije želi postići. Korištenje mjera kao jezika pomaže postići konsenzus među rukovoditeljima. Postupak komunikacije i usklađivanja mobilizira sve pojedince u akcije usmjerene na postizanje organizacijskih ciljeva s naglaskom na uzrok i učinak u izgradnji Scorecard-a uvodi dinamičke sustave razmišljanja. Omogućuje pojedincima u različitim dijelovima organizacije da razumiju kako se dijelovi uklapaju te kako njihova uloga utječe na druge i na kraju na cijelu organizaciju. Planiranje ciljeva i proces strateške inicijative definira specifične kvantitativne ciljeve organizacije za postizanje uravnoteženog skupa rezultata i ishoda performansi. Usporedba željenih ciljeva izvedbe s trenutačnim razinama uspostavlja jaz u izvedbi u kojem se strateške inicijative mogu dizajnirati da se zatvore tako da Balanced Scorecard ne mijenja samo mjere, nego potiče i promjene. Linearni proces uspostave vizije i strategije, komuniciranje i povezivanje vizije i strategije sa svim organizacijskim sudionicima i usklađivanje organizacijskih akcija i inicijativa za postizanje dugoročnih strateških ciljeva primjer je procesa povratne sprege u jednoj petlji. Odstupanja od planiranih rezultata ne uzrokuju pitanja ljudi jesu li mjere koje se koriste za postizanje ciljeva još uvijek odgovarajuće. Strategije informacijskih organizacija ne mogu biti stabilne jer djeluju u turbulentnim okruženjima te rukovodioci trebaju razmišljati o puno kompliciranijim strategijama. Planirana strategija, pokrenuta s najboljim namjerama, dostupnim informacijama i znanjima ponekad više ne može biti valjana s obzirom na suvremene uvjete što znači da s obzirom na konkurenciju, potrebno je biti prilagodljiv različitim promjenama. Rukovodioci moraju konstantno nadgledati okruženje te biti jako pažljivi i često reagirati taktički i strateški prema sposobnostima tima i mogućnostima sustava. Rukovodioci moraju provoditi mjerenja, uključivati osobno promatranje te istraživati

koje promjene mogu iskoristiti protiv konkurenata. U takvim promjenjivim okruženjima, nove strategije mogu proizaći iz iskorištavanja prilika ili suprotstavljanja prijetnjama koje nisu bile previđene kada je početni strateški plan bio aktiviran. Tradicionalni sustavi upravljanja ne potiču implementaciju i testiranje strategije u promjenjivom okruženju. Organizacije trebaju učiti double-loop učenje. Postoji razlika između single-loop učenja i double-loop učenja. Učenje se može definirati kao otkrivanje i korekcija pogrešaka. Single-loop učenje se događa kada se pogreške ispravljaju bez mijenjanja temeljnih upravljačkih vrijednosti. Double-loop učenje je učenje kod kojeg se pogreške ispravljaju mijenjanjem upravljačkih vrijednosti, a zatim i akcija.[19]

To znači da se takvo učenje događa kada rukovodstvo raspravlja o temeljnim pretpostavkama i razmišljaju o tome je li teorija u kojoj djeluju ostala u skladu s trenutnim dokazima, promatranjima i iskustvom. Rukovodstvo također treba i povratnu informaciju o tome izvršava li se strategija po planu što je single-loop učenje procesa. Scorecard treba biti temeljen na nizu uzročno posljedičnih veza izvedenih iz strategije, uključujući procjene vremena odaziva i veličine veza između Scorecard mjera.

Balanced Scorecard ispunjava prazninu koja postoji u većini sustava upravljanja, a to je nedostatak sustavnog postupka za implementaciju i za dobivanje povratnih informacija o strategiji. Upravni procesi izgrađeni oko Scorecard-a omogućuju organizaciji da postane usklađena i usredotočena na provedbu dugoročne strategije. Na taj način Balanced Scorecard postaje temelj za upravljanje informacijama.

U fazi pregleda i ocjene menadžment preuzima informacije iz Balanced Scorecard-a, ocjenjuje rezultate, donosi zaključke i poduzima akciju. Provode se četiri koraka:

- upravljanje s Balanced Scorecardom
- procjena rezultata prema ciljevima
- ispitivanje rezultata i ishoda
- prilagodba prema potrebi [15]

4. Organizacije i mjerenje

4.1. Profitna organizacija

Profitna ili formalna organizacija je propisana i službeno utvrđena organizacija, a nalazi se zapisana u organizacijskim sredstvima poduzeća. [7]

Također formalna organizacija može se tumačiti kao organizacija koja postoji na papiru i javlja se kao rezultat organizacijske izgradnje. [20]

Danas se pod pojmom organizacije razumijeva formalna organizacija te je nastajanje formalne organizacije vezano uz proces oblikovanja organizacije. Formalna dimenzija organizacije nastaje svjesnom izgradnjom tj. formalizacijom spontano nastalih odnosa i njihovom prilagodbom i doradom u skladu sa zamišljenim modelom optimalnog funkcioniranja organizacije. Njezina svrha je prvenstveno precizna podjela i koordinacija zadataka radi što efikasnijeg ostvarivanja ciljeva. Izvor uspješnosti formalne organizacije proizlazi iz preglednosti koja omogućava planiranje i kontrolu tj. izbjegavanje preklapanja zadataka i odgovornosti tj. poslova važnih za funkcioniranje cjeline. [20]

4.2. Neprofitna organizacija

Neprofitna organizacija se često tumači kao neformalna grupa unutar formalne organizacije te se vezuje uz ljude i njihovo djelovanje unutar organizacije.[21] Neprofitna organizacija nastaje spontano, kroz osobnu inicijativu pojedinaca i grupa. Ako su takve organizacije složenije, dinamičnije i neizvjesnije, to su manje mogućnosti za preciznu i osobnu kontrolu djelovanja članova organizacije, to su organizacije ovisnije o neformalnim strukturama. Ukoliko se ti spontani procesi žele produktivnije iskorištavati i usmjeravati potrebno ih je spoznati i opisati.[4]

Neprofitne organizacije za primarni cilj imaju pružanje usluga društvu na neprofitnoj osnovi i ne osniva se zbog ostvarivanja profita te se ne financiraju prodajom proizvoda i usluga nego iz izvora kao što su donacije, članarine, proračuni ili sredstva osnivača. Djelovanje neprofitnih organizacija odnosi se na potrebe koje država i tržište ne ispunjavaju.

Neprofitne organizacije postoje kako bi poboljšale ljudske živote, tj. kako bi utjecale na kvalitetu ljudskih života. Ono što im je zajedničko s ostalim organizacijama je da moraju poslovati pozitivno, efikasno i efektivno kako bi opstale i nastavile sa svojom misijom. Neprofitne organizacije klasificiraju se prema djelatnosti i ciljanoj skupini korisnika u:

- Kultura i rekreacija
- Obrazovanje i istraživanje
- Zdravstvo
- Socijalne usluge
- Okoliš
- Razvoj i stanovanje
- Pravo, zagovaranje i politika
- Religija
- Međunarodne aktivnosti
- Filantropsko posredovanje i promoviranje volonterstva
- Poslovne i strukovne udruge, sindikati [8]

4.3. Mjerenje u neprofitnim organizacijama

Voditelji neprofitnih organizacija sve su više zabrinuti za mjerenje i upravljanje organizacijskim performansama. Zbog toga tema o mjerenju organizacijskih performansi u neprofitnim organizacijama postaje interventna tema jer se neprofitne organizacije sve više susreću s rastućom konkurencijom iz sve većeg broja agencija jer se svi natječu za donatore kojih je sve manje, zaklade i financiranje države. Uspjeh neprofitnih organizacija trebao bi se mjeriti na način koji učinkovito ispunjava potrebe svojih jedinica. Financijska razmatranja mogu igrati ulogu koja omogućuje ili ograničava, ali rijetko će biti primarni cilj. Organizacije mogu imati mnoge mjere za praćenje i kontrolu lokalnih inicijativa. Te mjere se međutim ne odnose na sveukupnu organizacijsku misiju i ciljeve. Neprofitne tvrtke zaključuju kako su financijska mjerenja po sebi neadekvatna za mjerenje i upravljanje njihovom izvedbom. Financijska izvješća mjere prošle performanse, ali malo govore o dugoročnom stvaranju vrijednosti te se zbog toga uvodi Balanced Scorecard za organizacije privatnog sektora te financijske mjere nadopunjuje mjerama iz perspektive kupca, unutarnjeg procesa i učenja i rasta. Iako je prvotno Balanced Scorecard primijenjen u privatnom sektoru, to je također prilika za poboljšanje u neprofitnim organizacijama. Za profitne organizacije financijska perspektiva pruža jasan dugoročni cilj, ali pruža i ograničenje, za razliku od ciljeva u neprofitnim organizacijama. Neprofitne organizacije moraju pratiti svoju potrošnju i biti usklađene s financijskim proračunima, no njihov se uspjeh ne može mjeriti time koliko se njihova potrošnja odnosi na proračunate iznose ili čak ako ograničavaju potrošnju kako bi se stvarni troškovi držali ispod proračunskih iznosa. Tako postoje prednosti i poteškoće implementacije mjerenja i upravljanja

organizacijskih performansi u neprofitnim organizacijama. Često neprofitne organizacije imaju poteškoće u mjerenju organizacijske učinkovitosti jer često imaju ciljeve koji su amorfn i usluge koje su nematerijalne. Zbog toga se dolazi do zaključka da ne može postojati ni jedan univerzalni model organizacijske učinkovitosti te da je vrijednije razviti okvire za procjenu učinkovitosti, nego pokušati razviti teorije učinkovitosti. Neki autori zagovaraju da se multidimenzionalni pristupi koriste za mjerenje neprofitne učinkovitosti. Na taj način korisnici mogu pristupiti sposobnosti organizacije za prikupljanjem resursa i sposobnosti da mobiliziraju sredstva za postizanje poželjnih ishoda. Višestruke dimenzije također mogu održavati ulogu višestrukih izbornih jedinica mnogih neprofitnih organizacija. Autori također zaključuju kako neprofitne organizacije imaju nejasne izjave o misiji i vrlo malo razvijene sustave mjerenja organizacijskih performansi koji bi otkrili ima li organizacija utjecaja na njezinu misiju. Također organizacije nisu znale razlikovati ima li njihova strategija uspjeh ili neuspjeh. Naglašava se kako nastaju problemi ukoliko mjere izvedbe nisu povezane sa strategijom. Ukoliko se u neprofitnim organizacijama jasno počne razlikovati misiju od mjere, dolazi do uravnoteženja mjera i bolje povezanosti s misijom. Dolazi se do zaključka kako Balanced Scorecard daje multidimenzionalni okvir za mjerenje i upravljanje neprofitnom učinkovitošću. Uvođenjem Balanced Scorecarda ulaže se u nematerijalnu imovinu poput vještina, motivacije, sposobnosti zaposlenika, stjecanja i zadržavanja kupaca, inovativnih proizvoda i usluga te ga tvrtke koriste kako bi brzo i učinkovito implementirale nove strategije vodeći se dramatičnim poboljšanjima performansi. [22]

Program istraživanja uvođenja Balanced Scorecarda u neprofitni sektor započeo je 1996. godine te je provedena anketa gdje je zaključeno da su rukovoditelji i članovi odbora neprofitnih organizacija dosljedno ocijenili mjerenje uspješnosti kao jedan od tri najbolja načina upravljanja. Tada još neprofitne organizacije nisu izričito provodile mjerenje organizacijskih performansi. Jedan od problema koji se javlja kod mjerenja u neprofitnim organizacijama je taj da one imaju znatne poteškoće u jasnom definiranju strategije. One jasno definiraju u svojim dokumentima program i inicijativu, no ne i ishod koji organizacija pokušava postići. Takve organizacije kada implementiraju sustav mjerenja performansi, obično mjere napredak u postizanju prekretnica na svojim inicijativama. Strategija i mjerenje učinkovitosti trebaju se usredotočiti na ono što će biti rezultati i ishodi koje organizacija želi postići, a ne na programe i inicijative koji se provode. Često se u neprofitnim organizacijama većina sudionika želi uključiti u proces sastavljanja strategije te se zbog toga javljaju poteškoće usmjeravanja prijedloga u nekoliko konkretnih tema. Tako se konsenzusom neke teme odbacuju, a neki prijedlozi prihvaćaju, no tu se treba shvatiti kako strategija nije samo ono što organizacija namjerava učiniti, već i ono što odluči ne

učiniti. Također postoji problem u određivanju naknade za rad zaposlenih u neprofitnim organizacijama. Mnogi zaposlenici dobrovoljno prihvaćaju naknadu koja je ispod naknade tržišta jer vjeruju u misiju organizacije. Njihove osobne vrijednosti motiviraju ih da rade dobro i pridonose društvu kroz agencijske programe. To je veliki izvor snage za neprofitni sektor, no to je i ujedno velika opasnost. Takvi motivirani pojedinci dolaze u organizaciju sa jasnom idejom kako postići ciljeve organizacije. Često se susreću s okruženjem u kojemu se cijene i čuju razna mišljenja te lutaju u nove inicijative bez ikakvog razmišljanja o tome je li inicijativa uložila u svoju misiju i strategiju, kako se inicijativa uklapa u svoje temeljne sposobnosti i kompetencije ili je li agencija osobito dobro kvalificirana u odnosu na alternativne pružatelje usluga. Neprofitne organizacije, poput organizacija iz privatnog sektora, moraju usredotočiti svoje ograničene resurse na ograničeni skup ciljeva i sastavnica. Kada se pokušava omogućiti sve za svakoga, zajamčena je organizacijska neučinkovitost. Strategije u neprofitnim organizacijama mogu biti usmjerene na donatore, na organizaciju ili na zajednicu. Često samo poboljšavanje komunikacije među sudionicima može doprinijeti poboljšanjima. Međutim, izjave o strategiji mogu dovesti do raznolikosti u načinu na koji ih pojedinci interpretiraju za svakodnevne radnje. Organizacijski ciljevi općenito, često prikrivaju stvarna neslaganja o tome što organizacija pokušava ostvariti. Kvalificiranjem i mjerenjem strategije organizacije smanjuju ili uklanjaju dvosmislenost i zbrku oko ciljeva i metoda. Stječu koherenciju i usredotočuju se na ostvarivanje svoje misije. Većina neprofitnih organizacija ima problem sa izvornom arhitekturom Balanced Scorecard-a koja stavlja financijsku perspektivu na vrh hijerarhije. Jasno je da za neprofitne organizacije financijski uspjeh nije glavni cilj te mnoge organizacije preuređuju i prilagođavaju svoj Balanced Scorecard neprofitnoj misiji tako da stavljaju perspektivu klijenta na vrh, a financijsku stavljaju na dno. Međutim, neprofitne organizacije bi sastavljanje ciljeva trebale staviti na vrh svoje Balanced Scorecard arhitekture. Misija održava dugoročni cilj organizacije poput smanjenja siromaštva, nepismenosti, bolesti, zagađenja, požara, poplava itd. Zatim se ciljevi unutar Scorecard-a mogu usmjeriti na poboljšanje takvog cilja na visokoj razini. Za privatni sektor financijske mjere pružaju odgovornost mjera između organizacije i ulagača ili vlasnika, no kod neprofitnih organizacija misija predstavlja odgovornost između organizacije i društva te daje jasan smisao postojanja. Misija bi stoga trebala biti prikazana i mjerena na najvišoj razini rezultata. Takav cilj može pokazati napredak samo uz dugo kašnjenje zbog čega mjere u četiri glavne perspektive daju kratkoročne i srednjoročne ciljeve i povratne informacije. Neprofitne organizacije moraju proširiti definiciju tko je njihov klijent u privatnoj organizaciji te tko je onaj klijent koji plaća uslugu, a tko je onaj koji dobiva uslugu. Tako su kreirane dvije uloge,

donator i primatelj usluge te te dvije perspektive organizacije stavljaju paralelno, na vrh Balanced Scorecard tablice. [22]

Često kada se izrađuje Scorecard u organizaciji, reakcije budu povoljne. Članovi organizacije ističu kako se može vidjeti kako se pridonosi organizaciji ili konkretno financijski, klijentu, potrebama organizacije, napredovanju osoblja i slično te kako je lijep osjećaj da je vrijedno to što radite i da se odnosi na cjelokupnu sliku organizacije. Također članovi uočavaju kako se uz pomoć Balanced Scorecard-a može procijeniti uspjeh u postizanju ciljeva te važnost posla koji obavljaju. Komunikacijom od najviših do najnižih razina odjela u cijeloj organizaciji, pojedinci u svakom odjelu mogli bi uskladiti svoje svakodnevne zadatke pomažući organizaciji da postigne svoje željene strateške ciljeve.

