



**UNIVERZITET  
U ZENICI**

# Od projektnog do procesnog prilaza u razvoju sistema kvaliteta na UNZE

**Prof.dr sc. Darko Petković**

Prorektor za međunarodnu saradnju i  
osiguranje kvaliteta

Fakultetska 3, 72 000 ZENICA

tel: 00387 32 44 44 20

fax.00387 32 44 44 21

<http://www.unze.ba>

## SADRŽAJ IZLAGANJA

1. MJERENJE PERFORMANSI ORGANIZACIJA
2. URAVNOTEŽENA KARTA POSLOVANJA (UKP)-  
BALANCE SCORE-CARD (BSC)
3. STANJE I PERSPEKTIVE QA SISTEMA NA UNZE
4. INTERNE I EKSTERNE EVALUACIJE
5. ZAKLJUČAK

## Kako upravljati aktivnostima univerziteta?

"Ako nešto ne možete izmjeriti, ne možete time ni upravljati".

## Efektivnost i efikasnost?

Postoje mnoge zanimljive teme koje se mogu obraditi u prezentacijama o mjeranju efektivnosti i efikasnosti organizacija jer problem mjerenja performansi organizacija je već dugi niz godina veliki izazov kako za teoretičare menadžmenta tako i za praktičare.

## Strategije razvoja univerziteta?

- U sklopu jednog od brojnih WUS-ovih projekata u BiH u poslednjih 15 godina svi javni univerziteti su uradili STRATEGIJE RAZVOJA.
- Najveći izazov menadžmenta svake visokoškolske organizacije je učiniti da svi dijelovi organizacije djeluju u skladu sa strategijom.
- "Proces strateškog menadžmenta se ne završava kada organizacija odluči koju će strategiju provoditi. Mora postojati prevođenje strateške misli u stratešku akciju". "Organizacije koje su sposobne prevesti svoju strategiju na sistem za mjerenje realizacije strategije kroz skup rezultata imaju mnogo veću šansu za realizaciju iste". Sistemi za mjerenje performansi su veoma rijetko vezani za strategiju. Oni veoma često nastaju po sistemu prošla godina + 10%.

## Dobra strategija....a rezultati?

- Jedan od osnovnih razloga neefikasnosti organizacija, je strateška nefokusiranost. Dobro postavljena strategija ne garantuje i uspješnu implementaciju iste. Zbog toga je od izuzetne važnosti da organizacije sistemski razmatraju, ocjenjuju i kontrolišu realizaciju strategije.
- Efikasan sistem mjerenja performansi i poboljšanje implementacije strategije moraju biti sastavni dio procesa strateškog menadžmenta.
- Potrebno je posebno naglasiti važnost da pokazatelji proizilaze iz strategije organizacije, jer se samo tada menadžment može nadati da će proizvesti potrebnu energiju za efektivno kontinuirano poboljšanje.

## Procesno upravljanje kvalitetom?

- Mjerenje efektivnosti je i važan element procesnog pristupa upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2008 kao i kontinuiranog poboljšanja.
- Trenutno ne postoji standardna metodologija za mjerenje performansi organizacije što rezultira teškoćom u utvrđivanju dokaza dobre prakse i mogućnosti da se efikasno uspoređuju performanse.
- Zbog različitih pogleda na razvoj mjerenja i ocjenjivanja uspješnosti poslovanja razvilo se više različitih modela za mjerenje uspješnosti poslovanja kao što su: Balanced Scorecard, Sistem 20 ključeva, Model šest sigma, TQM itd.

## Balance Score-Card ili Uravnotežena karta poslovanja?

- Jedan od koncepata koji se najviše koristi za mjerenje uspješnosti procesne organizacije je BSC-Balanced Score-Card (**Uravnotežena Karta Poslovanja - UKP**), jer prati optimalan broj ključnih pokazatelja čiji je izbor proistekao iz vizije i strategije organizacije.
- Danas je BSC/UKP sistem, odnosno metodologija koja "misiju i strategiju organizacije prevodi u razumljiv skup pokazatelja koji osiguravaju okvir za menadžment sistem kao i za mjerenje implementacije strategije". To je okvir koji omogućava da strategija bude operacionalizovana, da organizacija bude prilagođena strategiji, da strategija postane svakodnevni posao i kontinuirani proces.



