

MODEL PRIZMA ZA MERENJE PERFORMANSI ORGANIZACIJE - PREDLOG PRIMENE

Vladeta Petrović¹, Marija Đorđević²

¹ Javno preduzeće PTT saobraćaja “Srbija”

² Fakultet organizacionih nauka u Beogradu

Sadržaj: *Javno preduzeće PTT saobraćaja “Srbija” je vrlo složen tehničko-tehnološki i organizacioni sistem, sa precizno definisanim ciljevima, komponentama, procesima i vezama. Ovaj rad ima za cilj da pokaže u kojoj meri pružanje određenih usluga doprinosi ostvarenju ciljeva preduzeća. Postoji više načina za merenje performansi, ali u ovom radu je na realnom primeru ilustrovana primena modela za merenje performansi, koji je usmeren na potrebe svih zainteresovanih strana preduzeća i nastojanje da se na osnovu tih potreba pruži odgovarajuća vrednost za svaku od zainteresovanih strana.*

Ključne reči: *Prizma performansi, ciljevi organizacije, ciljevi stejkholdera*

1. Uvod

Merenje performansi usluga javnih preduzeća je složen, ali neophodan zadatak. Složenost se ogleda u činjenici da su ciljevi javnih preduzeća, po kojima se meri njihov učinak, mnogobrojni, složeni i često konfliktni. Rezultate merenja performansi mogu da koriste menadžeri i vlasti, kao sredstvo ka poboljšanju monitoringa i korišćenja resursa. S obzirom na važnost merenja performansi i mogućnosti korišćenja rezultata prilikom donošenja važnih odluka, problem koji će u ovom radu biti razmatran je upravo merenje performansi procesa.

Najbolji način za opstanak organizacije u promenljivom okruženju na dugoročnom nivou je da se orijentiše na potrebe svih zainteresovanih strana- *stajkholdera* (eng. *stakeholders*) i da nastoji da pruži odgovarajuću vrednost svakoj od njih. Tipično javno preduzeće, kakvo je nacionalni poštanski operator, uglavnom primenjuje pristup merenja performansi, koji je zasnovan na ciljevima preduzeća.

Organizacija mora da preuzme širu ulogu, ne samo jednostavno da isporučuje vrednost za svoje stajkholdere. Ono što je potrebno jeste da se misli o tome zašto se mere performanse u organizacijama, šta se pokušava postići sistemom za merenje performansi i koji je najbolji način da se to ostvari.

Predmet analize ovog rada je utvrđivanje mogućnosti za merenje performansi procesa primenom Prizme performansi, kao pristupa, koji je zasnovan na ciljevima stajkholdera preduzeća, tako da se i sam pristup objašnjava na primeru JP PTT saobraćaja „Srbija“. Prizma performansi je koncipirana tako da ukaže na složenost odnosa

organizacije sa svojim stejkholderima. Ona pruža inovativne okvire, koji usmeravaju pažnju na upravljanje, koje je važno za dugoročni uspeh i održivost organizacije.

Cilj ovog rada je da dokaže da merenje uspešnosti jedne organizacije samo profitom nije dovoljno, niti je održivo, moraju se meriti i druga očekivanja svih zainteresovanih strana.

2. Pristup performansama

Najjednostavnija mera performansi je nesumljivo nivo profita, koja je u skladu sa maksimizovanjem prihoda, kao osnovnim ciljem vlasnika. U slučaju javnog sektora, ako se blagostanje ekonomije postiže praćenjem predloga države (društva u celini), glavni ciljevi uglavnom su višedimenzioni, zbog mnogobrojnih aspekata socijalne zaštite. Kao rezultat toga, ciljevi, koje zastupaju javni menadžeri, takođe su višedimenzioni i praćenje performansi postaje složenije.

