

ORGANIZACIJSKE RAZINE MJERENJA PERFORMANSI

Primljen: 11.4.2012.
Prihvaćen: 16.5.2012.

UDK 06+007+658
Stručni rad

doc. dr. sc. Danica Bakotić

Ekonomski fakultet Split

Sveučilište u Splitu

Matice hrvatske 31, Split, Hrvatska

Telefon: 021 430 660 Fax: 021 430 701 E-mail: danicab@efst.hr

SAŽETAK - Mjerenje performansi je pojam koji obuhvaća mjerenje realizacije bilo da je riječ o količini proizvoda ili pak nekoj drugoj vrsti ostvarenja, a također i mjerenje procesnih parametara koji utječu na ukupno ostvarenje outputa. Svako poduzeće ima niz ključnih faktora koji određuju razinu njegovih performansi, pa je mjerenje samo jednog faktora ili jedne dimenzije zaista neadekvatno. Stoga poduzeća utvrđuju set međusobno povezanih, ali opet neovisnih ključnih dimenzija performansi koje će pratiti, pri čemu je neophodno da se precizno izvrši mjerenje svakog aspekta, odnosno dimenzije. Nadalje, potrebno je uvesti usporedbe da bi se ostvarena razina performansi mogla bolje percipirati. Set mjerila mora biti usredotočen i ograničen na određeni vremenski period, te mora biti usmjeren i na mikro i na makro razinu, što znači da se podaci o performansama mogu analizirati u okviru npr. odjela, ali također treba moći vidjeti njihov utjecaj za ukupne organizacijske performanse. Ono što je najvažnije kod definiranja seta mjerila performansi, je izabrati mjerila koja će zaista pridonijeti boljem upravljanju, kontroliranju i stvaranju određenih unaprjeđenja. Često se kaže „ako nešto možeš mjeriti, i onda s tim možeš i upravljati”.

Ključne riječi: poduzeće, mjerenje, performanse, organizacijske razine.

ABSTRACT - Performance measurement is a term that encompasses the measurement of any kind of realization such as the quantity of the product or any other type of achievement, but also includes the measurement of process parameters that affect overall organizational performance. Every company has a number of key factors that determine its performance, so measuring only one factor or one dimension is insufficient. Therefore, the company has to establish a set of interrelated but independent performance measures. Furthermore, it is necessary to introduce a comparison that will offer that the achieved levels of performance could be better perceived. Performance measures should be focused to a certain period of time; they should be focused on micro and macro level, which means that performance data can be analyzed within some departments, but also one should be able to see their influence on the overall organizational performance. What is most important in defining a set of performance measurements is to select the ones that will really contribute to better management, control and creation of certain improvements. It is often said "what you can measure, you can manage".

Keywords: company, measurement, performance, organizational level

1. UVOD

Performanse se obično definiraju u terminima *outputa* odnosno nekog postignuća kvantitativnih ciljeva (Amstrong, 2006: 7). Međutim, performanse nisu samo ono što se ostvari nego i kako se to ostvari. Visoka razina performansi je rezultat odgovarajućeg ponašanja i efektivne upotrebe zahtijevanog znanja, vještina i kompetencija. Dakle ukrajno, performanse podrazumijevaju i ponašanja i rezultate (Harbour, 1997).

Mjerenje performansi je pojam koji obuhvaća mjerenje realizacije bilo da je riječ o količini proizvoda ili pak nekoj drugoj vrsti ostvarenja, a također i mjerenje procesnih parametara koji utječu na ukupno ostvarenje *outputa* (Harbour, 1997). To je proces kvantificiranja aktivnosti, odnosno proces kvantificiranja efektivnosti i efikasnosti (Neely i dr., 1995: 80).

Mjerenjem performansi daje se odgovor na brojna i različita, ali naizgled jednostavna pitanja, kao što su:

- Koja je postojeća razina performansi?
- Kako su se performanse mijenjale protekom vremena?
- Jesu li se performanse kretale u okviru definiranih granica?
- Što izaziva probleme u ostvarenju određene razine performansi i gdje se nalaze ti problemi?
- Poznavajući nivo prošlih i tekućih performansi, kakve performanse je moguće predvidjeti za budućnost?

