

MOGUĆNOSTI MJERENJA AUTPUTA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

THE POSSIBILITIES OF MEASURING OF OUTPUT IN NONPROFIT ORGANIZATIONS

Dr Teodor M. Petrović*

Dr Lazar K. Radovanović**

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet Brčko

APSTRAKT

U radu se obrađuju osnovne kategorije i moguće klasifikacija mjerila autputa, ukazuje na probleme selekcije mjerila i naznačavaju opšti principi za njihovu implementaciju kako bi poslužila kao putokaz menadžerima neprofitnih organizacija. Usljed nemogućnosti primjene tradicionalnih finansijskih mjerila autputa u neprofitnim organizacijama koriste se surogatna mjerila koja zamjenjuju standardne kriterijume za mjerenje autputa. Istraživanje obuhvata primjenu surogatnih mjerila autputa neprofitnih organizacija iz oblasti pravosuđa, policije, profesionalne vatrogasne jedinice, obrazovanja i sporta.

Ključne riječi: neprofitne organizacije, mjerila autputa, mjerila procesa, surogatna mjerila

ABSTRACT

The paper discusses the basic categories and possible classifications of the measurement of output, indicates the problems of selection criteria and signifies general principles for their implementation as a guide to the managers of non-profit organizations. Due to the impossibility of application of the traditional financial output measurements, non-profit organizations use surrogate benchmarks which replace standard criteria for the measurement of output. The research incorporates the use of surrogate output benchmarks of non-profit organizations in the field of justice, police, professional fire brigades, education and sport.

Keywords: non-profit organizations, output measurements, process measurements, surrogate benchmarks

UVOD

U neprofitnim organizacijama ne postoji samo jedna mjera performansi koja bi izrazila njihovu uspješnost, kao što je profit u dobitno orijentisanim organizacija, pa je neophodno razmotriti surogatna mjerila koja su predmet istraživanja u ovom radu. Kompleksnost ciljeva neprofitnih organizacija, koji su često nematerijalni i ponekada nedokučivi, dovodi do toga da se autputi ovih organizacija vrlo teško mjere tradicionalnim finansijskim mjerilima, pa su potrebna druga, zamjenska ili surogatna mjerila kako bi se analizirala njihova uspješnost što predstavlja cilj istraživanja. U zavisnosti šta se nastoji izmjeriti, koriste se različita mjerila koja pokazuju ekonomičnost, efikasnost i efektivnost neprofitne organizacija ili njenog programa. U radu su korišćene metode komparativne analize i sinteze, generalizacije, klasifikacije, deskripcije i statističke metode.

Neprofitne organizacije se, u jednoj opštoj ravni, mogu kategorisati na: državne organizacije (institucije) federalnog, republičkog i lokalnog karaktera, uključiv i regulatorne i druge agencije, komisije i slične organe sa statusom pravnog lica i druge neprofitne organizacije dobrovoljnog karaktera (zdravstvene, obrazovne, socijalne, naučne, kulturne i sl.) i komercijalno-članskog karaktera (društveni, sportski i slični klubovi, sindikati, privredne komore i slične organizacije).

Uloga i značaj neprofitnih organizacija (NPO) stalno se preispituje u savremenom društvu, dok se njihove aktivnosti sve više povezuju i isprepliću s aktivnostima profitnih entiteta i ove granice, u savremenim uslovima poslovanja, postaju sve manje izražene i prepoznatljive. NPO imaju, prije svega, društvenu usmjerenost, međutim dio njihovih aktivnosti može se i tržišno usmjeravati. Profitne organizacije nastoje ojačati svoju društvenu ulogu razvijanjem društvene odgovornosti u poslovanju. Jedna od ključnih razlika između neprofitnih i profitnih entiteta je pitanje mjerila uspješnosti neprofitnih entiteta gdje se ne smiju izgubiti iz vida njihove specifičnosti koje proističu iz društvene odgovornosti. Profitne organizacije imaju dobit kao jasno

* *teodor.petrović.efb@gmail.com*

** *lazar.radovanović.efb@gmail.com*

postavljen cilj iznad široke lepeze drugih ciljeva i njegovo (ne)ostvarivanje je mjerilo (ne)uspješnosti. U NPO nema jedne opšteprihvaćene mjere performansi koja bi bila ekvivalentna ostvarenju dobitka profitnog entiteta. Arena djelovanja NPO je veoma kompleksna i stvara poteškoće za identifikovanje njihovih ciljeva, koji su često nematerijalni. Kada je moguće i identifikovati ciljeve NPO, teško je izdvojiti jedan kao dominantni cilj i ovo je jedan od razloga zašto je autpute neprofitnih entiteta teško, a u nekim slučajevima i nemoguće mjeriti. Informacije o autputima neohodne su za mjerenje efikasnosti (autput/input) i efektivnosti (autput/ciljevi i sagledavanje njihovog ostvarenja). Kod profitnih entiteta poslovni/neto dobitak je korisna mjera za oba cilja. Kod NPO ova mjerila jednostavno ne postoje i u nedostatku profitnih mjerila, analiza efikasnosti i efektivnosti zahtijeva odgovarajuća zamjenska mjerila autputa.