Prema [1] višedimenzioni ciljevi, po pravilu određuju performanse javnih preduzeća. Brojne poteškoće nastaju, kada se uzme u obzir svaki za sebe:

1. Ciljevi ne mogu uvek biti u potpunosti kompatibilni jedan sa drugim.
2. Merenje stepena do kog su ti ciljevi zadovoljeni je prilično težak zadatak, jer podrazumeva izračunavanje prvo indikatora performansi za svaki od njih, a zatim se određenje težinskog koeficijenta za svaki, što nije moguće uraditi bez subjektivnog učešća donosioca odluka.
3. Prekomerna ili nedovoljna proizvodnja u odnosu na ono što je tehnički izvodljivo, ne može biti opravdana bez obzira na bilo koji od navedenih ciljeva (makroekonomski, alokativni, redistributivni).

Za svaki proces u preduzeću, mogu se identifikovati indikatori uspešnosti tog procesa. Oni pokazuju u kojoj meri je proces uspešan, da li je njegovo izvršenje u skladu sa planiranim, da li ga i na koji način treba poboljšavati. Kako se navodi u [2], ne postoji loš indikator uspešnosti, samo postoji loša upotreba indikatora.

Balance Scorecard (BSC) je menadžment sistem (ne samo sistem merenja performansi organizacionog sistema i njegovih delova), koji omogućava organizacionom sistemu da razjasni svoju viziju i strategiju, kao i da je efikasno sprovede. BSC je u [3] predstavljen kao koncept za merenje aktivnosti organizacionog sistema u sprovođenju njihove vizije i strategije. Ovaj model usmerava delovanje menadžmenta na značajne merne veličine, koje vode ka uspehu.

D. Loscelles i R. Peacock u [4] uvode pojam "*Balanced Scorecard of Excellence Model*", koji podrazumeva posmatranje kriterijuma koji su dati unutar modela izvrsnosti sa različitih perspektiva stejkholdera organizacionog sistema. Finansijski uspeh organizacionog sistema u okviru vlasničke perspektive je rezultat ostale tri perspektive, u koje spadaju: korisnici, zaposleni i društvo. Dakle, nije moguće dugoročno zadovoljavati potrebe vlasničke grupe, ako potrebe korisnika, zaposlenih i društva prethodno nisu zadovoljene.

3. Performanse u poštanskim uslugama

Postoje različite vrste metoda za merenje efikasnosti poštanskih usluga. Koja god da bude izabrana, treba znati da je merenje efikasnosti relativna kategorija. Često se koristi termin „najbolja praksa“ proizvodnih jedinica, po kome se ona proizvodna

jedinica, koja najbolje posluje u odnosu na sve druge posmatrane jedinice, smatra ukupno tehnički efikasnom i može se definisati kao najbolja praksa. Izbor uzorka posmatranja je od ključnog značaja. Važno je da potiču iz sličnih uslova. Treba uzeti u obzir geografske, demografske i vremenske razlike, koje su prisutne širom zemlje.

U [5] se navodi da su efikasne jedinice "na" granici proizvodne funkcije, dok neefikasne rade "ispod" granice (tj. u unutrašnjosti njihove proizvodne funkcije). Izraz "granica najbolje prakse", kojim je Farel prvobitno odredio proizvodnu granicu, procenjuje iz statističkih podataka granicu najbolje prakse.

Dve glavne alternativne metodologije za merenje efikasnosti su parametarske i neparametarske. Razlika između njih je u tehnici koja se koristi za opisivanje formalne granice. U prvom slučaju uobičajena je funkcija sa konstantnim parametrima i oni se procenjuju statističkim ili drugim metodama na takav način da se definiše graf najbolje, a zapažanja se nalaze na ili ispod ovog grafa. Upotreba neparametarske metodologije teži da prevlada u javnom sektoru, oblasti u kojoj koncept proizvodne funkcije nije jasno definisan. Dve najpoznatije neparametarske metode su, prema [6], DEA (engl. *Data Envelopment Analysis*)- analiza obavijanja podataka i FDH (engl. *Free Disposal Hull*)-slobodno raspoređivanje resursa.