Putem odgovora na ova pitanja moguće je uočiti nekoliko ključnih dimenzija mjerenja performansi, a to su dijagnostika, trend, kontrola i planiranje; te je očita integriranost ove aktivnosti u menadžerskim funkcijama planiranja i kontrole. Dakle, iza jednostavnosti gore navedenih pitanja krije se izrazito kompleksno područje koje uključuje analizu brojnih dimenzija na različitim razinama i s različitim vremenskim orijentacijama.

S obzirom na različitost i brojnost karakteristika mjerila performansi, brojni autori su se bavili njihovom klasifikacijom, pa tako White (1996) mjerila performansi dijeli s obzirom na:

- izvor podataka - interna i eksterna mjerila performansi;
- tip podataka - subjektivna mjerila performansi (podaci se odnose na mišljenja ili percepcije) i objektivna mjerila performansi (podaci se utvrđuju mjerenjem);
- referentnost podataka - mjerila performansi koja uključuju usporedbu s drugim poduzećima i mjerila performansi koja se odnose samo na promatrano poduzeće;
- aspekt procesa - mjerila koja analiziraju *inpute* i mjerila koja analiziraju rezultate (*outpute*).

Flapper i dr. (1996) sugeriraju klasifikaciju mjerila performansi koja uključuje neke intrinzične dimenzije, pa mjerila performansi razlikuju ovisno o:

- tipu odluke - mjerila performansi koja se odnose na strateške, taktičke i operacionalne odluke;
- agregacijskoj razini - ukupna i parcijalna mjerila performansi;
- mjernoj jedinici - monetarna i fizička mjerila performansi.

Tangen (2003) ističe da se mjerila performansi često dijele na: troškovna mjerila, mjerila kvalitete, mjerila brzine, mjerila ovisnosti i mjerila fleksibilnosti, ovisno o tome koji aspekt se analizira.

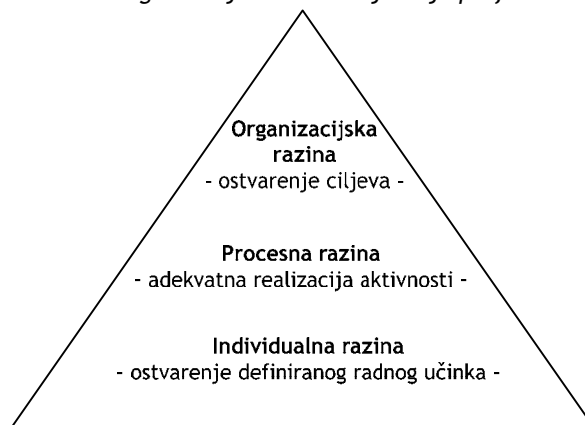
Gore navedene klasifikacije mjerila performansi ukazuju na kompleksnost izbora mjerila koja bi trebala zadovoljiti potrebe i ciljeve poduzeća. Svako poduzeće ima niz ključnih faktora koji određuju razinu njegovih performansi, pa je mjerenje samo jednog faktora ili jedne dimenzije zaista neadekvatno. Stoga poduzeća utvrđuju set međusobno povezanih, ali opet neovisnih ključnih dimenzija performansi koje će pratiti, pri čemu je neophodno precizno izvršiti mjerenje svakog aspekta, odnosno dimenzije. Nadalje, potrebno je uvesti usporedbe da bi se ostvarena razina performansi mogla bolje percipirati. Set mjerila mora biti usredotočen i ograničen na određeni vremenski period, te mora biti usmjeren i na mikro i na makro razinu, što znači da se podaci o performansama mogu analizirati u okviru npr. odjela, ali također treba moći vidjeti njihov utjecaj za ukupne organizacijske performanse. Ono što je najvažnije, kod definiranja seta mjerila performansi, je izabrati mjerila koja će zaista pridonijeti boljem upravljanju, kontroliranju i stvaranju određenih unaprjeđenja. Često se kaže „*ako nešto možeš mjeriti, i onda s tim možeš i upravljati*“. Dakle, mjerenje performansi je pretpostavka za upravljanje njima, a upravljanje performansama je sredstvo za ostvarenje boljih

individualnih, timskih i organizacijskih rezultata (Amstron, 2006: 184).

