

Model mjerenja učinkovitosti u organizacijama javnog sektora

Dević, Dino

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:211:920600>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-20**



Repository / Repozitorij:

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



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

Dino Dević

**Model mjerenja učinkovitosti u
organizacijama javnog sektora**

DIPLOMSKI RAD

Varaždin, 2022.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN**

Dino Dević

Studij: Organizacija poslovnih sustava

Model mjerenja učinkovitosti u organizacijama javnog sektora

DIPLOMSKI RAD

Mentor/Mentorica:

Doc. dr. sc. Martina Tomičić Furjan

Varaždin, 2022.

Dino Dević

Izjava o izvornosti

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

Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

Mjerenje organizacijske učinkovitosti svakako je jedan od ključnih faktora u poslovanju svih vrsta organizacija. U ovom radu objašnjeno je što je to javni sektor i koja je svrha organizacija koje se u njemu nalaze. Također je detaljno opisano mjerenje učinkovitosti, koji su glavni koncepti i elementi mjerenja te zašto je potrebno mjeriti učinkovitost. Metoda Balanced Scorecard jedna je od najpopularnijih metoda za mjerenje učinkovitosti, a u radu su objašnjeni koraci mjerenja metode i pokrivena je teorijska pozadina iste. Sve navedeno prikazano je na primjeru modela mjerenja učinkovitosti organizacije u javnom sektoru – Hrvatske šume d.o.o.

Ključne riječi: javni sektor, organizacija, mjerenje učinkovitosti, SWOT analiza, Balanced Scorecard, strateški ciljevi, mjere, Hrvatske šume

Sadržaj

Sadržaj	iii
1. Uvod	1
2. Organizacije u javnom sektoru	2
2.1. Općenito o javnom sektoru.....	2
2.2. Javni i privatni sektor.....	2
2.3. Javni sektor Republike Hrvatske	3
2.3.1. Opća država.....	4
2.3.2. Javna poduzeća	5
2.3.2.1. Financijska javna poduzeća.....	5
2.3.2.2. Nefinancijska javna poduzeća	5
2.4. Općenito o organizacijama javnog sektora.....	6
3. Mjerenje organizacijskih performansi	8
3.1. Zašto mjeriti učinkovitost?	8
3.2. Ključni koncepti	9
3.2.1. Input - output model	9
3.2.2. Pokazatelji uspješnosti	11
3.2.3. Standardi performansi	11
3.3. Elementi mjerenja	12
3.3.1. Misija.....	12
3.3.2. Vizija	13
3.3.3. Ciljevi	14
3.3.4. SWOT analiza	15
3.3.4.1. Snage.....	16
3.3.4.2. Slabosti	16
3.3.4.3. Prilike	16
3.3.4.4. Prijetnje.....	16

3.3.5. Strategije.....	17
3.3.6. Mjere.....	18
3.3.7. Strateška mapa ciljeva	19
4. Metoda Balanced Scorecard.....	20
4.1. Općenito o metodi BSC.....	20
4.2. Financijska perspektiva.....	21
4.3. Perspektiva učenja i rasta	22
4.4. Perspektiva unutarnjih procesa	22
4.5. Perspektiva kupaca.....	22
5. Mjerenje organizacijskih performansi u organizaciji Hrvatske šume d.o.o.	23
5.1. Hrvatske šume d.o.o.	23
5.2. Strateško planiranje	25
5.2.1. Misija i vizija	25
5.2.2. Strateški ciljevi	26
5.2.2.1. Strateški cilj M1	26
5.2.2.2. Strateški cilj M2	26
5.3. SWOT analiza ciljeva	27
5.3.1. SWOT analiza za strateški cilj M1	27
5.3.2. SWOT analiza za strateški cilj M2	28
5.4. Strategije.....	29
5.4.1. Strategije za strateški cilj M1	29
5.4.2. Strategije za strateški cilj M2	30
5.5. Mjere.....	31
5.5.1. Mjere za strateški cilj M1	32
5.5.2. Mjere za strateški cilj M2	33
5.6. Strateška mapa ciljeva	35
5.7. Strateška mapa mjera	36
6. Izrada modela u ADOScore-u.....	37
6.1. Opis organizacije	37

6.2. Misija, vizija i strateški ciljevi	38
6.3. SWOT analiza.....	39
6.4. Strategije.....	40
6.5. Strateška mapa ciljeva i mjera	41
6.6. Povezivanje mjera.....	43
6.7. BSC model.....	44
6.8. Rezultati.....	46
6.9. Interpretacija rezultata.....	48
7. Zaključak	49
8. Popis literature.....	50
9. Popis slika	54
10. Popis tablica	55

1. Uvod

Organizacije mogu pripadati privatnom ili javnom sektoru, a u današnjem poslovnom svijetu svaka organizacija koja želi dobro poslovati mora imati razvijen model kojim mjeri svoju učinkovitost. Organizacije privatnog sektora fokusirane su na profit i financije, dok je u planu organizacija javnog sektora ostvarenje obveza prema državi i društvu. Opširnije o javnom sektoru i organizacijama koje spadaju u isti napisano je u prvom dijelu ovog rada.

Modeli za mjerenje učinkovitosti uglavnom su razvijeni za mjerenje u profitnim organizacijama, ali modifikacijom i prilagodbom modela moguće ih je primijeniti na organizacije javnog sektora. Jedna od tih metoda je metoda Uravnoteženih bodovnih tablica. Na koji se način modeli mjerenja prilagođuju, koji su elementi mjerenja i što se zapravo mjeri objašnjeno je u drugom dijelu ovog rada.

Kako bi se u potpunosti shvatio model mjerenja učinkovitosti, svi elementi koji se u njemu koriste i prikaz dobivenih rezultata, u posljednjem je dijelu rada izrađen jedan model na primjeru Hrvatskih šuma d.o.o., organizacije koja pripada u javni sektor.

2. Organizacije u javnom sektoru

2.1. Općenito o javnom sektoru

Javni sektor je dio gospodarstva koji se sastoji od javnih službi i javnih poduzeća, a sastoji se od tri dijela:

- Opće države
- Nefinancijskih javnih poduzeća
- Javnih financijskih institucija

Kada se govori o javnom sektoru, bitno je spomenuti i državni sektor koji predstavlja dio javnog i sastoji se od svih državnih jedinica čiji je zadatak izvršavanje državnih funkcija. Iako ljudi često poistovjećuju javni i državni sektor, treba shvatiti kako je javni sektor širi pojam od državnog. Prema terminologiji međunarodnog monetarnog fonda (MMF) državni se sektor još naziva i sektorom opće države koja se sastoji od središnje države te regionalnih i lokalnih državnih tijela. [1]

Opća se država dakle odnosi na sektor u kojem se financiranje vrši putem Fondova Europske Unije. Nefinancijska javna poduzeća su poduzeća pod kontrolom države, dok su javne financijske institucije financijska poduzeća koja se nalaze pod vlasništvom i kontrolom države. [1], [2]

Javni sektor može se definirati kao skup državnih institucija kojima je cilj vođenje politike i upravljanje zakonima i programima u nekoj državi kako bi se ona mogla pravilno razvijati. Također, javni sektor na neki način predstavlja organizirano društvo, pa je njegova odgovornost osigurati pravilno djelovanje zdravstva, obrazovanja, državne sigurnosti, gospodarstva i tako dalje. [3]

2.2. Javni i privatni sektor

Kako bi još bolje shvatili što je to javni sektor, usporedit ćemo ga s privatnim da bismo vidjeli kakve su im sličnosti i razlike. Već je navedeno što je javni sektor i od čega se sastoji, a za privatni se sektor jednostavno može reći kako se sastoji od poslova koje posjeduju i upravljaju pojedinci.

Privatni je sektor iz dva razloga efikasniji od javnog: poticaji i konkurencija. Pošto privatnici u svoj posao ulažu svoje vrijeme i svoj novac, u slučaju neuspjeha oni su ti koji snose posljedice. S druge strane, u javnom sektoru menadžeri ne ulažu vlastite resurse već državne

(prikupljeni porezom) te u slučaju neuspjeha oni nisu ti koji snose posljedice. Također, državna poduzeća ne mogu bankrotirati zato što se uvijek mogu osloniti na pomoć države.

U tablici ispod navedene su glavne razlike između javnog i privatnog sektora.

Tablica 1 Razlike između javnog i privatnog sektora

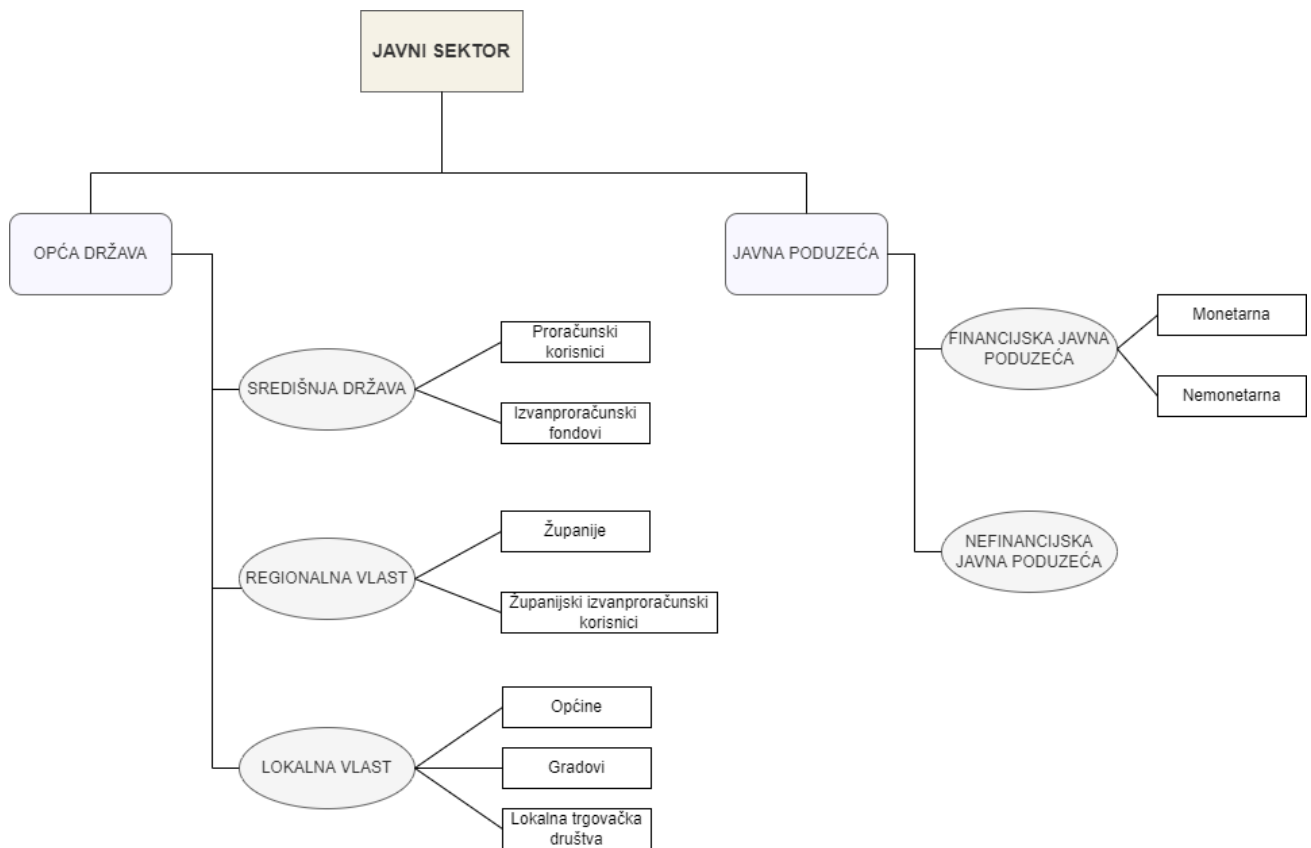
	Javni sektor	Privatni sektor
Vlasništvo	Pod vlasništvom vlade	Pod vlasništvom privatnih pojedinaca ili kompanija
Cilj	Služiti građanima	Profit
Prikupljanje sredstava	Porez	Izdavanje dionica ili uzimanje zajma
Područja	Policija, vojska, rudarstvo, zdravstvo, proizvodnja, obrazovanje	Financije, informatičke tehnologije, transport, obrazovanje, rudarstvo, telekomunikacije, bankarstvo
Promocija	Starješinstvo	Zasluga
Stabilnost zaposlenja	Da	Ne

[4]

2.3. Javni sektor Republike Hrvatske

Javni je sektor jedan od najvažnijih čimbenika države zato što doprinosi razvitku države i postavlja podlogu za razvitak ekonomskog i pravnog okružja koji predstavljaju ključne faktore u napredovanju društva.

Javni sektor Republike Hrvatske sastoji se od opće države te financijskih i nefinancijskih javnih društava. Na slici ispod prikazana je shema javnog sektora RH, a nakon slike navedene su i objašnjene sve jedinice.



Slika 1 Javni sektor RH

2.3.1. Opća država

Sve institucije koje se direktno ili indirektno financiraju iz državnog proračuna ili lokalnih i regionalnih jedinica spadaju pod opću državu. U Republici Hrvatskoj opća se država sastoji od središnje države te regionalne i lokalne vlasti.

Središnja se država sastoji od:

1. Proračunskih korisnika – sva državna tijela, ustanove, proračunski fondovi i lokalne samouprave
2. Izvanproračunskih fondova – korisnici institucije u kojima je država ta koja ima glavni i odlučujući utjecaj na upravljanje (npr. Hrvatske vode, Hrvatske ceste, Hrvatski fond za privatizaciju itd.)

U regionalne i lokalne vlasti pripada 20 županija i grad Zagreb, županijski izvanproračunski korisnici, 428 općina, 127 gradova te lokalna trgovačka društva. [6]

2.3.2. Javna poduzeća

Ova poduzeća obavljaju razne državne poslove te izvršavaju financijske transakcije na zahtjev državnih jedinica. Kao što je već navedeno, javna poduzeća dijele se na financijska i nefinancijska javna poduzeća.

2.3.2.1. Financijska javna poduzeća

Postoje dvije vrste financijskih javnih poduzeća, a to su:

1. Monetarna - čine ih financijska društva, kvazijavna društva i tržišne neprofitne institucije čija je glavna djelatnost financijsko posredovanje (Hrvatska narodna banka, Hrvatska banka za obnovu i razvoj, Hrvatska poštanska banka, itd.)
2. Nemonetarna - obavljaju pomoćne aktivnosti transakcija vezanih za financijsku imovinu i obveze ili transformaciju sredstava (Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, Financijska agencija, Središnje klirinško depozitarno društvo) [6], [7]

2.3.2.2. Nefinancijska javna poduzeća

Ova poduzeća bave se uslugama od velike važnosti za opći ekonomski i društveni interes, a pokrivaju područja infrastrukture, prometa i slično. Neka nefinancijska javna poduzeća su Hrvatske Željeznice, HEP, Hrvatske šume, HRT, Hrvatska pošta, Narodne novine itd. [6], [7]

2.4. Općenito o organizacijama javnog sektora

Kada se spomene organizacija javnog sektora odmah se pomisli na javni sektor i njegove funkcije koje su orijentirane k razvoju države i društva. Organizacija javnog sektora može se definirati kao organizacija postavljena zakonom koja upravlja uslugama ili industrijom po nalogu vlade. U vlasništvu su i pod kontrolom vlade koja donosi sve odluke. No, potrebno je i reći koje su im karakteristike, kakvih tipova organizacija ima i kako su ove organizacije klasificirane.

Glavna karakteristika javnih poduzeća je ta da su u potpunom ili djelomičnom vlasništvu vlade te da ih ona i upravlja, ali se ne miješa u svakodnevno poslovanje. Djeluju za dobrobit države i društva pružanjem potrebnih proizvoda i usluga. Ove organizacije su veoma stabilne i vlada u ovom sektoru ima monopol. Utemeljene su i vode se po zakonu, mogu kupovati i prodavati vrijednosne papire, sklapati bilo kakav ugovor te tužiti ili biti tužene. [8]

U javnom sektoru razlikujemo tri različite vrste organizacija: odjelna poduzeća, javne korporacije i kompanije u vlasništvu vlade.

Odjelna poduzeća najstariji su oblik organizacija javnog sektora. Ona nemaju odvojeno postojanje od vlade te djeluju pod općim nadzorom nekog vladinog odjela, a financiraju se iz godišnjih proračuna vlade.

Javne korporacije ili zakonska poduzeća predstavljaju tijelo osnovano posebnim zakonom parlamenta ili državnim zakonodavnim tijelom što znači da o njihovim ovlastima i ograničenjima upravlja zakonodavac.