DEA je alat za merenje i praćenje efikasnosti organizacionih performansi. Organizacione jedinice se u [7] definišu kao jedinice o kojima se odlučuje- DMU (engl. *Decision Making Unit*). Ovaj naziv je uveden da pokaže da se DEA može koristiti za merenje efikasnosti različitih vrsta entiteta, koji posluju na sličan način.

4. Prizma performansi

Autori u [8] Prizmu performansi definišu kao trodimenzionalni model. Ovaj model ima pet strana prikazanih na slici 1. Gornju stranu čini zadovoljstvo stejkholdera, a donju uticaj stejkholdera. Tri preostale strane su strategije, procesi i sposobnosti. Ovakva struktura modela je posledica potrebe za sagledavanjem ključnih stejkholdera organizacionog sistema i njihovih potreba. Prilikom definisanja strategija organizacioni sistemi treba da obezbede ispunjavanje ovih potreba stejkholdera organizacionog sistema. Zatim da postave pitanje, koji su im procesi potrebni za realizaciju ove strategije i da li imaju sposobnosti za njihovu realizaciju.

Prema [9] Prizma performansi je alat koji nastoji da integriše pet vezanih perspektiva i pruži strukturu, koja omogućava rukovodiocima da misle kroz odgovore na pet osnovnih pitanja:

1. Zadovoljstvo stejkholdera: Ko su naši stejkholderi i šta oni žele?
2. Doprinos stejkholdera: Šta želimo i šta očekujemo od naših stejkholdera?
3. Strategije: Koje strategije treba ostvariti da bi se zadovoljili skupovi želja i potreba stejkholdera?
4. Proces: Kako postaviti procese da bi se omogućilo ostvarenje strategije?
5. Mogućnosti: Šta je potrebno da se obezbedi kako bi se omogućilo efikasno funkcionisanje procesa?

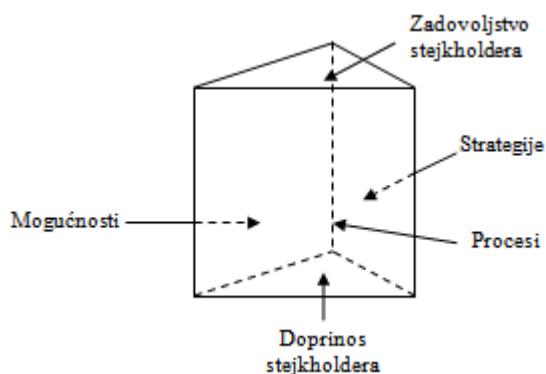
Prema [10] Prizma performansi se opisuje kao druga generacija alata za upravljanje performansama. Postoje brojni razlozi za nastanak ovih alata, koji su zamenili prvu generaciju modela, kao što su BSC i piramida performansi, a tri glavna razloga su:

1. Nije prihvatljivo da se organizacije fokusiraju samo na ono što je potrebno jednom ili drugom stejkholderu. Mnoga radna okruženja za merenje

performansi se fokusiraju na ono što je potrebno vlasniku i potencijalnim korisnicima. Drugi stejkholderi, kao što su zaposleni i dobavljači uglavnom budu izostavljeni.

2. Mnogi alati za merenje performansi ignorišu promene, koje se dešavaju u cilju zadovoljenja potreba stejkholdera, organizacione strategije, izvršenja procesa i obezbeđenja mogućnosti.
3. Stejkholderi moraju nečim da doprinose ostvarenju ciljeva organizacije. Mora da postoji „usluga za uslugu“ između organizacije i njenih zainteresovanih strana- oni očekuju nešto od organizacije, ali i organizacija očekuje nešto od njih.

Prizma performansi je dizajnirana tako, da predstavlja fleksibilan alat, koji mogu da koriste kako komercionalne organizacije, tako i neprofitne organizacije, velike i male.