Neprofitne organizacije sve više prilagođavaju Balanced Scorecard u svoje slučajeve. Većina je povećala ulogu misije i korisnika te to stavila na vrh hijerarhijske perspektive, priznajući da neprofitne organizacije trebaju biti odgovorne za to koliko dobro zadovoljavaju potrebu u društvu, a ne koliko dobro prikupljaju sredstva, kontroliraju troškove ili slično. Isto tako, kao pojedinci ili grupe koje pružaju financijsku potporu neprofitnim organizacijama obično se razlikuju od onih koji su izravni korisnici pruženih usluga te tako mnoge neprofitne organizacije priznaju svoje donatore kao i primatelje tj. klijente. Balanced Scorecard je također omogućio neprofitnim organizacijama da premoste jaz između neodređenih misija i strategija te svakodnevnih operativnih akcija. Sustav mjerenja pomaknuo je fokus organizacije od programa i inicijativa do ishoda koje su programi i inicijative trebali postići. Olakšano je organizacijama izbjegavanje iluzije da imaju strategiju jer upravljaju raznovrsnim i nekumulativnim skupom programa i inicijativa. Omogućeno je usklađivanje inicijativa, odjela i pojedinaca da rade na načinima koji se međusobno učvršćuju kako bi se postigla dramatična poboljšanja performansi. Na taj se način svi organizacijski resursi – voditeljski timovi, tehnološki resursi, inicijative, promjene programa, financijski resursi, ljudski resursi usklađuju s ciljevima organizacije.[22]

Neprofitne organizacije usmjerene su na postizanje društvene misije i uravnotežene učinkovitosti troškova s učinkovitošću programa kako bi se ostvarilo najbolja moguća društvena dobit. Mnoge neprofitne organizacije smatraju da moraju koristiti alate koje koriste profitne organizacije ako žele biti uspješne. Neprofitne organizacije se natječu za dobivanje financijskih donacija, volontera i državnih potpora kako bi se osigurala sredstva za služenje organizaciji. Neprofitne organizacije su suočene s ograničenim osobljem i organizacijskim kapacitetima te su njihove strategije povezane s mjerama učinka za bolje rješavanje konfliktnih potreba voditelja organizacija. Većina neprofitnih organizacija ima dobro definirane postupke za planiranje

strategija, no mnogi se bore s izvršavanjem istih. Postoji jedan mogući pristup provedbe strategija u neprofitnim organizacijama – četverostupanjski okvir pod nazivom mjerenje uspješnosti neprofitnih organizacija koji koristi metodologiju Balanced Scorecard-a.

Taj okvir pomaže neprofitnim organizacijama jer oslanjanje na vanjsko financiranje stvara pritisak da se ispituju svi izdaci i potreba da se osiguraju sredstva za podršku ispunjavanja misija. Prema tome okvir mora biti izravno povezan s misijom organizacije da procijeni koliko učinkovito koristi ograničene resurse. Sljedeći prikaz iznosi četverostupanjski postupak za razvoj sustava mjerenja neprofitnih organizacija. Također je potrebno naglasiti kako je mjerenje uspješnosti iterativni proces te ga je potrebno jednom godišnje pregledati kao dio strateškog pregleda organizacije. [22]



Slika 5. Postupak za razvoj sustava mjerenja neprofitnih organizacija [22]

(Prema: Robert S. Kaplan, 2011. godine)

5. Mjerenje organizacijskih performansi u dobrovoljnom vatrogasnom društvu

5.1. O vatrogastvu

Zaštita i sigurnost temeljna su prava svakoga pojedinca. Spoznaja da pojedinac sam teško svladava brojne životne neprilike bila je razlog da se ljudi počnu udruživati tj. bratimiti „Biti s drugima“, „udružiti se“, „biti drugome brat“ izraz je čovjeka kao društvenog i socijalnoga bića. Društva ukazuju na trajnu čovjekovu težnju da zajedno s drugima postigne neki cilj, a taj je u ovome slučaju zaštita i sigurnost drugoga. Upravo taj cilj ima dobrovoljno vatrogastvo koje u Republici Hrvatskoj svoje početke bilježi u gradu Varaždinu kao prvotno društvo na području tadašnje Hrvatske i Slovenije. Zbog toga jer je grad Varaždin nekoliko puta u povijesti doživio katastrofalne požare, potaknuto je osnivanje dobrovoljnog vatrogasnog društva u Varaždinu. Tim činom „varaždinski muževi“ iskazali su čovjekoljublje prema svojim sugrađanima. [23]

5.1.1. Povijest i funkcioniranje vatrogastva

Dana 17. lipnja 1864. godine osnovana je prva dobrovoljna vatrogasna organizacija u Hrvatskoj pod imenom „Prvi hrvatski dobrovoljni vatrogasni zbor u Varaždinu“. Nakon toga polako su počela s osnutkom i ostala dobrovoljna vatrogasna društva diljem Hrvatske. 11. veljače 1951. godine osnovano je dobrovoljno vatrogasno društvo Šćepanje. 1980. godine osnovan je i Vatrogasni savez Hrvatske, stručna društvena organizacija udruženih vatrogasnih saveza općina i zajednica općina u Socijalističkoj Republici Hrvatskoj. „Djelatnost saveza temelji se na odredbama Zakona o zaštiti od požara, Zakona o osnovama društvene samozaštite i Samoupravnog sporazuma o udruživanju u Vatrogasni savez Hrvatske. Savez se svojom djelatnošću uključuje u akcije i programske ciljeve Socijalističkog saveza radnog naroda Hrvatske kao i sastavni dio organiziranih socijalističkih snaga.“¹ Zakonom o prevođenju reorganizacije narodnih odbora koji je donesen 1952. godine, radi usklađivanja s općim zakonom o narodnim odborima, ukidaju se mjesni narodni odbori i osnivaju općine. Reorganizacijom kotara, 36 DVD-a pripalo je Vatrogasnom odboru općine Novi Marof te Vatrogasni podsavez kotara Varaždin, prije Podsaveza Zelina. U spisu o pripadnosti DVD-a vatrogasnim savezima, 19. studenoga 1955. godine bilježi se kako DVD Šćepanje broji 38

¹ Statut Vatrogasnog saveza Hrvatske, dostupno na <http://www.hvz.hr/povijesni-dokumenti/>, 24.5.2018.

izvršnih članova te od sprava za gašenje posjeduju jednu ručnu prenosivu. U sklopu obilježavanja 90. obljetnice postojanja Prvoga hrvatskoga dobrovoljnoga vatrogasnog zbora u Varaždinu je 19. i 20. kolovoza 1955. godine održan kongres na kojem se dotadašnji naziv Savez dobrovoljnih vatrogasnih društva NRH promijenio u novi naziv – Vatrogasni savez Hrvatske, u čijem su okrilju i profesionalci i dobrovoljci. Sve do devedesetih godina 20. stoljeća održalo se postojanje Općine Novi Marof, no njezinim raspadom utemeljena je 16. travnja 1993. godine općina Breznički Hum i pripada Varaždinskoj županiji. Uz DVD Šćepanje, na teritoriju općine djeluje i dobrovoljno vatrogasno društvo Radešić i Breznički Hum kojima je svrha spašavanje svakog u nevolji. Na osnivačkoj skupštini 1993. osnovana je Vatrogasna zajednica općine Breznički Hum u koju su udružena prethodno navedena tri vatrogasna društva. Novonastala VZO Breznički Hum podržana je od strane Općine Breznički Hum u želji da se zajednički poboljša oprema i vatrogastvo na području Općine. U proteklih 25 godina zajednice uočen je kontinuiran rad u svrhu napretka u što je uloženo mnogo slobodnog vremena, volontiranja i odricanja od svih članova svakog od navedenih dobrovoljnih vatrogasnih društava. U povijesti su prihodi društava bili slabi ili nikakvi te su društva pokušavala zaraditi novac priređivanjem priredaba ili zabava. Zbog teških vremena u kojima se živjelo društva su bila dosta slabo opremljena vatrogasnim spravama te se osjeća veliko pomanjkanje cijevi nosilica i motornih vatrogasnih štrcaljki. Redovite vatrogasne vježbe po društvima održavale su se prema mogućnostima pojedinog društva te su održavani vatrogasni tečajevi za novo članstvo ili za dočasnike. [23]

„Plemenito djelovanje dobrovoljnih vatrogasnih društava jest da zajedničkim snagama prigodom požara i drugih elementarnih nepogoda obrane život i materijalni imetak stanovnika pojedinog mjesta i okolice što i potvrđuju vatrogasnim geslom „Vatru gasi, brata spasi – Bog i sv. Florijan, bili pomoćnici.“²

26. studenog 2004. godine Hrvatski sabor donio je Zakon o zaštiti i spašavanju te su donošenjem tog zakona uspostavljeni temelji izgradnje sustava zaštite i spašavanja u Republici Hrvatskoj. Zakon o zaštiti i spašavanju uređuje i područje preventive, prosudbe različitih ugroza, planiranja, pripravnosti na reagiranje, reagiranja u katastrofama i većim nesrećama, kao i otklanjanja posljedica i obnove. Obavezno se nameće uređenje sustava zaštite i spašavanja, ne samo u katastrofama i većim nesrećama, nego i redovitim djelatnostima. [25] Kako bi se omogućilo učinkovito reagiranje, potrebno je osigurati specijalnu opremu, vozila i sredstva koja

² Robert Ivančan, Dobrovoljno vatrogasno društvo Breznički Hum 1934.-2014., Breznički Hum, 2014.

su potrebna u takvim situacijama. Također uz opremu, potrebno je i osigurati osposobljavanja kako bi vatrogasci u situacijama koje su nepredvidive reagirali na brz i ispravan način.

5.1.2. Financiranje vatrogastva

Do 1993. godine protupožarna zaštita ondašnjih općina financirala se iz fondova SIZ-ove zaštite od požara. „Samoupravna interesna zajednica (SIZ) je naziv za para-državne organe u sistemu samoupravnog socijalizma bivše Jugoslavije u čijoj su nadležnosti bili zdravstvo, socijalna zaštita, kultura, sport i druge društvene djelatnosti.“³ [26]

Početak 1994. godine počeo se primjenjivati novi Zakon o vatrogastvu prema kojemu su profesionalne vatrogasne postrojbe ustrojene i financirane unutar Ministarstva unutarnjih poslova. Donošenjem Zakona o vatrogastvu 2000. godine, država je decentralizirala vatrogastvo na način da je profesionalne vatrogasne postrojbe vratila u nadležnost gradova te za njihovu redovnu djelatnost osigurala i sredstva. Kako bi gradovi i općine imale sredstva za financiranje vatrogastva, 2001. godine usvojene su izmjene i dopune Zakona o financiranju jedinica lokalne i područne samouprave i izmjene i dopune Zakona o vatrogastvu. [25]

Sredstva za djelovanje udruga dobrovoljnih vatrogasaca i njihovih postrojbi u pravilu osigurava osnivač uz pomoć jedinica lokalne samouprave i uprave na čijem području djeluju.

Sredstva za financiranje redovne djelatnosti dobrovoljnih vatrogasnih postrojbi određenih planom zaštite od požara osiguravaju se u proračunu Grada Zagreba, grada, odnosno općine na čijem području djeluju.

Financijska sredstva za školovanje, usavršavanje i osposobljavanje vatrogasnih kadrova te specifične potrebe školovanja vatrogasnih kadrova (zaštitna odjeća i obuća, ostala sredstva osobne zaštite, internatski smještaj prehrana i slično) osiguravaju se, na temelju planiranih programa, u državnom proračunu, sukladno posebnim propisima. [27]

³ http://www.wikiwand.com/sh/Samoupravna_interesna_zajednica, dostupno 24.5.2018.

5.2. O dobrovoljnom vatrogasnom društvu Šćepanje

Kratice za dobrovoljno vatrogasno društvo Šćepanje je DVD Šćepanje, kako ću u nastavku i često pisati.

„Dobrovoljno vatrogasno društvo Šćepanje dobrovoljna je, stručna, humanitarna i nestranačka udruga od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku u djelatnosti zaštite od požara. Temeljna zadaća DVD-a je provedba vatrogasne djelatnosti utvrđena Zakonom o vatrogastvu.“⁴

„Vatrogasna djelatnost je sudjelovanje u provedbi preventivnih mjera zaštite od požara i eksplozija, gašenje požara i spašavanje ljudi i imovine ugroženih požarom i eksplozijom, pružanje tehničke pomoći u nezgodama i opasnim situacijama te obavljanje i drugih poslova u nesrećama, ekološkim i inim nesrećama. Vatrogasna djelatnost je stručna i humanitarna djelatnost od interesa za Republiku Hrvatsku.“⁵

Članovi DVD-a su fizičke i pravne osobe koje rade na unapređivanju vatrogastva i zaštite od požara, te obavljaju i druge poslove kojima se podupire ova djelatnost. Područje djelovanja odnosno odgovornosti DVD-a utvrđeno je Planom zaštite od požara općine Breznički Hum, odnosno Zakonom o vatrogastvu. DVD ima svojstvo neprofitne pravne osobe, a stječe ga danom upisa u Registar udruga. Društvo zastupaju predsjednik i zapovjednik. Skupština može ovlastiti i druge osobe za zastupanje udruge. DVD predstavljaju predsjednik, zapovjednik, tajnik i zamjenik zapovjednika ili druga osoba po ovlaštenju predsjednika ili zapovjednika DVD-a.

