

INDIKATORI ZA ODREĐIVANJE EFEKTIVNOSTI POSLOVNIH SUSTAVA

INDICATORS FOR DETERMINING EFFECTIVENESS OPERATING SYSTEMS

Marinko Markić, Univerzitet "Noel Baker", Sarajevo

SAŽETAK

Efektivnost poslovnih sustava ključno je pitanje opstanka tih sustava (ali ne samo njih). Odatle potreba suvremene teorije menadžmenta da svoj interes fokusira upravo na pitanje kako osigurati efektivnost poslovnih sustava. Međutim, da bi teorija menadžmenta dala odgovor na to pitanje važno je razriješiti i neka „tehnička“ pitanja među koja svakako spada i ono koje se odnosi na mjerenje efektivnosti poslovnih sustava, jer ukoliko se ne zna kako izražavati efektivnost poslovnih sustava, tada je teško reći da li poslovni sustav ostvaruje ili ne ostvaruje adekvatnu efektivnost. Upravo je svrha ovoga rada da najprije prezentira potencijalne pristupe mjerenju efektivnosti poslovnih sustava, a potom da razvije model standardnih indikatora posredstvom kojih će se najbolje moći iskazivati efikasnost poslovnih sustava.

Ključni riječi: mjerenje efektivnosti performanse, poslovni sustav, organizacija.

Key words: measuring the effectiveness of performance, operating system, the organization.

ABSTRACT

The effectiveness of business systems is a key issue for survival of these systems (but not only them). Hence the need of modern management theory that their interest is focused precisely on the question of how to ensure the effectiveness of business systems. However,

that theory would give management the answer to that question is important to resolve some "technical" issues, which definitely belongs among that which relates to measuring the effectiveness of business systems, because if you do not know how to express the effectiveness of business systems it is hard to say that a business system is realized or not realized adequate effectiveness. It is the purpose of this paper is to first present the potential approaches to measuring the effectiveness of business systems, and then to develop a model of standard indicators through which it will be best able to show the efficiency of business systems.

UVOD

Efektivnost se definira kao stupanj izvršenja ciljeva, a to u krajnjoj liniji znači osiguranje proizvoda/usluga koje za kupca predstavljaju vrijednost. Drugim riječima, efektivan je onaj poslovni sustav koji osigurava prave proizvode/usluge na pravo mjesto u pravo vrijeme. Stoga je sasvim razumljivo, što je efektivnost poslovnih sustava ključno pitanje opstanka tih sustava (ali ne samo njih). Odatle potreba suvremene teorije menadžmenta da svoj interes fokusira upravo na pitanje, kako osigurati efektivnost poslovnih sustava.

Da bi teorija menadžmenta dala odgovor na to pitanje važno je razriješiti i neka „tehnička“ pitanja među koja svakako spada i ono koje se odnosi na mjerenje efektivnosti poslovnih sustava. Jer, ukoliko se ne zna kako izražavati efektivnost poslovnih sustava tada je teško ,

reći da li poslovni sustav ostvaruje ili ne ostvaruje adekvatnu razinu efektivnosti.

Međutim, mjerenje efektivnosti nije tako jednostavno kako to može izgledati na prvi pogled. Naime, radi se o tome da se mora omogućiti mjerenje efektivnosti različitih poslovnih sustava, a u okviru svakog od njih mjerenje efektivnosti na različitim organizacijskim razinama. Pri tome treba imati u vidu da između mjerila efektivnosti postoje ključne razlike u prirodi frekvenciji mjerenja, izvorima podataka kontrolabilnosti. Iz svega navedenog je evidentno koliki je problem oblikovanje modela mjerenja efektivnosti za svaki poslovni sustav. Efektivnost se može posmatrati s različitih aspekata što ima za posljedicu, da su se razvili i različiti pristupi utvrđivanja efikasnosti i različiti modeli standardnih indikatora, posredstvom kojih će se najbolje moći iskazivati efektivnosti poslovnih sustava.