Kompanije u vlasništvu vlade, kao što i samo ime govori, jesu društva u kojima najmanje 51% temeljnog kapitala drži vlada. Drugim riječima, to su društva koja su u potpunom ili djelomičnom vlasništvu vlade, a njima upravlja odbor kojeg nominiraju vlada i ostali dioničari. [9]

Klasifikacija ovih vrsta organizacija temelji se na nizu raznih kriterija poput zadatka, vlasničke strukture, pravnog statusa, stupnja autonomije, financiranja, proračunske strukture i distribucije financijskih viškova. Također, organizacije javnog sektora kategoriziraju se po pitanjima obavljaju li klasične funkcije na temelju državnih tijela, djelatnosti socijalne države ili pak gospodarske tržišne aktivnosti. [10]

Neki od razreda organizacija javnog sektora su sljedeći:

- TV i radio stanice – obveza obavještanja javnosti o bitnim informacijama koje utječu na razvoj države i društva
- Aviokompanije – slijedenje rasporeda s naglaskom na sigurnost
- Energetske kompanije – neometana opskrba energetskih dobara energetskim poduzećima
- Hitne službe
- Komunalije
- Transportne službe – ceste, željeznice, tramvaji itd. [11]

3. Mjerenje organizacijskih performansi

U ovom će poglavlju biti objašnjeno što zapravo predstavlja organizacijska učinkovitost, zašto ju je potrebno mjeriti, koji su ključni koncepti kod mjerenja organizacijskih performansi te koji se elementi koriste u mjerenju. Mjerenje organizacijskih performansi, prema Simonu, predstavlja informacijski utemeljene formalne rutine i procedure koje menadžeri koriste za održavanje ili povećanje razina organizacijskih aktivnosti. [18] Uz to, za mjerenje performansi potrebno je:

1. Odrediti što je važno mjeriti u organizaciji
2. Prikupiti što više informacija o varijablama koje mjerimo i imati na umu da li su ciljevi u skladu s planiranim
3. Iskoristiti informacije kako bi radili učinkovitije u budućnosti. [24]

3.1. Zašto mjeriti učinkovitost?

Iako često dolazi do poistovjećivanja učinkovitosti i efikasnosti, to su dva različita pojma. Efikasnost se odnosi na obavljanje posla na pravi način, što znači da se daje prioritet da se nešto učini što brže, sa što manje potrošenih resursi i uz što manje troškova. S druge strane, učinkovitost ili efektivnost predstavlja pojam koji je usmjeren na ciljeve. Kod učinkovitosti nisu važni vrijeme, troškovi i resursi, nego je u fokusu ostvarena korist. Učinkovitost se može definirati kao stupanj uspješnosti u ostvarenju željenog rezultata. Najjednostavnije objašnjenje jest to da učinkovitost znači raditi prave stvari, a efikasnost znači raditi stvari na pravi način. [12]

Mjerenje predstavlja pojam koji nam govori gdje se nalazimo i kamo idemo. Ukoliko se fokusiramo na prave stvari, mjerenje uvelike doprinosi razvoju i napretku u određenom području djelovanja pojedinca, skupine ili organizacije. Pritom uvijek treba imati na umu da treba mjeriti prave stvari iz pravih razloga. Ako ne uložimo dovoljno vremena i truda u organiziranje tog postupka dobit ćemo nevažne rezultate koji ni na koji način ne utječu na razvoj organizacije. [13]

U poslovnom su svijetu svrha mjerenja učinkovitosti rezultati koji menadžerima pomažu u optimiziranju strategije, svakodnevnom donošenju odluka i općenito u organizacijskom učenju i razvoju. Drugim riječima, organizacije mjere učinkovitost kako bi inicirale poboljšanja i usmjerile resurse prema ostvarenju najvažnijih ciljeva. Ovim akcijama menadžment dobiva odgovore na sljedeća pitanja:

- Gdje se organizacija nalazila?
- Gdje se organizacija trenutno nalazi?
- Kamo organizacija ide?
- Da li je nešto pošlo po zlu?
- Jesmo li ostvarili svoj cilj?

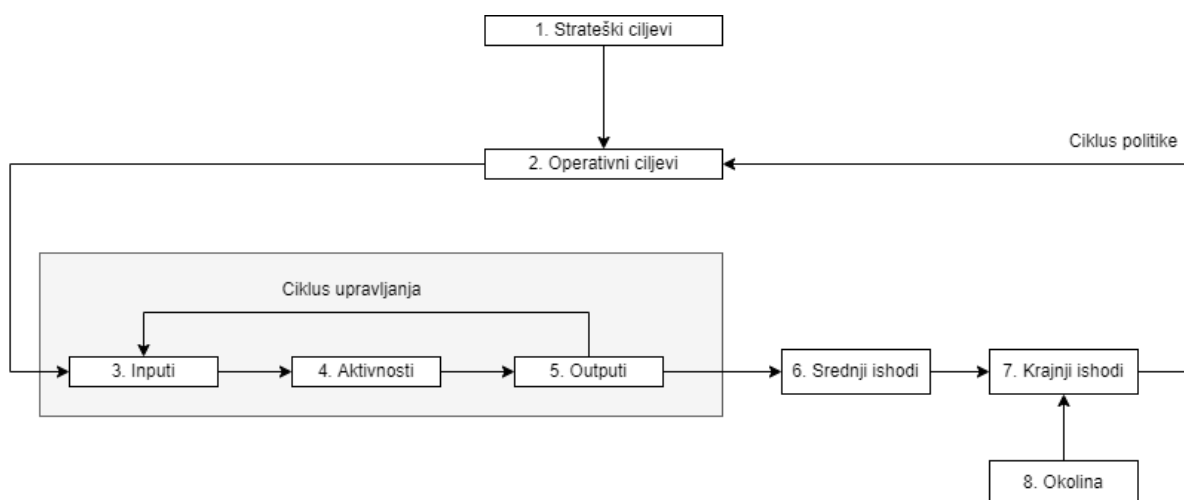
Uz već navedeno, ovim mjerama uprava jasno daje do znanja kakve ima prioritete i omogućuje ostalim zaposlenicima samoinicijativno ponašanje i upravljanje rezultatima. Mjerenje učinkovitosti jedan je od ključnih faktora za poticanje razvoja organizacije. Još jedan od razloga zašto se naglašava važnost mjerenja učinkovitosti jest taj da u današnjem vrlo konkurentnom poslovnom svijetu glavni cilj neke organizacije ovisi o postizanju manjih ciljeva s ograničenim neuspjesima. Uz to, organizacije mjerenjem učinkovitosti mogu jasno odrediti svoje snage i slabosti koje itekako utječu na rezultate poslovanja određene organizacije. [13], [14]

3.2. Ključni koncepti

U nastavku će biti navedeni koncepti koji imaju veliku važnost kod usporedbe organizacija u javnom sektoru, kao na primjer vatrogasne službe, obrazovne ustanove, bolnice, zatvori, sudnice i tako dalje.

3.2.1. Input – output model

Input – output model sadržava više čimbenika koji prikazuju ciljeve organizacije, fokus uprave, sam proces transformacije, utjecaj okoline i tako dalje. Na slici je prikazan input – output model i objašnjen je svaki od navedenih čimbenika.



Slika 2 Input – output model

[15]

Najprije su prikazani strateški ciljevi (1.) koji daju odgovor na pitanje kako će organizacija stići s trenutnog stanja do željenog stanja. Oni zapravo predstavljaju sistemski pregled težnji i ciljeva neke organizacije. [15]

Nadalje, operativni ciljevi (2.) jesu konkretni postupci i radnje koje organizacija mora poduzeti kako bi odradila zacrtanu svrhu. [16]

Nakon toga slijedi ciklus upravljanja. Ciklus upravljanja sastoji se od tri čimbenika: inputa, aktivnosti koje transformiraju te outputa. Inputi (3.) predstavljaju ulazne elemente u proizvodnji koji mogu i ne moraju biti iskorišteni u procesu transformacije. Nakon inputa slijede aktivnosti (4.) koje transformiraju inpute i daju im vrijednost te tako nastaju outputi (5.) Outputi (proizvodi ili usluge) su rezultat koji nastaje transformiranjem inputa u transformacijskom procesu te s njima ujedno i završava ciklus upravljanja.

Nakon ciklusa upravljanja slijede ishodi, koje dijelimo na dva dijela: srednje (6.) i krajnje (7.). Vrlo je bitno naglasiti razliku između outputa i ishoda. Outputi su dakle proizvodi ili usluge koji kada napuste organizaciju imaju neki utjecaj na svijet i društvo oko sebe. Ishodi su, s druge strane, posljedice outputa i oni predstavljaju događaje, pojave i promjene u stanjima, ponašanjima i stavovima u svijetu. [15], [17]

Na kraju, potrebno je uzeti u obzir i okolinu (8.) te je li njezina reakcija u skladu s željenom i ciljanom.

U input – output modelu postoji više razina na kojima se može odvijati mjerenje performansi, kao na primjer mjerenje inputa, outputa ili ishoda. Također, menadžer se može fokusirati na ekonomiju, efikasnost ili efektivnost.

3.2.2. Pokazatelji uspješnosti

Pokazatelji uspješnosti su varijable koje nam govore koliko smo zapravo blizu ostvarenja ranije zacrtanog cilja, to jest koliki smo napredak ostvarili prema određenom cilju. Pokazatelji tvore analitičku osnovu za donošenje odluka te pomažu u usmjeravanju fokusa na najbitnije čimbenike koji utječu na organizaciju.

Na temelju input – output modela možemo razlikovati pet vrsta pokazatelja uspješnosti:

- Pokazatelji unosa – broj zaposlenih, uloženi novac, broj kreveta u bolnici itd.
- Pokazatelji izvoza – broj napravljenih proizvoda, broj otpuštenih pacijenata i slično
- Pokazatelji srednjih ishoda – novo znanje, bolje vještine, zadovoljstvo s uslugama
- Pokazatelji krajnjih ishoda – bolje ocjene u školi, smanjenje u nezaposlenju, veći stupanj zdravlja
- Pokazatelji društvene okoline – struktura godina, rast BDP-a

Uz to, postoje i omjerni pokazatelji u koje spadaju ekonomija, produktivnost, efikasnost, efektivnost i troškovna efektivnost. [15]

3.2.3. Standardi performansi

Kako bi organizacija imala ideju gdje se nalazi i kako posluje, od velike je važnosti da postavi korektne standarde. Pritom treba izdvojiti minimalni standard koji, kao što i sam naziv govori, označava određenu vrijednost performansi koja mora biti zadovoljena.

Postoji više načina mjerenja standardi, a najčešći su usporedbom kroz vrijeme ili kroz organizacije. Usporedbom kroz vrijeme organizacija se uspoređuje sama sa sobom te je fokus na razini performansi u prošlosti i razini performansi u sadašnjosti.

Kada govorimo o usporedbi kroz organizacije, uspoređuju se performanse i organizacija u sadašnjem vremenu. Taj se proces još naziva i *benchmarking*, što bi u grubom prijevodu značilo poravnanje. Valja još spomenuti kako se najviše informacija može prikupiti kombinacijom ove dvije usporedbe. [15]

3.3. Elementi mjerenja

Mjerenje organizacijskih performansi, kao i svako drugo mjerenje, ima određene varijable koje treba uzeti u obzir pri izvršavanju tog procesa. Ti su elementi od velikog značaja u oblikovanju organizacije, njezinog poslovanja i učinkovitosti u poslovanju.

U sljedećem će poglavlju biti navedeni i objašnjeni svi elementi koji imaju utjecaj na organizacijsku učinkovitost, a to su: misija, vizija, ciljevi, elementi SWOT analize, strategije, strateška mapa ciljeva i mjere. Važno je spomenuti i *Balanced Scorecard* (skraćeno BSC) metodu koja se najčešće koristi za mjerenje učinkovitosti te će biti objašnjena i primijenjena u ovom radu.

3.3.1. Misija

Misija predstavlja izjavu koja obilježava organizaciju, odnosno cilj koji je jedinstven za svaku pojedinu organizaciju. Drugim riječima, misija je ono što najbolje opisuje organizaciju, njezin način poslovanja i svrhu postojanja. Ona daje odgovor na pitanje zašto neka firma postoji. Također, misija daje odgovor na pitanje zašto je organizacija bolja od svojih konkurenata i što ju čini različitom od ostalih. [19], [21]

Emile Cornelissen je objasnio misiju koristeći dionice: „*Misija je opći izraz prevladavajuće svrhe organizacije koja je, u idealnom slučaju, u skladu s vrijednostima i očekivanjima većinskog djela dioničara i uzima u obzir opseg i granice organizacije.*“ [19]

Najbolje izjave misije su one koje su dovoljno općenite da ukazuju na glavne ciljeve organizacije, a s druge strane dovoljno specifične da govore koji su prioriteti organizacije u pogledu organizacijskih aktivnosti i resursa. Misija mora biti jednostavna, jasna, razumljiva upravi, menadžmentu i ostalim zaposlenicima, mora ostaviti snažan i poticajan dojam te mora poticati na promjene. Dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva i ostalih planova organizacije prema hijerarhiji.

U suprotnom, misija može sadržavati riječi i poslovne žargone koji nisu jasni svim zaposlenicima i ostalim ljudima koji čitaju izjavu pa će ona zvučati previše tehnički i nerazumljivo. Također, ukoliko vlasnik postavi nerealne ciljeve to može negativno utjecati na moral svih ostalih zaposlenika. [20]

U poslovnom se svijetu svakodnevno događaju promjene što ga čini nepredvidivim i promjenjivim, stoga se nerijetko događa da se misija neke organizacije s vremenom promjeni. Promjene se mogu odnositi na promjene na tržištu, inflacije, krize, ratove i slično pa misija poduzeća može postati zastarjela i vlasnici moraju promijeniti misiju tako da bude u skladu s vremenom. Pitanja koja se pritom postavljaju su sljedeća:

- Kojim se poslom bavimo?
- Tko su naši potrošači?
- Što predstavlja vrijednost kupcu?
- Koje su naše financijske, strateške i realizacijske mogućnosti?
- Kakav bi naš posao trebao biti u budućnosti? [20]

3.3.2. Vizija

Vizija poduzeća predstavlja izjavu koja govori kako se organizacija vidi i što planira u sljedećih 5 do 30 godina. Ona je dugoročna ambicija koja daje ideju o poziciji organizacije u odnosu na svoje konkurente te daje odgovor na pitanje „*Čemu težimo?*“. Drugim riječima, vizija poduzeća je izjava koja mora biti u skladu s dugoročnim ciljevima poslovanja. Sastoji se od dvije odrednice: osnovne ideologije i predvidljive budućnosti. Osnovna ideologija definira identitet organizacije dok se predvidljiva budućnost odnosi na stanje organizacije u kasnoj budućnosti. [21]

Emile Cornelissen je za viziju rekao sljedeće: „*Vizija je aspiracijski pogled na opći smjer u kojem organizacija želi ići, kako je formulirao viši menadžment, i zahtjeva energiju i predanost članova cijele organizacije.*“. [19]

Izjave vizije moraju nuditi strateški cilj poduzeća koji bi trebao biti idealan u pogledu ograničenja u stvarnom svijetu. Također, vizija bi trebala ponuditi određenu dozu inspiracije organizaciji kako bi ona uspjela u savladavanju poslovnih barijera. Vizije predstavljaju ključne pokretače organizacijskih inovacija te predanosti i motiviranosti zaposlenika, kao i učinkovitosti i uspjeha u područjima konkurentnosti. [19]

Ukoliko vizija nije dobro definirana, organizacija nema svrhu ni dobro usmjereno poslovanje, a upravo je svrha najvažniji razlog postojanja neke organizacije. Može se reći da bez jasno i točno definirane vizije, nema ni dobrih poslovnih rezultata. [20]

3.3.3. Ciljevi

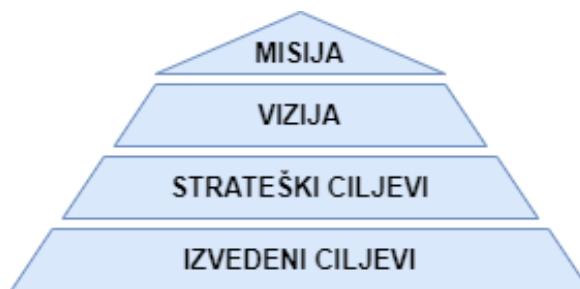
Cilj predstavlja krajnju točku do koje treba stići ili krajnji rezultat koji treba postići. Misija i vizija, iako poprilično kratke izjave, često obuhvaćaju ogroman pojam i ostavljaju dojam kako je to veoma teško za ostvariti. Ciljevi služe za rastavljanje tih pojmova na sitnije dijelove kako se ne bi činili nedostižnima. Svakim pojedinim ostvarenim ciljem organizacija je sve bliže ostvarenju misije i time ujedno čini i viziju realnijom i dosežnom – dakle svako poduzeće mora imati jedan, a po mogućnosti i više ciljeva kojima teži. Važno je naglasiti i da proces menadžmenta započinje definiranjem svrhe i ciljeva poduzeća. Dobro definirani i postavljeni ciljevi također pomažu u održavanju fokusa i perspektive, postavljanju prioriteta, boljem odrađivanju posla i podizanju efikasnosti zaposlenika. Ciljevi organizacija u javnom sektoru puno su više orijentirani na društvo i služenje državi nego na profit, stoga su neki primjeri ciljeva slijedeći: povećanje obrazovanja, manja stopa nasilja, zaštita od požara, poboljšanje odgoja itd. [22, 23]