OSNOVNE KATEGORIJE MJERILA AUTPUTA

Različiti pojmovi koriste se za klasifikaciju mjerila autputa u neprofitnom sektoru (NPS), odnosno neprofitnim organizacijama (NPO) koje djeluju u okviru ovog sektora, u zavisnosti šta se njima nastoji mjeriti. Za potrebe ovog rada klasifikujemo ih na: društvene indikatore, mjerila rezultata i mjerila procesa [Anthony, R., Young, W., 2003, p. 620]. Društveni indikatori su dosta uopštena mjera autputa neprofitnih organizacija i mogu biti pod značajnim uticajem okruženja za koje organizacija nije u potpunosti odgovorna. Dužina životnog vijeka stanovnika određene zajednice može biti u korelaciji sa kvalitetom zdravstvene zaštite, ali, isto tako, uticajem načina ishrane, zdrave životne sredine, naslednih faktori i sl. Za društvene indikatore teško je obezbijediti pouzdane podatke, a kada su i obezbijeđeni treba ih oprezno koristiti da bi se uspostavio odnos između uzroka i posljedica, onoga šta trenutno radi neprofitna organizacija i promjena u društvenim indikatorima. Vremenski okvir u kome se posmatraju aktivnosti neprofitne organizacije i njen direktan uticaj može biti dugoročni, tako da je teško identifikovati direktne promjene društvenih indikatora, na primjer, smanjenje siromaštva ili poboljšanje uslova života građana. Neprofitne organizacije su pod većim pritiskom javnosti da mjere svoje autpute i suočavaju se sa rizikom i zaslugama, da unaprijede društvene indikatore ili da budu krivci za činioce koji su izvan njihove neposredne kontrole [www.opensourceleadership.com, 05.03.2014.]. Teoretičari često ističu neophodnost primjene različitih mjerila i njihovo prilagođavanje pojedinačnim neprofitnim organizacijama u zavisnosti od veličine, aktivnosti kojima se bave, ciljeva i uticaju koje imaju i koje nastoje mjeriti. Međutim, još uvijek ne postoji univerzalni model da bi se agregirao i primijenio veći spektar mjerila za neprofitni sektor u cjelini, odnosno za NPO u njegovom sastavu.

Tabela 1. Struktura prijavljenih krivičnih djela imovinskog kriminaliteta u BiH za period 2003-2009.*

Struktura krivičnih djela	Federacija BiH	Republika Srpska	Brčko DC BiH**
Teške krađe	72.247	30.081	2.394
Krađe	23.910	16.572	1.984
Prevare	2.733	1.338	71
Razbojništva i razbojnička krađa	4.200	226	123
Iznuda	502	181	8
Oduzimanje tuđe pokretne imovine	423	-	3
Utaja poreza	782	-	-
Oštećenje tuđe stvari	7.421	-	419
Prikrivanje djela	1.200	1.187	-
Ostala KD protiv imovine	573	4.588	231

*policijska statistika **podaci za 2005-2009.

Izvor: [Mujanović, E., Datzer, D., Budimlić, M., 2012, str. 13]

Surogatni indikatori, statistički podaci o kriminalu kao indikator bezbjednosti u društvu, mogu se lako prikupiti, međutim podaci mogu biti samo djelimično pouzdani. U Tabeli 1. prikazani su podaci koji se odnose na registrovani policijski kriminalitet, a koji se značajnije razlikuju od podataka koje objavljuje pravosudna statistika. Razlike u prosječnim stopama imovinskog kriminaliteta između zemalja mogu se, pored ostalog, pripisati različitim metodama koje se primjenjuju kao i efikasnosti sistema prikupljanja podataka. Smanjenje stope kriminala može biti rezultat efikasnijeg rada policije i pravosudnog sistema, ali i poboljšanja uslova života, većeg zapošljavanja i sl., ali se ne preporučuje poređenje između pojedinih zemalja [Mujanović, E., Datzer, D., Budimlić, M., 2012, str. 21].

Moglo bi se reći da društveni indikatori, koji se relativno mogu lako prikupiti i mjeriti, pokazuju manju zakonomjernost, manje su očigledni i manje su pod direktnim uticajem trenutnih aktivnosti NPO i više pod

uticajem eksternog okruženja. Društveni indikatori mogu se koristiti u strategijskom planiranju, donošenju opštih ciljeva od strane top menadžmenta, međutim za menadžment kontrolu neophodni su mjerljivi ciljevi [Anthony, R., Young, W., 2003, p. 620].

Neprofitne organizacije su uvijek bile motivisane da postignu ambiciozne rezultate za svoje korisnike i ostvare korist za širu društvenu zajednicu. Posljednjih godina povećan je interes donatora, finansijera, javnosti i zakonodavnih tijela za njihove rezultate. Mjerenje rezultata neprofitnih organizacija nije jednostavno, ponekad je potrebno da prođu mjeseci i godine, prije nego što rezultati postanu očigledni. Kvalitet i priroda usluga mogu biti značajni kao i isporučena količina, mjerila se često utvrđuju razumnom procjenom uspjeha koji je teško pripisati aktivnostima samo jedne organizacije [www.compasspartnership.co.uk/knowledge/performance-management/; 07.03.2015.]. Iako postoji određen skepticizam u mjerenju rezultata, nema sumnje da NPO nastoje da rezultate prikažu mjerilima koja su povezane s njihovim ciljevima. Najbolje je kada su ciljevi iskazani u mjerljivim terminima, kao i mjerila rezultata, a kada to nije izvodljivo rezultate treba prikazati na najbliži mogući način kako bi se specificirali ciljevi i mjerila neprofitnih organizacija. Kada su pravilno oblikovana mjerila rezultata treba povezati s ostvarenjem postavljenih ciljeva. Na primjer, ako je organizacija orijentisana prema klijentima, rezultate treba povezati s onim šta je uradila za svoje klijente.