Slika 1. Prizma performansi

4.1. Zadovoljstvo zainteresovanih strana

Prvi aspekt prizme fokusira na to ko su stejkholderi i šta oni žele. Ako organizacija ne obezbedi da potrebe najuticajnijih stejkholdera budu zadovoljene, onda će to uticati na finansijske performanse organizacije na dugoročnom nivou. Nezadovoljni radnici, na primer, biće manje motivisani i želeće da napuste organizaciju, što izaziva troškove zapošljavanja i obuku novih radnika. Organizacije treba da identifikuju najvažnije stejkholdere i njihove potrebe. Tada se moraju identifikovati mere performansi kojima se prati koliko dobro organizacija ispunjava ove potrebe.

4.2. Doprinis zainteresovanih strana

Organizacije postaju sve zahtevnije u onome šta očekuju od svojih stejkholdera. Upravo drugi aspekt prizme performansi treba da identifikuje šta je to što organizacija želi od stejkholdera, a onda se dolazi do načina kako da se izmeri da li su ili ne stejkholderi to obezbedili. Dobar primer su kupci, jer mnogi raniji alati za merenje performansi, kao što su BSC ne uzimaju u obzir „šta kupci žele od nas?“, kao ni „šta mi želimo od naših kupaca?“. Organizacije obično žele lojalnost i profit od svojih kupaca, tako da su organizacije počele da vrše analizu njihove profitabilnosti.

4.3. Strategije

Mnogi alati za merenje performansi upravljanja počinju strategijom, a postoji i mišljenje da je lako izabrati odgovarajuće mere performansi nakon identifikovanja strategije organizacije. To je uglavnom zato što mnogi ne prave razliku između strategije i ciljeva. U Prizmi performansi, strategija znači kako će cilj biti ostvaren. Ona predstavlja put organizacije, kojim se stiže do cilja, a ne cilj sam po sebi. Ciljevi su definisani u prva dva aspekta prizme.

4.4. Procesi

Nakon identifikovanja strategije, organizacije treba da saznaju da li imaju prave poslovne procese za podršku strategiji.

Mere se razvijaju tako da se vidi kako ti procesi rade. Menadžment mora da identifikuje, koji su najvažniji procesi i fokusira pažnju na njih, a ne da vrši merenje svih procesa. Prema [11] procese sa stanovišta stanja i značaja u odnosu na trenutne ciljeve poslovnog sistema možemo podeliti na: prioritete, kritične i ključne. Sa tog aspekta, treba meriti samo ključne procese, od kojih u najvećoj meri zavisi ispunjenje ciljeva poslovnog sistema i zahteva korisnika. Reinženjering procesa (engl. *reengineering*) može da se koristi u ovoj fazi za identifikovanje suvišnih procesa. Analiza lanca vrednosti (engl. *value chain*) na način kako ga je razvio M. Porter može, takođe, koristiti da zaposleni identifikuje koji su ključni procesi.

4.5. Mogućnosti

Mogućnosti su ljudi, praksa, tehnologija i infrastruktura potrebna za omogućavanje procesa rada. Ovaj aspekt prizme performanse odnosi se na identifikovanje koje su mogućnosti potrebne. Benčmarking (engl. *benchmarking*) se intenzivno koristi za merenje organizacionih mogućnosti. U tom smislu, benčmarking se koristi da se odredi da li organizacija ima odgovarajuće veštine, ali i da usmeri organizaciju napred ka budućnosti. Dakle, fokus nije samo merenje postojećih performansi.

Procesi ne mogu da funkcionišu samostalno. Njima su potrebni ljudi sa određenim veštinama, politike i procedure o načinu rada, infrastruktura i tehnologija. To su mogućnosti, koje se mogu definisati kao kombinacija prakse organizacije, tehnologije i infrastrukture, koja predstavlja kolektivnu sposobnost te organizacije da stvori vrednost svojim stejkholderima kroz proces rada.

Aspekti Prizme performansi su međusobno povezani i podržavaju jedni druge. Identifikuju se neophodne strategije, onda se definiše koji su procesi potrebni za postizanje ovih strategija, a zatim se identifikuju mogućnosti potrebne za izvršenje procesa. Najvažnije prilikom razvoja Prizme performansi je fokus na identifikovanje potreba šireg spektra stejkholdera, kao i identifikovanje šta organizacija želi od njih.

