



PRIMENA SISTEMA MERENJA PERFORMANSI U JAVNOJ ORGANIZACIJI

THE USE OF PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATION

Zoran Stevanović¹, Lazar Dražeta²

¹Auto-moto savez Republike Srpske, Banja Luka, Republika Srpska, BiH

²Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija

Apstrakt:

U savremenim tržišnim uslovima primetno je širenje koncepta javnog interesa, odnosno jačanje značaja poslovanja javnih organizacija. Pored društvenog značaja javne organizacije imaju strateški i politički značaj za jednu zemlju. Zbog toga je od presudne važnosti za društvo da takve organizacije uspešno posluju. Tržišna privreda u kojoj posluju današnje javne organizacije puna je izazova, opasnosti i promena što od rukovodstva javnih organizacija zahteva formulisane adekvatne strategije i njene implementacije. U ovom radu je opisan proces strategijskog razvoja Auto-moto Saveza Republike Srpske, od definisanja vizije, misije i strateških ciljeva do uvođenja sistema za merenje učinka. Prevođenje strategijskih u operativne ciljeve omogućeno je uvođenjem projektovanog sistema merenja performansi organizacije i zaposlenih, poznatije pod nazivom nazivom *Balanced Scorecard*.

Ključne reči:

javna organizacija, strategijsko upravljanje, upravljanje učinkom, *Balanced Scorecard*.

1. UVOD

Danas organizacije posluju u dinamičnoj sredini što dovodi do velikog pritiska na rukovodstvo bez obzira na vlasničku strukturu organizacije. U uslovima stalnih promjena na tržištu rukovodstvo mora da pronađe adekvatan strategijski pravac budućeg razvoja organizacije, što zbog čestih modifikacija predstavlja veliki poslovni izazov.

Namjera je da ovim radom odgovorimo na ključne izazove vezane za današnje poslovanje javnih organizacija, a to su:

- ◆ Kako poboljšati poslovanje javne organizacije i dovesti je u stanje društveno odgovorne organizacije;
- ◆ Da li je *Balanced Scorecard* (BSC), kao savremen koncept poboljšanja poslovanja, moguće primeniti u poslovanju javne organizacije.

Opšte je prihvaćen stav da je lakše formulisati strategiju nego je implementirati. Istraživanja ukazuju da organizacije koje koriste BSC kao koncept poboljšanja poslovanja ostvaruju bolje poslovne performanse od konkurencije. Nastanak BSC koncepta mjerenja performansi vezan je za autore Kaplan i Nortona, koji su devedesetih godina prošlog veka došli do zaključka da većina organizacija ne uspijeva adekvatno implementirati strategiju. Njihovo istraživanje je dovelo do univerzalnog okvira koji bi ujedinio sve okvire praćenja performansi (Kaplan & Norton, 1996). BSC kao sredstvo za poboljšanje poslovanja organizacije nije samo koncept mjerenja performansi organi-

Abstract:

In modern market conditions, the expansion of the concept of public interest, *i.e.*, strengthening of relevance of public organizations, is quite evident. Besides social significance, public organizations also have considerable strategic and political significance for a country. Hence, it is of vital importance for the society to enable such organizations to operate successfully. The market economy of today's public organizations is full of challenges, risks and changes that require an adequate strategy and its proper implementation by an organization's management. The paper describes the process of strategic development of the Automobile Association of the Republic of Srpska, from determining its vision, mission and strategic goals to introduction of performance management system. Translating strategic into operational objectives was triggered by the introduction of the system measuring an organization's and individual's performances, commonly known as *Balanced Scorecard*.

Key words:

public organization, strategic management, performance management, *Balanced Scorecard*.

zacije nego ga možemo posmatrati kao sredstvo koje povezuje formulisane strategije sa njenom operacionalizacijom (Kaplan & Norton, 2010).

Države Balkana koje pretenduju da postanu članice Evropske unije moraju ispuniti uslov da se deo javnih organizacija koje posluju profitabilno na tržištu moraju dovesti u stanje samoodrživosti tj. da mogu ograničeno uživati subvencije od strane države (Ugovor o funkcionisanju EU). Drugu vrstu javnih organizacija koje posluju neprofitabilno i stoga su na teretu budžeta, države moraju dovesti u stanje društveno odgovornih organizacija koje u potpuosti zadovoljavaju zahtjeve osnivača (Vlada) i potrebe klijenata (građana).