Razine iskazivanja i mjerenja efektivnosti

U proučavanju mjerenja efektivnosti poslovnih sustava jedno od startnih pitanja koje se postavlja je ono koje se odnosi na razine tog mjerenja. Naime, poznato je da je poslovni sustav koji se sastoji iz više razina od kojih se obično generaliziraju tri osnovne – razina pojedinca, razina grupe i razina poslovnog sustava kao cjeline. Sukladno tome, razlikuju se i tri razine efektivnosti:

1. Efektivnost individue
2. Efektivnost grupe
3. Organizacijska efektivnost

U kontekstu svake od ovih razina veoma je važno utvrditi način mjerenja i iskazivanja efektivnosti.

(1) Individualna efektivnost naglašava izvršenje pojedinačnih zadataka zaposlenih na najnižoj organizacijskoj razini. Zadaci koje pojedinci izvršavaju veoma su različiti s obzirom na mogućnost izražava-

vanja učinka. Obično se razlikuju tri vrste ovih zadataka: zadaci na obradi materijala, zadaci na obradi informacija i menadžerski zadaci, a za koje se koriste i različite metode mjerenja. Često puta efektivnost na ovoj razini menadžeri ocjenjuju rutinski.

(2) U poslovnim sustavima pojedinci rijetko rade sami, izolirani od ostalih u organizaciji, već to obično čine u formalno organiziranim stalnim ili privremenim grupama. U velikim multidivizijskim poduzećima obično se razlikuju divizijske i funkcijske grupe (departements). S aspekta mjerenja efektivnosti ove se grupe organiziraju u odgovarajuće oblike centara odgovornosti. Svaki od ovih centara ima svoj efekt koji se izražava različitim mjerilima, pa odatle potreba da se razvije adekvatan sustav mjerenja efektivnosti tih centara.

(3) Poslovni sustav se sastoji od pojedinaca i grupa – on se tretira kao organizacija. Stoga se organizacijska efektivnost sastoji od individualne i grupne efektivnosti. Ali organizacijska je efektivnost veća od zbroja individualne i grupne efektivnosti, a što je posljedica sinergijskih efekata. Odatle potreba da se oblikuje poseban sustav mjerenja efekata poslovnog sustava koji će zadovoljiti potrebe tri grupe zainteresiranih (stakeholders) – vlasnike-dioničare, top management i ostale zainteresirane.

Grupna efektivnost ovisi o individualnoj, dok organizacijska efektivnost ovisi i o individualnoj i o grupnoj efektivnosti. S aspekta poslovnog sustava bitno je utvrditi uzroke zbog kojih je postignuta efektivnost svake od navedenih razina. U tom se kontekstu svaka razina efektivnosti može smatrati varijablom prouzročenom drugim varijablama (tj. uzrocima efektivnosti).

Literatura o menadžementu i organizacijskom

ponašanju prezentira rezultate različitih istraživanja te iznosi različite teorije o uzrocima efektivnosti na svakoj od tri razine analize.

Individualna efektivnost:

Uzroci:

- sposobnost
- vještina
- znanje
- stav
- motivacija
- stres

Grupna efektivnost:

Uzroci:

- kohezivnost
- vodstvo
- struktura
- status
- uloge
- norme

Organizacijska efektivnost:

Uzroci:

- okolina
- tehnologija
- strategija
- struktura
- procesi
- kultura

Pristupi utvrđivanja efektivnosti

Efektivnost se može posmatrati s različitih aspekata što ima za posljedicu da su se razvili različiti pristupi tom fenomenu. Međutim, u teoriji i praksi obično se mogu naći tri pristupa određenju efektivnosti, a to su:

1. Ciljni pristup efektivnosti
2. Sustavni pristup efektivnosti
3. Pristup multiply konstitutivnosti efikasnosti (multiply-constituency approach)

Treba naglasiti da poslovni sustavi moraju biti osposobljeni za korištenje svakog od ova tri pristupa kada za to nađu potrebu.

Ciljni pristup efektivnosti

Karakteristika je ciljnog pristupa da on naglašava središnju ulogu postizanja cilja kao kriterija za ocjenjivanje efektivnosti.