Međutim, kako je u [12] definisano, ono što Prizma performansi ne uključuje, to je utvrđivanje nivoa zadovoljstva stejkholdera organizacionog sistema, kao ni prioritizacija ovih potreba. Ono što nedostaje je povratna sprega, koliko su ove performanse uticale na nivo zadovoljstva stejkholdera organizacionog sistema, tj. da li je

strategija koja počiva na zadovoljenju potreba različitih stakeholdera ispunjena. Drugi nedostatak je nedovoljno definisan način prevođenja potreba korisnika u strategije. Da li je to jedna strategija ili više i da li je moguće kroz jednu strategiju ispuniti potrebe svih stakeholdera organizacionog sistema ostaje nejasno.

5. Prizma performansi u praksi

Neke poznate kompanije su koristili Prizmu performansi. Kako se u [13] navodi, najpoznatije od njih su DHL, međunarodna kurirska kompanija i Dom Frejzer, britanski trgovac.

Odbor DHL- a je na mesečnim sastancima preispitivao poslovanje. Smatralo se da su ovi sastanci bili previše fokusirani na analize sa detaljnim operativnim podacima, kao i da menadžment nije dobio informacije, koje su potrebne za efikasnije upravljanje organizacijom na strateškom nivou. Oni su odlučili da usvoje Prizmu performansi kao okvir za merenje performansi organizacije.

Proces je počeo identifikacijom želja i potreba ključnih stakeholdera, kao i njihov doprinos na poslu. Posebne strategije su razvijene za svakog stakeholdera, zatim su identifikovani procesi koje su potrebni da podrže ove strategije i koje su mogućnosti, kao podrška procesima. Nakon identifikovanja strategije, procesa i sposobnosti potrebnih za upravljanje, izvršeno je utvrđivanje potrebnih mera performansi. S obzirom sa u literaturi nisu objavljeni detaljni podaci o merama performansi, prema [13] može se pretpostaviti da je organizacija jednostavno identifikovala spisak mera performansi za svaku strategiju, proces i mogućnost.

Upotreba Prizme performansi pomogla je menadžerima DHL- a da zaista upravljaju na strateškom nivou i shvate šta se dešava, kako bi mogli da donesu bolje odluke i poboljšali performanse. Svoj fokus su pomerili sa kvantitativnih analiza, tako da njihove analize nisu sadržale samo mnoštvo brojeva, koji su malo govorili o relevantnim pitanjima.

Drugi primer primene Prizme performansi je Omladinski klub (eng. *London Youth*). To je neprofitna organizacija koja posluje u oko 460 omladinskih klubova u Londonu. Njena misija je da pomogne razvoj dece i mladih u njihovim fizičkim, mentalnim i duhovnim sposobnostima. To se postiže organizovanjem edukativnih i društvenih aktivnosti za decu. Organizacija je usvojila Prizmu performansi kao sredstvo za upravljanje performansama organizacije. Organizacija je identifikovala ključne stakeholdere, kao što su mladi ljudi, zaposleni, menadžeri omladinskog kluba i finansijeri.

Primenom ovog pristupa, obezbeđeno je bolje razumevanje svrhe onoga što se meri i na taj način stvara se osnova za bolju motivisanost zaposlenih da postižu bolje rezultate poslovanja.

6. Prizma performansi u JP PTT saobraćaja „Srbija“

U nastavku rada biće prikazana primena modela Prizma performansi u JP PTT saobraćaja „Srbija“. Primenom ovog modela, želi se pomeriti fokus sa postojećeg načina merenja performansi, po kome je najvažniji aspekt ostvareni nivo profita i ispunjenost propisanih rokova uručanja usluga. Potrebe zainteresovanih strana su zanemarene, jer preduzeće na tržištu zauzima leadersku poziciju, pa se o ovom segmentu gotovo ni ne razmišlja. Kako bi se obim usluga povećavao, postojeće usluge je neophodno

poboljšavati i prilagoditi tržišnoj tražnji, a da bi se to obezbedilo neophodno je poslovanje usmeriti ka potrebama stejkholdera. Primena pomenutog modela merenja performansi, sastojao bi se u definisanju svih pet aspekata prizme, kao što je prethodno opisano.