Strateški ciljevi su ciljevi pomoću kojih želimo ostvariti viziju i od velike su važnosti za samo poslovanje organizacije, a odgovaraju na pitanje :*“Što moramo napraviti da bismo ostvarili viziju?”*. S druge strane, izvedeni ciljevi su oni koji se nalaze u svim perspektivama BSC metode te odgovaraju na pitanje: *„Što moramo napraviti da bismo ostvarili strategiju?“*. [25]

Ciljevi moraju biti dobro postavljeni, a to se najlakše ostvaruje korištenjem SMART pristupa. SMART ciljevi označavaju sljedeći akronim:

- **S** (*specific*) – ciljevi moraju biti **specifični**, jasni i razumljivi svima koji će naići na njih;
- **M** (*measurable*) – da bi lakše upravljali svojim ciljevima, oni moraju biti **mjerljivi**;
- **A** (*achievable*) – svi ciljevi moraju biti **ostvarivi**;
- **R** (*realistic*) – ciljevi moraju biti **realni**, u granicama i mogućnostima organizacije;
- **T** (*time-bound*) – svaki cilj mora biti **vremenski određen** kako ne bi došlo do odugovlačenja i zanemarivanja istih. [22]

Svaki se cilj organizacije smješta u određeno područje BSC metode (objašnjeno kasnije u radu). Ciljeva koji imaju utjecaj na mjerenje učinkovitosti može biti jako puno, ali poželjno je da ih ne bude više od 30 i da budu ravnomjerno raspoređeni u svaku perspektivu BSC metode. [24]



Slika 3 Odnos misije, vizije i ciljeva

[35]

Na slici iznad prikazana je piramida koja prikazuje odnos misije, vizije i ciljeva u organizaciji. Na vrhu organizacije nalazi se misija, stanje u kojem se nalazimo (AS IS). Nakon nje slijedi vizija, stanje u kojem se želimo nalaziti (TO BE). Zatim slijede strateški ciljevi, odnosno ciljevi pomoću kojih ostvarujemo viziju i predstavljaju način za prijelaz u TO BE stanje. Na dnu piramide nalaze se izvedeni ciljevi koji služe za ostvarivanje strateških ciljeva.

3.3.4. SWOT analiza

SWOT predstavlja stratešku analizu koja se sastoji od četiri segmenta:

- **S** (*strengths*) – **snage**
- **W** (*weaknesses*) – **slabosti**
- **O** (*opportunities*) – **prilike**
- **T** (*threats*) – **prijetnje**

SWOT se pojavio prije nekoliko desetljeća, a i dalje je jedan od najkorištenijih alata u vođenju poslovanja. Prednosti ove analize su sljedeće: lako ju je razumjeti, jednostavna je za korištenje, može se koristiti na više razina organizacije, lagana je za objasniti itd. Neke od mana su te da ljudi često koriste svoja uvjerenja, želje i preferencije umjesto stvarnih činjenica. [26]

SWOT analiza se koristi kod donošenja strateških odluka, lansiranja novog proizvoda, rekonstrukcije organizacije i slično. Dakle, ova se analiza koristi kod postavljanja određenog cilja i ima veliku ulogu u daljnjem mjerenju učinkovitosti, o čemu će se pisati nešto kasnije.

3.3.4.1. Snage

Snage predstavljaju unutarnje čimbenike koji na neki način pomažu ili mogu pomoći organizaciji u ostvarenju poslovnih ciljeva. Drugim riječima, snage predstavljaju nešto u čemu je određena tvrtka bolja od konkurenata i uz pomoću čega ostvaruje stratešku prednost. Ovi elementi tvrtki donose mogućnost dugoročnog i stabilnog poslovanja. [25], [26] Neki od primjera snaga jedne organizacije su sljedeći: pritek novca, razvijena tehnologija, dobra reputacija, visok postotak prodaje, talentirani i motivirani ljudski resursi i slično. [27]

3.3.4.2. Slabosti

Slabosti, s druge strane, predstavljaju unutarnje i štetne čimbenike koji negativno utječu na organizaciju pri ostvarenju ciljeva. One predstavljaju sva područja jedne organizacije u kojima bi se ona trebala poboljšati i na kojima će u budućnosti imati probleme ukoliko se taj segment ne poboljša. [25], [26] Neki od primjera slabosti organizacije su sljedeći: manjak finansijskih sredstava, loša kvaliteta proizvoda, nedostatak vještina radnika, nizak moral, stara ili roba s greškom i slično. [27]

3.3.4.3. Prilike

Prilike su vanjski čimbenici koji bi mogli pomoći organizaciji u ostvarenju njenih ciljeva. Prilike mogu nastati iz brojnih izvora, a važno je da su to elementi izvan njenog utjecaja. Ukoliko organizacija mudro posluje u vezi prilika, moguće je odraditi puno više posla u ostvarenju svojeg cilja u puno manje vremena. [25], [26] Neki od primjera prilika su: zemljopisne promjene, promjena poreza, odlazak konkurencije s tržišta, tehnološke inovacije i slično. [27]

3.3.4.4. Prijetnje

Prijetnje su vanjski čimbenici na koje organizacija nema utjecaj ili kontrolu i koji mogu negativno utjecati na ostvarivanje ciljeva. Često se događa da se za uklanjanje određene prijetnje organizacija mora prilagoditi i promijeniti specifični dio poslovanja. [25], [26] Primjeri prijetnji su sljedeći: moguć dolazak konkurenata, potencijalna krađa, kvar u transformacijskom procesu, nagli gubitak reputacije i slično. [27]

3.3.5. Strategije

Strategije nastaju iz SWOT analize i one služe kako bi se ostvarili strateški ciljevi organizacije. Važno je dobro provesti SWOT analizu da bi se dobile strategije koje će doprinijeti razvoju organizacije i ostvarenju ciljeva. Postoje tri vrste strategija: korektivne, agresivne i obrambene. [24]

Prilikom stvaranja strategija moguće je kombinirati više elemenata SWOT analize koji su potencijalno povezivi, ali pri tome treba imati na umu da je pravilo koristiti više manjih snaga ili prilika za otklanjanje jedne velike slabosti ili prijetnje te koristiti jednu veliku snagu ili priliku za uklanjanje više malih slabosti ili prijetnji. Korektivne strategije su strategije koje se fokusiraju na snage i prilike iz SWOT analize, te pomoću njih pokušavaju neutralizirati slabosti i prijetnje koje snalaze neku organizaciju. Agresivne strategije kombiniraju snage i prilike jedne organizacije kako bi se otklonile sve prepreke prema ostvarenju cilja. Obrambene strategije kombiniraju slabosti i prijetnje kako bi minimizirali probleme, a često je za to potrebno pronaći neke nove resurse. Sve tri vrste strategija objašnjene su u tablici 2.

Tablica 2 Vrste strategija

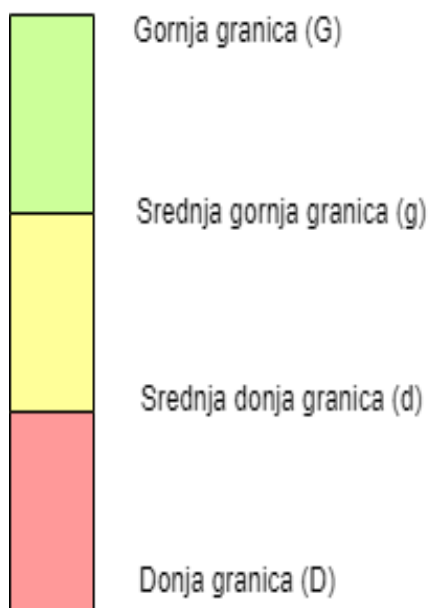
Vrsta strategije	Elementi SWOT analize	Opis strategije
Korektivna	$(S_i \rightarrow W_j),$ $(O_k \rightarrow T_m),$ $(S_i \rightarrow T_m),$ $(O_k \rightarrow W_j)$	Korektivne strategije iskorištavaju unutarnje snage i vanjske prilike za prevladavanje unutrašnjih slabosti i vanjskih prijetnji
Agresivna	$(S_i \rightarrow O_k)$	Agresivne strategije primjenjuju unutrašnje snage kako bi iskoristile vanjske šanse i prilike
Obrambena	$(W_j \rightarrow T_m)$	Obrambene strategije služe za minimiziranje slabosti i izbjegavanje prijetnji.

[28]

3.3.6. Mjere

Mjere predstavljaju varijable pomoću kojih se može ocijeniti koliki je dio od željenog cilja ostvaren. Osim toga, one govore zaposlenicima što trebaju učiniti kako bi doprinijeli ostvarenju strateškog cilja.

Mjere se dijele na nezavisne i zavisne. Nezavisne mjere su one koje ne zavise o drugim mjerama. Podaci za ovaj tip mjera prikupljaju se ručno ili iz informacijskog sustava organizacije i nalaze se na dnu uzročno – posljedičnog lanca. Zavisne mjere su mjere koje zavise o jednoj ili više drugih mjera i u modelu ih je potrebno izračunati. Izračunati se mogu na osnovu funkcijske ovisnosti o nezavisnim mjerama ili se mogu izravno bilježiti na osnovu ostvarenja realnih pokazatelja. Razlikujemo jednostavne zavisne mjere koje zavise samo o jednoj mjeri i složene zavisne mjere koje zavise o više drugih mjera. [29]



Slika 4 Granične vrijednosti mjera

Mjere također imaju i granične vrijednosti. Razlikujemo gornju granicu (G), srednju gornju granicu (g), srednju donju granicu (d) i donju granicu (D). Ukoliko se mjera nalazi između srednje gornje i gornje granice ne treba poduzimati nikakve akcije zato što je organizacija radi dobar posao u ostvarenju cilja. Ukoliko se mjera nalazi između srednje gornje i srednje donje granice, znači da organizacija zadovoljava ostvarenje cilja, ali je potrebno provesti korake koji će to poboljšati. Na kraju, ako se mjera nalazi u rasponu između srednje donje i donje granice, pod hitno je potrebno provesti akcije koje će poboljšati situaciju zato što je to područje lošeg ostvarivanja cilja. Grafički prikaz nalazi se na slici pored. [24], [29]

[29]

3.3.7. Strateška mapa ciljeva

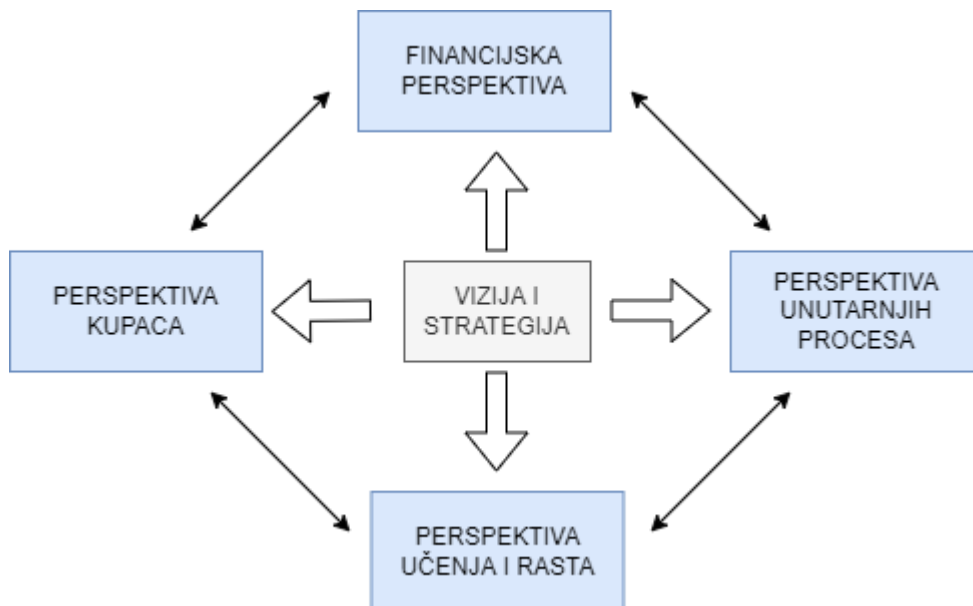
Strateška mapa ciljeva jedan je od ključnih elemenata za provedbu Balanced Scorecard metode, a sastoji se od 20 do 40 ciljeva koji su raspoređeni po četiri ili više perspektiva i povezani su uzročno – posljedičnim vezama. Da bi se uspješno izradila strateška mapa ciljeva, potrebno je raspolagati svim informacijama koje su povezane s misijom, vizijom i strategijama jedne organizacije. Drugim riječima, strateška mapa ciljeva je grafički prikaz zadataka koje jedna organizacija mora učiniti u svakoj od perspektiva kako bi uspješno provela strategiju. [30]

Razlikujemo pet perspektiva u strateškoj mapi ciljeva kod organizacija u javnom sektoru: financije, učenje i rast, interni procesi, korisnici i misija. Iako inače postoje četiri perspektive, kod organizacija u javnom sektoru dodana je i peta perspektiva – misija, zato što kod tih organizacija u fokusu nije profit, već ostvarenje misije. Više o svakoj pojedinoj perspektivi bit će opisano u sljedećem poglavlju. [24]

4. Metoda Balanced Scorecard

4.1. Općenito o metodi BSC

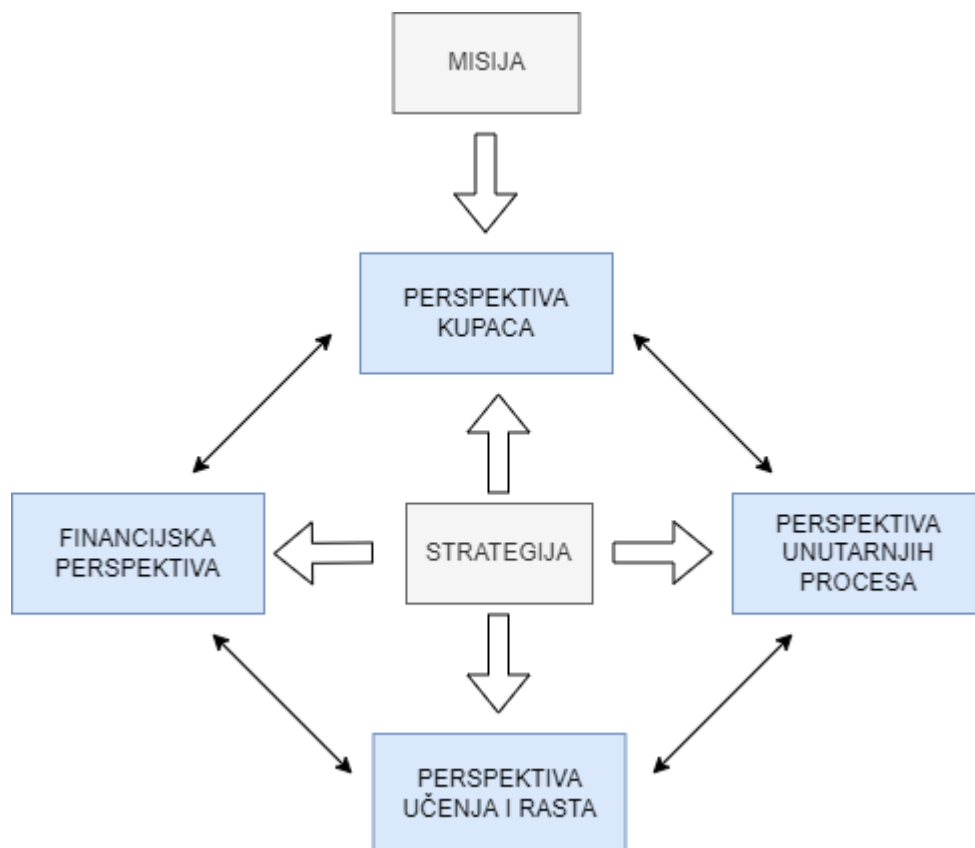
Metoda Uravnoteženih bodovnih tablica (*eng. Balanced Scorecard*, u nastavku BSC) razvijena je 1992. godine od strane profesora računovodstva Roberta Kaplana i bostonskog konzultanta Davida Nortona. Razvijena je iz razloga što poduzeća nisu imala pouzdanu metodu za mjerenje svojih performansi. Glavna ideja metode je pokušaj usporedbe i balansiranja financijskih i nefinancijskih mjerila organizacijskih performansi kroz četiri ključne perspektive organizacijskih performansi: financijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva unutarnjih procesa i perspektiva učenja i rasta. Na slici 5 prikazana je originalna BSC metoda za organizacije u privatnom sektoru. [31]