Prema ovom pristupu poslovni sustav postoji radi postizanja određenih ciljeva. Na toj su osnovi razvijeni brojni koncepti od kojih je najpoznatiji onaj zasnovan na upravljanju pomoću ciljeva (MbO). To je sveobuhvatan koncept koji integrira mnoge ključne aktivnosti u upravljanju na sustavni način i koji je svjesno usmjeren na učinkovito i efikasno ostvarenje organizacijskih i individualnih ciljeva. Suština mu je u tome da se za svaku razinu unaprijed odrede ciljevi koje treba ostvariti, te se periodično ocjenjuje stupanj njihova postignuća. MbO zahtijeva da se za sve razine menadžmenta definiraju tzv. područja ključnih rezultata (Key Result Areas – KRAs) i ključni indikatori (Key Indicators – Kis) na kaskadnom principu od vrha do dna poslovnog sustava.

Sustavni pristup efektivnosti

Sustavni pristup analizira organizacijsko ponašanje te naglašava nužnost održavanja osnovnih elemenata ciklusa input – proces – output, te adaptiranja široj okolini koja podupire poslovni sustav. Polazi od teorije sustava koja omogućuje opisivanje unutrašnjeg i vanjskog ponašanja organizacije, ona naglašava povezanost poslovnog sustava s okolinom koji iz te okoline dobija inpute, transformira ih u outpute, te (inpute u izmjenjenom obliku) vraća toj okolini.

Teorija sustava naglašava dva važna zaključka:

- (1)Krajna opstojnost sustava ovisi o njegovoj sposobnosti adaptacije zahtjevima okoline
- (2)U zadovoljavanju ovih zahtjeva u središtu interesa poslovnog sustava mora biti ukupan ciklus input – proces – output. Stoga kriteriji efektivnosti moraju izraziti oba ova aspekta, a sama se efektivnost mora definirati upravo sukladno tome.

Multiply – konstitutivni pristup efektivnosti

Sustavni pristup efektivnosti naglašava važnost vanjske okoline i ravnotežu između različitih dijelova sustava od kojih je poslovni sustav samo jedan dio. U praktičnom i konkretnom smislu pristup multiply konstitutivnosti znači, postizanje ravnoteže između različitih dijelova sustava zadovoljavajući interese sastavnih dijelova poslovnog sustava (to znači individua i grupa). Stoga je moguće teoriju multiply konstitutivnosti iskoristiti za kombiniranje ranije navedena dva pristupa kako bi se dobio prikladniji pristup organizacijskoj efektivnosti.

To drugim riječima znači da je moguće povezati sve tri razine efektivnosti i to s aspekta svih zainteresiranih (stakeholders) za njezino postignuće. Svaki od zainteresiranih očekuje od poslovnog sustava da se ponaša u skladu s njegovim očekivanim koristima, pri čemu očekivanja svih zainteresiranih ne moraju biti međusobno sukladna.

Kriterij efektivnosti

Menadžment i ostali koji imaju interes u organizaciji moraju imati pokazatelje koji ocjenjuju vjerojatnost njezine opstojnosti. U praksi menadžeri koriste određeni broj kratkoročnih pokazatelja dugoročne opstojnosti, uključujući produktivnost, efikasnost, nezgode, prebačaje, odsustvo, kvalitet, stupanj povrata, moral i zadovoljstvo djelatnika. Bilo koji od ovih kriterija može biti relevantan za određenu svrhu.

Proizvodnja, kvalitet, efikasnost, fleksibilnost i zadovoljstvo su kriteriji kratkoročne efikasnosti. Dva druga kriterija – konkurentnost i razvoj – upotpunjuju model vremenske dimenzije.

Ova dva kriterija reflektiraju efikasnost u srednjem vremenskom periodu. Ali, glavni kriterij efektivnosti je opstojnost sustava. Ako

menadžeri na postignu zadovoljavajuću izvedbu kratkoročnih i srednjoročnih kriterija efektivnosti i opstojnost ne može biti zajamčena.