6.1. Zadovoljstvo stejkholdera

Najsigurniji način za opstanak organizacije na dugoročnom planu je orijentacija na potrebe stejkholdera i nastojanje da se pruže usluge, koje su u skladu sa tim potrebama. Kako prvi aspekt prizme performansi nalaže, najpre treba identifikovati najvažnije stejkholdere preduzeća. U našem primeru to su: kupci (korisnici), država, koja je ujedno i vlasnik preduzeća, dobavljači i zaposleni. U prilogu 1. prikazani su stejkholderi sa svojim ciljevima. Za preduzeće je važno da ciljevi svakog stejkholdera budu zadovoljeni.

6.2. Doprinos stejkholdera

Stejkholderi imaju određene potrebe, koje preduzeće pružanjem svojih usluga treba da zadovolji, ali sa druge strane i preduzeće očekuje nešto zauzvrat. Drugi aspekt prizme se bavi identifikovanjem šta je to što organizacija želi od svojih stejkholdera. Tako, na primer, preduzeće od svojih kupaca očekuje lojalnost, realne zahteve u pogledu očekivanja, profit, informisanje o svim uslugama koje preduzeće pruža, ispunjavanje ugovornih obaveza u slučaju velikih korisnika, od države očekuje podršku u razvoju strateških projekata, investicije, razumevanje cenovne politike preduzeća, zaštita preduzeća, kao univerzalnog servisa, na tržištu pod zakonski propisanim uslovima, od zaposlenih se očekuje lojalnost preduzeću, doprinos ostvarenju ciljeva preduzeća, poštovanje korisnika, stručno usavršavanje, timski rad i od dobavljača se očekuju povoljni uslovi, lojalnost, ispunjavanje ugovornih obaveza, kao i pregloži novih poslovnih rešenja.

6.3. Strategije

Treći aspekt prizme se bavi identifikovanjem strategija, koje ukazuju na način kako će cilj biti ostvaren. Kako bi se zadovoljili skupovi želja stejkholdera, Preduzeće svoje poslovanje treba da usmeri ka povećanju kvaliteta usluga, smanjenju cena i smanjenju rokova uručjenja. Posebno je važno prilagoditi cenovnu politiku grupama korisnika. Dakle, kako ostvariti put kojim će Preduzeće stići do cilja, koji se definišu kroz istraživanja zadovoljstava i doprinosa zainteresovanih strana.

6.4. Procesi

Nakon identifikovanja strategije, Preduzeće treba da sazna da li ima prave poslovne procese za podršku strategiji. Kako od ključnih procesa, u najvećoj meri, zavisi ispunjenje ciljeva poslovnog sistema, zahteva korisnika, odnosno, adekvatan izlaz iz sistema, u primeru će samo oni biti prikazani. Kao ključni procesi definisani su sledeći: Pružanje pismonosnih usluga, Pružanje paketskih i PostExpress usluga, Pružanje

poštansko- finansijskih usluga, Pružanje finansijskih usluga i Pružanje usluga u vezi ljudskih resursa.

Za svakog stejkholdera definisani su ciljevi, što je prikazano u prilogu 1. Da bi ovi ciljevi mogli biti ispunjeni, neophodno ih je povezati i usaglasiti sa ciljevima organizacionih celina, koje su nadležne za ispunjenje ovih ciljeva. Sa ciljem da se odredi u kojoj meri su definisani ciljevi ispunjeni, za svaki od njih potrebno je definisati indikatore uspešnosti. Ako je definisani indikator uspešnosti procesa ispunjen, ispunjeni su i ciljevi organizacionih celina na osnovu kojih su indikatori definisani. Kako su ciljevi organizacionih celina povezani sa ciljevima zainteresovanih strana, njihovim ispunjenjem ostvaruju se i ciljevi zainteresovanih strana. Na ovaj način uspostavlja se veza između ciljeva preduzeća i indikatora kvaliteta ključnih procesa, koji su nosioci poslovanja Preduzeća.