## Izbor odgovarajućih pokazatelja...KPI- Key performance indicator?

- Izbor odgovarajućih pokazatelja, koji moraju biti orijentisani ka kontinuiranom poboljšanju, je, obično, veoma kompleksan problem o kome zavisi uspjeh implementirane BSC/UKP. Težina zadatka u izradi UKP-a nije u identifikaciji dovoljno pokazatelja uspjeha (KPI-Key Performance Indicator), već u izboru veoma malog broja najvažnijih pokazatelja.
- Loše dizajniran sistem pokazatelja može završiti kao igra brojki, gdje besmisleni pokazatelji vode ka jednako besmislenim izvještajima. Često se dešava da su KPI sami sebi svrha i predstavljaju krajnji rezultat a ne ulaze za poboljšanje sistema.
- Kod izbora pokazatelja potrebno je biti veoma oprezan, jer premali broj pokazatelja može izazvati snažno fokusiranje, a odabir velikoga broja pokazatelja može znatno otežati mjerenje i praćenje uspješnosti".

## Konkretizacija unapređenja?

- Vodeće visokoškolske organizacije u svijetu ne zaustavljaju na prikupljanju i analizi podataka. One koriste dobivene podatke da bi postigli konkretna unapređenja i uspješno pretvorile strategiju u akciju.
- Drugim riječima, one koriste mjerenje performansi za upravljanje vlastitom organizacijom. Naglasak mjerenja performansi ne smije biti primarno na kontrolnoj funkciji, komunikacija i edukacija osoblja, postizanje konsenzusa, prihvaćanje strateških ciljeva i fokusiranje na njihovo ostvarenje bi trebalo da predstavlja osnovni smisao modernog sistema za mjerenje performansi.

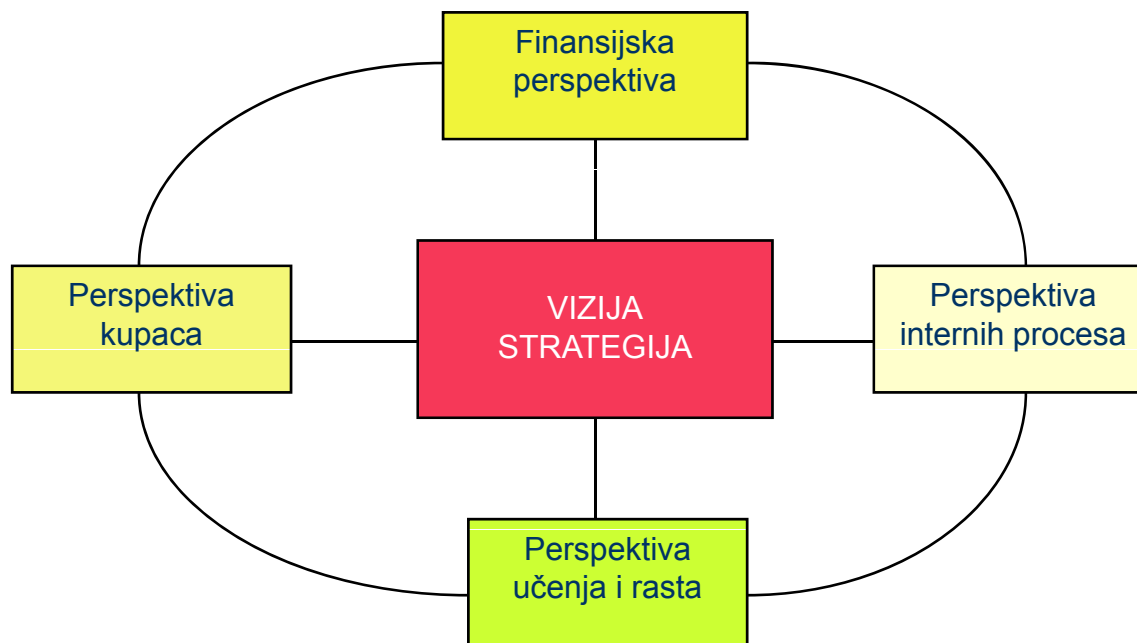
## Mjerljivi ciljevi?