Slika 5 BSC metoda u privatnom sektoru

[36]

Iako je ova metoda razvijena za mjerenje performansi u privatnom sektoru, kasnije se ona prilagođuje i dodaje se i peta perspektiva koja omogućuje primjenu metode i kod organizacija u javnom sektoru. Misija i cilj organizacija u javnom sektoru jest ostvariti misiju. Tako je na slici 6 prikazana prilagođena i modificirana BSC metoda za organizacije u javnom sektoru. Vidljivo je da je organizacijama u privatnom sektoru u fokusu ostvariti profit, dok su organizacije u javnom sektoru fokusirane na ostvarenje misije. [24]



Slika 6 BSC metoda u javnom sektoru

[36]

4.2. Financijska perspektiva

Financijska perspektiva predstavlja ključnu sastavnicu ove metode kada govorimo o organizacijama u privatnom sektoru, a budući da kod organizacija u javnom sektoru profit i financije nisu u fokusu organizacije, ova perspektiva nema tako veliki utjecaj i fokus kao kod organizacija u privatnom sektoru. Fokus ove perspektive jest u analizi ciljeva i mjera koje organizacija poduzima za ispunjenje svoje strategije u pogledu poboljšanja financijskih rezultata. Najbitniji čimbenici ove perspektive su profitabilnost, iskorištavanje imovine, dodana vrijednost, smanjenje troškova, rast cijena dionica i slično. [24], [31]

4.3. Perspektiva učenja i rasta

U ovoj perspektivi u fokusu je povećanje organizacijskih i individualnih kapaciteta i sposobnosti. Kod definiranja ciljeva i mjera do izražaja dolazi razlika između trenutne infrastrukture i infrastrukture potrebne za razvoj organizacije u pogledu ljudskih resursa. Ovom perspektivom dolazi do povećanja zadovoljstva na radu, većeg spektra raspoložene informacije i većeg razvoja vještina i sposobnosti radnika. [31], [32]

4.4. Perspektiva unutarnjih procesa

Perspektiva unutarnjih procesa definira procese u kojima organizacija mora biti izvanredna da bi nastavila dobro poslovati i dodavati vrijednost za klijente i dioničare. Neki od čimbenika koji se promatraju u ovoj perspektivi su sljedeći: razvoj proizvoda ili usluge, prilagođavanje korisniku, vrijeme potrebno za realizaciju, standardizacija, transakcijski troškovi i slično. [31], [32]

4.5. Perspektiva kupaca

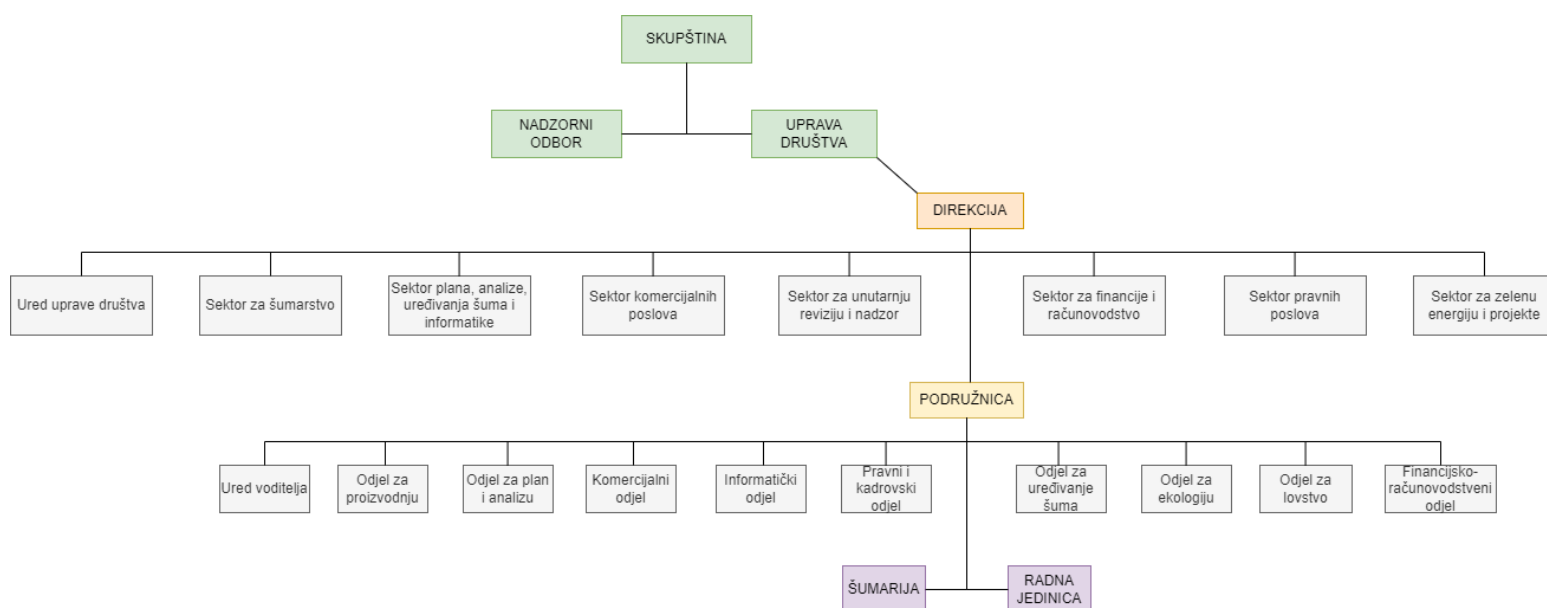
Perspektiva kupaca, kao što i samo ime govori, u fokusu ima kupce i odnos organizacije s istima. Organizacija u ovoj perspektivi mora dobiti sve informacije o svojim kupcima, kakvu vrijednost ona njima pruža, što kupci očekuju od organizacije i slično. Većina organizacija ima točno definiranu skupinu kupaca na koju se fokusira, ali uz to i provode razne strategije kojima privlače nove kupce. Glavni čimbenici koji se koriste su zadovoljstvo kupaca, odanost, udio na tržištu, stopa zadržavanja i pridobivanja kupaca itd. [31], [32]

5. Mjerenje organizacijskih performansi u organizaciji Hrvatske šume d.o.o.

U ovom će poglavlju biti objašnjeni svi koraci metode Uravnoteženih bodovnih tablica na primjeru organizacije u javnom sektoru. Organizacija koja će se promatrati je Hrvatske šume d.o.o.

5.1. Hrvatske šume d.o.o.

Hrvatske šume kao društvo s ograničenom odgovornošću jesu pravni slijednik „Hrvatskih šuma“, javnog poduzeća za gospodarenje šumama i šumskim zemljištima u Republici Hrvatskoj koje je započelo s radom 1. siječnja 1991. godine. Danas su Hrvatske šume d.o.o. troslojno organizirano trgovačko društvo s Direkcijom u Zagrebu. Organizacija se sastoji od 17 uprava šuma – podružnica i 169 takozvanih šumarija. Vlada Republike Hrvatske imenuje predsjednika uprave i Nadzorni odbor, dok temeljne odluke donosi Skupština društva. Trenutni predsjednik uprave Hrvatskih šuma je Krunoslav Jakupčić. Na slici 7 prikazana je organizacijska struktura organizacije. [33]



Slika 7 Organizacijska struktura Hrvatskih šuma

Ukupna površina šuma i šumskih zemljišta u RH iznosi 2.759.039 ha (hektara), što čini 49,3% kopnene površine države. Od toga je 76% u vlasništvu države, dok je preostalih 24% u vlasništvu privatnih šumoposjednika. Hrvatske šume d.o.o. su javni šumoposjednik koji gospodari glavninom šuma u vlasništvu države od 2.024.461 ha.

S poslovne strane, najveći prihodi organizacije ostvaruju se prodajom drvne sirovine, a sve su veći i prihodi iz projekata financiranih sredstvima EU fondova. Neke druge djelatnosti koje postaju sve važnije svakako su lovstvo, rekreativne aktivnosti, turizam i slično. Jedna zanimljiva činjenica je bogatstvo koje nam šume daju, kao na primjer u šumama hrasta lužnjaka u Istri, pod korijenjem stogodišnjih drveća rastu najskuplje gljive na svijetu – tartufi.

Šume predstavljaju „pluća svijeta“ i najodgovornije su za proizvodnju kisika, zadržavaju znatnu količinu prašine iz zraka, povoljno utječu na kruženje vode u prirodi kao i atmosferske prilike, a služe i kao stanište za mnogobrojne biljne i životinjske vrste. Ovo su samo neki od mnogih razloga zašto su šume bitne za život na zemlji i veoma je važno da se šumama dobro gospodari kako bismo svi mogli normalno živjeti. Hrvatske šume d.o.o. postoje kako bi gospodarile šumama, a opširnije o tome bit će opisano u sljedećem poglavlju. [33], [34]



Slika 8 Logo Hrvatskih šuma

5.2. Strateško planiranje

U ovom će poglavlju biti opisani ključni elementi strateškog planiranja tvrtke Hrvatske šume d.o.o., a to su misija, vizija i strateški ciljevi.

5.2.1. Misija i vizija

Na službenim stranicama Hrvatskih šuma izdan je dokument koji sadrži informacije o misiji, viziji, strateškim ciljevima i temeljnim vrijednostima poduzeća.

Misija Hrvatskih šuma glasi: „*Osigurati održivo integralno gospodarenje državnim šumama na čitavom području Republike Hrvatske na ekološki osjetljiv, ekonomski učinkovit i socijalno odgovoran način prema društvu u cjelini i zaposlenicima poduzeća.*“. Kako je već navedeno, cilj organizacija u javnom sektoru jest ostvariti svoju misiju. Iz misije Hrvatskih šuma vidljivo je da ova organizacija želi održati gospodarenje šumama u Hrvatskoj na ekološki odgovoran i socijalno prihvatljiv način.

Vizija organizacije je sljedeća: „*Želimo biti vodeće Trgovačko društvo za gospodarenje šumama u regiji, koje će podizati svijest građana o šumama kao nacionalnom prirodnom bogatstvu RH, te promicati načela održivog razvoja.*“. Iz vizije je jasno koji je cilj tvrtke u narednim godinama. Pošto ljudi uzimaju šume zdravo za gotovo, jasno je kako je jedan od glavnih ciljeva Hrvatskih šuma podići svijest građana o važnosti šuma te osigurati razvoj šuma na siguran i ekološki prihvatljiv način.

Temeljne vrijednosti predstavljaju pravac aktivnosti pomoću kojih se ostvaruje misija i zacrtani ciljevi te preko kojih se dolazi do dostignuća vizije. Temeljne vrijednosti koje su navedene u dokumentu su:

- Ispunjavanje očekivanja vlasnika;
- Ostvarivanje primjerenog rasta vrijednosti resursa;
- Partnerstvo s kupcima, zadovoljavanje potreba i njihovih očekivanja, pridobiti njihovo povjerenje i trajnu privrženost;
- Sa dobavljačima razviti transparentan i korektan odnos;
- Uvažavanje razvojnih interesa jedinica lokalne samouprave, izgradnja partnerstva i pozitivnog odnosa kroz suradnju i podržavanje kulturnih, vjerskih i drugih posebnosti zajednica u kojima djeluju;
- Dobrobit radnika: uvažavanje potreba, interesa i sposobnosti radnika, poticajnim sustavom nagrađivanja i napredovanja.

5.2.2. Strateški ciljevi

Hrvatske šume d.o.o., kao organizacija u javnom sektoru mora obavljati svoje dužnosti prema državi i društvu, što znači da im u cilju nikako ne smije biti profit. Kako smo već naveli misiju ove tvrtke, a cilj poduzeća u javnom sektoru jest ostvariti misiju, možemo zaključiti koji su strateški ciljevi Hrvatskih šuma.

5.2.2.1. Strateški cilj M1

Prvi strateški cilj, koji je preuzet sa službenih stranica poduzeća, glasi: „*Provoditi gospodarenje šumama sukladno sveeuropskim kriterijima za održivo gospodarenje šumama.*“. Vidimo da se prvi strateški cilj podudara s prvim dijelom misije poduzeća. Gospodarenje šumama znači korištenje šuma i šumskog zemljišta u mjeri i na način koji održava njihovu bioraznolikost, produktivnost, kapacitet za regeneraciju i vitalnost te da se ispune odgovarajuće ekološke, gospodarske i društvene funkcije na lokalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini. U ostvarenju ovog strateškog cilja organizacija je primorana trošiti svoje resurse, radnu snagu, vrijeme, novac i još mnogo toga o čemu će se pisati nešto kasnije.

5.2.2.2. Strateški cilj M2

Drugi strateški cilj pokriva drugi dio misije poduzeća koji govori o odnosima i moralu zaposlenika te općenitom stavu prema korisnicima, a glasi: „*Stvoriti humanu i kreativnu radnu atmosferu prema društvu i zaposlenicima poduzeća.*“. Pod radnom atmosferom misli se na moral zaposlenika, njihovu motivaciju, želju za radom, međusobnim odnosima, organizaciju na svim upravljačkim razinama i slično. Odnos prema društvu može se protumačiti kao odnos Hrvatskih šuma prema svojim klijentima, da li ostvaruju njihovo povjerenje, odnose li se korektno prema njima i tako dalje.

5.3. SWOT analiza ciljeva

5.3.1. SWOT analiza za strateški cilj M1

Tablica 3 Razrada strateškog cilja M1

Snage, slabosti, prilike i prijetnje							
S1	Dugogodišnja tradicija održivog gospodarenja šumskim ekosustavima	W1	Niska razina učinkovitih i okolišno prihvatljivih tehnologija, strojeva i opreme	O1	Suradnja sa ekološki orijentiranim društvima	T1	Nedostatak političke i upravljačke predanosti u gospodarenju šumama
S2	Stručni, iskusni, visokoobrazovani kadrovi	W2	Niska razina odgovornosti na nižim upravljačkim razinama	O2	Upotreba novca iz EU fondova	T2	Deforestacija
S3	Prepoznatljivost hrvatskog šumarstva na međunarodnoj razini	W3	Slaba zainteresiranost privatnih šumovlasnika za održivo gospodarenje šumama	O3	Povećanje potražnje za drvnom sirovinom na inozemnim tržištima	T3	Jačanje utjecaja klimatskih promjena
S4	Bogatstvo i raznolikost šumskog fonda			O4	Otvaranje novih radnih mjesta		
Rangiranje SWOT elemenata							
	S1	S2	S3	S4			Rang
S1		S1	S3	S1			S3
S2			S3	S2			S1
S3				S3			S2
S4							S4
	W1	W2	W3				Rang
W1		W1	W1				W1
W2			W2				W2
W3							W3
	O1	O2	O3	O4			Rang
O1		O1	O1	O1			O1
O2			O2	O2			O2
O3				O3			O3
O4							O4
	T1	T2	T3				Rang
T1		T2	T3				T2
T2			T2				T3
T3							T1
Strategije							
Korektivne:		Agresivne:		Obrambene:		Preostale prepreke:	
S2->W2		S1,S3->O3		T3->T1			
S4->W3		O1->O4					
O2->W1							
O1->T2							

5.3.2. SWOT analiza za strateški cilj M2

Tablica 4 Razrada strateškog cilja M2

Snage, slabosti, prilike i prijetnje							
S1	Dugogodišnja tradicija obrazovnih i znanstvenih institucija	W1	Nefleksibilnost u korporativnom upravljanju	O1	Primjenjiva istraživanja, inovacije i korištenje suvremenih dostignuća u proizvodnim procesima	T1	Negativan stav i percepcija javnosti o šumarstvu
S2	Financijska stabilnost	W2	Nedovoljna informiranost i educiranost javnosti o važnosti i koristi šuma	O2	Cjeloživotno obrazovanje u šumarstvu i šumarska pedagogija	T2	Nedostatak motivacije zaposlenika i upravljačkih struktura
S3	Položaj na tržištu	W3	Znatan udio miniranih šumskih područja	O3	Jačanje znanstvene i stručne međunarodne suradnje u šumarstvu	T3	Neprihvatanje promjena od strane zaposlenika
S4	Stručni, iskusni, visokoobrazovani kadrovi						
Rangiranje SWOT elemenata							
	S1	S2	S3	S4			Rang
S1		S2	S3	S1			S2
S2			S2	S2			S3
S3				S3			S1
S4							S4
	W1	W2	W3				Rang
W1		W1	W1				W1
W2			W2				W2
W3							W3
	O1	O2	O3				Rang
O1		O1	O3				O3
O2			O3				O1
O3							O2
	T1	T2	T3				Rang
T1		T1	T1				T1
T2			T2				T2
T3							T3
Strategije							
	Korektivne:		Agresivne:		Obrambene:		Preostale prepreke:
	O2->T2		S2->S3				
	O3->T1						
	S1->W1,T3						
	O1->W2						
	S2,S4->W3						