6.5. Mogućnosti

Mogućnosti su da ljudi steknu određene neophodne veštine kako u prepoznavanju procesa tako i u njihovom upravljanju. Praksa jasno pokazuje da nema veština u prodaji usluga, da tehnologija i infrastruktura nemaju potrebnu sinergiju, te i ne mogu predstavljati kolektivnu sposobnost Preduzeća radi ostvarivanja vrednosti svojim stejkholderima. Da bi se Preduzeće usmerilo napred ka budućnosti postojeće veštine se moraju poboljšati. Merenje postojećih performansi se mora posmatrati u fokusu budućeg delovanja.

Kako procesi ne mogu da funkcionišu samostalno, potrebni su ljudi sa određenim veštinama, nove politike i procedure o načinu rada, kao i integrisanost infrastrukture i tehnologije. Ove mogućnosti će se uvek definisati kao kombinacija prakse organizacije, tehnologije i infrastrukture, koja predstavlja kolektivnu sposobnost Preduzeća da stvori vrednost svojim stejkholderima kroz proces rada.

7. Zaključak

Prizma performansi je rigorozan alat za pružanje pomoći kompanijama u upravljanju performansama. Za razliku od ranijih alata, zahteva analizu stejkholdera i njihovih potreba pre razmatranja strategije. Iziskuje se rad na svim nivoima organizacije u cilju zadovoljenja potreba šire grupe stejkholdera. Analizom indikatora uspešnosti ključnih procesa, uočava se da je najviše indikatora povezano sa ciljevima, koji se odnose na kvalitet usluga, cenu i rokove uručenja, kako sa aspekta korisnika, tako i sa aspekta vlasnika. U tom smislu može se uočiti da je stejkholderima najvažniji kvalitet usluga, cena i rokovi uručenja, zato treba procese koji obezbeđuju ostvarenje ovih ciljeva, konstantno poboljšavati i na taj način obezbediti viši kvalitet usluga, što će stvoriti dobru osnovu za snižavanje troškova pružanja usluga, a u skladu sa tim i snižavanje cena usluga.

Uspostavljanjem sistema upravljanja pomoću ciljeva, obezbeđuje se osnova za dugoročan rast i razvoj preduzeća. Prepoznavanje međuzavisnosti ciljeva i procesa i upravljanje u skladu sa tim, posebno je značajno kod javnih preduzeća, kakvo je JP PTT saobraćaja „Srbija“, iz razloga što se pomera fokus sa profita, koji je najčešće i jedina mera kvaliteta koja se prati.

Literatura

- [1] S. Perelman, P. Pestieau, *A Comparative performance study of postal services: A productive efficiency approach*, Annales d'Economie et de Statistique, 1993.
- [2] M. Macpherson, *Performance measurement in not-for-profit and public-sector organisations*, Measuring Business Excellence vol. 5: 13-18. Available: <http://www.baldrigeplus.com>
- [3] R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, pp 71-80., januar-februar 1992.
- [4] S. Wongrassamee, P. D. Gardiner, J. Simmons, *Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and EFQM Model Excellence Model*, Measuring Business Excellence, Vol 7, No. 1, pp. 14-29. 2003.
- [5] S. Perelman, P. Pestieau, *The performance of public enterprises: A comparative efficiency study of railways and postal services*, Congress of the International Institute of Public Finance, Detroit, 1989.
- [6] P. Pestieau, *Assessing the performance of the public sector*, CREPP Working Paper 2007/03, Liege
- [7] G. Savić, M. Martić, *Merenje efikasnosti poslovnih sistema: Osnovni modeli i procedura primene DEA*, Beograd, 2009.
- [8] A. Neely, C. Adams, *Perspectives on performance: the performance prism*, Handbook of Performance Measurement, Gee Publishing, London, 2000.
- [9] G. Patterson, *The performance prism*, Student Accountant Technical, Available: http://www.accaglobal.com/students/student_accountant/archive
- [10] A. Neely, C. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Pearson Education, Cranfield School of Management, 2002.
- [11] M. Radović, S. Karapandžić, *Inženjering procesa*, Beograd, 2007.
- [12] W. Kaydos, *Measuring, Managing and Maximizing Performance*, Productivity Press, Cambridge, MA, 1991.
- [13] A. Neely, C. Adams, P. Crowe, *The performance prism in practice*, Measuring Business Excellence 5, 2001., pp. 6-12

