

**Autor: Valentina Kirinić**

**Aktivnost:** A3.1. Definiranje kriterija za procjenu razine organizacijske sposobnosti za provedbu i praćenje strateške odluke

**Datum: 31.3.2016.**

## D.3.1. Nacrt kriterija za procjenu razine sposobnosti organizacije za provedbu i praćenje strateške odluke (m5)

### Faktori implementacije strategije (Strategy Implementation Factors)

Osnovu strukture prikazane u tablici Faktori implementacije strategije (Strategy Implementation Factors) čini Okumusova (2003) sistematizacija 11 faktora implementacije strategije iz različitih studija grupiranih u četiri kategorije: sadržaj strategije (strategy content), kontekst strategije (strategy context), operativni procesi (operational processes) i rezultati/ishodi strategije(outcomes):

- razvoj strategije (strategy development),
- neizvjesnost okoline (environmental uncertainty),
- organizacijska struktura (organizational structure),
- organizacijska kultura (organizational culture),
- vodstvo (leadership),
- operativno planiranje (operational planning),
- raspodjela/dodjeljivanje resursa (resource allocation),
- komunikacija (communication),
- kadrovi (people),
- kontrola (control) i
- ishod/rezultat (outcome).

U tablici prvu kolonu čine faktori (temeljeni na spomenutoj Okumusovoj sistematizaciji), drugu kolonu čine kriteriji (dorađeni i izvedeni iz istaknutih problema/aspekata iz (Okumus, 2003), a treću kolonu čine opisi po tri razine zrelosti/sposobnosti za svaki istaknuti kriterij.

Od gore navedenih 11 faktora posebno u donjoj tablici je analizirano njih 8 a nisu posebno istaknuti faktori razvoj strategije (strategy development), kontrola (control) i ishod/rezultat (outcome). Ta će se tri faktora predstaviti putem kriterija/pokazatelja u preostalim faktorima.

Faktori implementacije strategije (Strategy Implementation Factors)

| Faktor<br>(SIF kontekst prema (Okumus, 2003))             | Kriteriji<br>(Issues prema (Okumus, 2003))  | Tri razine zrelosti/sposobnosti (Intenziteti)<br>Od najviše prema najnižoj   |
|---|---|--|
| Strategy (External) context                               |   |  |
| Neizvjesna okolina<br>(2. Environmental uncertainty)      | Upravljanje rizicima<br>(promjene u proračunu, promjene u proračunskom modelu, usklađenost s tekućih projekata,...) | L3: razrađen LFM   |
|   |   | L2: razrađena matrica rizika   |
|   |   | L1: postoji lista rizika   |
| Strategy (Internal) context                               |   |  |
| Organizacijska struktura<br>(3. Organizational structure) | Usklađenost organizacijske strukture i stila odlučivanja  | L3: poslovni procesi su dokumentirani, predviđeno je korištenje povratnih informacija, definirani su postupci kontrole izvršenja |
|   |   | L2: poslovni procesi nisu cjelovito dokumentirani  |
|   |   | L1: postoje samo obavezni pravni akti (statut, pravilnici...)  |
|   | Integracija informacijskog sustava sastavnice sa sustavom sveučilišta   | L3: cjelovita integracija  |
|   |   | L2: integrirani su dijelovi IS koji podržavaju upravljanje samo pojedinim funkcijama   |
|   |   | L1: razina povezanosti IS sastavnice i sveučilišta je zanemariva   |

|   |                                    |   |
|---|------------------------------------|---|
| Vodstvo i stil odlučivanja<br>(5. Leadership)   | Uključenost u postavljanje ciljeva | L3: ciljevi se postavljaju temeljem rada povjerenstava, radnih skupina i provedenih rasprava  |
|   |                                    | L2: ciljevi su postavljeni na radnim skupinama (povjerenstvima), postojala je mogućnost utjecaja ali ne sustavna  |
|   |                                    | L1: nije postojala mogućnost participacije u postupku postavljanja ciljeva  |
|   | Odlučivanje                        | L3: mogućnost participativnog donošenja odluka  |
|   |                                    | L2: dominira delegiranje  |
|   |                                    | L1: nemogućnost participacije   |
| Operational process   |                                    |   |
| Operativno planiranje i komunikacija<br>(6. Operational planning<br>8. Communication) | Plan implementacijskih aktivnosti  | L3: razrađen vremenski i sadrži procjene potrebnih resursa, dovoljno precizan za procjenu mogućnosti realizacije i kontrolu u tijeku provedbe   |
|   |                                    | L2: postoji popis zadataka i potrebnih resursa ali nedovoljno precizan za argumentiranu raspravu o mogućnosti realizacije strategije u očekivanom vremenu temeljem raspoloživog proračuna |
|   |                                    | L1: postoji samo popis zadataka   |
| Resursi   | Resursi (materijalni)              | L3: raspoloživi materijalni resursi (oprema, prostor i proračun) omogućavaju realizaciju plana  |

|                        |         |  |
|------------------------|---------|--|
| (7. Resources)         |         | L2: postoji prepoznatljiv rizik da raspoloživi materijalni resursi nisu dovoljni za realizaciju plana                                |
| Kadrovi<br>(9. People) | Kadrovi | L1: postoje jasni dokazi da raspoloživi materijalni resursi nisu dovoljni za realizaciju plana                                       |
|                        |         | L3: plan je moguće realizirati s postojećim kadrovima, kompetencije koje oni posjeduju i njihove obaveze omogućuju realizaciju plana |
|                        |         | L2: realizacija plana moguća je pod uvjetom stjecanja novih znanja i smanjenja postojećih obaveza postojećih kadrova                 |
|                        |         | L1: za realizaciju plana nužno je novo zapošljavanje   |