Studenti predstavljaju najvažniji činilac na univerzitetu, dok kvalitet stečenog znanja učenika, koji su završili srednju školu, predstavlja značajan faktor budućih stečenih kompetencija studenata nakon završenog prvog ciklusa studija. Kada se posmatra broj studenata svih akreditovanih ciklusa studija na Univerzitetu može se zapaziti trend rasta od 2007. do 2012. godine (Tabela 2), međutim ako bi se izvršila dublja analiza ovo bi ukazivalo na korelaciju demografskih i socijalnih kretanja broja studenata u Republici Srpskoj.

Tabela 2. Studenati svih ciklusa studija Univerziteta Istočno Sarajevo, period 2007-2012.

Ciklus studija	2012/2013	2011/2012	2010/2011	2009/2010	2008/2009	2007/2008
Prvi	13.198	14.013	13.677	13.349	13.085	12.281
Drugi	1.709	1.388	1.048	1.163	1.103	948
Treći	155	47	36	35	39	47
Ukupno	15.062	15.448	14.761	14.547	14.227	13.276

Izvor: Strategija razvoja – analiza stanja sa osnovama strateške platforme 2015-2021, radni materijal, UIS, Istočno Sarajevo, 2014.

Iako su mjerila rezultata (autputa) lakša za korišćenje u odnosu na društvene indikatore oni i dalje mogu stvarati značajne poteškoće. Neka istraživanja su pokazala da što su mjerila rezultata indikativnije pokazivala uticaj organizacije na društvo, bilo je teže utvrđivanje validnosti uzroka i efekata ovih odnosa [Anthony, R., Young, W., 2003, p. 622].

Mjerila procesa, odnosno mjerila produktivnosti, odnose se na aktivnosti neprofitne organizacije i postoje značajne razlika između mjerila rezultata (autputa) i mjerila procesa (produktivnosti). Mjerila rezultata usmjereni su na sam kraj toka aktivnosti, dok su mjerila procesa usmjerena na korišćenje resursa organizacije. Mjerila produktivnosti povezana su s onim šta radi pojedinac ili centar odgovornosti da bi organizacija postigne svoje ciljeva. Ova mjerila pomažu menadžerima da ocijene efikasnost organizacije, međutim pošto ona ne mjere efektivnost samo su djelimično povezane s ciljevima i svrhom organizacije. Kontrola zagađenja (hemikalijama, česticama, biološkim materijalom) vazduha štetnim gasovima je mjerilo autputa, dok je broj kontrola nadležnih organa mjerilo procesa. Uzročna veza između broja izvršenih kontrola i stepena zagađenja vazduha može ali i ne mora u svim slučajevima biti posljedična. Menadžment ne bi trebao previše pažnje posvećivati mjerilima procesa, posebno kada su ona nedovoljno povezana ili uopšte nisu povezana, s mjerilima rezultata (autputa). Na primjer, mjerenje organizovanosti i opremljenosti vatrogasne službe je obezbjeđenje intervencije vatrogasne jedinice u određenom području društvene zajednice u roku, npr. dvadeset minuta nakon prijave. Održavanje u ispravnom stanju vatrogasne tehnike i opreme, raspoloživost sredstava za gašenje požara, kontinuirano uvježbavanje i taktičko pokazne vježbe, edukacija i fizička pripremljenost vatrogasaca, vrijeme gašenja požara, spašavanje imovine, otklanjanje posljedica elementarnih nepogoda, mjerila su procesa koja su povezana sa mjerilima rezultata, broj ugašenih požara, procijenjena vrijednost sačuvane materijalne imovine, broj povrijeđenih civilnih lica i vatrogasaca i sl. (Tabela 3)

Tabela 3. Izvještaj o radu javne profesionalne vatrogasne jedinice, period 2013-2014.

Vrsta intervencije	2013.		2014.		Utrošeno vrijeme
	Broj intervencija	Broj učesnika	Broj intervencija	Broj učesnika	
Gašenje požara na građevinskim objektima	48	147	25	89	180:22
Gašenje požara na otvorenim prostoru	20	46	77	216	341:24
Veličina izgorjele površine	1,3 ha		6,44 ha		
Gašenje požara na saobraćajnim sredstvima	5	15	14	37	28:31
Tehničke intervencije - spašavanje ljudi i imovine u nesrećama i elem.nepogodama	175	380	145	319	584:14
Lažne dojave	33	87	47	142	166:55
Ukupno	281	675	308	803	2.342:50
Povrijeđeni i poginuli u požarima i elementarnim nepogodama	17	-	27	-	-
Procijenjena šteta	391.350 KM		300.350 KM		-

Izvor: Hipotetički primjer za lokalnu vatrogasnu jedinicu

Mjerila procesa su najkorisnija u toku samog procesa i ostvarene performanse su posebno značajne za kontrolu centara odgovornosti (ispravnost opreme i vozila, obučenost, uvježbanost, vrijeme izlaska na teren) i najlakša su za interpretaciju produktivnosti usljed očigledne uzročno-posljedične veze u koju su uključeni zaposleni i njihovi ostvareni rezultati. Mjerenje produktivnosti zahtijeva identifikovanje aktivnosti lica, centara odgovornosti i standardizovanje aktivnosti. Ako se ostvarene aktivnosti pomnože standardnom jedinicom (npr. 20 minuta za izlazak na teren) dobijeni iznos može se uporediti sa stvarno utrošenim vremenom (npr. 30 minuta) što se može koristiti za ocjenu performansi organizacije.