Proizvodnja Kvaliteta Efikasnost Fleksibilnost Satisfakcija	Kompetitivnost Razvoj	Opstojnost
---	--------------------------	------------

Kratki rok	Srednji rok	Dugi rok
------------	-------------	----------

Slika 4. Model vremenske dimenzije efikasnosti

Model standarda efektivnosti

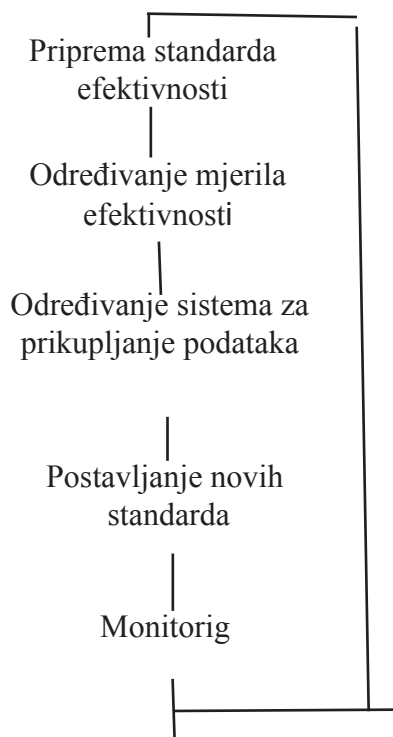
Standard u svom izvornom značenju predstavlja obrazac s kojim se mogu uspoređivati predmeti ili postupci. Danas on označava vrstu propisa kojom se utvrđuju određene karakteristike nekog proizvoda ili definiraju neke brojčane vrijednosti, veličine, jedinice, nazivi, svojstva ili postupci. Prema tome, s aspekta predmeta ovog rada standard se može definirati kao ciljna veličina koju trebaju ostvariti pojedinci, grupe ili poslovni sustav kao cjelina. Sukladno tim veličinama dolazi se do zaključka o efektivnosti pojedinaca, grupa ili organizacija. Drugim riječima, ovdje se efektivnost javlja kao mjerilo postignuća krajnjeg rezultata na svakoj razini mjerenja. Stoga je jedno od ključnih pitanja standarda efektivnosti utvrditi mjerila u kojima se efektivnost izražava. U tom su smislu na slici 5. data neka temeljna mjerila efikasnosti po razinama i zainteresiranim za ta mjerila. Ovako definirana mjerila temelj su za postavljanje standarda efektivnosti u koju svrhu se u nastavku daje način njihova utvrđivanja.

Način postavljanja standarda efektivnosti

Iz onoga što je naprijed rečeno može se zaključiti da standardi efektivnosti predstavljaju rezultate koji će se postići ako se utvrđeni ključni zadaci izvršavaju na zadovoljavajući

. način. Ovi rezultati moraju biti realni, ali stimulativni. Razlikuju se dvije kategorije standarda efektivnosti, i to oni kvantitativni (mjerljivi) i oni kvalitativni (procijenjeni). U oblikovanju standarda efektivnosti polazi se od izabranih pokazatelja (mjerila) koji se zatim izračunavaju iz konkretnih podataka poduzeća i na taj način formira etalon-veličina.

Nasuprot tome, postavlja se ciljna veličina koju treba dostići, a ostvarenje koje u odnosu na etalon-veličinu pokazuje ostvarenje cilja. Dok se etalon veličina izvodi iz ostvarenja u prošlosti, ciljna bi se veličina trebala izvoditi iz očekivanih ostvarenja u budućnosti. Cjeloviti postupak utvrđivanja standarda efektivnosti mogao bi se prikazati kako je to učinjeno na slici 5.



Slika 5. Postupak utvrđivanja standarda efikasnosti

Priprema standarda efektivnosti orijentirana je prije svega, na definiranje razine i vremenske dimenzije standarda, a potom na specificiranje ciljeva ostvarenja kojih se

očekuje, te izvršenje određenih tehničkih aktivnosti povezanih s utvrđivanjem standarda efektivnosti. Iz toga treba proizići mogućnost određivanja mjerila efektivnosti za svaku ciljnu veličinu po izabranim razinama efektivnosti i u zadanom vremenskom razdoblju.

Izabrana mjerila treba kvantitativno (i kvalitativno) izraziti, a što je moguće tek korištenjem odgovarajuće baze podataka. Stoga je potrebno unaprijed oblikovati sustav prikupljanja podataka kako bi se moglo utvrditi etalon-veličinu. U tu je svrhu potrebno prilagoditi računovodstveni sustav i usredotočiti se na mjerenje outputa, a ne na kontrolu inputa.