2. ORGANIZACIJSKE RAZINE MJERENJA PERFORMANSI

U sadržajnom razlučivanju mjerenja performansi na različitim organizacijskim razinama može pomoći slika 1.

Sl.1. Organizacijske razine mjerenja performansi



Izvor: Prilagođeno od Amstron, M. *Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines, 3th edition, Kogan Page, 2006., str. 65*

Naime, iz slike 1 je očito da postoje tri razine mjerenja performansi, a to su individualna, procesna i organizacijska razina. Pomicanjem od individualne do organizacijske razine obuhvat mjerenja performansi postaje sve veći i složeniji. Na individualnoj razini performanse se očituju prvenstveno u ostvarenju nekog radnog učinka ili rezultata koji može biti definiran u količinskom ili nekom drugom standardu. Kod procesne razine, cilj je izvršiti neke zadatke ili zaokružene aktivnosti, pa se u tom smislu mjerenje performansi odnosi na analizu završetka određenih aktivnosti u okviru zadanih rokova, dok se kod organizacijske razine utvrđuje i analizira postizanje planom definiranih ciljeva.

Sadržajnom razlikovanju performansi na različitim organizacijskim razinama prilagođena su i mjerila performansi, ovisno o njihovoj relevantnosti za pojedinu razinu. Dakle, mjerila performansi koja se najčešće koriste na individualnoj razinu su ostvarene individualne performanse, fluktuacija i absentizam. Neka poduzeća, ovisno o sustavu nagrađivanja, uz ova mogu koristiti i neka druga mjerila individualnih performansi. Na procesnoj razini mjerila performansi su sljedeća: troškovi, kvantiteta, kvaliteta, usklađenost sa standardima, vrijeme realizacije. Ovisno o procesu rada ova mjerila mogu biti relevantna i za individualni nivo performansi. I konačno, mjerila performansi na organizacijskoj razini odnose se na financijske pokazatelje, zadovoljstvo kupaca, rast i inovacije, zadovoljstvo na radu, tehnološka unaprjeđenja i sl.

2.1. Mjerenje performansi na individualnoj razini

Preduvjet mjerenja individualnih performansi su detaljno definirani poslovni planovi koji bi trebali biti raščlanjeni sve do nivoa pojedinca, odnosno njegovih radnih zadataka i standarda učinaka koji se od njega očekuju. Zaposlenici moraju točno znati što se od njih očekuje da bi mogli dati adekvatan doprinos toj realizaciji. Dakle, potrebno je uspostaviti vrhunsko vođenje i kvalitetnu suradnju između menadžera i izvršitelja koja će se ogledati u:

- jasnom definiranju onoga što se od svakog pojedinog izvršitelja očekuje, u smislu rezultata koje treba ostvariti, i u smislu ponašanja kakvo se od njega očekuje;
- dobivanju povratne informacije o ispunjenju radnih zadataka i ostvarenjima;
- definiranju nagrada koje će se dobiti za uložene radne napore i postignute rezultate (Amstrong, 2006: 21).

Uloga menadžera je u pomaganju i ohrabivanju radnika da povećaju svoje performanse, razviju svoje sposobnosti, povećaju zadovoljstvo na radu i ulože sve svoje potencijale u cilju individualne i organizacijske koristi.

Mjerenje performansi na individualnoj razini mora biti povezano s poticajima ili nagradama koje će poduprijeti postizanje još boljih performansi. Efikasnost čak i visoko obučeni radnika biti će limitirana ako oni nisu motivirani za ostvarenje određenih radnih učinaka. Na motiviranost radnika potrebno je utjecati adekvatnim sustavima nagrađivanja i promocije koji svakako moraju biti povezani s ostvarenim performansama. Osim toga, radnicima je potrebno osigurati autonomiju u izvršavanju radnih obveza, kao i participaciju u donošenju odluka vezanih uz područja njihove aktivnosti.