PROBLEM SELEKCIJE I IZBOR MJERILA OUTPUTA

U selekciji i izboru mjerila autputa top menadžment se može fokusirati na različite informacije kada mjeri efektivnosti i efikasnosti N. Menadžment treba pažljivo da razmotri izbor između različitih mjerila autputa kao što su: subjektivna i objektivna, kvantitativna i kvalitativna, diskretna i skalarna, stvarna i surogatna [Anthony, R., Young, W., 2003, p. 634]. Vrednovanje autputa može biti rezultat subjektivnog mišljenja jednog lica ili grupe lica. Mjerila mogu biti utvrđena i na osnovu podataka koji ne zavise od mišljenja ljudi i postoje slučajevi u kojima, npr. senzor vrši mjerenje dok čovjek bilježi podatke, kao i slučajevi kada je čovjek jedini mogući senzor [Golubović, D., Radović, M., 2010, str. 7]. Pokušaji da se konstruišu postupci za objektivnu ocjenu, npr., stvarni kvalitet igrača u ekipnim sportskim igrama, pokazali su značajne nedostatke. Osim što se pomoću objektivno mjerljivih pokazatelja učinci igrača ne mogu u potpunosti zahvatiti svi aspekti koji određuju stvarni kvalitet u ekipnim sportskim igrama, prikupljanje podataka i njihova obrada su veoma komplikovani. Subjektivne procjene sportskih stručnjaka znatno su adekvatniji način procjene stvarnog kvaliteta igrača u sportskim igrama, a osnovna karakteristika ovog pristupa je subjektivna procjena grupe nezavisnih eksperata koji određenu grupu sportista procjenjuju na osnovu jednog ili više kriterijuma [Dizdar, D., www.app.sportexpertsystem.com/.../AHP_metoda.pdf, 14.03.2015.]. Međutim, kada su pravilno utvrđena objektivna mjerila za pojedine NPO nemaju značajnije defekte i najbolje rješenje je uključivanje i jednih (objektivnih) i drugih (subjektivnih), odnosno kombinovano mjerenje autputa (Tabela 4.).

Surogatni indikatori, statistički podaci o kriminalu kao indikator bezbjednosti u društvu, mogu se lako prikupiti, međutim podaci mogu biti samo djelimično pouzdani. U Tabeli 1. prikazani su podaci koji se odnose na registrovani policijski kriminalitet, a koji se značajnije razlikuju od podataka koje objavljuje pravosudna statistika. Razlike u prosječnim stopama imovinskog kriminaliteta između zemalja mogu se, pored ostalog, pripisati različitim metodama koje se primjenjuju kao i efikasnosti sistema prikupljanja podataka. Smanjenje stope kriminala može biti rezultat efikasnijeg rada policije i pravosudnog sistema, ali i poboljšanja uslova života, većeg zapošljavanja i sl., ali se ne preporučuje poređenje između pojedinih zemalja [Mujanović, E., Datzer, D., Budimlić, M., 2012, str. 21].

Moglo bi se reći da društveni indikatori, koji se relativno mogu lako prikupiti i mjeriti, pokazuju manju zakonomjernost, manje su očigledni i manje su pod direktnim uticajem trenutnih aktivnosti NPO i više pod uticajem eksternog okruženja. Društveni indikatori mogu se koristiti u stratezijskom planiranju, donošenju

opštih ciljeva od strane top menadžmenta, međutim za menadžment kontrolu neophodni su mjerljivi ciljevi [Anthony, R., Young, W., 2003, p. 620].

Tabela 4. Klasifikacija sportova prema načinu procjene/mjerenja uspješnosti sportista i kompleksnosti sportova

Kompleksnost sporta	Način procjene/mjerenja uspješnosti sportista		
	Objektivno	Subjektivno	Kombinovano
Jednodimenzionalan	sportovi: atletske discipline, plivačke discipline, veslanje, kajak, kanu, skijaške discipline, discipline nordijskog skijanja, olimpijsko dizanje tegova, streljaštvo, streličarstvo...	estetski sportovi: discipline sportske i ritmičke gimnastike, umjetničko klizanje, sinkronizovano plivanje, skokovi	skijaški skokovi
Višedimenzionalan	atletski višeboj	gimnastički višeboj	ekipne sportske igre: košarka, nogomet, odbojka, rukomet, vaterpolo; borilački sportovi: karate, džudo, rvanje, boks; individuane sportske igre: tenis, stolni tenis, badminton...

Izvor: [Dizdar, D., www.app.sportexpertsystem.com/.../AHP_metoda.pdf, 14.03.2015.]

Informacija u sistemu mjerenja obično je kvantitativna, može se lako sabirati ili upoređivati, međutim i neke subjektivne informacije mogu se mjeriti kvantitativno. Subjektivna mišljenja izražena u kvantitativnim terminima su primjenjiva za mjerenje, npr. performansi sportista u pojedinim sportskim disciplinama. Sudije ili eksperti vrše vrednovanje pomoću utvrđene mjerne skale dodjeljivanjem ocjene na skali (npr. od 1 do 10) utvrđuju prosjek i dobija se kvantitativna mjera. S obzirom na mogućnosti kvantifikacije performansi u sportu, moguće je sportove klasifikovati prema dva kriterijuma: kompleksnost pojedinog sporta i način mjerenja uspješnosti sportiste (Tabela 4). Subjektivna mišljenja, izražena u nekvantitativnim terminima, teško se mogu sumirati i obično izražavaju opisno ono što je neprofitna organizacija postigla.