- Mjerljivi ciljevi koje će odrediti menadžment visokoškolske organizacije moraju biti određeni ne samo na strateškom nivou poslovanja, već i za pojedine organizacione cjeline, sektore, odjeljenja, centre, dislocirane organizacione cjeline, radne grupe pa sve do zaposlenih pojedinaca.
- Za svaku cjelinu, pomoću sistema za mjerenje performansi, definišu se mjere performansi.
- Bit procesa mjerenja performansi visokoškolske organizacije je u formulisanju strategije i njenom izvršavanju usklađujući resurse i djelovanje u izvršenju strategije.

## Šta sve mjeriti?

- Mnoge stvari su mjerljive.
- Ali to ih ne čini ključnim za uspjeh organizacije.
- Ključni pokazatelj uspjeha (KPU) ili Ključni indikatori stanja (KPI) je posebna vrsta mjere. On mjeri nešto što je strateški važno za organizaciju.
- Prilikom određivanja KPU/KPI, veoma je važno ograničiti se na samo one pokazatelje koji su esencijalni za postizanje ciljeva organizacije.
- Takođe je važno da broj KPU/KPI nije prevelik da bi se sačuvao fokus na postizanje istih.

## Perspektive BSC/UKP metode?



Slika 1. Veze između perspektiva UKP-a

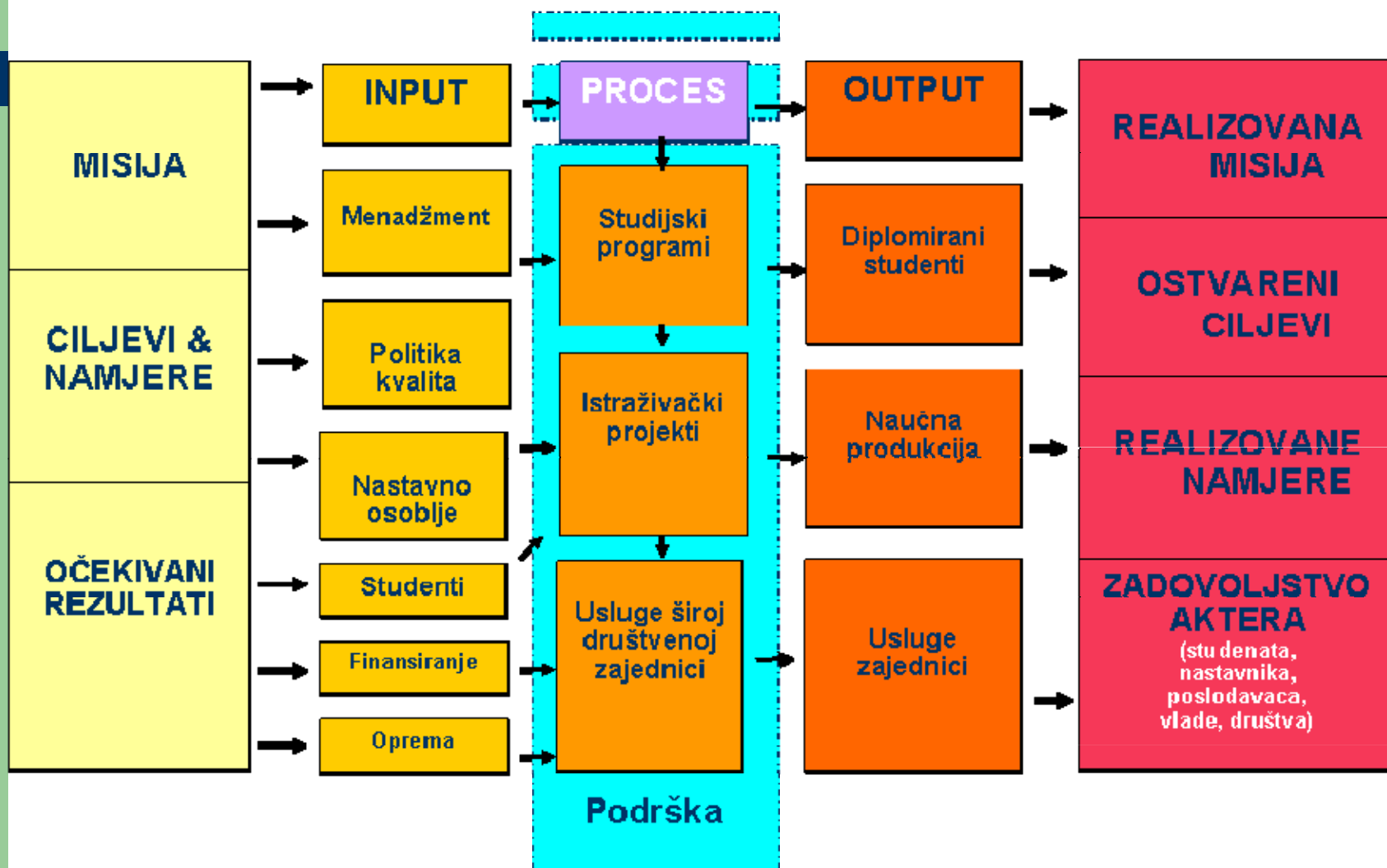
## Problemi i prepreke za primjenu BSC/UKP metode?