Mjerenje performansi je relativno jednostavno kod radnika kod kojih je radni učinak moguće lako utvrditi, npr. u prodaji; međutim, kod radnika znanja to je prilično zahtjevno. Prilikom mjerenja performansi potrebno je razlikovati rezultate rada koji se mogu kvantificirati, primjerice putem količine proizvedenih proizvoda, vremena potrebnog za proizvodnju, ili na temelju financijskih mjera, kao što su prihodi, dodana vrijednost, različite stope povrata, troškovi i sl. S druge strane, rezultati rada koje nije moguće direktno kvantificirati ipak je moguće utvrditi putem npr. postizanja određene kvalitete, promjene ponašanja, poštivanja rokova realizacije, usvajanja i efikasne primjene znanja i vještina, percepcije drugih, kao što su kolege, menadžeri, kupci i sl.

Vjerovanje da razina individualnih performansi ima značajne implikacije na ukupne organizacijske performanse prevladava među znanstvenicima i menadžerima. Interes u objašnjavanju ovog utjecaja porastao je posebno uslijed spoznaje da su radnici unikatni i jedinstveni izvor konkurentskih prednosti poduzeća koji je teško kopirati (Huselid, 1995).

2.2. Mjerenje performansi na procesnoj razini

Proces je koordinirani skup aktivnosti usmjeren na postizanje određenog cilja. U praksi se pod procesom podrazumijeva slijed aktivnosti koji ima početnu točku i završnu točku, i koji pridonosi poslovanju poduzeća (Wealleans, 2001: 23).

Glavni razlozi mjerenja performansi na procesnoj razini su postizanje neometanog izvođenja procesa te otkrivanje područja gdje je potrebno uvesti određena poboljšanja. Kod mjerenja performansi na procesnoj razini potrebno je osigurati informacije o stabilnosti procesa, otkriti eventualne probleme i odrediti prioritete u inicijativama koje se moraju poduzeti. S obzirom da se mjerila performansi vezuju za svaku pojedinu aktivnost, eventualni problemi u ostvarenju performansi mogu se odmah konkretno detektirati.

Iako mjerenje performansi na procesnoj razini na prvi mah ne izgleda kompleksno, ipak za razliku od performansi na organizacijskoj razini koje su vrlo jasne, a često se utvrđuju kroz visinu profita, stopu rasta, tržišni udio, cijenu dionica i sl., performanse na procesnoj razini su manje očite. Podatke o ovim performansama potrebno je sakupljati na nivou odjela ili radnih timova zaduženih za pojedinu aktivnost, pri čemu je važno dobiti potporu svih sudionika, dakle kako menadžera (voditelja, šefova) tako i samih radnika.

Stoga se kod mjerenja performansi na procesnoj razini koriste brojne tehnike koje olakšavaju utvrđivanje i praćenje tih performansi, kao što su procesne mape, koje predstavljaju tehniku koja se koristi kod upravljanja kvalitetom, a podrazumijeva grafičku deskripciju svih aktivnosti koje se odvijaju u nekom procesu. Procesne mape ukazuju na vrijeme i resurse koji su potrebni za realizaciju pojedine aktivnosti. Analizom procesnih mapa pokušavaju se reducirati troškovi, smanjiti vrijeme realizacije i povećati proizvodnost, a sve aktivnosti koje ne stvaraju dodanu vrijednost za kupaca eliminirati. Osim procesnih mapa, kao tehnike za mjerenje performansi na procesnoj razini, koriste se i dijagrami aktivnosti, koji prikazuju veze između pojedinih aktivnosti koje se događaju unutar procesa; kao i tehnika analize poslova koja podrazumijeva detaljan popis radnih zadataka. U praksi, poduzeća uglavnom koriste procesne mape, a najbolje je kad se one kombiniraju s dijagramima aktivnosti (Wade i Recardo, 2001).