Mjerila performansi mogu biti diskretna, tj. podijeljena (zadovoljava/nezadovoljava) ili se mogu mjeriti duž određene mjerne skale [Anthony, R., Young, W., 2003, p. 630]. Da bi se izmjerile performanse kandidata na prijemnom ispitu za upis na fakultet, cilj može biti postavljen da kandidati ostvare najmanje 15 (od maksimalnih 50) poena. Ako su mjerila diskretna, kandidati koji su ostvarili 15 i više poena položili bi prijemni ispit. Kada su mjerila izražena skalarno ostvareni poeni na prijemnom ispitu se sumiraju sa postignutim uspjehom iz srednje škole (npr. maksimalno 50 poena) tako da je ukupan broj ostvarenih bodova rezultat prijemnog ispita (rang lista) kandidata. Skalarna mjerila imaju prednosti u odnosu na diskretna, međutim postoje slučajevi gdje su diskretna mjerila prikladnija. Ako fakulteti ne mjere koliko su kandidati bili blizu da polože prijemni ispit, oni jednostavno koriste apstraktnu mjeru: 80% prijavljenih kandidata zadovoljilo je kriterijume za upis na fakultet.

Kada se konkretni autput ne može izmjeriti neprofitna organizacija treba koristiti određena surogatna mjerila umjesto stvarnih. Međutim, surogatna mjerila treba da budu blisko povezana s ciljem organizacije, menadžeri moraju biti svjesni ograničenja da surogatna mjerila ne odgovaraju tačno utvrđenom cilju, neprofitne organizacije ne bi trebalo da posvećuje previše pažnje surogatnim mjerilima, jer neadekvatna mjerila mogu imati za posljedicu da se previše pažnje posveti njihovom dostizanju nego postizanju osnovnog cilja NPO. Kada performanse imaju dimenzije i kvantiteta i kvaliteta, lakše je mjeriti kvantitet, međutim teškoće koje prate mjerenje kvaliteta ne bi trebalo da budu razlog njegovog zapostavljanja. Mnoge neprofitne organizacije počele su sa programom menadžmenta totalnog kvaliteta (TQM) ili kontinuiranog poboljšanja kvaliteta (CQI) [Anthony, R., Young, W., 2003, p. 632]. Upravljanje ukupnim kvalitetom je pristup upravljanju u organizaciji koji je usredsređen na kvalitet zasnovan na učešću svih njenih članova, usmjeren na dugoročni uspjeh unapređenja zadovoljstva kupaca, u korist svih članova organizacije, zainteresovanih strana i društva. Organizacija mora kontinuirano da poboljšava efektivnost i efikasnost korišćenjem politike kvaliteta, definisanjem i stalnim preispitivanjem ciljeva kvaliteta i ostalih ciljeva poslovanja, rezultate eksternih i internih provjera, analizirati podatke i informacije, definisati korektivne i preventivne mjere i sve ovo preispitati od strane menadžmenta.

Neprofitne organizacije nastoje, u mnogim slučajevima, da mjerila kvaliteta autputa budu značajnija nego u profitnim entitetima u kojima tržišni mehanizam omogućava automatsku provjeru kvaliteta. Tržišni mehanizam postoji i u pojedinim NPO, međutim nametanje tržišnih principa u pojedinim sektorima, kao što je obrazovanje, gdje kvalitet nije odlučujući nego ono što korisnici mogu očekivati kao konačni rezultat, značilo bi gubljenje izvornog identiteta obrazovnih ustanova. Ipak, nepovoljna demografska (i ekonomska) kretanja i smanjenje školske populacije (prema nekim projekcijama 30% do 2031. godine ili oko 1.000 odjeljenja (ako se računa sa prosjekom od 25 učenika) će direktno imati uticaj na smanjenje brojnog stanja visokoškolske populacije. Obrazovanja bilježi pad kvaliteta usluga u domenu primjene principa Bolonjske deklaracije i postizanja efikasnosti i efektivnosti. Ministri EU ocijenili su Republiku Srbiju ocjenom 3,11, dok je ocjena četiri godine ranije bila 3,80 [Ivanović, M., Antić, Z.]. Manji broj potencijalnih studenata dovešće do oštrije, često i neloyalne, konkurencije visokoškolskih ustanova koje će imati veći izbor kao učesnici u tržišnoj areni. Sličan je slučaj i sa nekim ustanovama kulture: muzeji, galerije, pozorišta, centri kulture, biblioteke, i ukoliko su postavke, izložbe, predstave, bibliotečke jedinice slabijeg kvaliteta broj posjetilaca će se smanjiti a povećati kod nekih drugih.

U nekim neprofitnim organizacijama tržišni mehanizam za reakciju na autpute skoro da i ne postoji. Pacijenti bolnice nisu kompetentni da stručno ocjenjuju kvalitet pružene zdravstvene zaštite, a kada nisu zadovoljni malo toga sami mogu promijeniti. Posljednji rezultati iz Brisela, gdje su mjerene performanse (ishod liječenja, upotreba medikamena, vrijeme čekanja na specijalističke preglede i operacije) zdravstvenih usluga u 34 zemlje Evropske unije, govore da Srbija zauzima poslednje mesto po kvalitetu svojih usluga [Ivanović, M., Antić, Z.]. Nemogućnost da klijenti provjere tržišni kvalitet usluga treba da podstakne neprofitne entitete da samostalno razvijanju mjerila kvaliteta, dok bi njihovo neposredno vezivanje za ličnu odgovornost značajnije unaprijedilo uspješnost njihovog poslovanja. Ako bi Ministarstvo prosvjete i kulture uputilo preporuku državnim univerzitetima da, ukoliko smanje prosječno vrijeme studiranja sa sedam na šest godina, do 2020. godine, nastavno osoblje bi ostvarilo bonus od, na primjer, 10% na neto plate, razumna je pretpostavka da bi ova preporuka bila ispunjena sa najmanje 80%. Ministarstvo bi ostvarilo veće uštede u budžetu za studente koje finansira nego što bi bili isplaćeni bonusi nastavnicima.