- otpor zaposlenika prema promjenama,
- nedovoljna posvećenost menadžmenta sistemu BSC/UKP,
- strah od rezultata mjerenja uspješnosti,
- loša vertikalna komunikacija unutar organizacije i
- nedefinirani sistem ocjenjivanja rezultata i nagrađivanja.

Teorija, ....teorija....teorija....?

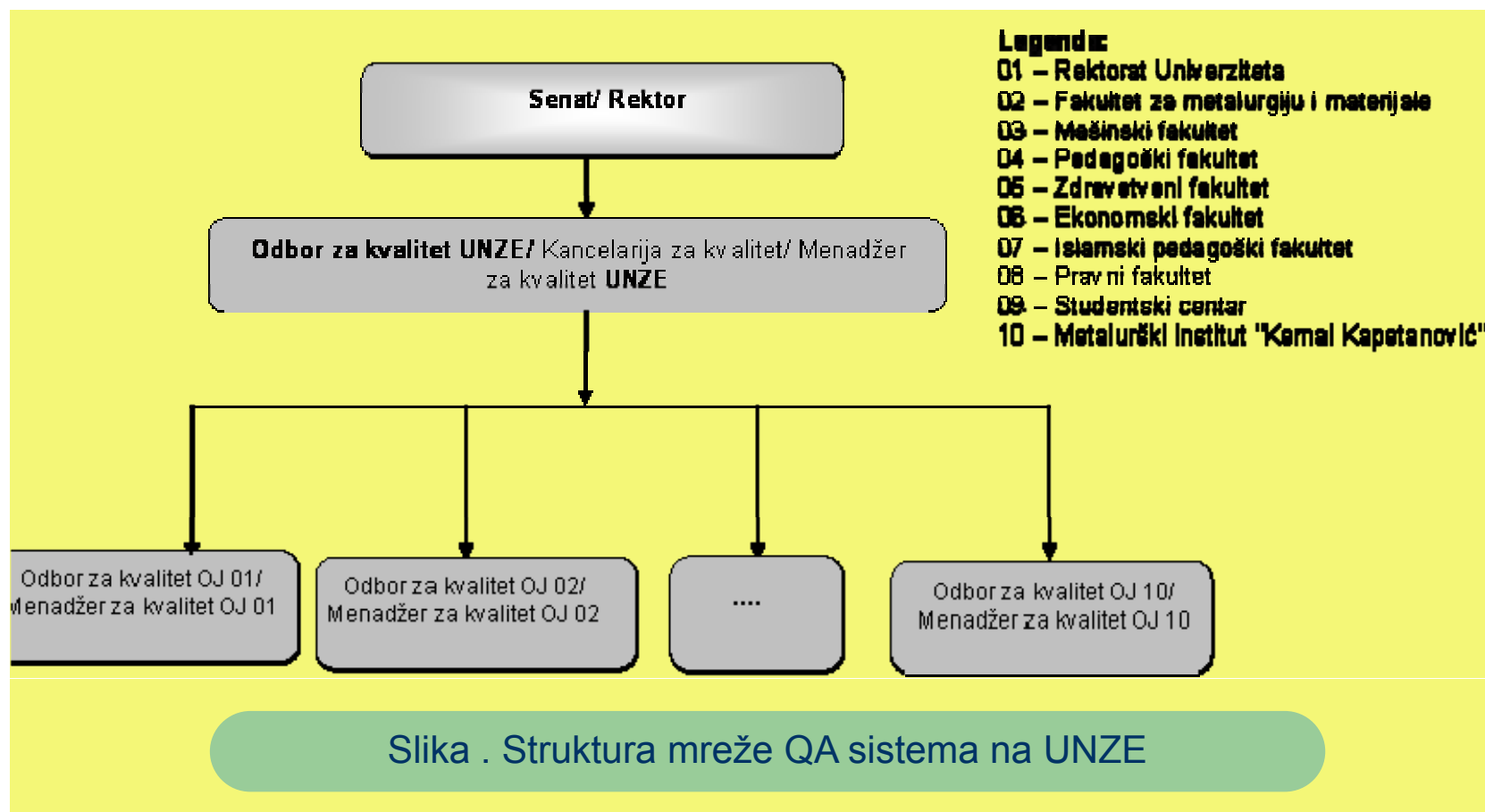
.....I da sve ne bi bila  
teorija.....