5.4. Strategije

5.4.1. Strategije za strateški cilj M1

Tablica 5 Strategije za strateški cilj M1

Strategija	Opis strategije	Aktivnost	Cilj	Oznaka cilja	Utječe na cilj
S2->W2	Poboljšati upravljanje	Iskoristiti visokoobrazovani kadar u upravljanju na nižim razinama	Poboljšati razinu upravljanja na nižim razinama	M1_U1	M1_P1
S4->W3	Privući šumovlasnike	Privući privatne šumovlasnike raznolikošću šumskog fonda	Povećati broj privatnih šumovlasnika	M1_K1	M1
O2->W1	Nabaviti opremu	Nabaviti potrebnu opremu novcem iz EU fondova	Povećati razinu prihvatljive opreme	M1_U2	M1_K2
O1->T2	Minimizirati deforestaciju	Smanjiti deforestaciju uz pomoć ekoloških društava	Smanjiti razinu deforestacije	M1_K2	M1
S1,S3->O3	Povećati financijsku moć	Privući inozemna tržišta apelirajući na višegodišnje iskustvo u održavanju šuma	Povećati profit	M1_F1	M1_U2, M1_U3
O1->O4	Privući radnike	Otvoriti nova radna mjesta transformacijom u zelenu ekonomiju	Stvoriti nova radna mjesta	M1_U3	M1_K1
T3->T1	Povećati predanost gospodarenju šuma	Povećati predanost cilju apelirajući na važnost šuma i klimatske promjene	Povećati postotak predanosti političkih i upravnih tijela	M1_P1	M1
	Skup strategija za M1		Provoditi gospodarenje šumama sukladno sveeuropskim kriterijima za održivo gospodarenje šumama	M1	

5.4.2. Strategije za strateški cilj M2

Tablica 6 Strategije za strateški cilj M2

Strategija	Opis strategije	Aktivnost	Cilj	Oznaka cilja	Utječe na cilj
O2->T2	Zainteresirati zaposlenike	Podići zainteresiranost i motiviranost zaposlenika širokom ponudom karijere	Povećati postotak zainteresiranosti zaposlenika	M2_U1	M2_P1
O3->T1	Podići organizaciju u očima javnosti	Reklamirati međunarodnu povezanost javnosti i pozitivno utjecati na njihov stav o šumarstvu	Podići postotak pozitivnog mišljenja javnosti	M2_K1	M2
S1->W1,T3	Educirati zaposlenike	Edukacijom zaposlenika podići fleksibilnost u upravljanju i prihvaćanju promjena	Povećati postotak fleksibilnosti zaposlenika	M2_P1	M2_K1, M2_K2
O1->W2	Educirati javnost	Educirati javnost o važnosti šuma koristeći nova istraživanja i inovacije	Povećati postotak populacije koji je educiran o šumarstvu (na određenom području)	M2_K2	M2
S2,S4->W3	Ukloniti opasna područja	Ukloniti ili ograditi što veći dio miniranih područja koristeći iskusne radnike i prikladnu opremu	Smanjiti postotak opasnih područja	M2_K3	M2
S2->S3	Povećati financijsku moć	Povećati profit zbog trenutnih cijena proizvoda na tržištu	Povećati profit	M2_F1	M2_U1
	Skup strategija za M2		Stvoriti humanu i kreativnu radnu atmosferu prema društvu i zaposlenicima poduzeća.	M2	

5.5. Mjere

Sljedeće dvije tablice prikazat će mjere koje su dobivene za svaki pojedini cilj. Na lijevoj strani tablice se nalaze oznaka i naziv cilja kojemu pojedina mjera pripada. Razlikujemo nezavisne (U), jednostavne zavisne (J) i složene zavisne (S) vrste mjera koje su prije objašnjene. Nakon toga su prikazane granične vrijednosti za svaku i koeficijent utjecaja koji označuje koliko jedna mjera utječe na drugu. Formula za izračunavanje mjera je sljedeća:

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

U toj formuli slova **D**, **d**, **g** i **G** predstavljaju oznaku granične vrijednosti, **k** je koeficijent utjecaja, **s** je indeks koji se odnosi na složenu mjeru, a **i** je indeks koji se odnosi na sastavnu mjeru.

5.5.1. Mjere za strateški cilj M1

Tablica 7 Mjere za strateški cilj M1

Oznaka cilja	Naziv cilja	Mjerni instrumenti							
		Oznaka mjere	Naziv mjere	Vrsta mjere	Način mjerenja	Granične vrijednosti	Koeficijent utjecaja	Formula	Nositelj
M1_U1	Poboljšati razinu upravljanja na nižim razinama	Me1	Postotak poboljšanja razine upravljanja	U	Organizacijsko izvješće	0-10-20-30	-	-	Sektor za unutarnju reviziju i nadzor
M1_K1	Povećati broj privatnih šumovlasnika	Me2	Broj novih šumovlasnika	J	Evidencija privatnih šumovlasnika	0-5-15-25	1, Me6	5Me6/9	Sektor za šumarstvo
M1_U2	Povećati razinu prihvatljive opreme	Me3	Postotak nove opreme	J	Evidencija o resursima poduzeća	0-5-15-30	1, Me5	2Me5	Sektor za šumarstvo
M1_K2	Smanjiti razinu deforestacije	Me4	Postotak smanjenja deforestacije	J	Evidencija o šumama	0-10-25-40	1, Me3	4Me3/3	Sektor za šumarstvo
M1_F1	Povećati profit	Me5	Postotak povećanja financijskih sredstava	U	Financijsko izvješće	0-3-9-15	-	-	Sektor za financije i računovodstvo
M1_U3	Stvoriti nova radna mjesta	Me6	Broj novih radnih mjesta	J	Evidencija o zaposlenicima	0-15-30-45	1, Me5	3Me5	Ured uprave društva
M1_P1	Povećati postotak predanosti političkih i upravnih tijela	Me7	Postotak povećanja predanosti cilju	J	Anketa	0-5-10-15	1, Me1	Me1/2	Ured uprave društva
M1	Provoditi gospodarenje šumama sukladno sveeuropskim kriterijima za održivo gospodarenje šumama.	Me8	Postotak poboljšanja gospodarenja šumama sukladno sveeuropskim kriterijima	S	Nadziranje ostvarenja cilja	0-30-60-100	0.2 Me2, 0.5 Me4, 0.3 Me7	4Me2/5 + 5Me4/4 + 2Me7	Uprava društva

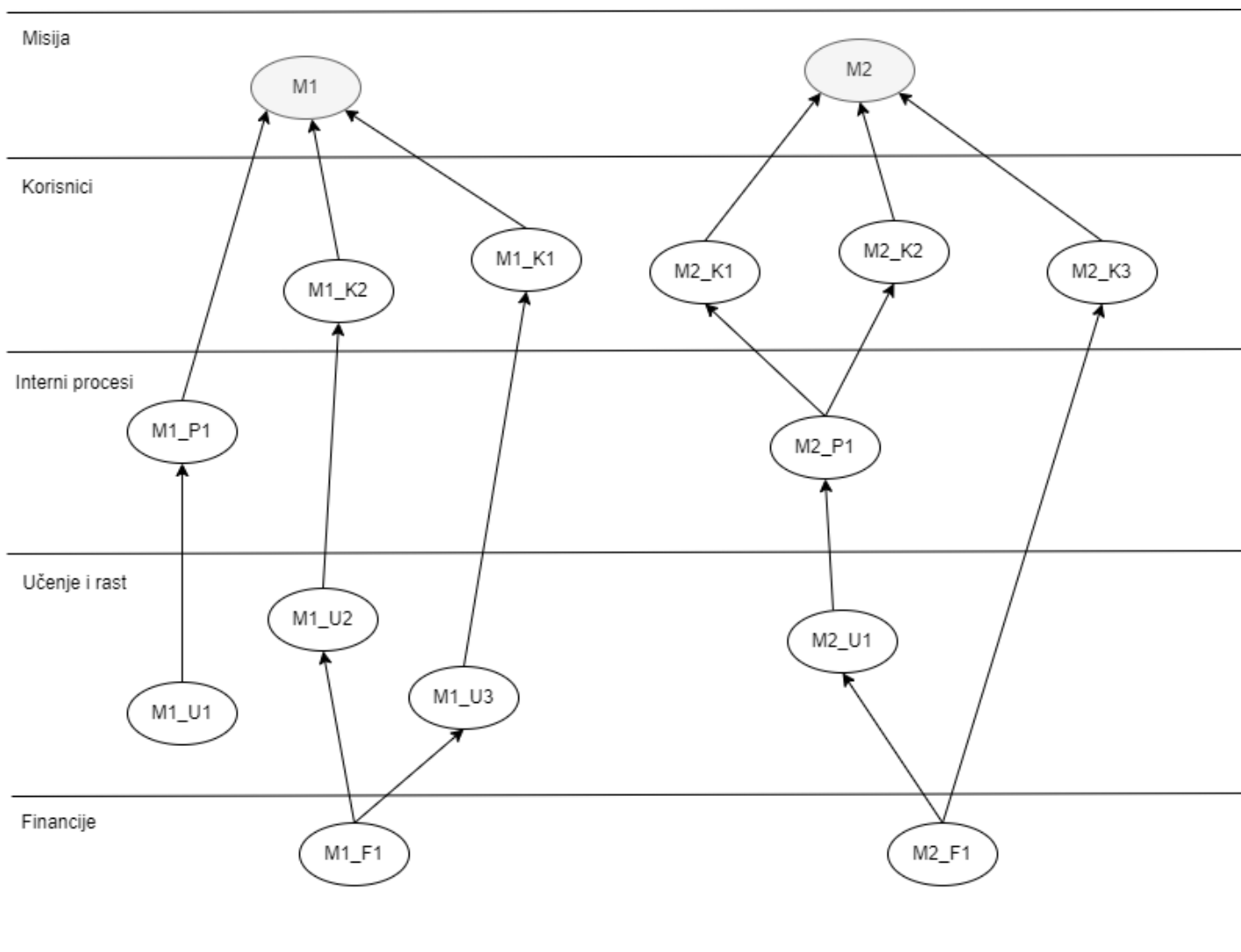
5.5.2. Mjere za strateški cilj M2

Tablica 8 Mjere za strateški cilj M2

Oznaka cilja	Naziv cilja	Mjerni instrumenti							
		Oznaka mjere	Naziv mjere	Vrsta mjere (s, j, u)	Način mjerenja	Granične vrijednosti	Koeficijent utjecaja	Formula za izračunavanje	Nositelj
M2_U1	Povećati postotak zainteresiranosti zaposlenika	Me9	Postotak povećanja zainteresiranosti zaposlenika	J	Anketa	0-10-25-40	1, Me14	8Me14/3	Sektor za unutarnju reviziju i nadzor
M2_K1	Podići postotak pozitivnog mišljenja javnosti	Me10	Postotak povećanja pozitivnog mišljenja javnosti	J	Anketa	0-15-30-45	1, Me11	3Me11	Sektor za šumarstvo
M2_P1	Povećati postotak fleksibilnosti zaposlenika	Me11	Postotak povećanja fleksibilnosti zaposlenika	J	Evidencija o zaposlenicima	0-4-8-15	1, Me9	3Me9/8	Sektor za unutarnju reviziju i nadzor
M2_K2	Povećati postotak populacije koji je educiran o šumarstvu (na određenom području)	Me12	Postotak povećanja stanovništva koje je educirano o šumarstvu	J	Anketa	0-10-20-30	1, Me11	2Me11	Sektor za šumarstvo
M2_K3	Smanjiti postotak opasnih područja	Me13	Postotak smanjenja opasnih područja	J	Evidencija o šumama	0-20-30-50	1, Me14	10Me14/3	Sektor za šumarstvo

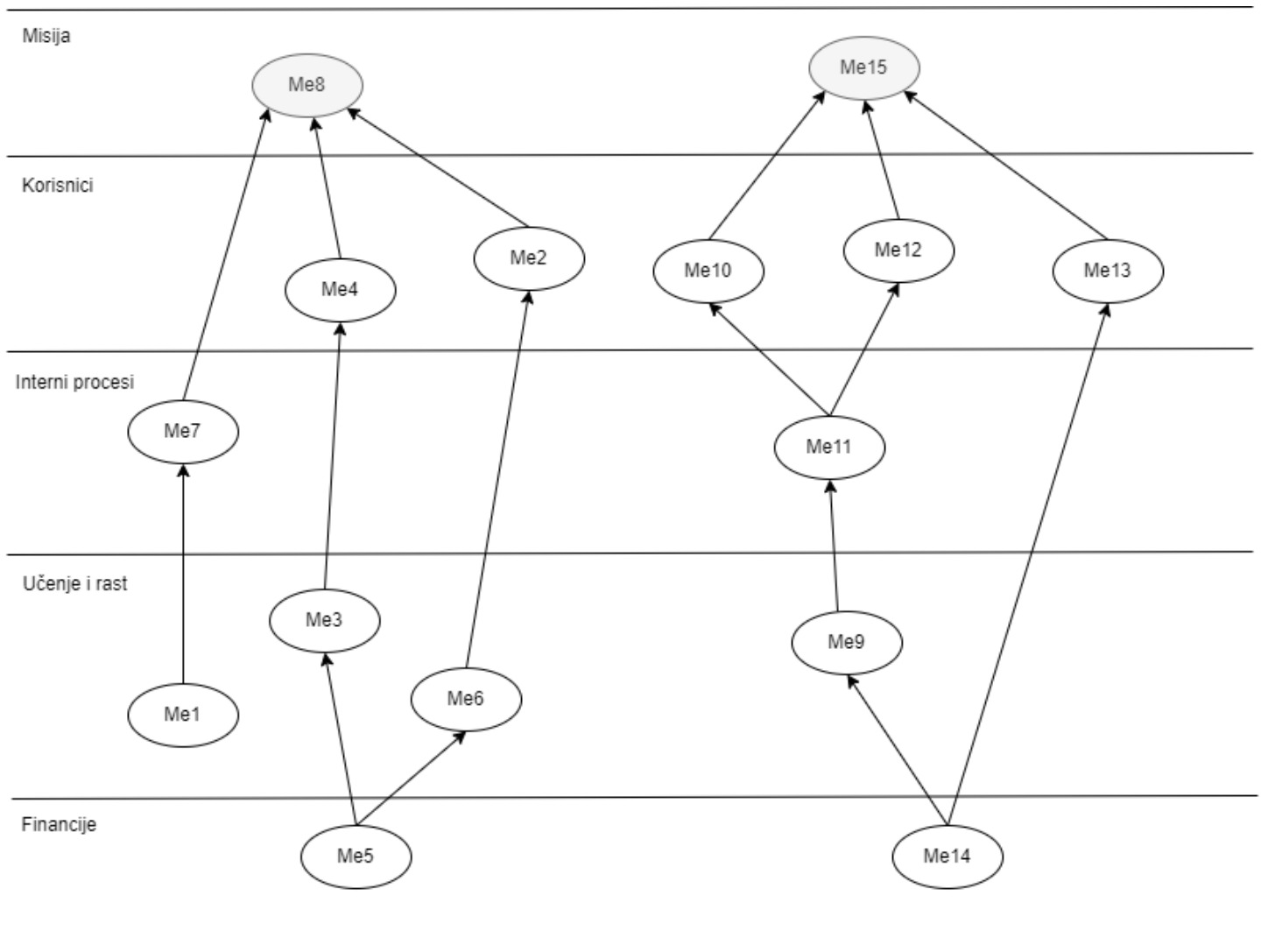
M2_F1	Povećati profit	Me14	Postotak povećanja finansijskih sredstava	-	Financijsko izvješće	0-3-9-15	-	-	Sektor za financije i računovodstvo
M2	Stvoriti humanu i kreativnu radnu atmosferu prema društvu i zaposlenicima poduzeća.	Me15	Postotak poboljšanja adekvatne radne atmosfere prema društvu i zaposlenicima	S	Nadziranje ostvarenja cilja	0-30-60-100	0.3 Me10, 0.4 Me12, 0.3 Me13	(2Me10/3)+(4Me12/3)+(3Me13/5)	Uprava društva