Kod nekih programa, gdje tržišni mehanizam omogućava mjerenje kvaliteta, lični motivi pojedinca za učešće u programu mogu se razlikovati od društvenog motiva tako da se lična i društvena mjerila kvaliteta razlikuju [Anthony, R., Young, W., 2003, p. 633]. Predškolski programi imaju indiferentne rezultate, međutim, i pored toga, roditelji mogu djecu slati u obdanište pošto su zaposleni ili ih ne mogu ostaviti same kod kuće. Slično je i sa programima prekvalifikacije nezaposlenih za drugi posao. Nezaposleni mogu učestvovati u programu prekvalifikacije u nadi da će im to pomoći da pronađu drugo zaposlenje, da dobiju nadoknadu za učešće u programu, ili čak, iz dosade. U ovim slučajevima, ako ne postoje odgovarajuća mjerila kvaliteta, menadžment može steći pogrešan utisak o vrijednosti usluga pojedinih programa.

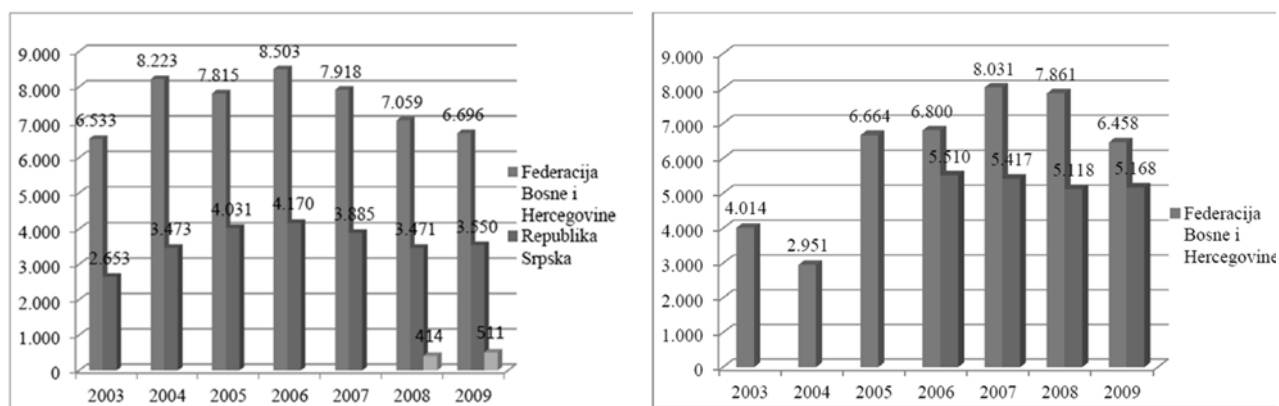
Metodom komparativne analize sekundarnog i empirijskog istraživanja ustanovljen je ubrzaniji razvoj NPO u Srbiji poslije 2000. god., što se može razumjeti u kontekstu sporijeg prilagođavanja neprofitnih organizacija ukupnim promjenama, pa i onima koje se tiču implementacije standarda kvaliteta. Empirijsko istraživanje ukazuje na marginalizovano upravljanje kvalitetom, da se nedovoljno primjenjuje i da neprofitne organizacije nisu prepoznale mogućnost efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja, uz primjenu alata kvaliteta i efektivno upravljanje kvalitetom. Ilustracija pomenute tvrdnje svakako jesu dobijeni rezultati koji govore da je svega 10% NPO primijenilo standarde kvaliteta, a 61% se izjasnilo da o tome ne razmišlja [Ivanović, M., Antić, Z.].

PRINCIPI IMPLEMENTACIJE MJERILA OUTPUTA

Između neprofitnih organizacija koje posluju u okviru neprofitnog sektora postoje značajnih razlika, međutim mogu se naznačiti neki principi koji su zajednički mjerilima outputa i za sistem menadžment kontrole. Principi su uopšteni i mogu biti izuzeci za svako pravilo, međutim oni mogu biti značajan putokaz za menadžere koji su fokusirani na mjerenje outputa svojih organizacija. Neki od opštih principa za izbor i sprovođenje mjerila outputa neprofitne organizacije su: bolja su bilo kakva mjerila outputa nego da ih uopšte nema; sopstvena mjerila outputa treba upoređivati sa odgovarajućim mjerilima iz eksternih izvora; koristiti mjerila koja se mogu blagovremeno pribaviti; razvijati raznovrsna mjerila; ne objavljivati više informacija nego što je vjerovatnoća njihovog korišćenja; ne davati previše povjerenja surogatnim mjerilima [Anthony, R., Young, W., 2003, p. 634].