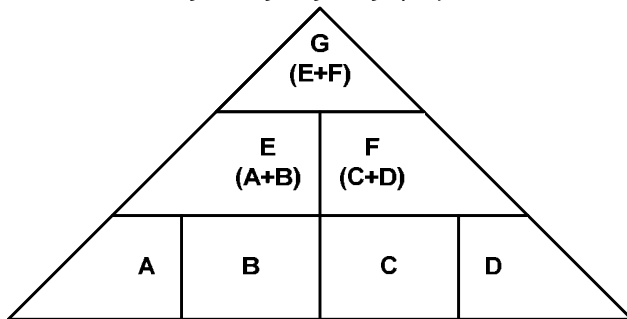
2.3. Mjerenje organizacijskih performansi

Utvrđivanje organizacijskih performansi je u osnovi utvrđivanje uspješnosti poslovanja poduzeća. Različite grupe kao što su zaposleni, kupci, dobavljači, dioničari, vlada, mediji, konzultanti, znanstvenici različito percipiraju pojam organizacijske uspješnosti. Primjerice, zaposlenici uspješnost poduzeća promatraju kroz visinu svoje plaće i beneficije koje primaju, vlada uspjeh

poduzeća sagledava kroz doprinos tog poduzeća razvoju nacionalnog gospodarstva i društva u cjelini itd. Stoga je očito da poduzeće da bi se percipiralo kao uspješno mora zadovoljiti potrebe i zahtjeve niza *stakeholdera*. Kao posljedica toga, danas se javljaju novi sustavi i modeli mjerenja organizacijskih performansi, koji osim onih najčešćih mjerila, kao što su proizvodnost, veličina prodaje, tržišni udio, profit, stopa rasta, cijene dionica, zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo radnika, uvode i nove dimenzije performansi, usmjerene na zadovoljavanje interesa pojedinih *stakeholdera*.

Da bi mjerenje performansi bilo sveobuhvatno i usporedivo brojna poduzeća zahtijevaju hijerarhiju jednog mjerila, koje dakle mjeri iste aspekte ili dimenzije performansi, ali na različitim organizacijskim razinama. Slika 3 ilustrira hijerarhiju mjerenja performansi.

Sl. 3. Hijerarhija mjerenja performansi



Izvor: Prilagođeno od Harbour, J. L. The Basics of Performance Measurement, Quality resources, 1997., str. 40.

Iz slike 3 je očito da se mjerila performansi na nižim organizacijskim razinama kombiniraju u kreiranju mjerila na višim organizacijskim razinama, odnosno da su mjerila performansi na višim organizacijskim razinama sastavljene od dvaju ili više mjerila performansi nižih organizacijskih razina.

Prednosti korištenja istih mjerila performansi na različitim organizacijskim razinama su sljedeće:

- osiguravanje određenih i relevantnih informacija o performansama s različitih organizacijskih razina koje omogućavaju korisnicima brži i lakši pristup, pa te informacije postaju značajnije i korisnije;
- podaci o performansama prikupljeni na nižim razinama mogu biti kombinirani i korišteni za formiranje podataka o performansama viših organizacijskih razina, pa onda performanse viših organizacijskih razina i nije potrebno mjeriti, nego se dobiju jednostavnim zbrajanjem prethodno prikupljenih podataka;
- hijerarhija mjerenja performansi predstavlja izvrstan dijagnostički sustav u kojemu je vrlo lako pronaći područja problematičnih performansi.

Cilj svakog mjerenja performansi, a posebno organizacijskog, je njihovo unaprjeđenje. Armstrong (2006: 122) smatra da da bi se organizacijske performanse mogle unaprijediti potrebno je na nivou cijelog poduzeća stvoriti tzv. kulturu visokih performansi koja ima sljedeće karakteristike:

- Veza između strateških ciljeva i ciljeva svakog sektora pa i individualnih ciljeva treba biti jasno određena;
- Menadžment mora jasno obrazložiti načine mjerenja odnosno praćenja performansi te definirati zahtjeve za unaprjeđenje performansi;
- Vođenje mora biti takvo da očito ukazuje na potrebu za kontinuiranim poboljšanjima;
- Menadžment mora biti usredotočen na promoviranje pozitivnih stavova koji će rezultirati u organizacijskoj predanosti i motiviranosti.