5.2.1. Prava članova

Svaki član društva ima svoja prava koja uključuju:

- sudjelovanje u radu i upravljanju poslovima DVD-a
- osposobiti se odnosno usavršiti za aktivan rad u vatrogasnoj postrojbi DVD-a
- sudjelovati u drugim aktivnostima DVD-a
- sudjelovati u manifestacijama koje organizira DVD-a
- sudjelovati u pripremi programa rada i biti izviješten o realizaciji istog
- nositi vatrogasnu odoru s pripadajućim obilježjima i priznanjima
- druga prava utvrđena Pravilima vatrogasne službe [28]

⁴ Upravni odbor DVD-a Šćepanje, Statut Dobrovoljnog vatrogasnog društva Šćepanje, Šćepanje 2017.

⁵ Zakon o vatrogastvu, Zagreb, 7. listopada 1999.

5.2.2. Dužnosti članova

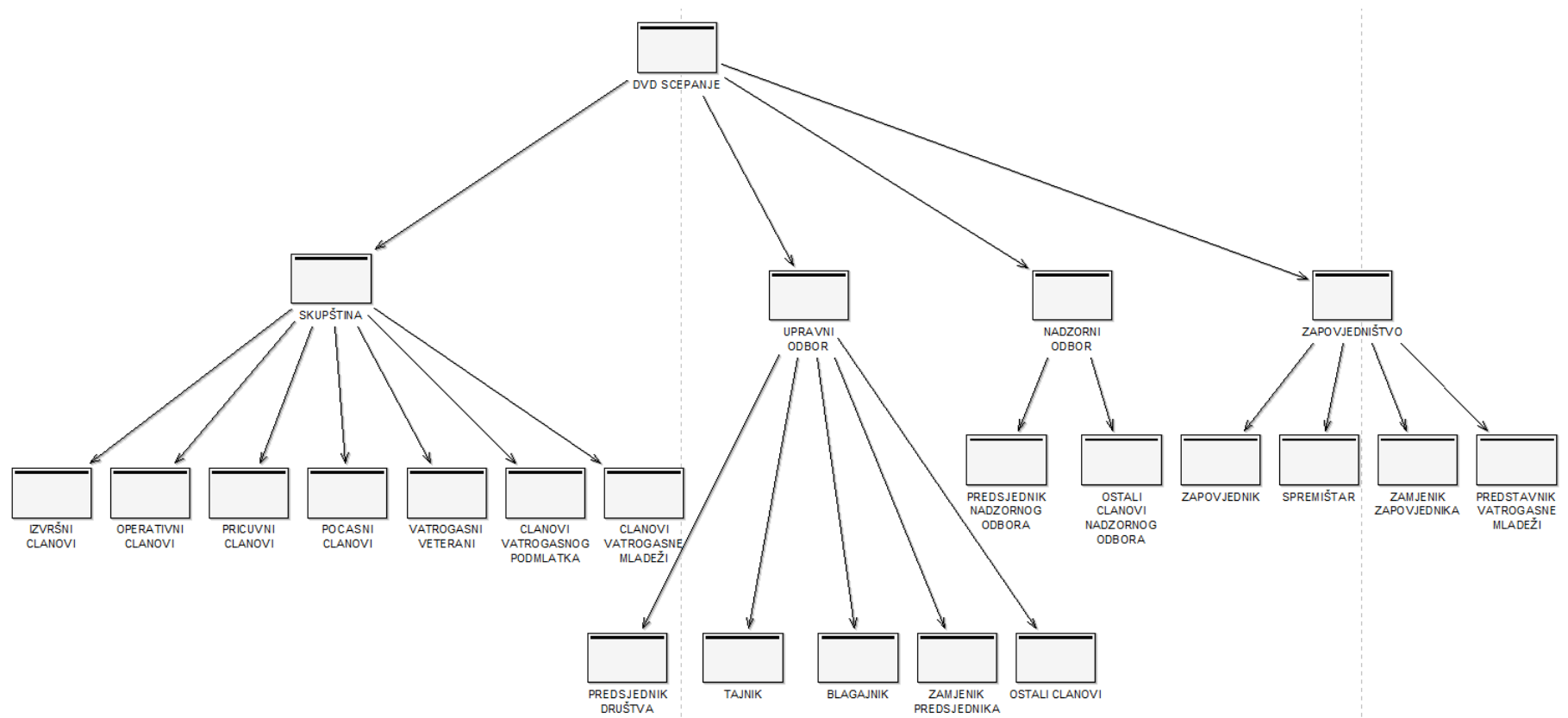
Kako član društva i svake organizacije ima svoja prava, također i član dobrovoljnog društva ima svoje obaveze, a to su:

- pridržavanje odredbi Statuta DVD-a
- aktivno sudjelovanje u provedbi aktivnosti iz programa rada DVD-a
- odazvati se pozivu na obavljanje službenih dužnosti (sudjelovanje u gašenju požara, intervencije prilikom elementarnih i drugih nepogoda, dežurstva, vježbe, vatrogasna natjecanja, kontrole, provođenje preventivnih mjera zaštite od požara, obuke, smotre i slično)
- propisno primjenjivanje, razvijanje i sustavno usavršavanje vatrogasne struke
- čuvanje i izgrađivanje međusobnih kolegijalnih odnosa, razvijanje međusobnog povjerenja i unapređivanje kvalitete rada u vatrogasnim organizacijama
- čuvanje ugleda vatrogastva i svog osobnog ugleda u svakoj prilici
- čuvanje državne, službene i poslovne tajne
- čuvanje i održavanje vatrogasne tehnike i opreme te drugih materijalnih sredstava
- nošenje propisane vatrogasne odore ili radne odjeće tijekom provedbe svih oblika aktivnosti u vatrogastvu, a prilikom gašenja požara i otklanjanja posljedica elementarnih nepogoda i propisane zaštitne odjeće i opreme
- obavljanje svojih obveza savjesno, požrtvovno i disciplinirano
- provedba preuzetih obveza vezanih uz obnašanje određene pojedinačne dužnosti
- prenošenje iskustva i znanja pripadnicima vatrogasne mladeži odnosno podmlatka
- ostale dužnosti utvrđene Pravilima vatrogasne službe

[28]

5.2.3. Struktura DVD-a Šćepanje

Dobrovoljno vatrogasno društvo Šćepanje ima hijerarhijsku organizacijsku strukturu kojoj je na vrhu Skupština, Upravni odbor, Nadzorni odbor i Zapovjedništvo. Na sljedećoj slici je vidljiv prikaz cijele strukture organizacije.



Slika 6. Struktura organizacije DVD-a

Skupština je najviše tijelo upravljanja DVD-om. Skupštinu DVD-a čine operativni, izvršni, pričuveni, članovi veterani te počasni članovi iz redova matičnog Društva.

Ostali članovi DVD-a (članovi vatrogasnog podmlatka i članovi vatrogasne mladeži) sudjeluju u radu Skupštine, ali bez prava odlučivanja.

Odluku o provedbi aktivnosti većim dijelom donose članovi Upravnog odbora. Upravni odbor je izvršno tijelo Skupštine koji obavlja organizacijske, tehničke i administrativne aktivnosti odnosno upravlja radom DVD-a između dviju sjednica Skupštine, poštivajući pritom program rada i zaključke Skupštine.

Upravni odbor utvrđuje prijedlog dnevnog reda, mjesto i datum održavanja sjednice Skupštine, prijedlog izvješća o radu i financijskom poslovanju, prijedlog programa rada, financijskog plana i završnog računa, prijedlog drugih akata koje donosi Skupština DVD-a, prijedlog o dodjeli statusa počasnog člana i počasnog dužnosnika DVD-a. Upravni odbor donosi opće akte na osnovu Statuta, zakona i drugih propisa te prati njihovo provođenje, prijedlog programa rada, financijskog plana i završnog računa, odluku o primanju u članstvo i prestanku članstva, odluku o nabavljanju nepokretne i pokretne imovine u skladu s financijskim planom, odluku o ustupanju nepokretne i pokretne imovine, odluke o žalbenim postupcima iz osnove rada zaposlenih stručnih djelatnika preko tročlane komisije koju imenuje, kao drugostupanjsko tijelo, odluku o službenim putovanjima u inozemstvo, odluku o provođenju godišnjih inventura uz usvajanje pripadajućeg izvještaja, odluke o osnovnim pitanjima financijskog poslovanja između dvije sjednice Skupštine, prijedlog dodjele vatrogasnih i drugih javnih priznanja članovima DVD-a, odluke vezane uz rješavanje sporova i sukoba interesa unutar DVD-a, u skladu s Pravilima vatrogasne službe Hrvatske vatrogasne zajednice.

Nadzorni odbor ima 3 člana, predsjednika i još dva člana. Nadzorni odbor nadzire materijalno-financijsko poslovanje te korištenje i raspolaganje sredstvima i imovinom DVD-a te izvještava o svom radu Skupštinu jednom godišnje i predlaže poduzimanje odgovarajućih mjera.

Zapovjedništvo je stručno-operativno tijelo DVD-a zaduženo za organizaciju pripreme i provedbe operativnih aktivnosti, a broji 5 članova. Zapovjednik, zamjenik zapovjednika, spremištara i predstavnik vatrogasne mladeži su članovi Zapovjedništva po dužnosti.

5.3. Strateško planiranje u DVD-u

5.3.1. Misija i vizija

Dobrovoljno vatrogasno društvo Šćepanje nema jasno definiranu izjavu o misiji i viziji. Tu se vidi nedostatak u ovoj organizaciji koji je i specifičan za neprofitne organizacije, a to je nejasnost ili nedostatak izjave o misiji i vrlo malo razvijene sustave mjerenja organizacijskih performansi koji bi otkrili ima li organizacija utjecaja na misiju.

DVD ima unutar statuta definiranu svrhu te djelatnosti koje obavlja te se tako usuđujem sama definirati misiju i viziju ove neprofitne organizacije.

Misija glasi: Omogućiti svakom članu cjeloživotno stručno obrazovanje radi podizanja opće razine znanja s ciljem provođenja vatrogasnih djelatnosti zaštite ljudi i imovine od požara i drugih nepogoda te tako razviti pozitivne ljudske vrijednosti poput solidarnosti i požrtvornosti.

Vizija: Školovanjem i prenošenjem stručnog znanja na mladež, stvoriti društvo spremno na provođenje vatrogasnih djelatnosti u svrhu spašavanja potrebitih u nevolji poštivajući načela humanosti i javnog interesa.

5.3.2. Ciljevi DVD-a

Dugoročni ciljevi dobrovoljnog vatrogasnog društva definirani su u statutu društva te sam i na temelju njih i djelatnosti kojima se ciljevi ostvaruju kreirala izjavu misije i vizije, iako se društvo od samih početaka vodi njima. Ciljevi kojima je ujedno i definirana strategija su:

- provedba vatrogasne djelatnosti odnosno različitih aktivnosti iz područja vatrogastva temeljem dobrovoljnog rada vlastitog članstva, uz poštivanje načela humanitarnosti i javnog interesa
- kontinuirano uključivanje što većeg broja građana, a posebno mladeži u rad DVD-a, radi zaštite ljudi i imovine od požara i drugih elementarnih nepogoda
- poticanje provedbe preventivnih i drugih mjera radi ostvarivanja zadaća iz područja zaštite od požara

- provedba cjeloživotnog stručnog obrazovanja svog članstva za provedbu vatrogasne djelatnosti i podizanje opće razine znanja članstva
- razvijanje pozitivnih ljudskih vrijednosti poput solidarnosti, požrtvornosti, nesebičnosti i prijateljstva, kao stogodišnje tradicije specifične za rad dobrovoljnih vatrogasnih društava odnosno vatrogasne struke u cjelini
- uključivanje mladih odnosno podmlatka u Društvo, uz razvijanje njihove samostalnosti i samosvijesti u okviru rada u Društvu, odnosno predanosti kvalitetnom i savjesnom dugogodišnjem radu u vatrogasnoj organizaciji

[28]

Ti ciljevi se ostvaruju djelatnostima kao što su:

- organizacija i provedba vatrogasne djelatnosti na području djelovanja DVD-a
- organizacija i provedba osposobljavanja i usavršavanja vlastitog članstva za potrebe provedbe vatrogasne djelatnosti odnosno zadovoljavanja zakonskih uvjeta za provedbu iste
- organizacija i provedba različitih javnih manifestacija poput vježbi i prezentacija, s ciljem podizanja stručnosti vlastitog članstva, razvijanja opće zaštite od požara te promidžbe dobrovoljnog vatrogastva
- organizacija i provedba preventivnih mjera iz područja zaštite od požara i drugih elementarnih nepogoda
- provedba poslova kontrole nad provedbom propisanih mjera zaštite od požara od strane fizičkih i pravnih osoba, u skladu sa zakonskom regulativom
- organizacija rada s mladima odnosno podmlatkom u vatrogastvu
- organizacija savjetovanja, seminara, vatrogasnih natjecanja te informativno-promidžbenih i drugih aktivnosti značajnih za sustav vatrogastva i zaštite od požara;
- organizacija kulturnih, sportskih, prosvjetnih i drugih aktivnosti kojima se između ostalog promiče i podupire vatrogastvo, poštivajući pritom odgovarajuće propise koji reguliraju elemente organizacije takvih događanja
- razvijanje i provedba aktivnosti u području zaštite okoliša
- praćenje i analiziranje stanja u dobrovoljnom vatrogastvu te poduzimanje aktivnosti i mjera s ciljem unapređivanja vatrogastva i zaštite od požara
- analiziranje i provođenje propisanih mjera zaštite od požara te iniciranje donošenja njihovih izmjena ili dopuna

- promicanje, zastupanje, usklađivanje i širenje zajedničkih interesa svojih članova
- dodjela strukovnih priznanja i predlaganje dodjele javnih priznanja za svoje zaslužne članove
- suradnja s tijelima jedinica lokalne uprave i samouprave, poduzećima, sredstvima javnog priopćavanja, udrugama i drugim organizacijama radi unapređivanja vatrogastva i zaštite od požara
- provedba aktivnosti u skladu s povjerenim javnim ovlastima utvrđenih zakonima i drugim propisima [28]

Iz tih ciljeva definiram 4 strateška cilja koja je potrebno ostvariti u razdoblju od 1-5 godina.

5.3.2.1. Strateški cilj 1

Nabaviti vatrogasnu opremu za mladež do kraja 2018. godine kako bi se sadašnjoj mladeži omogućilo stjecanje znanja i vještina za vatrogasna natjecanja mladeži i za buduće intervencije, ali i kako bi se privuklo ostalu mladež za sudjelovanje u vatrogasnim aktivnostima u ovom društvu.