Mjerilima autputa mogu se uputiti opravdane kritike pošto nisu perfektna, međutim i menadžeri u nekim situacijama nastoje da se nesavršenosti povećavaju i smanje mogućnosti prikupljanja ili korišćenja bilo kakvih informacija o autputima. Presentacija indikatora performansi, kao analitičko sredstvo poslovne analize, u vidu zakonske obaveze ne postoje u Bosni i Hercegovini (BiH) i nije predviđena odgovornosti za loše rezultate poslovanja neprofitnih entiteta. U većini situacija treba uzete u obzir nesavršenosti kada se radi o prikupljanju podataka kao i njihovo klasifikovanje, tako da su informacije o performansama autputa neprofitnih organizacija, koliko god bila uopštena, korisnije menadžerima nego da ih uopšte nema. Značajan broj neprofitnih organizacija može razviti razumne, iako neprecizne indikatore autputa. Na primjer, mada su manje poželjni nego stvarna mjerila autputa, inputi su bolja opšta mjera autputa nego da ovih podataka nema, sama ideja cost/benefit analize zasnovana je na mjerenju korisnosti, tj. autputa [Milićević, V., 2003, str. 366]. Kao i kod drugih zamjenskih mjerila, kada se inputi koriste kao surogatna mjerila autputa menadžeri prilikom njihovog vrednovanja moraju biti oprezni kada donose poslovne odluke [Anthony, R., Young, W., 2003, p. 635].

Univerziteti, fakulteti, profesionalna udruženja, bolnice, škole, organizacije socijalne zaštite i druge neprofitne organizacije, prikupljaju i obrađuju statističke podatke, računaju prosjeke i dobijene informacije mogu se koristiti kao polazna tačka za analizu performansi. Informacije koje su dostupne iz zvaničnih vladinih izvora, sistematizovane na poseban način, ponekad su previše detaljne i neusklađene sa potrebama menadžera, ali mogu biti koristan izvor za mjerenje uspješnosti neprofitnih entiteta. Međutim, kada se vrše komparacije treba uzeti u obzir da se statistički podaci mogu razlikovati i kada se radi o istim ili sličnim pojavama. Statistički zavodi svoje izvještaje zasnivaju na statističkim izvještajima, npr. tužilaštva i sudova, koji za jedinicu posmatranja imaju počinioca, a ne krivična djela sačinjavaju izvještaje o licima protiv kojih je pokrenut krivični postupak i završen prethodni postupak a ne o prijavljenim (u slučaju vođenja policijske statistike) krivičnim djelima koji mogu ali i ne moraju imati obilježja krivičnog djela, tako da se podaci mogu značajno razlikovati i tumačiti (Grafikon 1.).



Grafikon 1. Podaci o počiniocima krivičnih djela imovinskog kriminaliteta za period 2003-2009. po entitetima (policijski i pravosudno registrovani kriminalitet)

Izvor: [Mujanović, E., Datzer, D., Budimlić, M., 2012, str. 15-17]

Kod korišćenja statističkih podataka neprofitni entiteti moraju biti sigurni da su podaci zasnovani na istoj osnovici, kao i podaci koje koristi organizacija sa kojom se upoređuje [Anthony, R., Young, W., 2003, p. 635]. Ovo je posebno značajno kada se podaci objavljuju za troškove po jedinici autputa i kada definicija nije odgovarajuća onoj koja je korišćena kod definisanje brojioca i imenioca, tako da uporedivost neće biti odgovarajuća u ovom rasiu. Kada je riječ o kvantitativnim mjerilima u jednom broju neprofitnih organizacija lako je doći do prosječnih troškova, npr. troškovi obrazovanja po učeniku/studentu, koji se mogu koristiti kao osnovica za komparaciju troškova obrazovanja na nivou različitih škola/fakulteta. Na nižem nivou menadžment kontrole mogu se prikupiti informacije o troškovima po pojedinim školskim/studijskim programima po učeniku/studentu, kao osnov za još očiglednije razlike po pojedinim školama/fakultetima ili mjeriti trošak po jedinici izvršene usluge, npr. trošak obroka u učeničkom/studentskom restoranu i sl. Sličan slučaj je i sa obračunatim troškovima po pacijent/dan u zdravstvenim ustanovama ili trošak posuđivanja i korišćenja knjiga fakultetske/univerzitetske biblioteke.

Nema velike koristi od informacija kada je potreba za njima prestala. Kada menadžeri trebaju brzu informaciju za donošenje odluke o konkretnoj aktivnosti, upravljačke računovođe trebalo bi da razviju određeni način obezbjeđivanja informacija u što kraćem roku [Anthony, R., Young, W., 2003, p. 635]. Problem blagovremenih informacija različito se posmatra u neprofitnim i profitnim organizacijama iz nekoliko razloga. Kod neprofitnih organizacija autputi se obično ne mogu mjeriti odmah nakon završenih aktivnosti. Na primjer, rezultati ulaganja sredstava u novi školski program u septembru tekuće godine mogu se mjeriti tek u junu naredne godine, dok npr. program pošumljavanja napuštenog površinskog kopa rudnika i zaštita životne sredine može trajati više godina.

Ne postoji jedna mjera autputa u neprofitnim organizacijama kojom bi se najbolje iskazao rezultat, kao što je slučaj kada se posmatra profit (dobitak) komercijalnih entiteta. Zbog toga je neophodno koristiti niz mjerila autputa neprofitnih organizacija koji su značajni indikatori kvantiteta i kvaliteta, koji se obezbjeđuju i kontinuirano prate za potrebe pojedinih menadžera. Na jednom kraju se nalaze društveni indikatori koji su povezani sa ciljevima organizacije, dok su na drugom kraju precizno navedena mjerila produktivnosti koja su samo djelimično povezana s ciljevima organizacije. Kontinuitet praćenja pojedinih indikatora autputa neophodan je za različite nivoe u organizacionoj hijerarhiji same neprofitne organizacije. Društveni indikatori najkorisniji su upravnom odboru i top menadžmetu (upravi), dok su mjerila autputa korisnija operativnim menadžerima. NPO mogu da kombinuju nekoliko indikatora kako bi mjerile kvalitet i kvantitet autputa organizacije.