5.6. Strateška mapa ciljeva



Slika 9 Strateška mapa ciljeva

5.7. Strateška mapa mjera



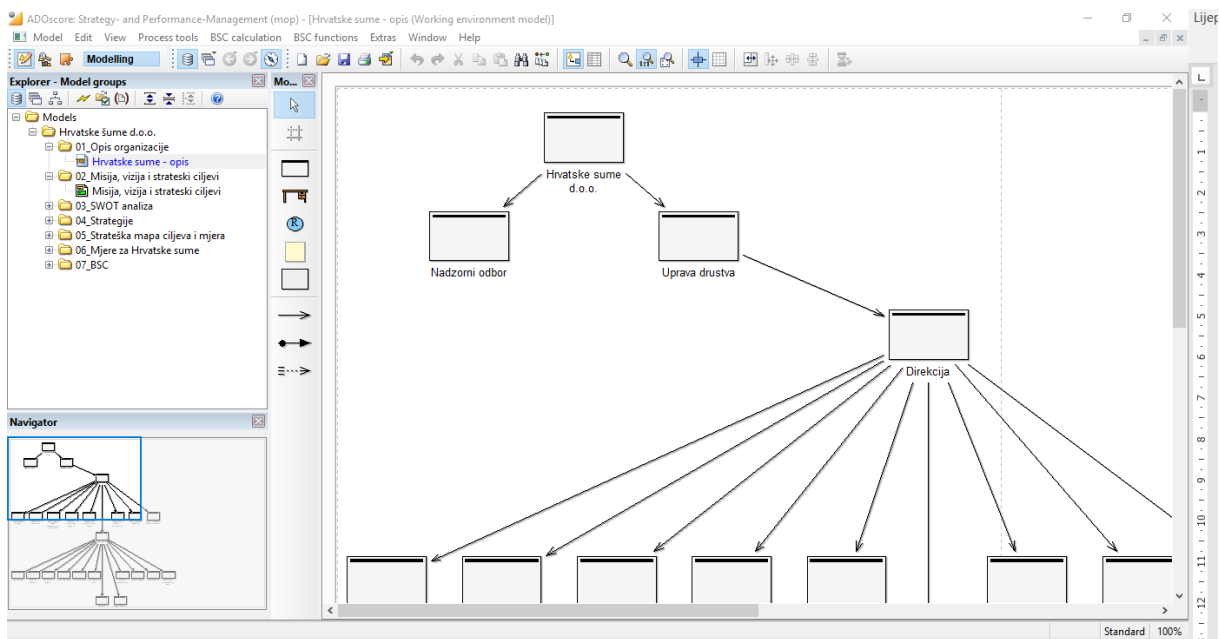
Slika 10 Strateška mapa mjera

6. Izrada modela u ADOscore-u

Kod izrade modela učinkovitosti za Hrvatske šume d.o.o. koristit će se alat ADOscore. To je alat za upravljanje performansama koji podržava pristup metode Uravnoteženih bodovnih tablica. U nastavku će bit prikazani koraci korištenja ovog alata u izradi modela mjerenja učinkovitosti.

6.1. Opis organizacije

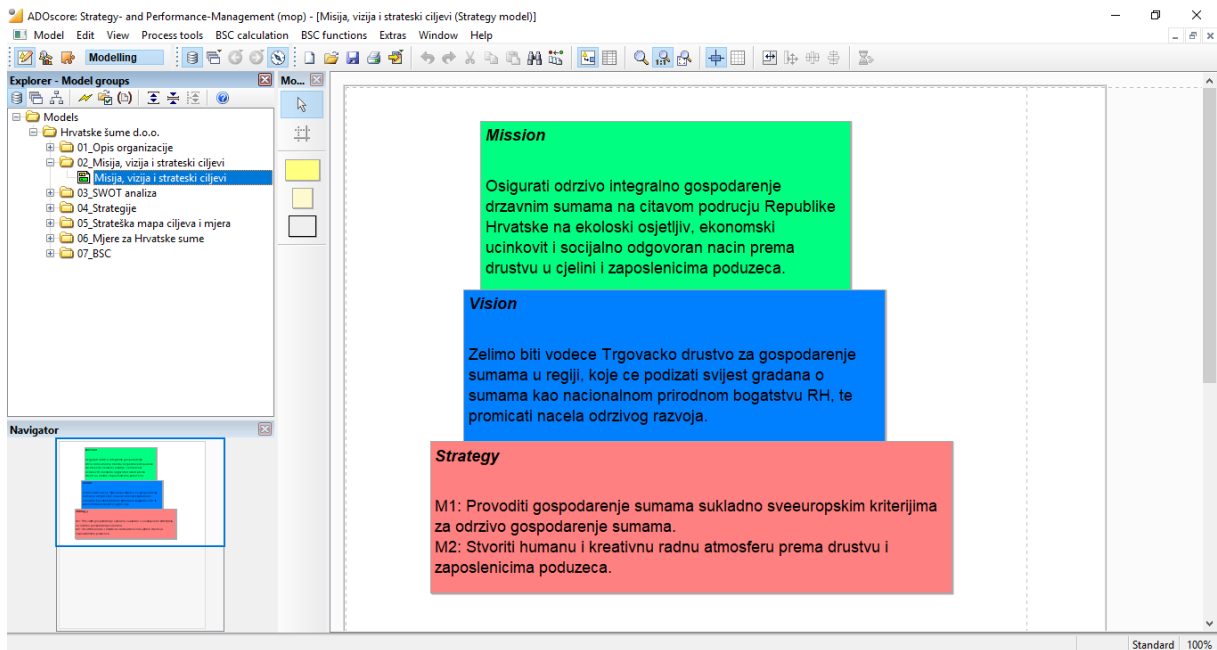
Iako ovaj korak nema veliki utjecaj na izradu modela, najprije je potrebno izgraditi opis organizacije, odnosno, prikazati njezinu organizacijsku strukturu. Pri tome se u alatu koristi model radnog okruženja (*eng. Working environment model*) koji nudi organizacijske jedinice. U ovom se koraku prikazuje samo organizacijska struktura poduzeća.



Slika 11 ADOscore - opis organizacije

6.2. Misija, vizija i strateški ciljevi

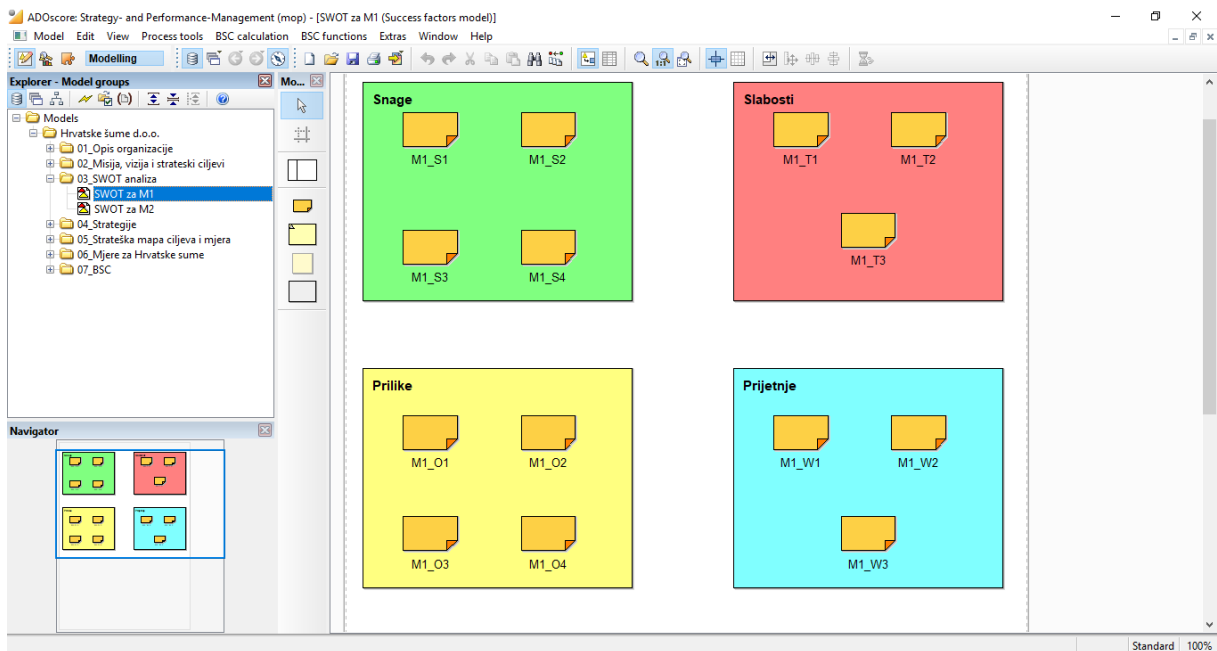
Drugi korak je izrada strateškog modela (*eng. Strategy model*) u kojem prikazujemo misiju, viziju i strateške ciljeve poduzeća.



Slika 12 ADOscore - misija, vizija i strateški ciljevi

6.3. SWOT analiza

U trećem koraku potrebno je izraditi dva modela faktora uspjeha (*eng. Success factors model*), po jedan za svaki strateški cilj, organizirati faktore uspjeha po snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama te dodati opise u svaki faktor uspjeha.



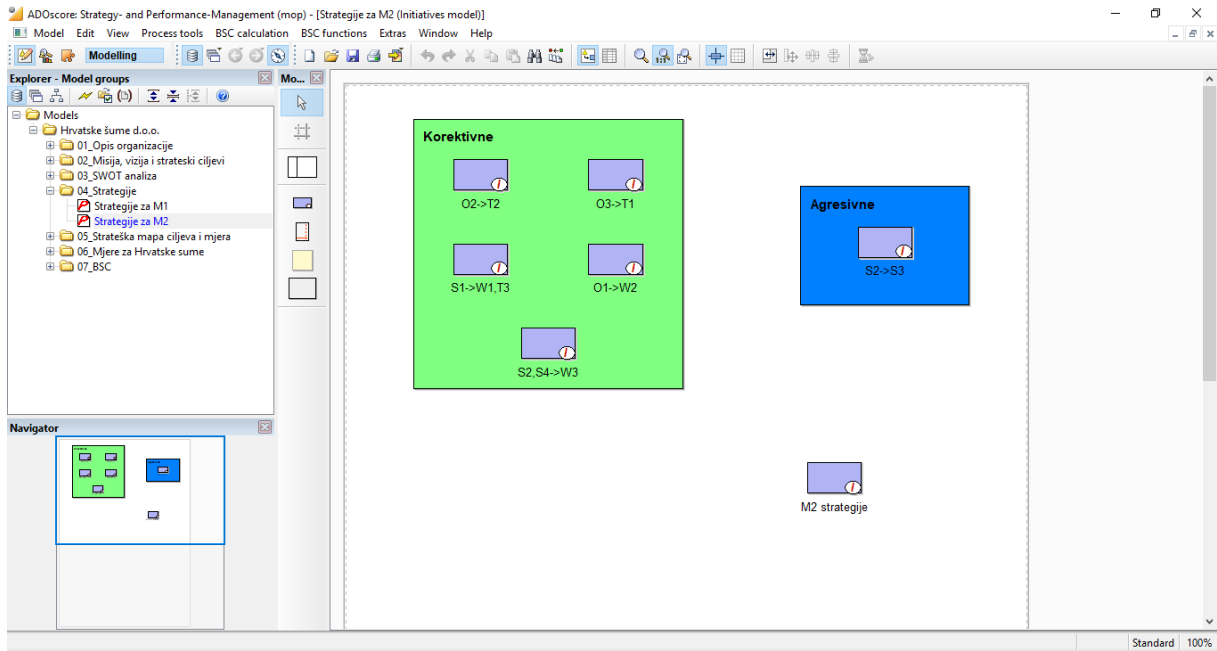
Slika 13 ADOscore - SWOT analiza_1

	Name	Description	Comment	Contributed by	External docum...
M1_S1	M1_S1	Dugogodisnja tradicija održivog gospodarenja sumskim ekosustavima			<automatically>
M1_S2	M1_S2	Strucni,iskusni,viskoobrazovani kadrovi			<automatically>
M1_S3	M1_S3	Prepoznatljivost hrvatskog sumarstva na medunarodnoj razini			<automatically>
M1_S4	M1_S4	Bogatstvo i raznolikost sumskog fonda			<automatically>
M1_W1	M1_W1	Niska razina ucinkovitih i okolisno prihvatljivih tehnologija, strojeva i opreme			<automatically>
M1_W2	M1_W2	Niska razina odgovornosti na nizim upravljackim razinama			<automatically>
M1_W3	M1_W3	Slaba zainteresiranost privatnih sumovlasnika za održivo gospodarenje sumama			<automatically>
M1_O1	M1_O1	Suradnja sa ekoloski orjeniranim drustvima			<automatically>
M1_O2	M1_O2	Upotreba novca iz EU fondova			<automatically>
M1_O3	M1_O3	Povećanje potraznje za drvnom sirovinom na inozemnim trzistima			<automatically>
M1_O4	M1_O4	Otvaranje novih radnih mjesta			<automatically>
M1_T1	M1_T1	Nedostatak politicke i upravljacke predanosti u gospodarenju sumama			<automatically>
M1_T2	M1_T2	Deforestacija			<automatically>
M1_T3	M1_T3	Jacanje utjecaja klimatskih promjena			<automatically>

Slika 14 ADOscore - SWOT analiza_2

6.4. Strategije

Nadalje, potrebno je istu stvar napraviti za strategije svakog strateškog cilja, ovaj put koristeći model inicijativa (*eng. Initiatives model*).



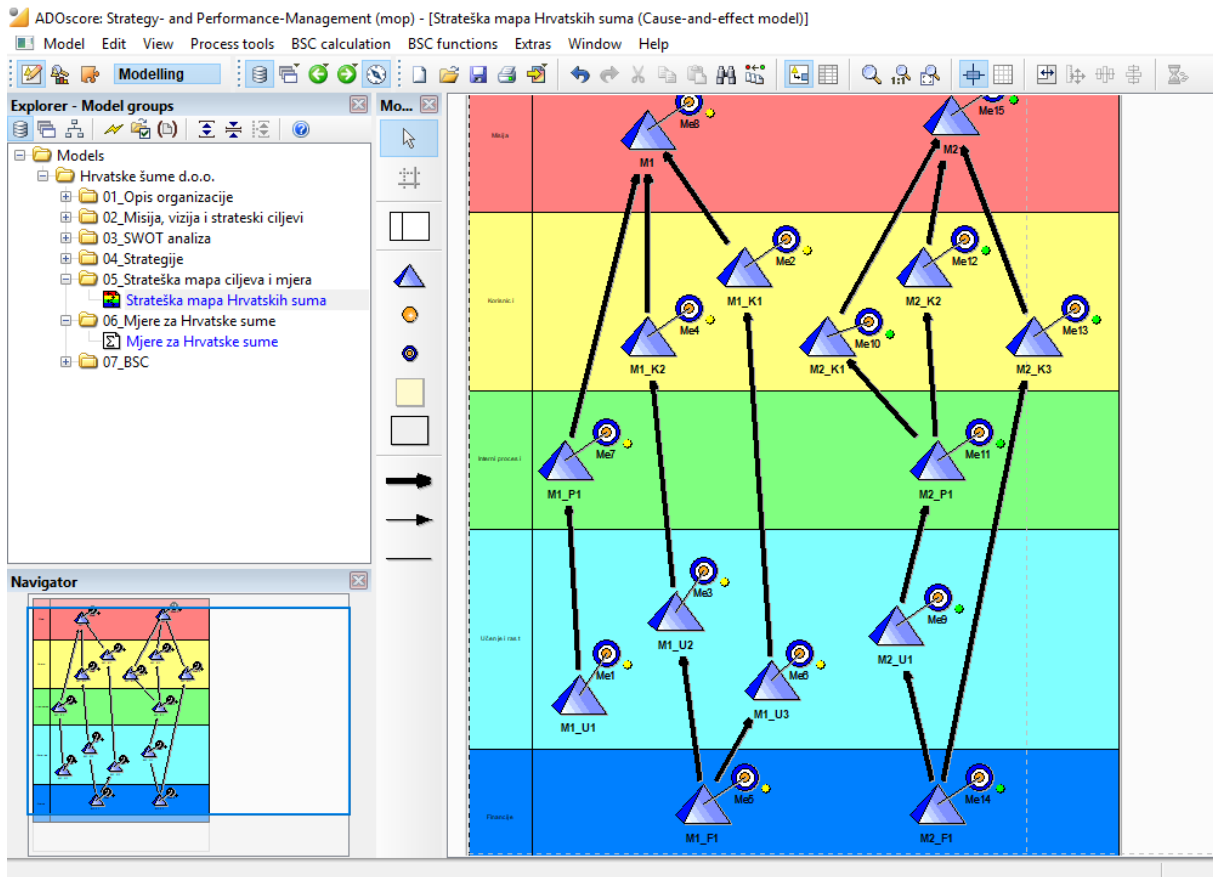
Slika 15 ADOscore - strategije_1

	Entry_M_State	Aggregated_M_...	Name	Description	Priority	Scheduled start ...	Scheduled end ...
O2->T2	Not specified		O2->T2	Zainteresirati zaposlenike	1	0001:01:01	0001:01:01
O3->T1	Not specified		O3->T1	Podići organizaciju u očima javnosti	1	0001:01:01	0001:01:01
S1->W1,T3	Not specified		S1->W1,T3	Educirati zaposlenike	1	0001:01:01	0001:01:01
O1->W2	Not specified		O1->W2	Educirati javnost	1	0001:01:01	0001:01:01
S2,S4->W3	Not specified		S2,S4->W3	Ukloniti opasna područja	1	0001:01:01	0001:01:01
S2->S3	Not specified		S2->S3	Povećati financijsku moc	1	0001:01:01	0001:01:01
M2 strategije	Not specified		M2 strategije	Skup strategija za M2	1	0001:01:01	0001:01:01

Slika 16 ADOscore - strategije_2

6.5. Strateška mapa ciljeva i mjera

Ovo je jedan od važnijih koraka u izradi modela, a tu se koristi model uzroka i posljedica (*eng Cause-and-effect model*). Kod izrade strateške mape ciljeva i mjera treba imati na umu da se svi ciljevi i sve mjere ubacuju u jednu stratešku mapu na kojoj će se nakon mjerenja prikazati u kojem se području nalaze pojedini elementi.