## ....pogledajmo kako to funkcioniše na terenu....





## ORGANIZACIJA QA SISTEMA NA UNZE



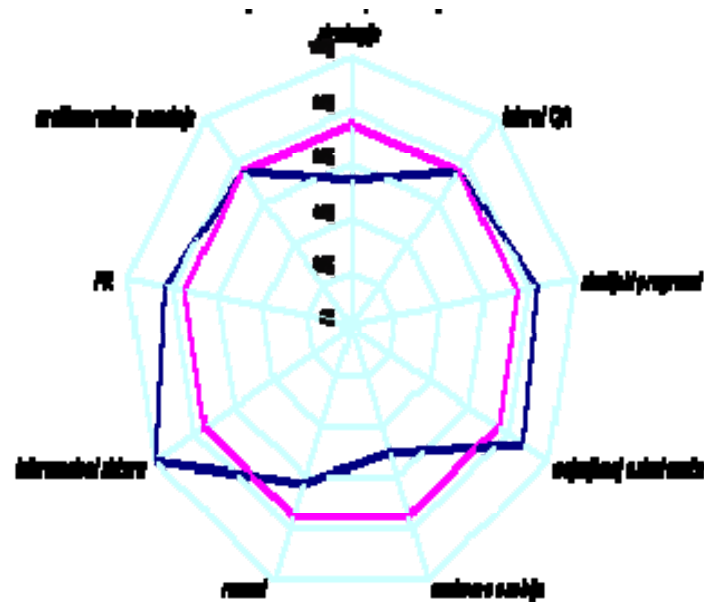
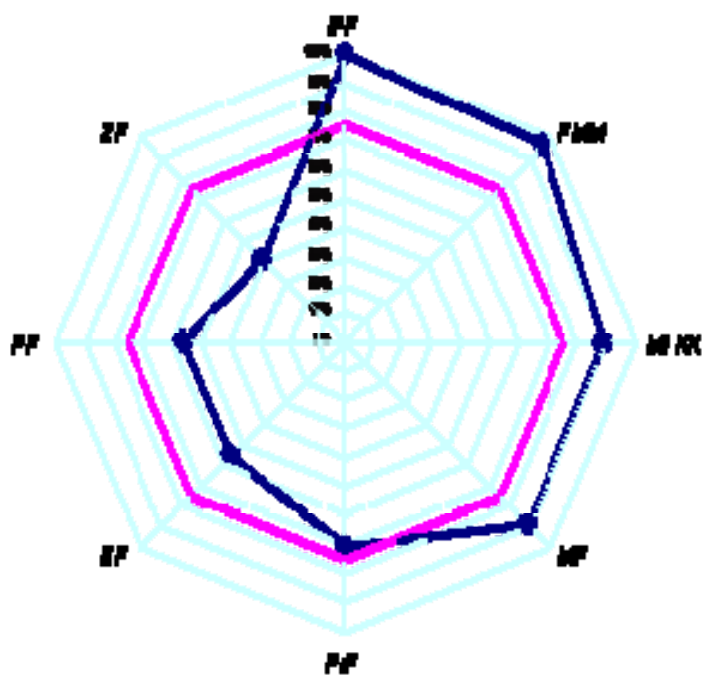
## INSTITUCIONALNE INTERNE EVALUACIJE NA UNZE.....tok aktivnosti ?