3. ZAKLJUČAK

Mjerenje performansi je prvotno bilo u širokoj primjeni u teoriji i praksi upravljanja ljudskim resursima, i bilo je usredotočeno na individualni radni učinak. Međutim, danas se mjerenje performansi prostire na svim područjima rada od individualnog do ukupnog organizacijskog nivoa. Mjerenje performansi na organizacijskom nivou postalo je izrazito značajno zbog nekoliko razloga, koji se odnose na: rastuću konkurenciju, inicijative za svekolikim unaprjeđenjima, nacionalne i internacionalne nagrade za kvalitetu, organizacijske promjene, državnu regulaciju i deregulaciju, snagu informacijske tehnologije itd.

Pri mjerenju svojih performansi poduzeće mora izabrati sebi adekvatna mjerila. Izbor ovih mjerila i njihove karakteristike ovisit će o ciljevima koji se žele postići mjerenjem performansi, organizacijskim razinama koje se u tom mjerenju žele pokriti te specifičnostima poduzeća. Preporuke brojnih autora o potrebnim karakteristikama mjerila performansi mogu se sumirati u sljedećem:

- Mjerila performansi moraju biti derivirana iz strategije;
- Moraju biti jednostavna za razumijevanje;
- Moraju osigurati pravovremenu i točnu povratnu informaciju;
- Moraju se temeljiti na kvantitativnim veličinama na koje se može utjecati i koje je moguće kontrolirati;
- Moraju biti povezana sa specifičnim ciljevima;
- Moraju biti relevantna;
- Moraju biti jasno definirana i egzaktna;
- Moraju biti fokusirana na unaprjeđenja;
- Moraju biti dosljedna;
- Moraju imati jasno definiranu svrhu;
- Moraju biti zasnovana na eksplicitno definiranim formulama i izvorima podataka;
- Moraju mjeriti odnose radije nego apsolutne veličine;

- Mjerila performansi trebaju koristiti podatke koji se automatski prikupljaju kad god je to moguće;
- Podaci o performansama bi se trebali prikazivati u jednostavnom konzistentnom obliku;
- Mjerila performansi bi trebala biti orijentirana na vremenski trend, a ne samo na stanje;
- Podaci o performansama moraju biti objektivni - ne bazirani na mišljenjima ili prosudbama.

Ove preporuke potrebno je slijediti prilikom mjerenja performansi na svim razinama jer one osiguravaju njihovo optimalno mjerenje, ali što je još i važnije one predstavljaju preduvjete za upravljanje performansama.

12. White, G. (1996): A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing, *International Journal of Operations & production Management*, Vol 16/3 (42-61)

LITERATURA

1. Armstrong, M. (2006): *Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines*, 3th edition, Kogan Page, London and Philadelphia
2. Brumbach, G. B. (1988): Some ideas, issues and predictions about performance management, *Public Personnel Management*, Winter, (387-402)
3. Flapper, S., Fortuin, L. Stoop, P. H. (1996): Towards consistent performance management system, *International Journal of Operations&Production Management*, Vol 16/7 (27-37)
4. Harbour, J.L. (1997): *The Basics of Performance Measurement*, Quality resources.
5. Huselid, M. A. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Manangement Journal*, Vol 38 (635-672)
6. Neely, A. (1999): The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 19/2 (205-228)
7. Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995): Performance measurement system design: A literature review and research agenda, *International Journal of Operations&Production Management*, Vol 15/4 (80-116)
8. Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., Bourne, M. (1997): *Designing Performance Measures: A Structured Approach*, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 17/11 (1131-1152)
9. Tangen, S. (2003). An overview of frequently used performance measures. *Work Study*, Vol 52/7 (347-354)
10. Wade, D., Recardo, R. (2001). *Corporate Performance Management, How to Build a Better Organization Through Measurement-Driven Strategic Alignment*. Butterworth Heinemann.
11. Wealleans, D. (2001): *The Organizational Measurement Manual*, Grower.