S obzirom na to da je jedna od aktivnosti kojima se društvo bavi sudjelovanje na vatrogasnim natjecanjima, potrebno je imati i opremu na kojoj bi se vršile pripreme natjecateljskih ekipa. Vatrogasna natjecanja se održavaju u raznim kategorijama podijeljeno na muška i ženska odjeljenja i u kategorijama djeca, mladež, odrasli od 16 do 30 i stariji od 30 na dalje. [29]

Društvo posjeduje opremu za sve kategorije, osim za mladež. Svakog ljeta prije samog natjecanja priprema mladeži održava se u otežanim okolnostima jer je potrebno mladež prevoziti do susjednog društva udaljenog od mjesta 5 km, koje posjeduje dio opreme te tako vježbati na nepotpunoj opremi. Tada se prilikom samog natjecanja događaju veliki propusti zbog slabe neuvježbanosti uzrokovane lošim mogućnostima pripreme. Takav način rada odbija i samu mladež te zbog želje da se zadrži tu dobnu skupinu u organizaciji potrebno je omogućiti opremu na kojoj će moći obaviti dobru pripremu te tako ostvariti bolje rezultate na natjecanju što uvelike uveseljava mladež i daje poticaj i volju za daljnje aktivnosti u društvu.

5.3.2.2. Strateški cilj 2

U sljedeće 4 godine osposobiti 20 članova za vatrogasca te omogućiti ostalima doškolovanje za ostale činove te time pojačati stručno znanje organizacije i mogućnost snalaženja i reagiranja vatrogasaca u potrebnim situacijama.

Kako je potrebno kontinuirano uključivati mladež u organizaciju, s navršениh 18 godina mladež može pristupiti tečaju za zvanje vatrogasca u trajanju od 40 sati te tako naučiti osnove koje su potrebne prilikom gašenja požara, spašavanja unesrećenih u prometnim nesrećama ili sličnim nepogodama.

5.3.2.3. Strateški cilj 3

Povećanje članstva društva u idućih 5 godina za 25 članova od čega barem 20 mladeži. Time bi se povećala snaga organizacije i omogućila bolja zaštita ljudi i imovine u raznim opasnostima, a istovremeno poboljšao odgoj djece i mladih.

Mladi društva organizirati dane otvorenih vrata za djecu i mladež te omogućiti prikaz opreme, manje vježbe u kojima djeca mogu sudjelovati, igre za mlade i djecu gdje mogu osvojiti određene nagrade i slično. Tako bi im se prikazao rad organizacije u zabavnom smislu te privukla njihova pažnja i želja za učlanjenjem.

5.3.2.4. Strateški cilj 4

Organiziranje manifestacije „Jedan dan za rodni kraj“ u iduće tri godine, kako bi se privukla pažnja ljudi čiji korijeni vuku iz ovog kraja te tako povećao broj podupirućih članova ili donatora društva.

Šćepanje je naselje koje je smješteno u unutrašnjosti općine Breznički Hum, tri kilometara udaljeno od glavne magistralne prometnice Zagreb – Varaždin. Prema posljednjem popisu stanovništva 2011. godine naselje je brojalo 330 stanovnika, a 2001. godine 405, što pokazuje kako je vidljiv pad nataliteta i porast stope mortaliteta. [30]

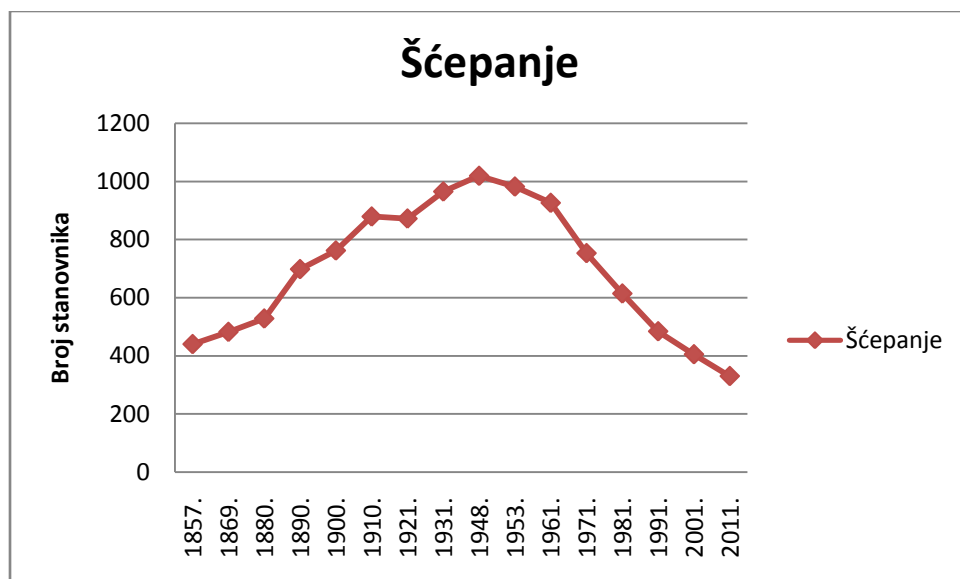
Sljedeća tablica i grafički prikaz daju jasno stanje o porastu i padu broja stanovništva od 1857. godine pa do popisa stanovništva 2011. godine.

Posebno je vidljiv pad broja stanovnika od 1948. godine kada je bio značajan trend iseljavanja stanovništva iz Republike Hrvatske ili iz grada na selo, što je također u sličnom omjeru i u današnje vrijeme.

Tablica 2. prikazuju porast i pad broja stanovništva od 1857. do 2011. godine.

(Prema popisu stanovništva 2011. godine)

Godina	1857.	1869.	1880.	1890.	1900.	1910.	1921.	1931.	1948.	1953.	1961.	1971.	1981.	1991.	2001.	2011.
Broj stanovnika	440	482	528	698	762	879	872	965	1.019	982	926	753	614	484	405	330



Grafički prikaz 1. prikazuju porast i pad broja stanovništva od 1857. do 2011. godine.

[30]

S obzirom na dugogodišnji trend iseljavanja iz naselja Šćepanje, oni kojima je Šćepanje rodni kraj nalaze se u mnogim gradovima i naseljima diljem Republike Hrvatske i izvan nje. Šćepanje se prostire na 8,69 km² površine te na 243 metara nadmorske visine. [31]

Naselje se stoga kreiralo po raštrkanim brežuljcima na različitim nadmorskim visinama okruženo zelenilom, šumama i predivnom prirodom. Izgledom i duhom kojim odiše privlačan je ljudima kojima korijeni potječu odavde da upravo tu provedu dan uživajući u svježem zraku i mirnoći sela. Organizacija „Jedan dan za rodni kraj“ trebala bi privući ljude čiji korijeni potječu upravo iz naselja Šćepanje. Manifestacija bi se sastojala od jednodnevnog druženja ispunjenog od

podneva do večeri. U program organizacije bili bi uključeni svi članovi DVD-a Šćepanje gdje bi se gostima predstavio rad društva. Organizirale bi se pokazne vatrogasne vježbe djece, mladeži i seniora koji bi izveli i takozvanu „mokru vježbu“ gdje bi organizirali gašenje požara nekog od prethodno pripremljenih terena za pokaznu vježbu. Također bi se kratkom prezentacijom prikazao rad društva i zanimljivosti u proteklih nekoliko godina te bi se pripremila večera za goste. Da bi organizacija ovakve manifestacije uspjela potreban je velik broj aktivnih članova što je jedan od nedostataka u društvu. Takva manifestacija privukla bi pažnju i zainteresiranost gostiju za rad, omogućilo bi im se učlanjenje u društvu kao podupirućih članovi ili bi pak privukli donatore što bi financijski pomoglo rad društva. Prikazom rada društva i pogodnosti života na selu, također bi potaknuli moguć povratak ljudi u rodno mjesto što bi povećalo broj stanovnika, a samim time potencijalno i broj članova organizacije.

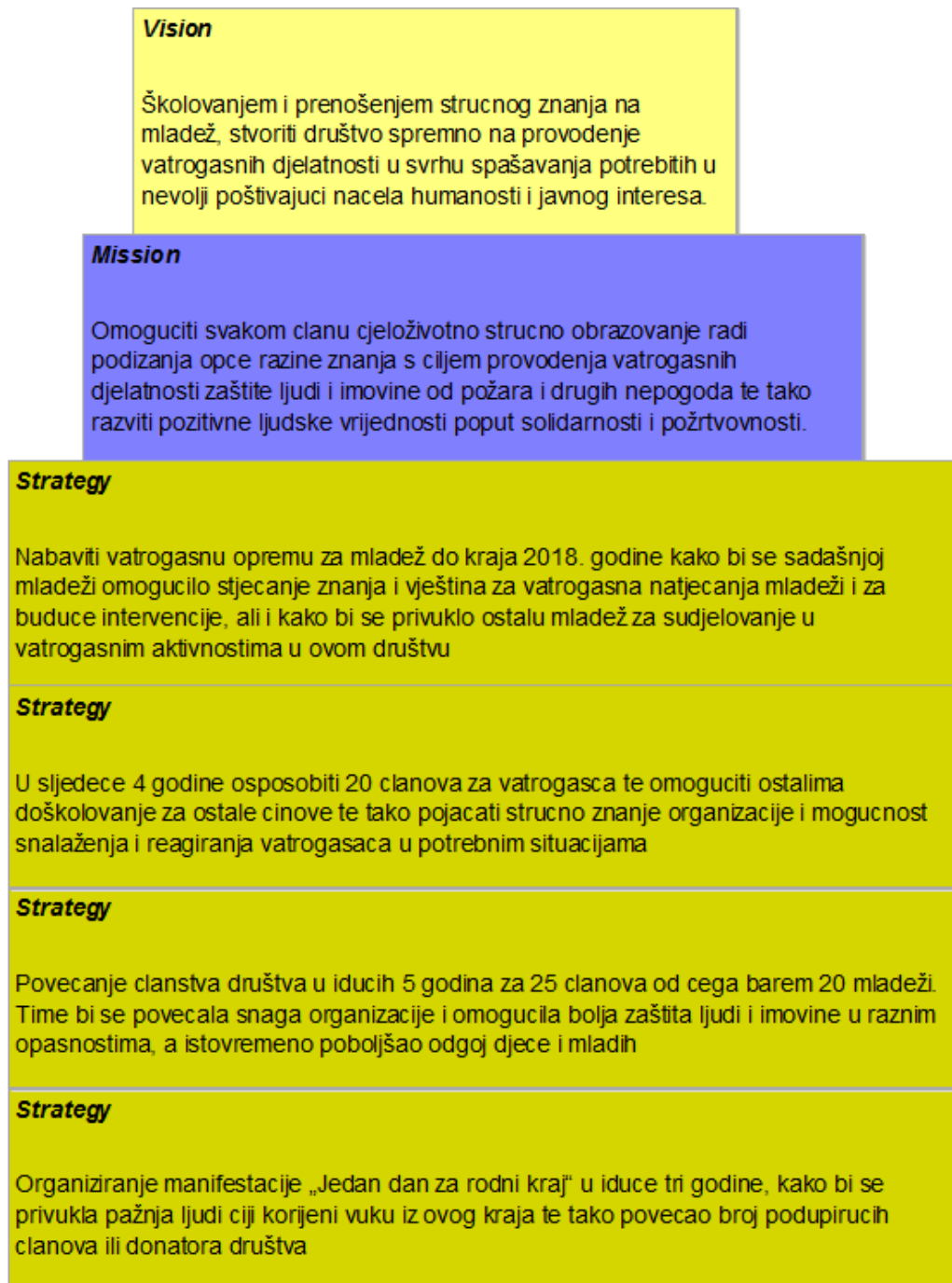
5.4. O alatu

Izrada cjelovitog modela mjerenja organizacijskih performansi za dobrovoljno vatrogasno društvo koristi se alat ADOscore.

Adoscore je alat za upravljanje performansama koji omogućuje pretvaranje podataka iz vanjskih sustava (Microsoft Excel ili SAP) u ploče fokusirane na upravljanje bez potrebe za primjenom centralnih skladišta podataka. Alat podržava Balanced Scorecard pristup, SWOT analize, mapiranje faktora uspjeha te omogućuje povezivanje strateških ciljeva s operativnim rezultatima izvedbe. Fleksibilnost alata temelji se na tehnikama modeliranja koje dopuštaju da se definira individualni poslovni kontekst. Ovim alatom omogućen je prikaz ključnih pokazatelja uspješnosti, povezanost između poslovne strategije i svakodnevnog poslovanja. Također, uz pomoć Adoscore alata dobiva se brzo, jednostavno i atraktivno rješenje za upravljanje indikatorima organizacijskih performansi. [32]

5.5. Opis DVD-a

Uz pomoć alata ADOScore za DVD je izrađen opis organizacije. Strategije i inicijative te ostali modeli su prikazani u Prilozima.