- **Projektni zadatak za izvođenje interne evaluacije po OJ**
  - Početak: **Decembar** tekuće godine za koju se radi interna-evaluacija
  - Odgovorni: QA menadžeri OJ sa prodekanima OJ
  - Dostava obrađenih podataka: **15-30.januara** tekuće godine
- **Februar:** Sjednice NNV po OJ i razmatranje Interne evaluacije OJ (set mjera i preporuka)
- **Mart:** Rad na Internoj evaluaciji UNZE (QA menadžer, prorektori, gen.sekretar)
- **April:** Razmatranje Interne evaluacije na Senatu i predlog mjera za poboljšanja
- **Juni/juli :** Interni audit – kontrola i ocjena aktivnosti poboljšanja

## Sumarno....?

- Institucionalne interne evaluacije stanja – **svake godine**
- Institucionalne eksterne evaluacije stanja – **svake 2- 4 godine**
- Interne evaluacije NPP – **svakih 5 godina**
- Interni audit-i stanja (**svake godine** polovinom kalendarske godine)

# Interni audit?

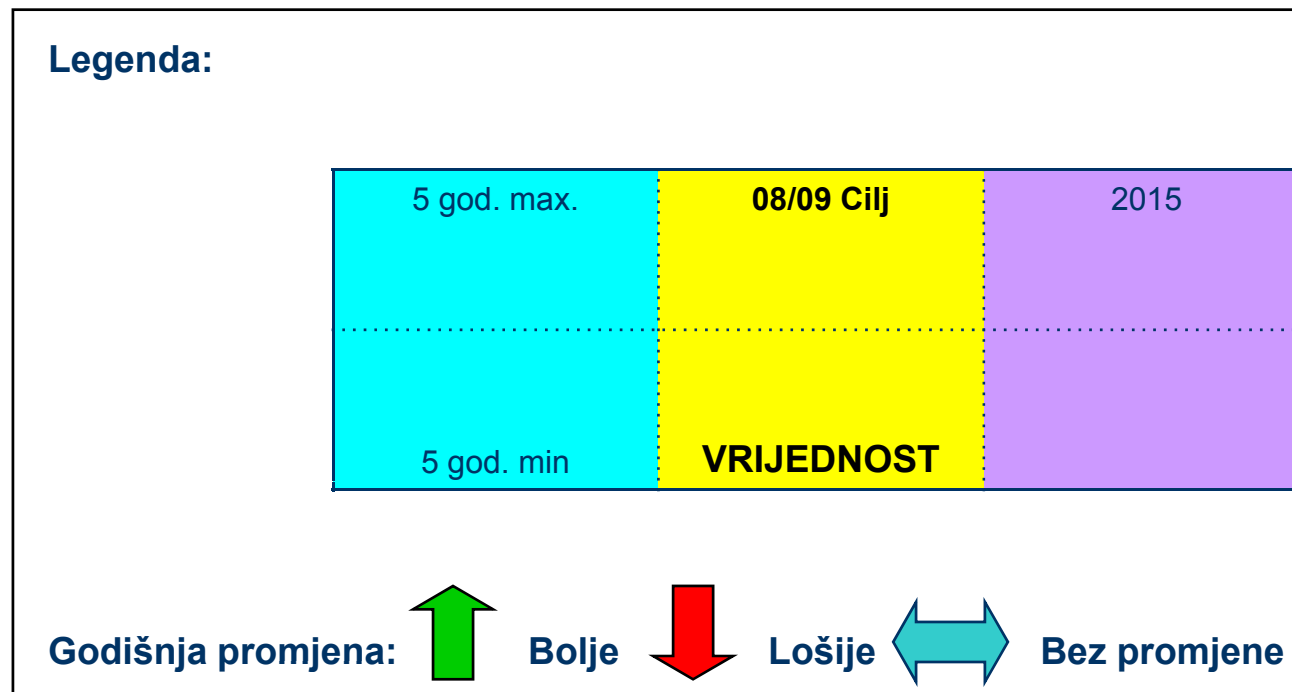


Slike .....




# Ključni indikatori stanja – KPI/KIS?

KEY PERFORMANCE INDICATOR /KLJUČNI INDIKATORI STANJA		POKAZATELJI U ODNOSU NA GODINE		
PODRUČJE VREDMNOVANJA	ODNOS	2008.	2009.	2010.
<b>OSOBLJE</b>				
KI 1	BROJ STUDENATA/BROJ NASTAVNOG OSOBLJA	$5371 / 394 = 13,60$	$5850 / 463 = 12,63$	$5755 / 418 = 13,76$
KI 2	BROJ STUDENATA /NASTAVNO OSOBLJE BEZ GOSTIJU	$5371 / 285 = 18,8$	$5850 / 264 = 22,2$	$5755 / 267 = 21,55$
KI 3	UKUPAN BROJ NASTAVNOG OSOBLJA / BROJ NENASTAVNOG OSOBLJA	$394 / 196 = 2,01$	$463 / 189 = 2,45$	$418 / (364 - 131 - 46) = 418 / 187 = 2,23$