Postavljanje novih standarda najvažnija je faza u cijelom ovom postupku. Oni se, kako je naprijed rečeno, izvode iz očekivanih ostvarenja u budućnosti pri čemu se obično koristi benchmarking postupak u kojemu se komparacijom s konkurencijom dolazi do ciljnih veličina, odnosno standarda efektivnosti. Nakon što su standardi efektivnosti utvrđeni neophodno je nadzirati ne samo njihovu implementaciju, već i njihovo funkcioniranje u praksi, te izvješćivati o nalazima kako bi se poduzimale nove aktivnosti njihova poboljšanja.

Vremenske dimenzije standarda efektivnosti

Vremenske dimenzije standarda efektivnosti važan su element modela s obzirom da se tek u vremenskoj dinamici mogu donijeti pravilni zaključci o efektivnosti poslovnih sustava. Pri tom treba imati u vidu da se standardi efektivnosti razlikuju o ovisnosti, o tome radi li se o kratkom, srednjem ili dugom roku. Smatra se da je na dugi rok najvažnija samoodrživost (opstojnost) poslovnog sustava, dok su svi ostali standardi praktički u funkciji te opstojnosti. Stoga je potrebno da se stalno identificiraju uzroci individualne, grupne i organizacijske efektivnosti kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. To je važno stoga što poslovni sustav može biti efekti

Razina		Zainteresirani	Potencijalna mjerila efektivnosti
Organizacijska razina	POSLOVNI SUSTAV	Vlasnici-dioničari	ROI, ROE, EPS, DPS, VA, ROVA.ROVA/ROI, MVA, EVA, SV
		Top manager	ROI, ROE, EPS, SV, razna kvalitativna mjerila
		Ostali zainteresirani	Različita s obzirom na brojnost i različitost zainteresiranih Zaposleni: proizvodnost rada; kupci: obujam prodaje; dobavljači: potrošnja materijala; država: veličina dobiti itd.
Grupna razina	DIVIZIJSKE JEDINICE	Investicijski centri	ROI, ROA, ROCE
		Profitni centri	Dobit
		Prihodni centri	Prihod
		Troškovni centri	Troškovi
	FUNKCIJSKE JEDINICE	Proizvodnja	Proizvodni učinak, učinak po radniku, proizvodnost preradbe, iskorištenje materijala, tijek izrade, iskorištenje kapaciteta, učinak remonta, učinak voznog parka
		Nabava	Broj obrtaja, razvoj cijena, kontrolni indeks cijena, disperzija opsega nabavke, korištenje skladišta
		Prodaja	Ostvarenje prodaje, neto prihod, stanje zaposlenosti, koeficijent obrtaja, uspjeh ponude, indeks kupaca
		Financije	Likvidnost, stupanj pokrića stalno vezanog trajnog kapitala, stupanj pokrića stalnog kapitala, stupanj pokrića kratkoročnog i srednjoročnog tuđeg kapitala, ROI, Cash flow
		Kadrovi	Fluktuacija, prosječna plaća, satni učinak, udio u dobiti
		Individualna razina	Radna mjesta
Zadaci službi	Procjena izvršenja		
Managerski zadaci	Ključni rezultati		

Slika 6. Potencijalna mjerila efikasnosti

van s aspekta nekih standarda koji se odnose na kratki i srednji rok, a da na dugi rok nema šanse za opstanak. Stoga održavanje optimalne ravnoteže djelomično znači balansiranje funkcioniranja organizacije tijekom vremena.

ZAKLJUČAK

Mjerenje efektivnosti poslovnih sustava je vrlo kompleksno pitanje. Model indikatora za

mjerenje efektivnosti poslovnih sustava odnosi se na mjerenje individualne, skupne i organizacijske efektivnosti, ali model obuhvata indikatore po razinama menadžementa. Stoga, treba imati u vidu da se standardi efikasnosti razlikuju u ovisnosti po tome radi li se o kratkom, srednjem ili dugom roku. Smatra se da je na dugi rok najvažnija opstojnost poslovnog sustava, dok su svi ostali standardi praktički u funkciji te opstojnosti.