Slika 7. Opis organizacije DVD-a

5.6. SWOT analiza ciljeva

5.6.1. Strateški cilj 1

Nabaviti vatrogasnu opremu do kraja 2018. godine

(1) Polazni elementi SWOT analize															
S1	Zanatske sposobnosti članova za potrebu izrade metalnih dijelova opreme	W1	Potencijalna pobuna dijela članstva zbog različitih prioriteta	O1	Mogućnost donacija od strane poslovnih subjekata i lokalne samouprave i vlastite financije	T1	Financijska sredstva iz nadležnog proračuna ne stižu pravovremeno tj. po unaprijed dogovorenom tempu								
S2	Poznavanje tržišta vatrogasnom opremom rukovodećih članova	W2	Manjak iskustva i nestručnost u provedbi postupka nabave opreme veće vrijednosti	O2	Partnerski odnos s proizvođačima vatrogasne opreme i mogućnost obročnog plaćanja	T2	Velika cijena opreme								
S3	Podrška Upravnog odbora i cilj Statuta kojim se potiče ulaganje u mladež	W3	Nedostatak slobodnog vremena odgovornih osoba za istraživanje tržišta i odabir ponuditelja	O3	Mogućnost sudjelovanja stručne službe lokalne samouprave u postupku nabave	T3	Moguća nekvaliteta nabavljene opreme								
(2) Rangiranje SWOT elemenata															
	S1	S2	S3	W1	W2	W3	O1	O2	O3	T1	T2	T3			
S1		S1	S3	W1	W2	W1	O1	O1	O1	T2	T2	T1			
S2			S3	W2		W2	O2		O2	T1		T2			
S3				W3			O3			T3					
(3) Nalaženje strategije za realizaciju strateškog cilja F1															
Rang SWOT				Korektivne: (S→W), (O→T), (S→T), (O→W)			Agresivne: (S→O)			Obrambene: (W ili T)		Preostale prepreke (W ili T)			
S3	W2	O1	T1	(S3, W1), (S2, W3)			(S1, O1)					W2			
S2	W1	O2	T3	(S1, T3), (S1, T2)											
S1	W3	O3	T2	(O2, T1)											

Tablica 3. Razrada strateškog cilja 1 do definicije strategija

Strategija	Opis strategije	Aktivnost	Oznaka cilja	Opis cilja	Utječe na cilj
(S3, W1)	Cilj statuta koji glasi „uključivanje mladih odnosno podmlatka u Društvo, uz razvijanje njihove samostalnosti i samosvijesti u okviru rada u Društvu, odnosno predanosti kvalitetnom i savjesnom dugogodišnjem radu u vatrogasnoj organizaciji.“ potiče omogućavanje mladeži potrebnu opremu i pridobivanje njihovog interesa. Upravni odbor nastoji raditi u skladu sa statutom te će takvim objašnjenjem riješiti svaku potencijalnu pobunu članstva za realizacijom ovog cilja	Poticati ulaganje u mladež	P1.m1	Zadržati zajedništvo i jednake interese članova društva	P1
(S2, W3)	Rukovodeći članovi svojim dobrim poznanstvima vezanim uz nabavu vatrogasne opreme i poznanstvima u drugim društvima u kratkom vremenu dobit će ponude za nabavku opreme te tako izbjeci postupak dugotrajnijeg istraživanja tržišta	Iskoristiti poznanstva u drugim društvima i u tvrtkama s vatrogasnom opremom	P1.f1	Jeftinija i brža nabava opreme	P1.k1
(S1, T3)	Samostalnom izradom pazit će se na kvalitetu materijala za izradu te na samu izradu te tako smanjiti moguću nabavu nekvalitetne opreme	Samostalno izraditi opremu	P1.p1	Izbjeći kupovinu nekvalitetne opreme	P1
(S1, T2)	Kako bi se što jeftinije nabavila oprema, članovi će upoznavanjem s opremom zaključiti koji dio su u mogućnosti izraditi sami te tako smanjiti trošak nabave	Izraditi dio opreme samostalno.	P1.f2	Smanjiti trošak nabave opreme	P1.f1
(O1, T1)	Vlastitim financijama ili donacijama spriječiti neugodna iskustva s prodavateljem opreme zbog mogućeg nepravovremenog dospjeća sredstava iz proračuna vatrogasne zajednice ili lokalne samouprave	Rezervirati financije za vatrogasnu opremu i ostavljanje dobrog utiska na prodavatelja	P1.k1	Osiguravanje buduće uspješne suradnje s prodavateljem opreme	P1.m1
(S1, O1)	Zanatskim sposobnostima i dijelom vlastitih financija izraditi dio opreme samostalno te tako povećati kvalitetu opreme i smanjiti troškove nabave	Samostalno izraditi opremu	P1.f3	Smanjiti trošak nabave opreme	P1.f1

Tablica 4. za popunjavanje: Razrada strategija i ciljeva strateškog cilja 1

5.6.2.Strateški cilj 2

U sljedeće 4 godine osposobiti 20 članova za vatrogasca te omogućiti ostalima doškolovanje za ostale činove.

(1) Polazni elementi SWOT analize																	
S1	Želja za učenjem i poticaj za napredovanjem	W1	Udaljenost od gradova u kojima se održavaju osposobljavanja	O1	Upoznavanje i suradnja sa susjednim društvima i vatrogasnim zajednicama	T1	Nedostatak pedagoških kompetencija predavača										
S2	Omogućena financijska sredstva za osposobljavanje od strane vatrogasne zajednice	W2	Zbog opterećenosti školskim ili studentskim obavezama opasnost od odustajanja	O2	Rad s opremom koje matično društvo ne posjeduje	T2	Predugo trajanje tečaja										
S3	Prethodno školovani kadar i članstvo s višom ili visokom stručnom spremom	W3	Nedostatak znanja i sposobnosti na intervencijama	O3	Mogućnost preskakanja dijela osposobljavanja ukoliko član ima višu ili visoku stručnu spremu	T3	Nepovoljni termini održavanja tečaja										
(2) Rangiranje SWOT elemenata																	
	S1	S2	S3		W1	W2	W3		O1	O2	O3		T1	T2	T3		
S1		S2	S3	W1		W2	W3	O1		O2	O3	T1		T1	T1		
S2			S2	W2			W3	O2			O3	T2			T2		
S3				W3				O3				T3					
(3) Nalaženje strategije za realizaciju strateškog cilja F1																	
<i>Rang SWOT</i>				<i>Korektivne: (S→W), (O→T), (S→T), (O→W)</i>				<i>Agresivne: (S→O)</i>				<i>Obrambene: (W ili T)</i>		<i>Preostale prepreke (W ili T)</i>			
S2	W3	O3	T1	(S1, W2), (S2, W3)				(S3, O3)				T2, T3					
S3	W2	O2	T2	(O2, T1)													
S1	W1	O1	T3	(O2, W3), (O1, W1)													

Tablica 5. Razrada strateškog cilja 2 do definicije strategija

Strategija	Opis strategije	Aktivnost	Oznaka cilja	Opis cilja	Utječe na cilj
(S1, W2)	Želja članstva za učenjem i poticanje napredovanja članstva utjecati će na bolju organizaciju obaveza kako bi se školovanje uspješno završilo	Poticati napredovanje članstva	U1.u1	Osposobiti kvalitetan i školovan kadar	U1.m1
(S2, W3)	Poticanje školovanja u društvu zbog omogućenih sredstava kako bi se povećalo znanje i sposobnost te tako i uspješnost vatrogasnih intervencija	Poticati i omogućiti školovanje članstva	U1.u2	Povećati znanje i sposobnosti potrebne na vatrogasnim intervencijama	U1.u1
(O2, T1)	Iskoristiti sve najbolje što školovanje pruža te pozitivnim stranama (rad s opremom koje društvo trenutno ne posjeduje i sl.) ublažiti one negativne	Iskoristiti mogućnosti koje pruža osposobljavanje	U1.u3	Završiti školovanje uspješno	U1.u2
(O2, W3)	Radom s velikom količinom opreme koje matično društvo ne posjeduje povećati sposobnosti za sudjelovanje na vatrogasnim intervencija	Naučiti raditi sa specijalnom opremom za intervencije	U1.m1	Povećati znanje i sposobnosti potrebne na vatrogasnim intervencijama	U1
(O1, W1)	Iskorištavanje održavanja osposobljavanja u gradovima za stjecanje poznanstva unutar drugih društava	Iskoristiti osposobljavanje za prijateljsko druženje i upoznavanje drugih društava i zajednica	U1.k1	Steći poznanstva u drugim društvima i vatrogasnim zajednicama	U1
(S3, O3)	Iskorištavanje mogućnosti preskakanja određenog dijela osposobljavanja ukoliko član ima višu ili visoku stručnu spremu	Iskoristiti mogućnost prelaska na osposobljavanje za viši čin.	U1.u4	Usavršiti se za što viši čin u vatrogastvu	U1.u1

Tablica 6. za popunjavanje: Razrada strategija i ciljeva strateškog cilja 2

5.6.3.Strateški cilj 3

Povećanje članstva društva u idućih 5 godina za 25 članova od čega barem 20 mladeži.

(1) Polazni elementi SWOT analize															
S1	Zainteresiranost mladih za učlanjenjem u društvo	W1	Nedostatak sredstava za nagrađivanje individualnog rada u društvu	O1	Iskorištavanje financijskih mogućnosti za ulaganje u opremu od strane lokalne samouprave	T1	Moguće roditeljsko neodobravanje učlanjenja mladeži zbog drugačijih interesa								
S2	Kvalitetan rad s mladima i sudjelovanje na natjecanjima na državnoj razini	W2	Nedostatak vremena za rad u društvu i drukčiji interesi	O2	Oslobađanje plaćanja komunalnog doprinosa za članove društva i druga fiskalna oslobođenja i pogodnosti za članove i društvo	T2	Odlazak mladih na studij u gradove								
S3	Bogata povijest, ostvareni rezultati na kvalitetnim natjecanjima i visoki ugled koji društvo uživa u lokalnoj zajednici	W3	Nedostatak i neposjedovanje opreme za mladež	O3	Tradicija mještana za uključivanje u društvo zbog zadovoljstva radom	T3	Nedostatak članstva zbog izumiranja sela								
(2) Rangiranje SWOT elemenata															
	S1	S2	S3		W1	W2	W3		O1	O2	O3		T1	T2	T3
S1		S2	S1	W1		W	W	O1		O1	O3	T1		T1	T3
S2			S2	W2			W	O2			O3	T2			T3
S3				W3				O3				T3			
(3) Nalaženje strategije za realizaciju strateškog cilja F1															
<i>Rang SWOT</i>				<i>Korektivne: (S→W), (O→T), (S→T), (O→W)</i>				<i>Agresivne: (S→O)</i>				<i>Obrambene: (W ili T)</i>		<i>Preostale prepreke (W ili T)</i>	
S2	W3	O3	T3	(S3, W1)								T3			
S1	W2	O1	T1	(O3, T2)											
S3	W1	O2	T2	(S1, T2),(S2, T1)											
				(O1, W3), (O2, W2)											

Tablica 7. Razrada strateškog cilja 3 do definicije strategija

Strategija	Opis strategije	Aktivnost	Oznaka cilja	Opis cilja	Utječe na cilj
(S3, W1)	Visokim ugledom društva, sudjelovanjem na kvalitetnim natjecanjima i posjećivanjem društava diljem države privući mlade i članstvo te im takvim putem pružiti nagradu za individualni rad u društvu	Nagraditi rad u društvu	K1.k1	Sudjelovati na natjecanjima diljem države	K1.k5
(O3, T2)	Tradicionalnim uključivanjem obitelji u društvo privući i mlade bez obzira na studentske obaveze i boravak izvan mjesta	Poticati zajedništvo u društvu	K1.k2	Održati tradiciju uključivanja članova obitelji u društvo	K1.k4
(S1, T2)	Zainteresiranošću mladih za aktivnosti društva spriječiti odustajanje zbog studentskih ili drugih obaveza	Planirati i izvoditi kvalitetne aktivnosti u društvu	K1.k3	Privući interes mladih	K1.k5
(S2, T1)	Kvalitetnim radom s mladima i osvajanjem prestižnih nagrada na natjecanjima potaknuti roditeljsko odobravanje za uključivanje djece i mladih u društvo	Poboljšavati i nadograđivati rad s mladima	K1.k4	Potaknuti roditeljsko odobravanje za učlanjenje mladeži u društvo	K1
(O1, W3)	Iskorištavanjem postojećih financijskih sredstava i potencijalnih od strane donatora ili lokalne samouprave omogućiti kupovinu opreme za osposobljavanje i uvježbavanje mladeži	Iskoristiti postojeća i potencijalna financijska sredstva	K1.f1	Kupiti opremu za osposobljavanje i uvježbavanje mladeži	K1.k1
(O2, W2)	Oslobađanjem plaćanja komunalnog doprinosa za članove društva te druge pogodnosti privući interes za uključivanjem u društvo	Pružiti pogodnosti u svakodnevicu za članove društva	K1.k5	Privući interes za uključivanjem u društvo	K1

Tablica 8. za popunjavanje: Razrada strategija i ciljeva strateškog cilja 3

5.6.4.Strateški cilj 4

Organiziranje manifestacije „Jedan dan za rodni kraj“ u iduće tri godine, kako bi se privukla pažnja ljudi čiji korijeni vuku iz ovog kraja te tako povećao broj podupirućih članova ili donatora društva.

(1) Polazni elementi SWOT analize															
S1	Postojanje prostora za organiziranje manifestacije			W1	Nedovoljan broj članstva za dobru organizaciju			O1	Dolazak potencijalnih donatora, sponzora i budućih članova			T1	Mogućnost neodaziva zbog lošeg vremena ili nezainteresiranosti		
S2	Postoji članstvo sa iskustvom za organiziranje			W2	Nedovoljno opremljen prostor prilikom velikog odaziva			O2	Poticaj za organizacijom od strane lokalne samouprave			T2	Nezadovoljstvo gostiju organiziranošću		
S3	Aktivnosti društva koje se mogu predstaviti i privući pažnju gostiju			W3	Mogući organizacijski propusti zbog mladeži bez iskustva			O3	Potreba za bijegom od gradskih gužvi i za uživanjem u mirnoći sela			T3	Veliki troškovi organizacije		
(2) Rangiranje SWOT elemenata															
	S1	S2	S3		W1	W2	W3		O1	O2	O3		T1	T2	T3
S1		S2	S3	W1		W1	W1	O1		O1	O1	T1		T1	T1
S2			S3	W2			W3	O2			O2	T2			T3
S3				W3				O3				T3			
(3) Nalaženje strategije za realizaciju strateškog cilja F1															
<i>Rang SWOT</i>				<i>Korektivne: (S→W), (O→T), (S→T), (O→W)</i>				<i>Agresivne: (S→O)</i>				<i>Obrambene: (W ili T)</i>		<i>Preostale prepreke (W ili T)</i>	
S2	W1	O1	T1	(S2, W3)				(S1, O2)						W2	
S1	W3	O2	T3	(O1, T3)				(S3, O3)							
S3	W2	O3	T2	(S3, T1) (S2, T2)											
				(O1, W1)											