KI 4	BROJ NASTAVNOG OSOBLJA STALAN + DVOJNI / BROJ NENASTAVNOG OSOBLJA	$285 / 196 = 1,45$	$264 / 189 = 1,40$	$(131+46+90) / 189 = 264/187 = 1,41$
KI 5	BROJ NASTAVNOG OSOBLJA STALAN /BROJ NENASTAVNOG OSOBLJA	$165 / 196 = 0,84$	$175 / 189 = 0,92$	$(131+46) / 187 = 0,95$

## Praćenje i projiciranje KPI ?



**Cilj: Pregledna tabela KPI koju će znati da čitaju i razumiju ...i oni koji nas teško razumiju (UO, naši osnivači i finansijeri,...)**

	adfgadhfgfhgjh								
STUDIJSKI PROGRAMI, STUDENTI, NASTAVA I NASTAVNICI	5 god. max.	08/09 Cilj	2015	5 god. max.	08/09 Cilj	2015	5 god. max.	08/09 Cilj	2015
	5 god. min	VRIJED NOST		5 god. min	VRIJED NOST		5 god. min	VRIJED NOST	
MEĐUNARODNE AKTIVNOSTI									
PROSTOR I OPREMA									
FINANSIJE-NOVČANA SREDSTVA	Budžetska sredstva			Vlastita sredstva			Donatorska sredstva i grantovi		
	5 god. max.	08/09 Cilj	2015						
	5 god. min	VRIJED NOST							

...i dokle ići...i gdje stići?

....I dokle u svemu ovome ići da sve ne pređe u birokratsko administriranje?....





## Hvala za Vašu pažnju i strpljenje?

Za sve detaljnije informacije možete se obratiti na:

**Ured za međunarodnu saradnju i QA**

Šef Kabineta Mr sc. Selam Spužić

Prorektor prof.Dr sc. Darko Petković

**Kancelariju za osiguranje kvaliteta**

QA manager Mr Ibrahim Plančić

**Kancelariju za razvoj karijera i kompetencija**

Menadžer za kompetencije UNZE Dženan Kulović

**Kancelarija za ECTS**

Menadžer za ECTS Mr sc. Edin Begović