U ovom radu je prikazano viđenje budućeg razvoja Auto-moto Saveza Republike Srpske (AMS RS), kao organizacije od javnog interesa, kroz primjenu BSC kao savremenog koncepta poboljšanja poslovanja organizacije.

2. O AUTO-MOTO SAVEZU RS

AMS RS je osnovan 1993. godine, kao organizacija koja će u toku građanskog rata u BiH djelovati na teritoriji Republike Srpske, nastavljajući tradiciju bivšeg Auto-moto saveza Bosne i Hercegovine, sa sjedištem organizacije u Banja Luci. Danas u sastavu AMS RS djeluje 40 Auto-moto društava (AMD), kao posebnih organizacionih jedinica raspoređenih na čitavoj teritoriji Republike Srpske.



Položaj i ovlaštenje Auto-moto saveza Republike Srpske uređeni su Zakonom o ovlaštenjima AMS RS (Službeni glasnik Republike Srpske, 2009). U skladu sa svojim statutarnim odredbama AMS RS obavlja sljedeće djelatnosti:

- ◆ Tehnička pomoć vozačima na putevima;
- ◆ Distribucija obrazaca za izdavanje međunarodnih vozačkih dokumenata;
- ◆ Poslovi iz oblasti bezbjednosti drumskog saobraćaja;
- ◆ Prikupljanje i saopštavanje informacija o stanju na putevima;
- ◆ Druge djelatnosti povjerene od strane nadležnih organa.

3. RAZVOJ STRATEGIJE AMS RS

Prije formulisanja razvojne strategiju AMS RS urađena je analiza okruženja organizacije, kao proces nadgledanja (kontrola) da bi se identifikovale sadašnje i buduće šanse i prijetnje koje mogu uticati na sposobnost organizacije za postizanje njenih ciljeva (Mašić, 2009). Analiza sredine obuhvata analizu eksterne (posredno i konkurensko okruženje AMS RS) i analizu interne sredine (izvori i sposobnost preduzeća).

Za analizu posrednog okruženja korišćena je PEST analiza (politički, ekonomski, društveni i tehnološki okvir). Za analizu konkurentnog okruženja korišćen je Porterov model 5 sila (faktora grane), dok je za analizu interne sredine korišten je Porterov lanac vrijednosti (Mašić, 2009). Procjena okruženja je potom sumirana SWOT analizom (Slika 1), koja omogućava rukovodstvu AMS RS da prepozna sve prijetnje i mogućnosti koje dolaze iz okruženja, a sa druge strane snage i slabosti, kao interne faktore organizacije.

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dobar imidž u javnosti ◆ Stabilno finansiranje ◆ Sigurno tržište ◆ Razvijena distribucija ◆ Investiciona ulaganja 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nezastupljenost u međunarodnim udruženjima ◆ Zavisnost finansiranja od politike ◆ Nerazvijene srodne djelatnosti ◆ Slaba opremljenost podružnica (AMD)
PRILIKE	PRETNJE
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Osvajanje prostora tržišnog učešća ◆ Rast broja registrovanih vozila (potencijalni klijenti) ◆ Proširenje poslovne aktivnosti na druge srodne djelatnosti ◆ Uvođenje međunarodnih standarda kvaliteta 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ukidanje polobudžetskog finansiranja ◆ Nestabilna politička-ekonomsko-socijalna situacija u zemlji ◆ Konkurencija (BIHAMK, HAK) ◆ Uvođenje međunarodnih standarda kvaliteta

Slika 1. SWOT analiza AMS RS

Nakon identifikacije kritičnih faktora koji utiču na poslovanje, definisani su misija, vizija i strategijski ciljevi organizacije. Misija AMS RS, kao svrha postojanja koja daje identitet organizaciji (Mašić, 2009), definisana je kroz potrebu svojih članova (vozača) za kvalitetno pružanje usluga pomoći na putu, kao i podizanje saobraćajne i tehničke kulture svih učesnika u saobra-

ćaju. Vizija, kao dalekosežni cilj kome teži organizacija (Mašić, 2009), jeste da AMS RS postane lider na cijeloj teritoriji BiH u pogledu poslovanja, ostvarujući visok kvalitet usluga za svoje članove i sve ostale potencijalne korisnike usluga.