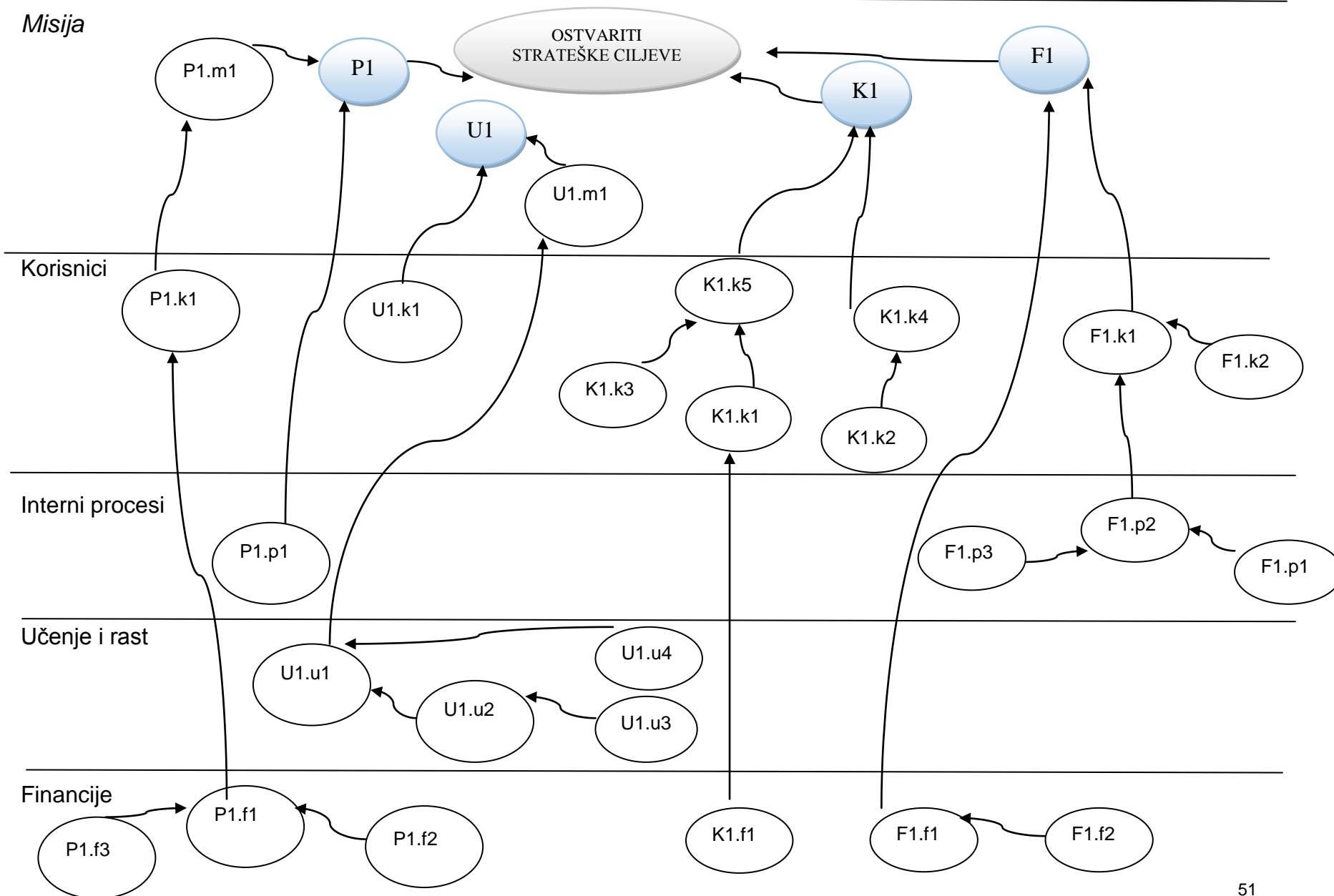
Tablica 9. Razrada strateškog cilja 4 do definicije strategija

Strategija	Opis strategije	Aktivnost	Oznaka cilja	Opis cilja	Utječe na cilj
(S2, W3)	Iskustvom dijela članstva pokušat će se spriječiti mogući organizacijski propusti	U organizaciju uključiti što više članova sa iskustvom organiziranja sličnih događaja	F1.p1	Smanjiti mogućnost organizacijskih propusta	F1.p2
(O1, T3)	Pokušati privući pažnju potencijalnih donatora i sponzora te budućih članova te tako omogućiti plaćanje troškova organizacije	Privući pažnju donatora i sponzora	F1.f1	Omogućiti plaćanje troškova organizacije	F1
(S3, T1)	Najavom određenih aktivnosti koje bi privukle pažnju gostiju potaknuti bolji odaziv	Privući pažnju gostiju najavom zanimljivih aktivnosti	F1.f2	Osigurati dobar odaziv gostiju i potencijalno povećanje članstva i donatora	F1.f1
(S2, T2)	Iskustvom za organiziranjem sličnih manifestacija i događaja opravdati očekivanja gostiju i smanjiti moguće nezadovoljstvo organiziranošću	Iskoristiti iskustvo i organizacijske sposobnosti članova za ispunjenje očekivanja gostiju	F1.k1	Opravdati očekivanja gostiju	F1
(O1, W1)	Pridobivanje potencijalnih članova kako bi se povećao broj članstva te time podigla kvaliteta društva te omogućilo bolje i kvalitetnije organiziranje sličnih aktivnosti	Privući članove u društvo	F1.p2	Podići kvalitetu organiziranja događaja	F1.k1
(S1, O2)	Iskoristiti postojeći prostor za organiziranje manifestacija koje su podupirane od strane lokalne samouprave	Iskoristiti postojeći prostor za organiziranje događaja	F1.p3	Organizirati događaje podupirane od strane lokalne samouprave	F1.p2
(S3, O3)	Aktivnostima koje društvo može predstaviti te blagodatima koje selo pruža privući pažnju gostiju te im pružiti užitak boravka u danoj okolini	Predstaviti aktivnosti rada društva	F1.k2	Pokazati prednosti života na selu	F1.k1

Tablica 10. za popunjavanje: Razrada strategija i ciljeva strateškog cilja 4

5.7. Strateška mapa ciljeva

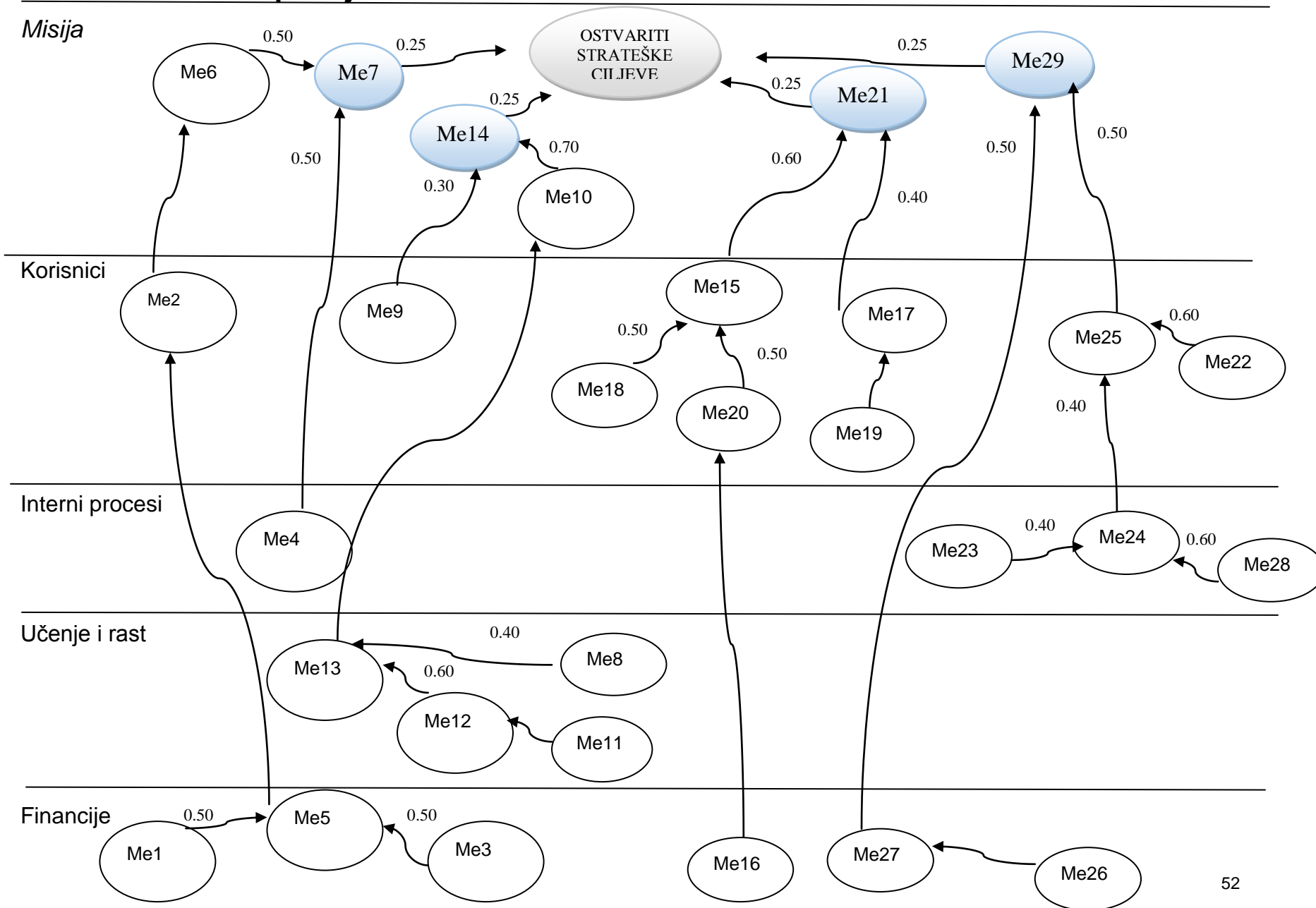
Misija



Prikaz 2. Strateška mapa ciljeva

5.8. Strateška mapa mjera

Misija



Prikaz 2. Strateška mapa mjera

5.9. Ciljevi i mjere

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	
P1	Nabaviti vatrogasnu opremu do kraja 2018. godine	Me7	Postotak ulaganja	S	Pregled financijskog izvješća	0-10-20-30	P1.p1 0.5 P1.m1 0.5	$3/20*Me6 + 3/12*Me4$	Korisnici
P1.m1	Zadržati zajedništvo i jednake interese članova društva	Me6	Postotak ostvarenja plana rada	J	Pregled izvješća o radu	0-25-50-100	P1.k1 1	$10/3*Me2$	Misija
P1.f1	Jeftinija i brža nabava opreme	Me5	Postotak smanjenja troškova nabave	S	Pregled troškova nabave	0-15-30-60	P1.f2 0.5 P1.f2 0.5	$3/7*Me1+1/2*Me3$	Financije
P1.p1	Izbjeći kupovinu nekvalitetne opreme	Me4	Postotak smanjenja troškova održavanja (popravaka)	U	Pregled financijskog izvješća	0-15-30-60	-		Interni procesi
P1.f2	Smanjiti trošak nabave opreme	Me3	Postotak smanjenja troškova nabave	U	Pregled troškova nabave	0-15-30-60	-		Financije
P1.k1	Osigurati buduće uspješne suradnje s prodavateljem opreme	Me2	Postotak novih ulaganja	J	Pregled financijskog izvješća	0-10-20-30	P1.f1 1	$1/2*Me5$	Korisnici
P1.f3	Smanjiti trošak nabave opreme	Me1	Postotak samostalno izrađene opreme	U	Popis samostalno izrađene opreme	0-30-50-70	-		Financije
U1	U sljedeće 4 godine osposobiti 20 članova za vatrogasaca te	Me14	Broj novoosposobljenih vatrogasaca	S	Popis novoosposobljenih članova	0-10-20-30	U1.m1 0.7 U1.k1 0.3	$7/20*Me10+3/5*Me9$	Učenje i rast

	omogućiti ostalima doškovanje za ostale činove								
U1.u1	Osposobiti kvalitetan i školovan kadar	Me13	Broj kandidata za osposobljavanje	S	Popis novoosposobljenih članova	0-10-20-30	U1.u4 0.4 U1.u2 0.6	12/25*Me8 + 3/10*Me12	Učenje i rast
U1.u2	Povećati znanje i sposobnosti potrebne na vatrogasnim intervencijama	Me12	Postotak smanjenja tužbi za naknadu šteta zbog nestručno odrađenih intervencija	J	Pregled urudžbenog zapisnika	0-20-40-60	U1.u3 1	2*Me11	Učenje i rast
U1.u3	Završiti školovanje uspješno	Me11	Broj novo osposobljenih vatrogasaca	U	Popis novoosposobljenih članova	0-10-20-30	-		Učenje i rast
U1.m1	Povećati znanje i sposobnosti potrebne na vatrogasnim intervencijama	Me10	Postotak smanjenja tužbi za naknadu šteta zbog nestručno odrađenih intervencija	J	Pregled urudžbenog zapisnika	0-20-40-60	U1.u1 1	2*Me13	Misija
U1.k1	Stići poznanstva u drugim društvima i vatrogasnim zajednicama	Me9	Postotak povećanja suradnje s drugim društvima i zajednicama	U	Pregled izvješća o radu	0-5-10-15	-		Korisnici
U1.u4	Usavršiti se za što viši čin u vatrogastvu	Me8	Broj članova s višom ili visokom stručnom spremom	U	Pregled matične knjige članova	0-5-15-25	-		Učenje i rast
K1	Povećanje članstva društva u idućih 5 godina za 25 članova od čega barem 20 mladeži	Me21	Broj novih članova	S	Pregled matične knjige članova	0-10-25-40	K1.k4 0.4 K1.k5 0.6	8/15*Me15 + 8/15*Me17	Korisnici
K1.k1	Sudjelovati na natjecanjima diljem	Me20	Broj osvojenih natjecanja	J	Pregled izvješća o radu	0-5-7-10	K1.f1 1	1/3*Me16	Korisnici

	države								
K1.k2	Održati tradiciju uključivanja članova obitelji u društvo	Me19	Broj novih članova rodbinski povezanih s postojećim	U	Pregled matične knjige članova	0-5-10-20	-		Korisnici
K1.k3	Privući interes mladih	Me18	Broj aktivnosti odrađenih za povećanje interesa mladih	U	Pregled izvješća o radu	0-5-15-25	-		Korisnici
K1.k4	Potaknuti roditeljsko odobravanje za učlanjenje mladeži u društvo	Me17	Broj novo učlanjene mladeži u društvo	J	Pregled matične knjige članova	0-10-20-30	K1.k2 1	3/2*Me19	Korisnici
K1.f1	Kupiti opremu za osposobljavanje i uvježbavanje mladeži	Me16	Postotak novih ulaganja	U	Popis inventara	0-10-20-30	-		Financije
K1.k5	Privući interes za uključivanjem u društvo	Me15	Postotak povećanja uključivanja u društvo	S	Pregled matične knjige članova	0-15-30-45	K1.k1 0.5 K1.k3 0.5	9/10*Me18 + 9/4*Me20	Korisnici
F1	Organiziranje manifestacije „Jedan dan za rodni kraj“ u iduće tri godine, kako bi se privukla pažnja ljudi čiji korijeni vuku iz ovog kraja te tako povećao broj podupirućih članova ili donatora društva	Me29	Broj novih članova ili donatora	S	Popis zaprimljenih donacija / članarina	0-5-15-25	F1.f1 0.5 F1.k1 0.5	5/16*Me27 + 1/8*Me25	Korisnici
F1.p1	Smanjiti mogućnost organizacijskih propusta	Me28	Postotak smanjenja organizacijskih propusta	U	Pregled rezultata provedene ankete nad uzvanicima	0-20-35-50	-		Interni procesi

F1.f1	Omogućiti plaćanje troškova organizacije	Me27	Postotak povećanja donacija	J	Popis zaprimljenih donacija	0-10-25-40	-	1/5*Me26	Financije
F1.f2	Osigurati dobar odaziv gostiju i potencijalno povećanje članstva i donatora	Me26	Broj gostiju	U	Popis uzvanika	0-50-140-200	F1.f1 1		Financije
F1.k1	Opravdati očekivanja gostiju	Me25	Postotak pozitivne ocijenjenosti događaja	S	Provođenje evaluacije anketiranjem uzvanika	0-50-70-100	F1.k2 0.6 F1.p2 0.4	2/3*Me24 + 12/5*Me22	Korisnici
F1.p2	Podići kvalitetu organiziranja događaja	Me24	Postotak povećanja kvalitete organiziranja događaja	S	Pregled rezultata provedene ankete nad uzvanicima	0-15-40-60	F1.p1 0.6 F1.p3 0.4	24/15*Me23 + 18/25*Me28	Interni procesi
F1.p3	Organizirati događaje podupirane od strane lokalne samouprave	Me23	Broj organiziranih događaja	U	Pregled izvješća o radu	0-5-10-15	-		Interni procesi
F1.k2	Pokazati prednosti života na selu	Me22	Postotak povećanja naseljavanja mjesta	U	Pregled službenih statističkih podataka DZS-a	0-5-15-25	-		Korisnici
	OSTVARITI STRATEŠKE CILJEVE	Me30	Ostvariti sve strateške ciljeve	S	Pregled matične knjige članova	0-30-70-100	P1 0.25 U1 0.25 K1 0.25 F1 0.25	5/6*Me7 + 5/6*Me14 + 5/8*Me21 + Me29	

Tablica 11. Ciljevi i njihovi mjerni instrumenti (mjere, indikatori)

6. Razrada

S obzirom na to da prilikom izrade ovog diplomskog rada nisam u mogućnosti imati stvarne i trenutne vrijednosti mjera, prilikom izrade modela u više navrata, primjenjivala sam različite planirane vrijednosti kako bih uočila kako se model ponaša prilikom provedbe te su dobiveni rezultati različitih vrijednosti. U većini izrađenih modela usporedbom izračunate vrijednosti zavisnih mjera podudaraju se sa stvarnim vrijednostima te mogu pretpostaviti kako je model dobar te bi se mogao koristiti za upravljanje organizacijom, sve dok u stvarnoj situaciji ne bi došlo do određenih promjena koje bi potaknule promjenu strategije i modela. Prikaz modela, strateških ciljeva i strateške mape, strategija i mjera prikazan je u Prilozima.