Slika 17 ADOscore - strateška mapa_1

Također, kod svakog cilja i mjere potrebno je dodati opis, postaviti da se mjeri na mjesečnoj bazi i postaviti granice koje smo definirali ranije. Na sljedećoj slici prikazan je navedeni korak za samo jednu mjeru, a to je učinjeno za svaki cilj i mjeru.

The screenshot displays the configuration interface for a performance indicator named 'Me4'. The main area contains several sections:

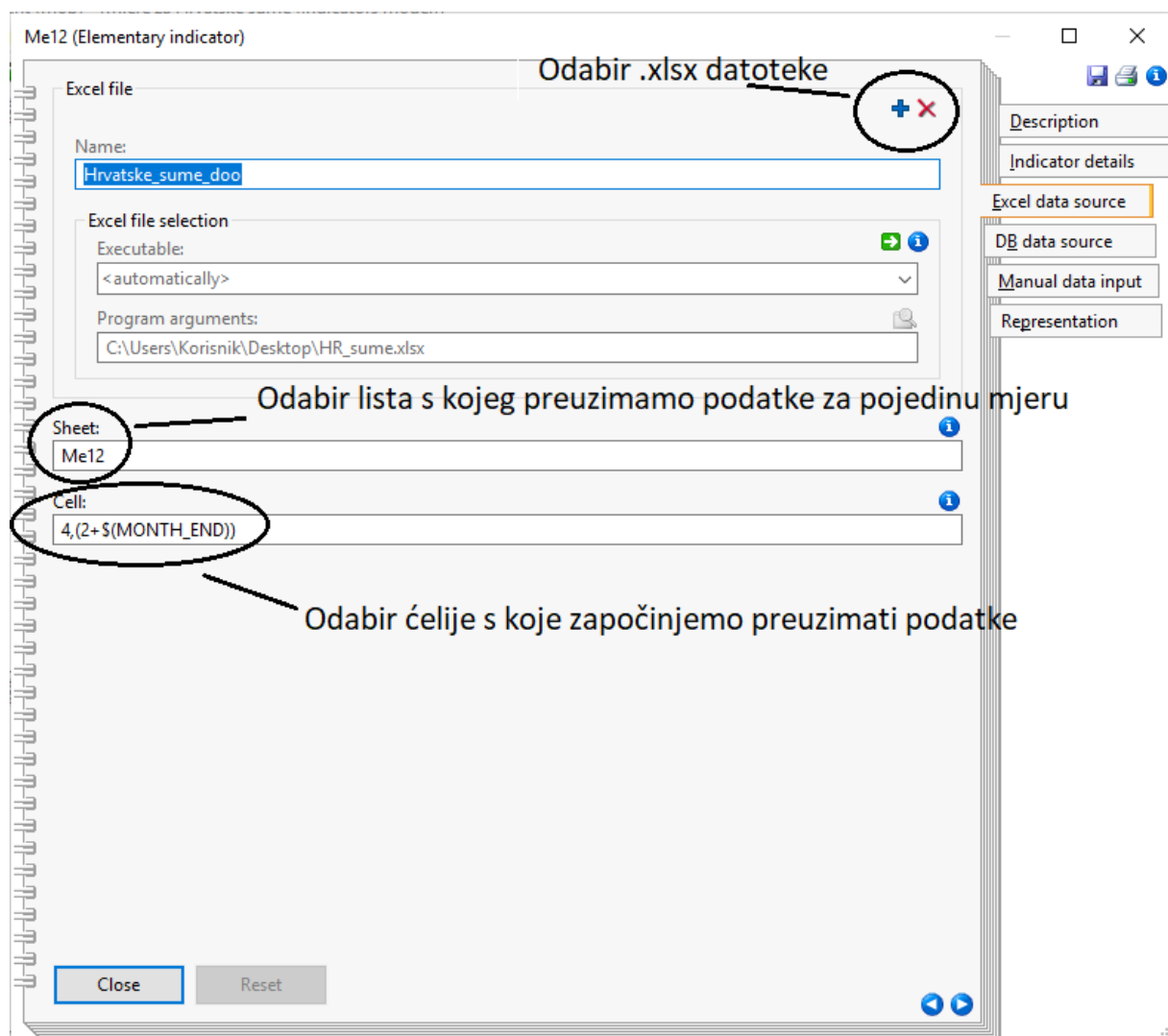
- Periodicity:** Radio buttons for Year, Half-year, Quarter, and Month. The 'Month' option is selected.
- Unit:** An empty text input field.
- Limit type:** A dropdown menu currently showing 'More is better'.
- Threshold green/yellow:** A text input field containing '15,00'.
- Threshold yellow/red:** A text input field containing '30,00'.
- Threshold type:** Radio buttons for Absolute, Relative, and No thresholds. The 'Absolute' option is selected.

At the bottom of the main area are 'Close' and 'Reset' buttons. On the right side, a sidebar contains a vertical list of tabs: 'Description', 'Details', 'History', 'Initiatives', 'References', and 'Representation'. The 'Details' tab is currently active. The window title bar at the top reads 'Me4 (Performance indicator)'.

Slika 18 ADOscore - strateška mapa_2

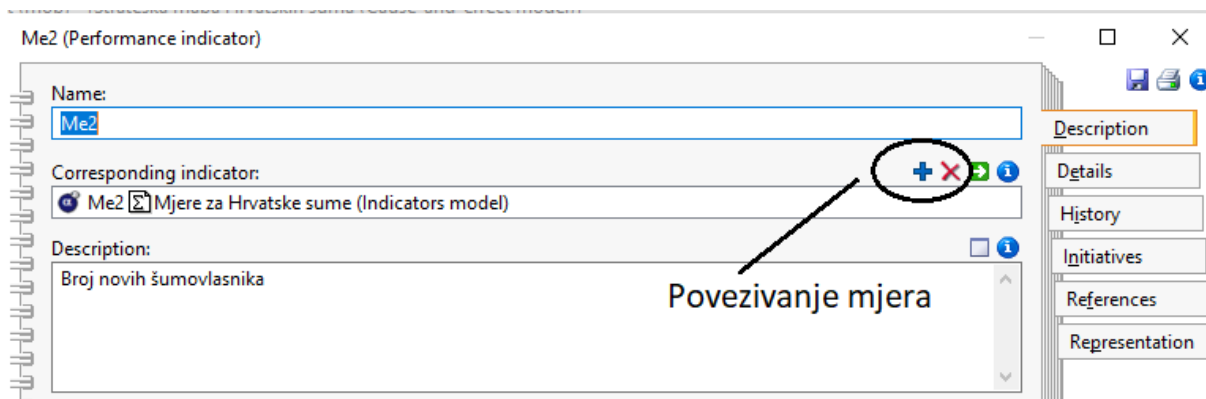
6.6. Povezivanje mjera

U sljedećem koraku potrebno je povezati mjere koje smo ubacili u stratešku mapu sa mjerama koje se dodaju na model pokazatelja (*eng. Indicators model*). Zatim je potrebno i uvesti podatke iz vanjske .xlsx datoteke. ADOscore je vrlo jednostavan za korištenje i samo je potrebno odabrati željenu .xlsx datoteku, odabrati list s kojeg se preuzimaju podaci i odabrati od koje se ćelije kreće sa preuzimanjem podataka.



Slika 19 ADOscore - povezivanje mjera_1

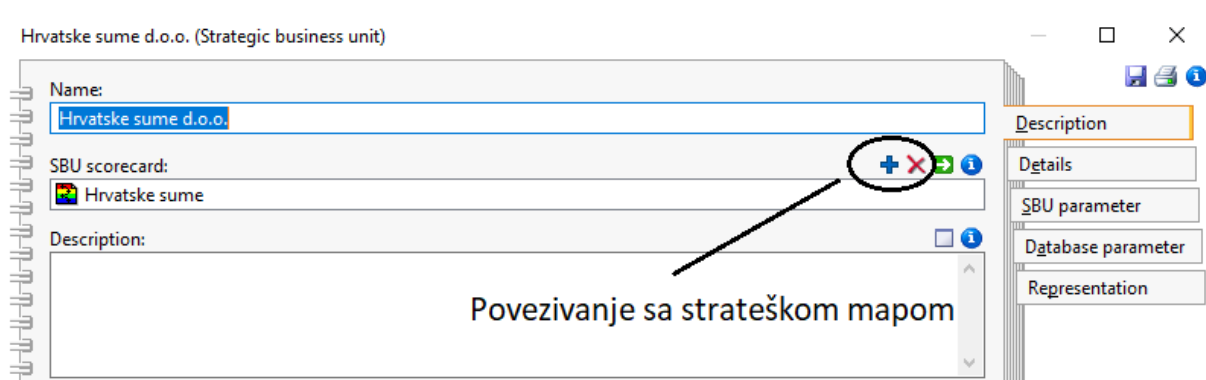
Povezivanje mjera strateške mape sa mjerama na modelu pokazatelja odvija se na sličan način. Potrebno je otvoriti mjeru na strateškoj mapi i povezati ju sa odgovarajućom mjerom na modelu pokazatelja.



Slika 20 ADOscore - povezivanje mjera_2

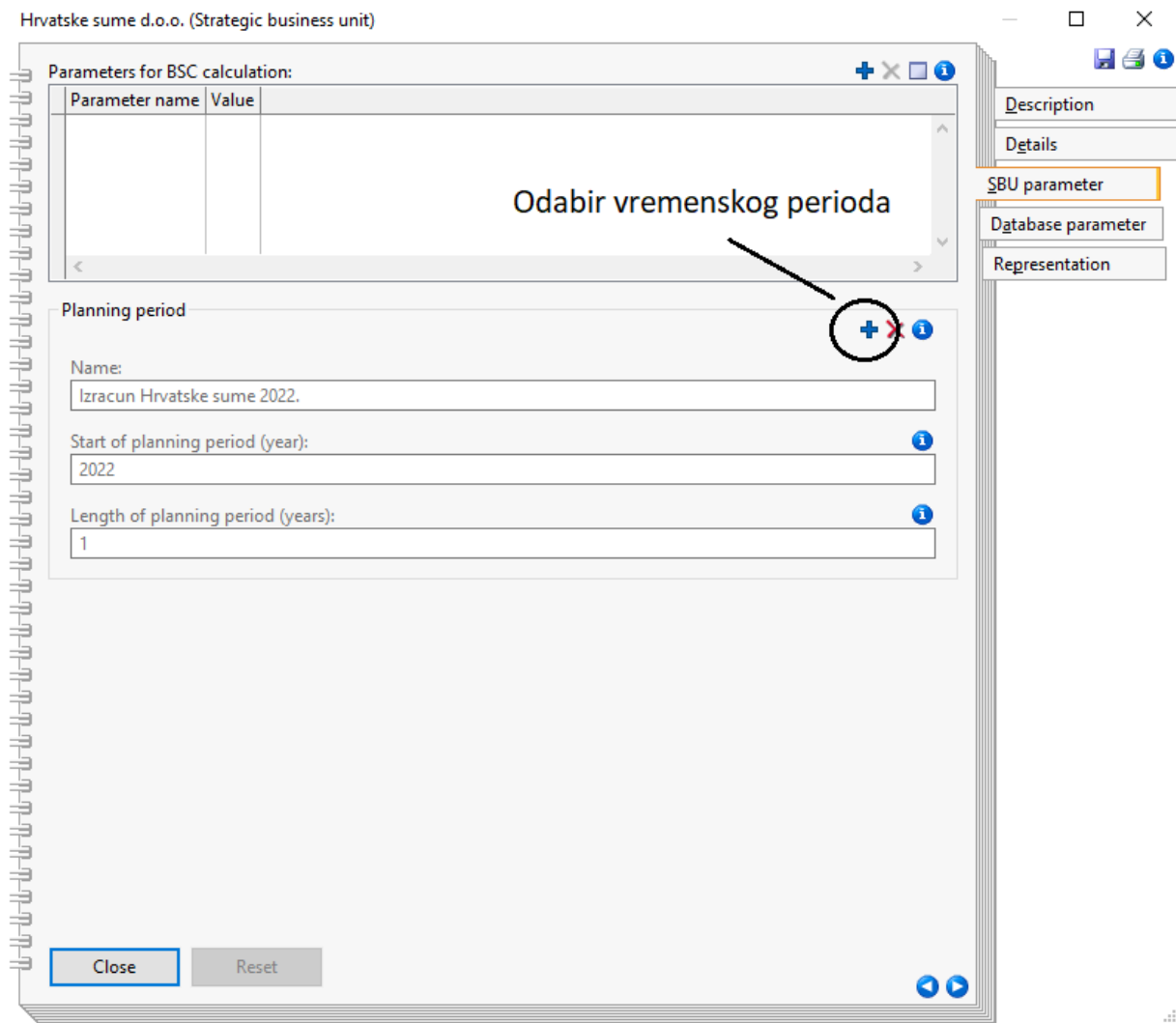
6.7. BSC model

U posljednjem koraku izvršava se kalkulacija modela. Potrebno je kreirati novi model Uravnoteženih bodovnih tablica (*eng. Balanced Scorecard map*) iz kojeg ćemo pokrenuti kalkulaciju. U tom modelu dodajemo stratešku poslovnu jedinicu (*eng. Strategic business unit*) koji predstavlja organizaciju Hrvatskih šuma d.o.o. Tu jedinicu potrebno je povezati sa strateškom mapom ciljeva i mjera koju smo izradili u petom koraku.



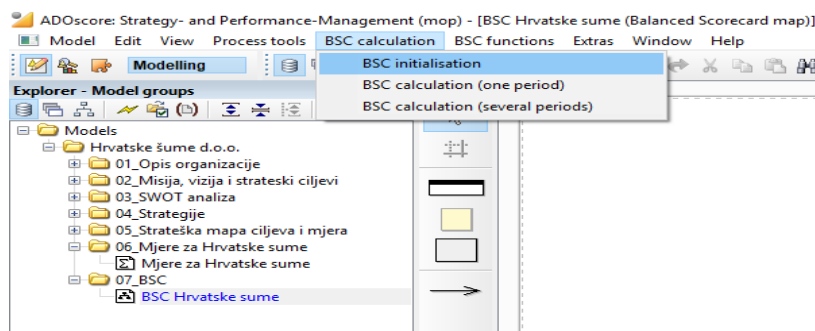
Slika 21 ADOscore - BSC_1

Nakon toga u kartici SBU parametar potrebno je definirati vremenski period za koji želimo odraditi kalkulaciju. U ovom je radu odabrana 2022. godina i trajanje perioda postavljeno je na jednu godinu.



Slika 22 ADOscore - BSC_2

Nakon toga, potrebno je provesti inicijalizaciju kako bi model stvorio tablice u koje će se pisati vrijednosti mjera. U alatu se na programskoj traci odabire BSC calculation -> BSC initialisation te se odabire model kojeg smo stvorili u ovom koraku.



Slika 23 ADOscore - BSC_3

Ovim se korakom za svaki cilj i svaku mjeru u strateškoj mapi stvorilo 12 redova u koje će kasnije biti upisane vrijednosti. U svaku mjeru potrebno je unijeti ciljane vrijednosti (*eng. target value*) u kartici povijest (*eng History*).