Strategija razvoja je pretvorena u grupe operativnih ciljeva kojima AMS RS planira da usmeri svoje aktivnosti radi ispunjenja misije i vizije organizacije. Izdvojena su tri pravca budućeg razvoja poslovanja i postavljeni operativni ciljevi organizacije.

1. Povećanje konkurentnosti u odnosi na druge organizacije sa srodnom djelatnošću:
 - ◆ Izgradnja objekata AMD i opremanje opremom i voznim parkom;
 - ◆ Na teritoriji Federacije BiH poslove mogu da obavljaju partneri u ime AMS RS
 - ◆ Razvoj ljudskih resursa;
 - ◆ Dobra saradnja sa medijima, Vladom i javnošću RS.
2. Tržišna profitabilnost kao preduslov za finansijsku i političku nezavisnost budućeg poslovanja:
 - ◆ Smanjenje troškova poslovanja
 - ◆ Formiranje privrednog društva sa službom „Pomoć i informacije na putu“;
 - ◆ Osnivanje osiguravajuće kuće, samostalno ili sa potencijalnim partnerom;
 - ◆ Formiranje ostalih privrednih društva iz srodne djelatnosti.
3. Stvaranje dobrog imidža kod Vlade i javnosti RS i BiH:
 - ◆ Formiranje školskih saobraćajnih sekcija;
 - ◆ Provođenje preventivnih tehničkih pregleda vozila;
 - ◆ Izrada i distribucija ilustrovanih letaka.

4. UPOTREBA BSC U PRIMENI STRATEGIJE AMS RS

Koncept BSC se bazira na praćenju performansi poslovnih procesa koji direktno utiču na uspjeh realizacije razvojne strategije organizacije. Cilj BSC je da rukovodioci na svim nivoima imaju prikaz stanja u organizaciji, što im omogućava da svoje djelovanje usmjeravaju na kritična područja u sistemu poslovanja organizacije.

Razvojem koncepta BSC došlo se do kombinovanja mjerila koja proizilaze iz strategije preduzeća. Prema konceptu BSC ciljevi i mjerila se izvode iz vizije i strategije organizacije, a definišu se kroz četiri perpektive, kojima se adresuju interesi vlasnika, kupaca i zaposlenih: finansije, kupci, interni procesi i učenje i razvoj (Kaplan & Norton, 2010). Strategijskim planom razvoja postavljeni su operativni ciljevi budućih performansi AMS RS iz perspektive povećanja konkurentnosti organizacije, tržišne profitabilnosti i stvaranja dobrog imidža (Tabela 1).

Obzirom da su predstavljeni operativni ciljevi, za procjenu performansi sjedišta i organizacionih jedinica AMS RS predviđene su ocjene postignutog rezultata od 1 do 5 za svaku mjeru uspeha (Tabela 2).