Jasno je da jednom postavljeni model nije nepromjenljiv, već ga treba prilagođavati promjenama u poslovanju, tako se to odnosi i na neprofitnu organizaciju. Samom usporedbom željenih ciljeva izvedbe s trenutačnim razinama potiče na promjene unutar organizacije.

Primjenom mjerenja organizacijskih performansi, u slučaju strateškog cilja 1, koji se odnosi na nabavu vatrogasne opreme, kontinuirano bi se pratilo ostvarivanje ovog strateškog cilja kroz mjesec u godini u kojoj je potrebno ostvariti taj cilj. Na vrijeme bi se reagiralo ukoliko ne bi išlo sve svojim tokom te bi se samim ostvarenjem cilja pridobila pažnja mladeži za povećanjem aktivnosti u DVD-u i samim time djelovanjem za dobrobit društva i okoline u kojoj živi.

Strateški cilj 2 odnosi se na osposobljavanje vatrogasaca. Primjenom mjerenja organizacijskih performansi u organizaciji i konkretno kroz taj strateški cilj povećao bi se školovani kadar te se uvidjela učinkovitost vatrogasaca u operativnim reakcijama. Kako se strateški cilj 3 odnosi na povećanje članstva u 5 godina, samim uvođenjem mjerenja i strateškim pregledom moglo bi se lakše i učinkovitije utjecati na to da se poveća članstvo i da ostvarenje cilja uspije.

Primjenom mjerenja kroz procjenjivanje učinkovitosti organiziranja manifestacija, kao što je u slučaju četvrtog strateškog cilja, omogućilo bi se pravovremeno reagiranje i ispravljanje početničkih pogrešaka, nedostataka u organiziranju i sličnih prijetnji i slabosti kako bi se iskoristile snage koje organizacija posjeduje.

7. Zaključak

Mjerenje performansi nikad ne prestaje. Tijekom strateškog pregleda menadžment treba razmotriti svaku inicijativu povezanu s mapama strategije i odrediti jesu li postigli željeni strateški ishod. Istražuje se strateški pregled uzročno-posljedične veze na mapi strategije. Kada nova inicijativa ne postigne svoj namjeravani ishod, organizacija mora procijeniti uzroke i posljedice i prilagoditi ih prema potrebi. Neprofitne organizacije mogu susreti više mogućnosti i dobrih ideja nego što se to može realno implementirati. Koristeći svoju strategiju, mapa koja će ostati usredotočena na kritičnu misiju pomoći će neprofitnim organizacijama nastaviti s najrelevantnijim mogućnostima i idejama. Balanced Scorecard daje jasne pokazatelje uspješnosti u odnosu na strateške ciljeve. Naglašava što neprofitne organizacije rade dobro i što treba poboljšati taktički i strateški. Taktički, mjerenje performansi mora biti uključeno u redovite operativne sastanke. Strateški, kontinuirani pregled mapa strategije osigurava strateške ciljeve neprofitnih organizacija da postignu željene ciljeve. Ovaj okvir može pomoći svakoj neprofitnoj organizaciji da postane organizacija s visokom izvedbom usmjerena na misiju.[23]

S obzirom da su navedeni strateški ciljevi vezani za organizacijske promjene, smatram da Balanced Scorecard ima najveći utjecaj za poticanje takvih promjena. S obzirom da Balanced Scorecard omogućuje praćenje strategije i ako je potrebno temeljne promjene u samoj strategiji, jasno utječe na to da ostvarivanje strategije koja se provodi bude učinkovitija te da samim time misija neprofitne organizacije bude uspješna. Tome uvelike doprinose mjesečne ocjene koje daju do znanja u kojem smjeru ide primjena neke strategije te postižu li se ciljevi za korisnike, procese, sustave, procedure. Upravljanje pregledima i ažuriranjima prelazi s pregleda prošlosti na učenje u budućnosti. Ono najbitnije što se mjerenjem raspravlja je to kako su prošli rezultati postignuti i jesu li buduća očekivanja na pravom putu. Kako dobrovoljno vatrogasno društvo kao neprofitna organizacija nije imala definiranu izjavu o misiji i viziji, temeljem činjenica o svrsi organizacije opisanih u Statutu, definirala sam izjavu o misiji i viziji. To je bila jedna od poteškoća u mjerenju organizacijske učinkovitosti neprofitne organizacije, kao i ciljevi koji su nematerijalni i poteškoće u jasnom definiranju strategije. Dobrovoljno vatrogasno društvo je jasno definiralo program i inicijativu vezanu za određenu aktivnost, no ne i uvijek jasan ishod koji se time želi postići. Još jedan od nedostataka dobrovoljnog društva je taj da ima vrlo malo razvijene sustave mjerenja organizacijskih performansi koji bi otkrili ima li organizacija utjecaja na misiju, ima li strategija uspjeh ili neuspjeh. Samom provedbom mjerenja kroz četiri odabrana

cilja i uvođenjem Balanced Scorecard-a, ulaže se u nematerijalnu imovinu poput vještina, motivacije, sposobnosti članova organizacije, stjecanja novih i zadržavanja postojećih članova kako bi se učinkovito implementirale strategije vodeći se poboljšanjima performansi. Smatram da se primjenom implementiranja sustava mjerenja performansi u ovoj neprofitnoj organizaciji može postići veliki napredak u raznim pogledima i inicijativama koje društvo pokreće. Usredotočavajući se mjerenjima i strategijama na rezultate i ishode koje organizacija želi postići, a manje na same programe i inicijative, dati će puno učinkovitije rezultate i ispuniti misiju organizacije i smisao postojanja. Također smatram kako bi i članovi organizacije uvidjeli kako doprinose organizaciji te bi to podiglo vrijednost i važnost rada koji obavljaju te cjelokupnu sliku organizacije. Samim mjerenjem, članovi bi imali mogućnost većeg uključivanja u praćenje ostvarenosti cilja te bi znali u kojem području mogu dati svoj doprinos kako bi se postigao željeni strateški cilj. Neprofitne organizacije su suočene s ograničenim članstvom i organizacijskim kapacitetima te su njihove strategije povezane s mjerama učinka za bolje organiziranje i rješavanje konfliktnih situacija. Iz tog razloga okvir za mjerenje organizacijskih performansi u neprofitnoj organizaciji mora biti izravno povezan s misijom organizacije da procijeni koliko učinkovito koristi ograničene resurse. Baš kao što su usmjereni i strateški ciljevi u ovom radu, uvođenjem mjerenja organizacijske učinkovitosti iterativnim procesom u dobrovoljno vatrogasno društvo Šćepanje, omogućilo bi se postizanje društvene misije i uravnoteženje učinkovitosti, kako bi se ostvarila najbolja moguća društvena dobit, a samim time i svrha postojanja organizacije.

8. Popis literature

- [1] Suvremeni modeli za mjerenje organizacijskih performansi, dr.sc. Danica Bakotić, 2013.
- [2] Martina Tomičić Furjan, Razvoj metodike mjerenja organizacijske učinkovitosti uporabom metamodeliranja, doktorski rad, Varaždin 2016.
- [3] Theodore H. Poister, Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations, San Francisco 2003.
- [4] Arhitektura suvremenih organizacija, Miroslav Žugaj, Markus Schatten, Varaždinske Toplice, 2005
- [5] Strateški menadžent, Marin Buble, Marijan Cingula, Marcelo Dujanic, Želimir Dulcic, Marli Gonan Božac, Lovorka Galetic, Franjo Ljubic, Sanja Pfeifer, Darko Tipuric, Sinergija nakladništvo d.o.o. Zagreb 2005
- [6] Digman, L.A., Strategic management, Business Publications, Inc., Plano, Texas, 1986., str. 136
- [7] Sikavica, P., M. Novak: Poslovna organizacija, Treće izmijenjeno i dopusnjeno izdanje, Informator Zagreb
- [8] Mr.sc. Ivana Marić, Razlike između neprofitnih i profitnih organizacija, ekonomski Fakultet Zagreb
- [9] Paul R. Niven BALANCED SCORECARD Korak po korak Maksimiziranje učinaka i održavanje rezultata, Zagreb
- [10] Josip Brumec, Martina Tomičić, Slaven Brumec, Konstrukcija mjernih instrumenata za Balanced Scorecard, Varaždin
- [11] Daft, R.L.: Organization Theory and Design, Fourth Edition, West Publishing Company, Saint Paul etc., 1992, str 42.)
- [12] Miroslav Božić, SWOT analiza
- [13] Charles W.L. Hill (University of Washington), Gareth R. Jones (Texas A&M University), Strategic Management, 1989. by Houghton Mifflin Company
- [14] SWOT analiza, <http://sharepoint.zvu.hr/katedre/318/Nastavni%20matrijali/SWOT-analiza,vje%C5%BEba.pdf>, dostupno 26. travnja 2018.

- [15] Strategic Planning and Budgeting Process for the Government of Croatia, 2006.
- [16] Translating strategy into action The Balanced Scorecard Robert S.Kaplan, David P, Norton,USA 1996
- [17] Cam Scholey, Kurt Schobel, Performance Measurement for Non-Profit Organizations, The Balanced Scorecard as an approach
- [18] Jack B. ReVelle's , Quality Glossary Definition: Benchmarking, ASQ Quality Press, 2004, pages 8–9.
- [19] Chris Argyris, Double-Loop Learning, Teaching, and Research, Harvard University and Monitor Company Group, September – October 1977.
- [20] Suttermeister, R. : Ljudi i produktivnost, Panorama, Zagreb, 1968, str 37.
- [21] Hicks, H.G., C.R. Gullet : Management of Organizations, McGraw-Hill, New York 1976 str. 3.
- [22] Robert S. Kaplan, Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations, 2011.
- [23] Robert Ivančan, Dobrovoljno vatrogasno društvo Breznički Hum 1934.-2014., Breznički Hum, 2014.
- [24] Statut Vatrogasnog saveza Hrvatske, dostupno na <http://www.hvz.hr/povijesni-dokumenti/>, 24.5.2018.
- [25] mr.sc. Miroslav Kirinčić i Antun Novak, 135 godina Hrvatske vatrogasne zajednice, Zagreb 2011.
- [26] http://www.wikiwand.com/sh/Samoupravna_interesna_zajednica, dostupno 24.5.2018.
- [27] Zakon o vatrogastvu, Zagreb, 7. listopada 1999.
- [28] Upravni odbor DVD-a Šćepanje, Statut Dobrovoljnog vatrogasnog društva Šćepanje, Šćepanje 2017.
- [29] Ivan Barić, Mijo Brlečić, Zdravko Filipaj, Stjepan Jurman, Hinko Mance, Zlatko Orsag, Nenad Pleše, Željko Popović, Milivoj Taslak, Nedjeljko Vukalović, Priručnik o vatrogasnim natjecanjima u Republici Hrvatskoj, Zagreb 2016.
- [30] Državni zavod za statistiku, <https://www.dzs.hr/> dostupno - 17. ožujka 2018.

[31] Acta Croatica , <https://actacroatica.com/hr/location/scepanje/> dostupno - 17. ožujka 2018.

[32] <https://uk.boc-group.com/adoscore/> dostupno 24.5.2018.

Popis slika

Slika 1. Podjela mjera

Slika 2. Granične vrijednosti mjera

Slika 3. Perspektive Balanced scorecard-a

Slika 4. Balanced Scorecard okvir

Slika 5. Postupak za razvoj sustava mjerenja neprofitnih organizacija

Slika 6. Struktura organizacije DVD-a

Slika 7. Opis organizacije DVD-a

Slika 8. SWOT – strateški cilj 1

Slika 9. SWOT – strateški cilj 2

Slika 10. SWOT – strateški cilj 3

Slika 11. SWOT – strateški cilj 4

Slika 12. SWOT – Strategije - cilj 1

Slika 13. SWOT – Strategije - cilj 2

Slika 14. SWOT – Strategije - cilj 3

Slika 15. SWOT – Strategije - cilj 4

Slika 16. Strateška mapa ciljeva

Slika 17. Mjere

Slika 18. BSC mapa

Popis tablica

Tablica 1. Koraci za mapiranje strategija neprofitnih organizacija

Tablica 2. prikazuju porast i pad broja stanovništva od 1857. do 2011. godine.