Me4 (Performance indicator)

History:		
	Time period	Target value
1	2022-01 M	40,00
2	2022-02 M	40,00
3	2022-03 M	40,00
4	2022-04 M	40,00
5	2022-05 M	40,00
6	2022-06 M	40,00
7	2022-07 M	40,00
8	2022-08 M	40,00
9	2022-09 M	40,00
10	2022-10 M	40,00
11	2022-11 M	40,00
12	2022-12 M	40,00

Slika 24 ADOscore - BSC_4

Na kraju, potrebno je odraditi kalkulaciju za našu organizaciju. U alatu se na traci odabire BSC calculation -> BSC calculation (several periods) te se odabire zadnji BSC model kojeg smo stvorili. Zatim se postave datumi početka i kraja simulacije i pričekava se da se kalkulacija odradi.

6.8. Rezultati

Nakon što smo uspješno proveli proces kalkulacije, u strateškoj mapi ciljeva i mjera prikazat će se statusi koji prikazuju u kojem se području pojedina mjera nalazi (crvenom, žutom, zelenom) i vrijednosti svake mjere za svaki mjesec u godini. Na slici ispod mali žuti i zeleni kružići predstavljaju područje u kojem se nalazi mjera 5, odnosno mjera 6.



Slika 25 ADOscore - rezultati_1

Na slici 26 prikazane su ostvarene vrijednosti mjere 5 po mjesecima.

Me5 (Performance indicator) Vrijednosti po mjesecima

History:

	Time period	Target value	Current value	Status	Score	Updated
1	2022-01 M	15,00	2	Red	-8	01.01.2022
2	2022-02 M	15,00	6	Yellow	25	01.02.2022
3	2022-03 M	15,00	14	Green	92	01.03.2022
4	2022-04 M	15,00	4	Yellow	8	01.04.2022
5	2022-05 M	15,00	9	Green	50	01.05.2022
6	2022-06 M	15,00	6	Yellow	25	01.06.2022
7	2022-07 M	15,00	10	Green	58	01.07.2022
8	2022-08 M	15,00	5	Yellow	17	01.08.2022
9	2022-09 M	15,00	1	Red	-17	01.09.2022
10	2022-10 M	15,00	8	Yellow	42	01.10.2022
11	2022-11 M	15,00	12	Green	75	01.11.2022
12	2022-12 M	15,00	7	Yellow	33	01.12.2022

Područje u kojem se mjera nalazi u svakom mjesecu

Close Reset

Navigation icons: back, forward, search, refresh, help

Right sidebar: Description, Details, History, Initiatives, References, Representation

Slika 26 ADOscore - rezultati_2

6.9. Interpretacija rezultata

Ako pogledamo statuse mjera ili vrijednosti ciljeva i mjera po mjesecima za prvi strateški cilj koji se odnosi na gospodarenje šumama, možemo vidjeti da se mjere i ciljevi nalaze većinom u žutom području što označava zadovoljavajući stupanj ostvarenja cilja koji je potrebno još poboljšati sa dodatnim naporima. Vrlo je teško gospodariti šumama s obzirom na način života koji se odvija u današnje vrijeme, a kako je modelom dobiveno žuto područje kod mjerenja performansi za strateški cilj M1 možemo reći kako su Hrvatske šume d.o.o. na pravom putu što se tiče ostvarenja prvog dijela misije.

Kod drugog strateškog cilja koji se odnosi na odnos organizacije prema društvu i zaposlenicima, modelom je dobiveno zeleno područje koje označava da je organizacija zadovoljna s stupnjem ostvarenja cilja. Hrvatske šume stavljaju svoje korisnike i zaposlenike na prvo mjesto što je vidljivo i provedbom ovog modela te ukoliko nastave poslovati na isti način ne bi trebali imati probleme u budućnosti.

Budući da organizacija Hrvatske šume d.o.o. dobro posluje već dugi niz godina, nije neobično što dobro ostvaruju svoje strateške ciljeve. Iskustvo koje je organizacija skupila tijekom poslovanja pomoglo im je u iskorištavanju svojih mnogobrojnih snaga i prilika te neutraliziranju slabosti i prijetnji. Organizacija je orijentirana k ostvarenju svoje misije što se vidi odnosom prema korisnicima, zaposlenicima i u gospodarenju šuma. Naravno, ukoliko dođe do promjena u poslovanju, potrebno je i prilagoditi model kojim se mjeri učinkovitost kako bi se i dalje mogao koristiti.

7. Zaključak

Svaka organizacija ima svoju misiju, viziju i temeljne vrijednosti. Misija predstavlja ono što organizacija jest, a vizija ono što želi postati. Da bi organizacija prešla iz misije u viziju, potrebno je definirati strateške ciljeve koji predstavljaju most između trenutnog i željenog stanja. U organizacijama javnog sektora strateški ciljevi moraju biti fokusirani na ostvarenje misije, a misija poduzeća mora izvršavati svoju obvezu prema državi i prema društvu.

Mjerenje organizacijskih performansi vrlo je kompleksan proces koji zahtijeva potpunu posvećenost svih zaposlenika jedne organizacije. Pri izradi samog modela za neku organizaciju potrebno je skupiti stručnjake iz svih organizacijskih jedinica tvrtke kako bi model bio valjan i dobar za korištenje. Naime, upravo su ljudi na vrhu i stručnjaci u svojim područjima oni koji najbolje poznaju sve pozitivne i negativne čimbenike koji bi na neki način mogli utjecati na ostvarenje strateških ciljeva organizacije. Model mjerenja organizacijske učinkovitosti predstavlja koncept koji sadrži informacije o bitnim čimbenicima koji utječu na organizaciju i da li se ti isti čimbenici koriste na pravi način za ostvarivanje zacrtanih ciljeva. Kod korištenja Balanced Scorecard metode u organizacijama javnog sektora, na četiri postojeće perspektive (financijska perspektiva, perspektiva učenja i rasta, perspektiva internih procesa te perspektiva korisnika) potrebno je dodati i petu perspektivu pod nazivom misija zato što su organizacije javnog sektora fokusirane na ostvarenje misije.

Prilikom izrade modela mjerenja učinkovitosti odlučio sam se za Hrvatske šume d.o.o. uglavnom zbog pristupa informacijama i dobrog poslovanja kojim se ova tvrtka već dugo bavi. Smatram kako Hrvatske šume na pravi način iskorištavaju financijsku moć, obrazovanje svojih zaposlenika, povjerenje klijenata, položaj na tržištu i još mnoge druge čimbenike u ostvarenju svoje misije prema državi i društvu što dokazuje i model učinkovitosti izrađen alatom ADOscore. Ukoliko ne dođe do nekih drastičnih promjena na tržištu ili u poslovnom svijetu Republike Hrvatske, smatram da će Hrvatske šume d.o.o. nastaviti s dobrim gospodarenjem šuma i povećati povjerenje i poštovanje svojih korisnika i zaposlenika.

8. Popis literature

- [1] M. Kesner-Škreb, „DRŽAVNI SEKTOR“, 2006. [Na internetu]. Dostupno: <https://www.ijf.hr/hr/korisne-informacije/pojmovnik-javnih-financija/15/javni-sektor/316/drzavni-sektor/317/>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [2] EUROKONZALTING, „Javni sektor“, (bez datuma), [Na internetu]. Dostupno: <https://www.ijf.hr/hr/korisne-informacije/pojmovnik-javnih-financija/15/javni-sektor/316/drzavni-sektor/317/>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [3] Enciklopedija-titanica, „Značenje javnog sektora (što je, pojam i definicija)“, (bez datuma), [Na internetu]. Dostupno: <https://hr.ninanelsonbooks.com/significado-de-sector-p-blico>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [4] Dom, „Razlika između javnog i privatnog sektora (sa usporednom tablicom)“, 2019. [Na internetu]. Dostupno: <https://hr.weblogographic.com/difference-between-public-sector>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [5] HNB, „Opća država“, (31.8.2017.), [Na internetu]. Dostupno: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/sektor-opce-drzave>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [6] P. Bejaković, G. Vukšić, V. Bratić, „Veličina javnog sektora u Hrvatskoj“, 18.3.2011.
- [7] Lj. Jurčić, „JAVNA DOBRA I JAVNI SEKTOR“, 7.5.2011. [Na internetu]. Dostupno: https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/PDS/OrganizacijalManagement/5._JAVNA_DOBRA_I_JAVNI_SEKTOR.pdf
[Pristupano 20.8.2022.]
- [8] TyroCity, „Characteristics of public enterprises“, 18.8.2013., [Na internetu]. Dostupno: <https://tyrocity.com/business-studies/characteristics-of-public-enterprises-1kda>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [9] toppr, „Types of Companies and Forms of Organising Public Sector“, (bez datuma), [Na internetu]. Dostupno: <https://www.toppr.com/guides/business-studies/private-public-and-global-enterprises/types-of-companies-and-forms-of-organising-public-sector/>
[Pristupano 20.8.2022.]

- [10] G. Callender, „Public Sector Organizations“, 2001., [Na internetu]. Dostupno: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/public-sector-organization>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [11] J. Grzegorzek, „Types of Business Organizations: In Public Sector“, 6.4.2021., [Na internetu]. Dostupno: <https://www.superbusinessmanager.com/types-of-business-organizations-in-public-sector/>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [12] D. Goleš, „Efikasnost i/ili učinkovitost. Isto?“, 3.2.2018., [Na internetu]. Dostupno: <https://www.bizpro.hr/efikasnost-i-ili-ucinkovitost-isto/>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [13] H. Kenneth, Rose, „A performance measurement model“, 1996., [Na internetu]. Dostupno: <https://www.proquest.com/openview/56280358a857ba9a54525d61101717a9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=34671>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [14] M. F. Champion, „Business Performance Measures“, Kolovoz 2015., [Na internetu]. Dostupno: <https://www.skillmaker.edu.au/business-performance-measures/>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [15] T. Bovaird, E. Loffler, „PUBLIC MANAGEMENT AND GOVERNANCE“, 2003., [Na internetu]. Dostupno: https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=wjuz75AiVWQC&oi=fnd&pg=PA151&dq=Performance+measurement+model+in+public+sector+organizations&ots=89KB6tx-Bb&sig=6LhcQkNMjq86xY3tqHTzc_0y5fU&redir_esc=y#v=onepage&q=Performance%20measurement%20model%20in%20public%20sector%20organizations&f=false
[Pristupano 20.8.2022.]
- [16] L. Plantak Pul, „KAKO POSTAVITI CILJEVE ORGANIZACIJE?“, 9.4.2018., [Na internetu]. Dostupno: <https://proprium.hr/kako-postaviti-ciljeve-organizacije/>
Pristupano 20.8.2022.
- [17] T. Lauenroth, „Outcome vs Output“, 26.2.2022., [Na internetu]. Dostupno: <https://www.workpath.com/magazine/output-vs-outcome>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [18] Ž. Dobrović, R. Fabac, „MJERENJE ORGANIZACIJSKIH PERFORMANSI - UVOD“, (bez datuma)

- [19] S. Bowen, „Mission and Vision“, Kolovoz 2018., [Na internetu]. Dostupno: https://www.researchgate.net/profile/Shannon-Bowen/publication/327879895_Mission_and_Vision/links/5bdf41c5299bf1124fbb7716/Mission-and-Vision.pdf
[Pristupano 20.8.2022.]
- [20] LQ, „Što će nam misija i vizija u menadžmentu?“, 14.3.2022., [Na internetu]. Dostupno: <https://www.lq.hr/sto-ce-nam-misija-i-vizija-u-menadzmentu/>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [21] MENTORICA.biz, „Misija i vizija poduzeća – zašto su važne i primjer iz prakse“, 22.1.2019., [Na internetu]. Dostupno: <https://mentorica.biz/aktualno/vizija-i-misija-64/>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [22] J. Papec, „Definiranje SMART ciljeva“, (bez datuma), [Na internetu]. Dostupno: <https://mentorica.biz/pitanja-i-odgovori/osnove-poduzetnistva/definiranje-smart-ciljeva-271/>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [23] D. Grusenmeyer, „Mission, Vision, Values and Goals“, (bez datuma), [Na internetu]. Dostupno: <https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/36906/pdmission.pdf>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [24] M. Tomičić Furjan, „Razvoj metodike mjerenja organizacijske učinkovitosti uporabom metamodeliranja“, 2016., [Na internetu]. Dostupno: <https://repozitorij.foi.unizg.hr/islandora/object/foi%3A368/datastream/PDF/view>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [25] M. Tomičić Furjan, „Mjerenje organizacijskih performansi. Tema: ciljevi“, (bez datuma)
- [26] A. Sarsby, „SWOT Analysis“, Studeni 2016., [Na internetu]. Dostupno: https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=Yrp3DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=swot+analysis&ots=ODpaYyu04z&sig=zDhqjPVPn0gc18wOVc84ptf4ETQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
[Pristupano 20.8.2022.]
- [27] marketing, „Što je SWOT analiza i koje su smjernice potrebne za njezinu izradu?“, 2.3.2018., [Na internetu]. Dostupno: <https://www.marketing.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu/>
[Pristupano 20.8.2022.]

- [28] Ž. Dobrović, R. Fabac, M. Tomičić, „Mjerenje organizacijskih performansi“, (bez datuma)
- [29] M. Tomičić Furjan, R. Fabac, „Mjerenje organizacijskih performansi. Tema: mjere“, (bez datuma)
- [30] J. Brumec, M. Tomičić, S. Brumec, „KONSTRUKCIJA MJERNIH INSTRUMENTATA ZA BALANCED SCORECARD“, (bez datuma), [Na internetu]. Dostupno: https://brumec.com.hr/preuzmi/SBrumec-Konstrukcija_mjernih_instrumentata_za_Balanced_Scorecard.pdf
[Pristupano 20.8.2022.]
- [31] D. Bakotić, „SUVREMENI MODELI ZA MJERENJE ORGANIZACIJSKIH PERFORMANSI“, 2.12.2013., [Na internetu]. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/182473>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [32] M. Matak, „ Model mjerenja učinkovitosti u neprofitnim organizacijama“, 2018., [Na internetu]. Dostupno: <https://repozitorij.foi.unizg.hr/islandora/object/foi%3A3728/datastream/PDF/view>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [33] Hrvatske šume, „O nama“, (bez datuma), [Na internetu]. Dostupno: <https://www.hrsume.hr/index.php/hr/tvrtka/onama>
[Pristupano 20.8.2022.]
- [34] Hrvatske šume d.o.o., „Godišnje izvješće 2021.“, 2022.
- [35] MANAGEMENT MANIA, „strategic goals“, 28.4.2019., [Na internetu]. Dostupno: <https://managementmania.com/en/strategic-objectives-strategic-goals>
[Pristupano 24.8.2022.]
- [36] ResearchGate, „Balanced Scorecard – Private and Public Sector“, (bez datuma), [Na internetu]. Dostupno: https://www.researchgate.net/figure/Balanced-Scorecard-Private-and-Public-Sector-Adapted-from-Pinto-2007_fig2_265218635
[Pristupano 24.8.2022.]

9. Popis slika

Slika 1 Javni sektor RH	4
Slika 2 Input - output model.....	10
Slika 3 Odnos misije, vizije i ciljeva.....	15
Slika 4 Granične vrijednosti mjera	18
Slika 5 BSC metoda u privatnom sektoru	20
Slika 6 BSC metoda u javnom sektoru	21
Slika 7 Organizacijska struktura Hrvatskih šuma	23
Slika 8 Logo Hrvatskih šuma	24
Slika 9 Strateška mapa ciljeva.....	35
Slika 10 Strateška mapa mjera.....	36
Slika 11 ADOScore - opis organizacije.....	37
Slika 12 ADOScore - misija, vizija i strateški ciljevi.....	38
Slika 13 ADOScore - SWOT analiza_1	39
Slika 14 ADOScore - SWOT analiza_2	39
Slika 15 ADOScore - strategije_1	40
Slika 16 ADOScore - strategije_2.....	40
Slika 17 ADOScore - strateška mapa_1	41
Slika 18 ADOScore - strateška mapa_2.....	42
Slika 19 ADOScore - povezivanje mjera_1.....	43
Slika 20 ADOScore - povezivanje mjera_2.....	44
Slika 21 ADOScore - BSC_1.....	44
Slika 22 ADOScore - BSC_2.....	45
Slika 23 ADOScore - BSC_3.....	45
Slika 24 ADOScore - BSC_4.....	46
Slika 25 ADOScore - rezultati_1.....	46
Slika 26 ADOScore - rezultati_2.....	47

10. Popis tablica

Tablica 1 Razlike između javnog i privatnog sektora.....	3
Tablica 2 Vrste strategija	17
Tablica 3 Razrada strateškog cilja M1	27
Tablica 4 Razrada strateškog cilja M2	28
Tablica 5 Strategije za strateški cilj M1	29
Tablica 6 Strategije za strateški cilj M2	30
Tablica 7 Mjere za strateški cilj M1	32
Tablica 8 Mjere za strateški cilj M2	33