Značaj pojedinačnih komponenti agregiranih mjerila autputa trebalo bi da reflektuje ciljeve različitih stejkholdera neprofitnih organizacija. Uravnotežena lista mjerila (BSC) adaptirana za neprofitne entitete predstavlja agregaciju finansijskih i nefinansijskih performansi i neprofitne organizacije su u početku imale poteškoće da primijene BSC, preuzetu iz profitnog sektora, neophodno je bilo da se pojedine perspektive uravnotežene liste indikatora prilagodi specifičnostima neprofitnih organizacija. Finansijske performanse bile su više ograničenije nego strateški cilj za neprofitne organizacije, a Robert Kaplan i David Norton [Anthony, R., Young, W., 2003, p. 640] su predložili da se perspektiva donatora i korisnika (klijenti, kupci) kao i društveni indikatori nađu na vrhu BSC a finansijska perspektiva na kraju.

Mada menadžeri mogu da se obezbijede i pribave različita mjerila autputa, oni moraju izbjegavati da se "zatrpuju" viškom informacija. Problem može nastati na samom početku dizajniranja sistema mjerenja autputa, i gdje su arhitekta informacionih sistema sklone da nude podatke koji zadovoljavaju mnogobrojne želje i potrebe različitih korisnika. Previše podataka može značajno da guši sistem i u većoj mjeri odvlači pažnju od informacija koje su relevantne za donosiocje odluka.

ZAKLJUČAK

Kao što profitni entiteti ima mnogobrojne pokazatelje uspješnosti, koje različiti ljudi različito mjere, analiziraju, interpretiraju i tumače, i neprofitne organizacije imaju mogućnosti da procijene ostvarenja svojih kompleksnih autputa. Nekoliko mjerila autputa, uzimajući u obzir i određeni broj adekvatnih zamjenskih (surogatnih) mjerila, neophodni su za ocjenu efektivnosti neprofitnih organizacija, njihovih pojedinih programa ili čak individualnih elemenata pojedinih programa i aktivnosti. Menadžeri neprofitnih organizacija, kod izbora seta mjerila autputa, moraju uzeti u obzir tri odvojena ali srodna pitanja. Prvo, moraju obratiti pažnju na mjerila koja čine balans između subjektivnih i objektivnih; kvantitativnih i kvalitativnih; diskretnih i skalarnih; stvarnih i surogatnih i kvantitativnih i kvalitativnih. Drugo, menadžeri moraju odlučiti kako će odgovoriti na principe koji se odnose na mogućnosti primjene mjerila autputa: potreba za nekim mjerenjima; mogućnosti komparacija s mjerilima drugih neprofitnih entiteta; obezbjeđenje blagovremenih informacija za potrebe donosioca odluka; značaj praćenja i raspolaganja različitim mjerilima; izbjegavanje nepotrebnih informacija i objavljivanje primjerenih kvantitativnih informacija, a posebnu pažnju posvetiti surogatnim mjerilima i njihovom značaju. Na kraju, treće, menadžeri neprofitnih organizacija treba da znaju da su zahtjevi menadžment kontrole različiti od zahtjeva za formulisanje strategije i neophodna je značajna pažnja pri izboru mjerila autputa koji su svrsishodni za ciljeve kojima služe.

LITERATURA

- [1] Anthony, N. R., Young, W., (2003), Management Control in Nonprofit Organization, 7th ed., McGraw-Hill Irwin, New York.
- [2] Anthony, N. R., Govindarajan, V., (2003), Management Control System, 11th ed, McGraw-Hill Irwin, New York.
- [3] Bašić, M., Veledar, B., (2011), Analiza uzroka i posljedica izostanka mjerenja uspješnosti u javnom sektoru BiH, 12. Međunarodna znanstvena i stručna konferencija, Zbornik radova, Svezak I, znanstveni radovi, Zagreb, Split.
- [4] Dizdar, D., Primjena AHP metode za procjenu stvarne kvalitete sportaša u ekipnim sportskim igrama, app.sportexpertsystem.com/.../AHP_metoda.pdf.
- [5] Golubović, D., Radović, M., Postupak merenja performansi procesa, http://issuu.com/konsultuj.me/docs/2010-04-19_rad-symorg_postupak-merenja-performansi/1?e=0; 12.03.2015.
- [6] Ivanović, M., Antić, Z., Upravljanje kvalitetom neprofitnih organizacija u funkciji poboljšanja konkurentske prednosti, www.meste.org/fbim/fbim_srpski/FBIM_najava/II_ivanovic.pdf; 15.03.2015.
- [7] Marić, I., (2011), Problem mjerenja uspješnosti NPO u odnosu na profitne, 12. Međunarodna znanstvena i stručna konferencija, Zbornik radova, Svezak I - znanstveni radovi, Zagreb, Split.
- [8] Mujanović, E., Datzer, D., Budimlić, M., (2012), Imovinski kriminalitet u BiH prema zvaničnim statistikama, Kriminalističke teme, Godište XII, Broj 1-2, Sarajevo.
- [9] Milićević, V., (2003), Strategijsko upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [10] Petrović, T., (2006), Neprofitne organizacije, pojmovno određene, vrste i specifičnosti, Ekonomska revija br. 7, Ekonomski fakultet, Tuzla.
- [11] Strategija razvoja – analiza stanja sa osnovama strateške platforme 2015-2021, (2014), Radni materijal, UIS, Istočno Sarajevo
- [12] www.opensourceleadership.com.
- [13] www.compasspartnership.co.uk/knowledge/performance-management/outcome-measurement.