LITERATURA

1. Allport, G.W. (1961): Pattern and growth in personality, New York (Holt, Reinhart&Winston)
2. Bennis, W.G. (1984): The 4 Competencies of Leadership, Trening and Development Journal 38 (August), pp. 14-19.
3. Blanchard, K., Zigarmi, p., Zigarmi, D. (1995): Povećanje učinkovitosti kroz situacijsko rukovođenje u jednoj minuti, Zagreb (Poslovna knjiga d.o.o.)
4. Black J.S., Porter W.L., Management – meeting new challenges, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
5. Buble M., Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet, Split, 2003.
6. Buble M. (2000): Management, Split (Ekonomski fakultet)
7. Burke J.R., Cooper L.C. : The organization in crises, Blakwell ltd., Oxford, 2004.
8. Burns J. (1990): Leadership, New York (McGraw-Hill Book Company)
9. Bussiek J, Anwendungsvientievt Betriebswivtschaftslehre Fur Klein und Mitlezunter Nehmen, R. Oldenburg Verlag, Munichen, 1994.
10. Crosby P. (1997): The absolutes of leadership, san francisco (Jossey-Bass Publishers)11. Dostić M., Menadžment malih i srednjih poduzeća, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, sarajevo, 2003.
12. daft R. (1997): Management, Fourth Edition, New York (The Dryden Press)
13. Dragičević A., Politička ekonomija informacijskog društva, Tiskara Varteks, Varaždin, 1994.
14. Etzione A. (1984): Modem Organizations, New york (Mcgraw-Hill Book Company)
15. Fiedler F.E. (1987): New approaches to affective leadership, New York (John Wiley and Sons, Inc.)
16. Fulgozi A. (1987): Psihologija ličnosti – Teorija i istraživanja, Zagreb (Školska knjiga)
17. Gardner J. (1986): The Nature of Leadership, New York (The Independent Sector)
18. Gibson L.J., Ivancevich M.J., Donnelly H.J., Jr. (1994): Organizations, Invin, Burr Ridge, Illinois
19. Griffin W.R. (1990): Management, 3rd Edition, Boston (Houghton Mifflin Company)
20. Hersey P., Blanchard K. (1977): Management of Organizational Behaviour, New Jersey (Prentice Hali)
21. Jago GA. (1982): Leadership: Perspectives in theory and Research, Management Science, March, pp. 315-336
22. Koontz H., Wehrich H. (1988): Management, 9th Edition, New York (McGraw-Hill Book Company)
23. Kotter J.P. (1988): The leadership factor, New York (Free Press)
24. Likert R.L. (1961): New Patterns of Management, New York (McGraw-Hill Book Company)
25. Likert R.L. (1967): The Human Organizations, New York (McGraw-Hill Book Company)
26. McFarland L., Senn L., Childress I. (1994): 21.51 Century Leadership, Los Angeles (The Leadership Press)
27. Markić M., Business system management, university of Mostar, Mostar, 2001.
28. Markić M., Međuovisnost stilova vođenja i poslovne efikasnosti malih poduzeća, Doktorska disertacija, Sveučilište u Mostaru, 2007.
29. Montana P., Charnov B. (1993): Management, New York (Barron“s Educational Series, Inc.)
30. Peck D., Whitlow D. (1978): Teorije ličnosti, Beograd (Nolit)

31. Rot N. (1954): Psihologija ličnosti, Beograd (Zavod za udžbenike i nastavna sredstva)
32. Schein E. (1997): Organizational Culture and Leadership, San Francisco (Jossey-Bass Publishers)
33. Stodgill R.M. (1974): Handbook of leadership: A Survey of the literature, New York (Free Press)
34. Taffinder P. (1995): The new leaders, London (Kogan Page Ltd.)
35. Tannenbaum R., Smidh W.H. (1973): How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review (May-June)
36. Vroom V.H. (1960): Some Personality Determinants of the Effects of Participation, New York (Englewood Cliffs, Prentice Hall)
37. Wehrich H., Koontz H. (1994): Management (10th edition), Zagreb (Mate)
38. Yukl A. (1989): Leadership in Organizations, New York (Englewood Cliffs Prentice Hall)