Ostvarenje (%)	Ocjena
Ispod 60	1
61-70	2
71-80	3
81-90	4
91-100	5

Tabela 2. Skala za mjerenje i procjenu performansi operativnih ciljeva AMS RS



Cilj	Mjera uspeha	Formula za izračunavanje	Periodičnost mjerenja
Konkurentnost organizacije			
Prevoz vozila na teritoriji RS i BiH	Sigurno i na vrijeme prevoziti havarisana vozila i putnike	15% povećanje broja prevoza po AMD (10 intervencija)	Mjesečno
Vremenski period dolaska na intervenciju	Smanjiti vremenski period dolaska na intervenciju	30% povećanje efikasnosti (vreme intervencije 40 min)	Mjesečno
Povećanje broja preventivnih akcija	Preventivni tehnički pregled vozila	480 vozila po AMD	Godišnje
Obuka zaposlenih na nivou AMS RS	Obuka zaposlenih u Službi SPI u radu sa klijentima	50% obučenog osoblja (20 vozača i 20 administratora)	Godišnje
	Obuka rukovodilaca AMS RS u poslovnim veštinama	50% obučenog osoblja (22 rukovodioca)	Godišnje
Tržišna profitabilnost			
Smanjenje troškova prevoza (plaćanje prema AMD)	Satelitsko praćenje vozila	20% smanjenja fiktivne kilometraže (36.000 km)	Godišnje
Smanjenje troškova održavanja vozila	Prebaciti kontrolu ispravnosti i održavanja vozila na AMD	100% smanjenje troškova	Godišnje
Smanjenje troškova po osnovu ličnih dohodaka	Sistematizacija radnih mjesta u sjedištu AMS RS	20% smanjenje radne snage	Godišnje
Formiranje prodavnice auto delova (srodne delatnosti)	Formirati prodavnice u 50% baznih centara	3 prodavnice auto delova	Godišnje
Stvaranje dobrog imidža			
Zadržati povoljan status na tržištu	Zadržati polubudžetski način finansiranja	100% ispunjenje plana budžeta (2.800.000 KM)	Godišnje
Povećanje broja preventivnih akcija	Formirati školske saobraćajne sekcije preko AMD	480 saobraćajnih sekcija na teritoriji RS	Godišnje
	Izrada i podjela ilustrovanih letaka u vezi preventivnih akcija	200.000 učesnika u saobraćaju	Godišnje
Omasoviti članstvo u AMS RS	Povećanje broja članova AMS RS	25% povećanje broja članova (ukupno 10.000 članova)	Polugodišnje
Poboljšati vidljivost AMS RS u medijima RS	Prisutnost u pisanim i e-medijima RS i BiH	100% pokrivenost vodećih pisanih i e-medija	Kvartalno

Tabela 1. Primjer operativnih ciljeva AMS RS

Bodovnom ocjenom svake mjere uspeha procjenjuje se prosječan uspjeh svake organizacione jedinice AMS RS. Na taj način učinak zaposlenih omogućava rangiranje organizacionih jedinica kao uslov za raspodjelu finansijskih sredstava na osnovu postignutih rezultata. Većinska raspodjela finansijskih sredstava se trenutno utvrđuje na osnovu regionalizacije, proporcionalno spram dužine puteva i broja registrovanih vozila na području AMD, što dovodi do inertnosti u poslovanju. Primenom prikazanog modela BSC, raspodjela finansijskih sredstava može biti korigovana na osnovu performansi svake organizacione jedinice, po Pravilniku o finansiranju i odluci koji utvrđuje Upravni odbor AMS RS.

4. ZAKLJUČAK

Osnovna prepreka u razvoju domaćih organizacija iz javnog sektora jeste nesprijetnost rukovodilaca da primjenjuju savremene koncepte poboljšanja poslovanja, čija je primjena neophodna u današnjoj turbulentnoj sredini. Najveći problem se javlja u implementaciji jer se samo 10 % formulisanih strategija uspešno primeni u organizacijama (Charan, 1999). Zbog toga je na početku ovog projekta obezbeđena podrška izvršnog rukovodstva AMS RS u pripremi na implementaciji BSC modela u pojedinim organizacionim jedinicama.

Primjena modela BSC u AMS RS započela je identifikacijom ključnih faktora poslovanja i definisanjem misije, vizije i stratezijskih ciljeva organizacije. Prevodenjem stratezijskih u operativne ciljeve moguća je promena prirode poslovanja AMS

RS u budućnosti, bez subvencije od strane države. Time se u potpunosti ostvaruje princip modela BSC kojim se usklađuje učinak organizacionih jedinica sa strategijom i motivišu zaposleni da se angažuju na sprovođenju operativnih ciljeva organizacije. Dosadašnji rezultati u implementaciji na primjeru AMD Doboj pokazuju da se BSC model može uspešno primeniti u javnim organizacijama, bez obzira na pravni okvir poslovanja (tržišno ili budžetski).

LITERATURA

- Charan R. (1999). *Why CEOs fail*, Fortune Magazine; June 1999. Preuzeto sa <http://www.fortune.com/fortune/print/0,15935,374594,00.html>
- Evropska unija. (2010). Ugovor o funkcionisanju EU. Preuzeto sa www.europa.eu
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2010). *Premija za uspeh. Povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentne prednosti*. Beograd: FEFA.
- Mašić, B. (2009). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univrezitet Singidunum.
- Službeni glasnik Republike Srpske. (2009). Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o penzijskom i invalidskom osiguranju. Službeni glasnik Republike Srpske br. 01/09 <http://www.slglasnik.org/>