Tablica 3. Razrada strateškog cilja 1 do definicije strategija

Tablica 4. za popunjavanje: Razrada strategija i ciljeva strateškog cilja 1

Tablica 5. Razrada strateškog cilja 2 do definicije strategija

Tablica 6. za popunjavanje: Razrada strategija i ciljeva strateškog cilja 2

Tablica 7. Razrada strateškog cilja 3 do definicije strategija

Tablica 8. za popunjavanje: Razrada strategija i ciljeva strateškog cilja 3

Tablica 9. Razrada strateškog cilja 4 do definicije strategija

Tablica 10. za popunjavanje: Razrada strategija i ciljeva strateškog cilja 4

Tablica 11. Ciljevi i njihovi mjerni instrumenti (mjere, indikatori)

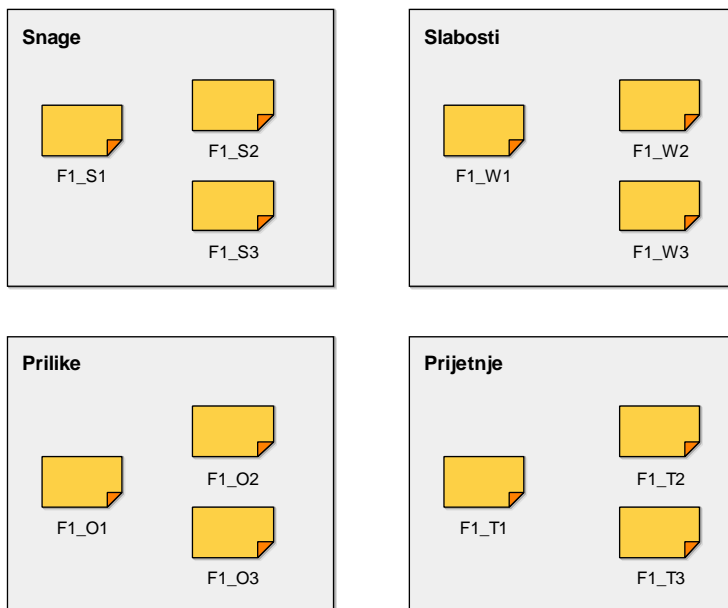
Popis prikaza

Prikaz 1. prikazuju porast i pad broja stanovništva od 1857. do 2011. godine.

Prikaz 2. Strateška mapa ciljeva

Prikaz 3. Strateška mapa mjera

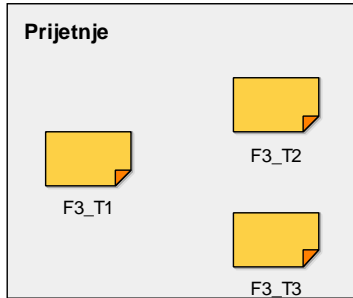
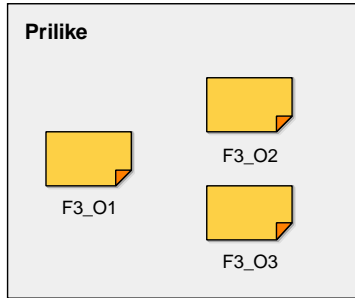
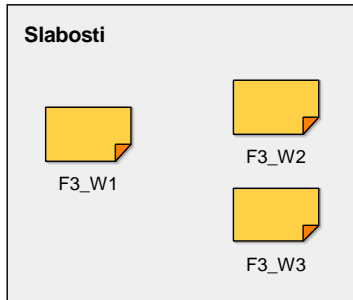
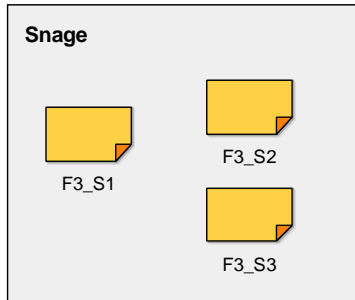
Prilozi



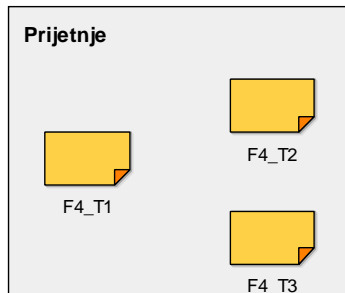
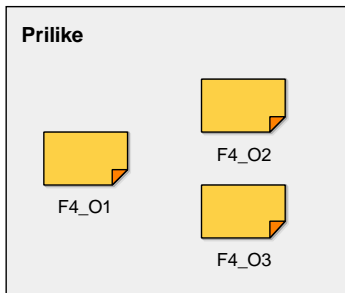
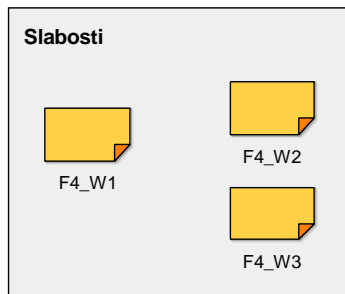
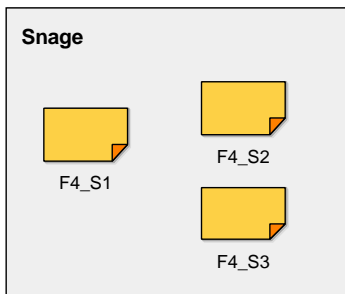
Slika 8. SWOT – strateški cilj 1



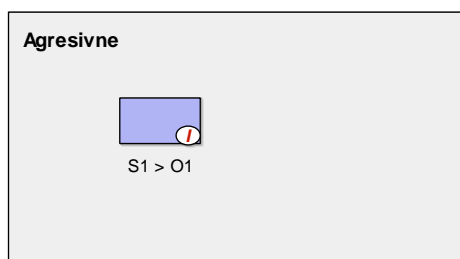
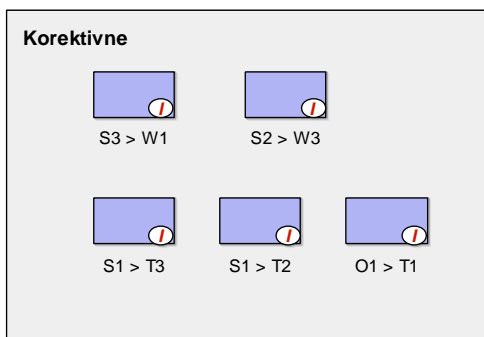
Slika 9. SWOT – strateški cilj 2



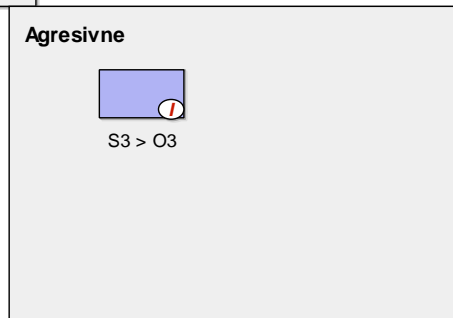
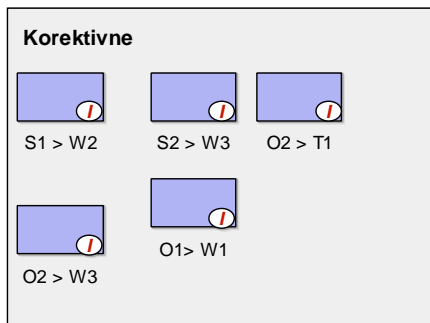
Slika 10. SWOT – strateški cilj 3



Slika 11. SWOT – strateški cilj 4



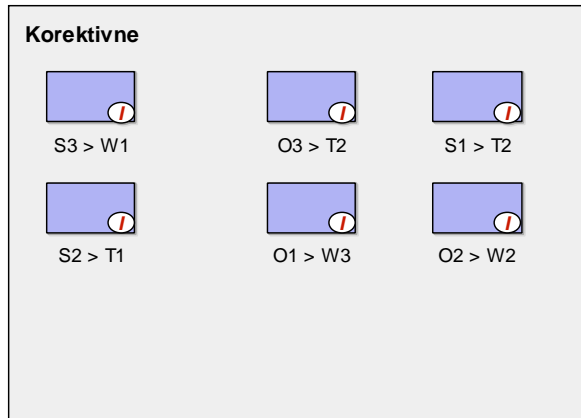
Slika 12. SWOT – Strategije - cilj 1



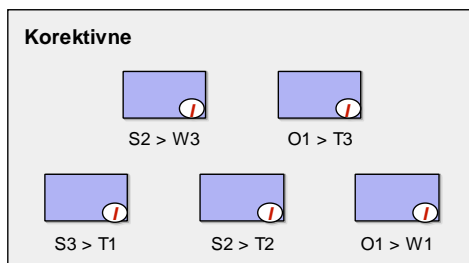
Slika 13. SWOT – Strategije - cilj 2



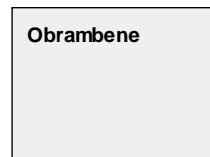
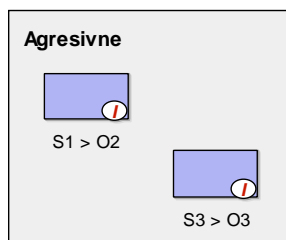
Skup za F3



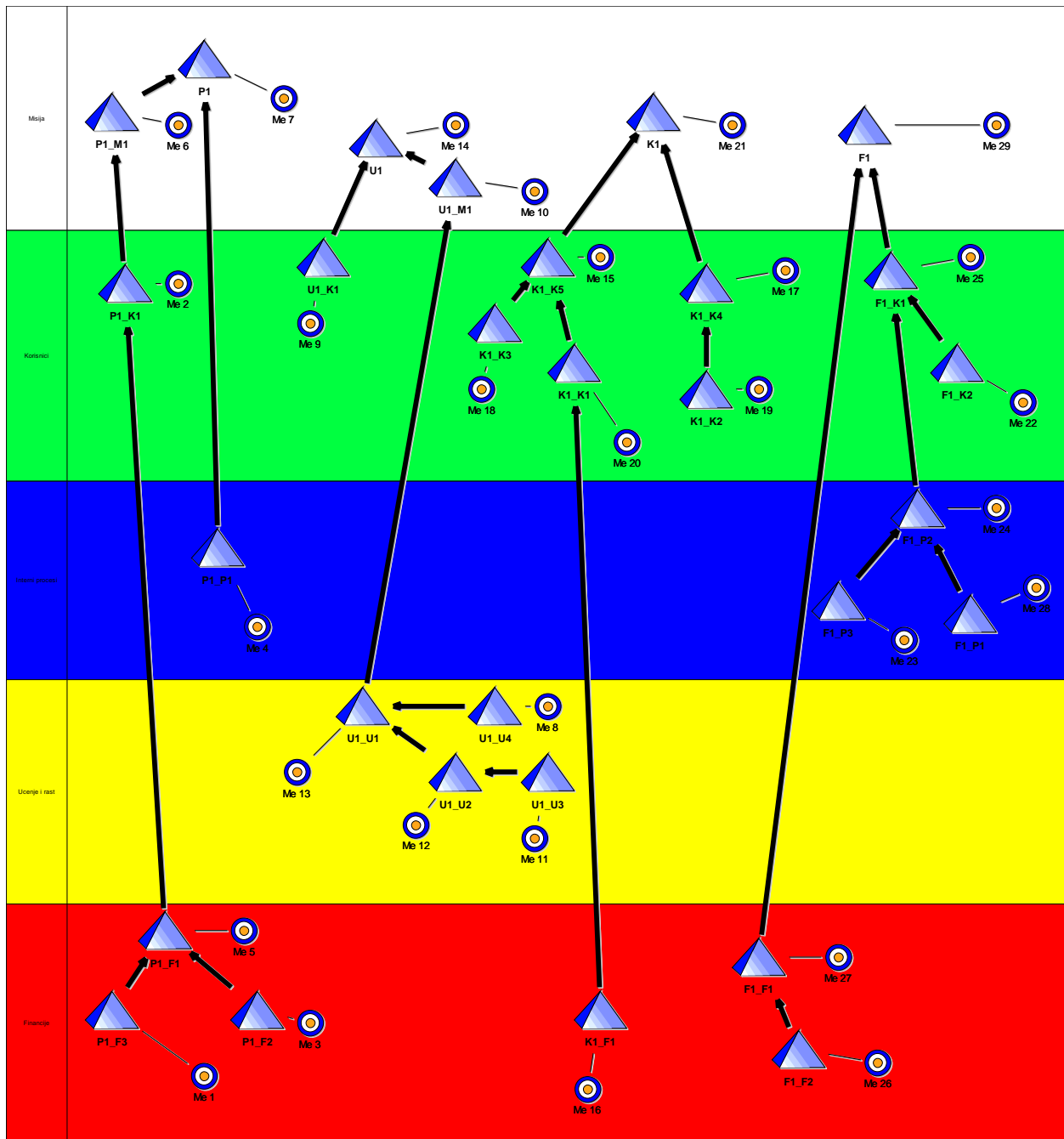
Slika 14. SWOT – Strategije - cilj 3



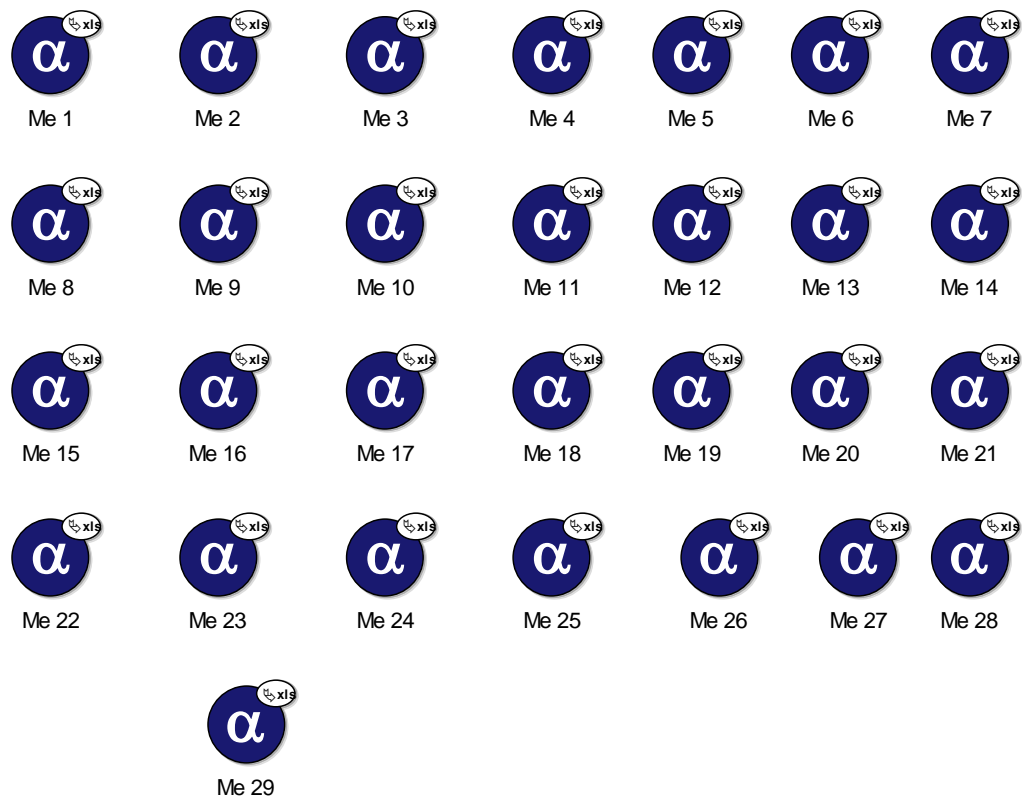
Skup za F4



Slika 15. SWOT – Strategije - cilj 4



Slika 16. Strateška mapa ciljeva



Slika 17. Mjere

Strat mapa ciljeva

Strategic business
unit-13586

Slika 18. BSC mapa