Abstract: *Public enterprise of PTT communications „Serbia“ is technologically and organizationally a very complex system, with precisely defined goals, components, processes and connections. The purpose of this paper is to describe how providing services can contribute to accomplishment of company goals. There are several ways of measuring performances, but this paper will illustrate use of model which is focused on needs of stakeholders and efforts to based on these needs provide appropriate value for each of stakeholders.*

Keywords: *Performance prism, organisational goals, goals of stakeholders*

PRISM MODEL FOR MEASURING THE PERFORMANCE OF ORGANIZATION- IMPLEMENTATION OF THE PROPOSAL

Vladeta Petrović¹, Marija Đorđević²

¹P. E. of PTT communications “Srbija”

²Faculty of organizational sciences Belgrade

Prilog 1. Prevođenje ciljeva poslovnog sistema na indikatore uspješnosti procesa

Stepholderi	Korisnik		Vlasnik- Država		Zaposleni		Dobavljači	
	CK ₁ - Kvalitet CK ₂ - Cena CK ₃ - Rokovi isporuke	CV ₁ - Porezi i doprinosi CV ₂ - Smanjenje broja nezaposlenih građana CV ₃ - Profit CV ₄ - Kvalitet usluga CV ₅ - Održivi razvoj	CZ ₁ - Poboljšanje usluga rada CZ ₂ - Veće i sigurne zarade CZ ₃ - Konstantno usavršavanje	CD ₁ - Cena CD ₂ - Rokovi isporuke CD ₃ - Kvalitet CD ₄ - Promocija brenda				
Ciljevi (merjivi)	I nivo	Tehnologija usluga		Prodaja usluga		Računovodstvo i finansije		Kadrovi
	II nivo	CP ₁ -eliminisanje nepravilnosti CP ₂ -smanjenje vremena prenosa CP ₃ -povećanje procenta utučenja CP ₄ -ispunjavanje svih zahteva standarda CP ₅ -smanjenje troškova za minimum 3%	CK ₁ -povećanje obima usluga za 10% CK ₂ -zadržavanje stalnih kupaca CK ₃ -smanjenje broja reklamacija CK ₄ -skraćivanje vremena isporuke na minimum CK ₅ -razvoj bar 1 nove usluge CK ₆ -povećanje broja pošta u kojima se viši prijem PostEkspress- a	CF ₁ -maksimalna naplata potraživanja CF ₂ -eliminisanje kašnjenja pri plaćanju obaveza	CO ₁ -organizovanje bar 1 seminara na svaka 3 meseca			
Prepoznavanje međuzavisnosti ciljeva i procesa								
	Indikator procesa	I _{1.1} - Prosečno vreme prenosa smanjenih pošiljaka I _{1.2} - Procenat pošiljaka utučenih u rokovima D+ I _{1.3} - Broj reklamacija I _{1.4} - Odnos ukupno ostrvarenog prihoda i ukupno isplaćenih nadoknada šteta I _{1.5} - Odnos ukupno ostrvarenog prihoda i ukupnih troškova I _{1.6} - Broj sklopljenih ugovora I _{1.7} - Ispunjavanje zahteva standarda I _{1.8} - Broj novih usluga	I _{2.1} - Broj pošta u kojima se viši prijem PostEkspress- a I _{2.2} - Broj otrobljenih/ oštećenih/ izgubljenih pošiljaka: pošiljaka sa nedostajućim sadržajem u odnosu na ukupan broj pošiljaka I _{2.3} - Procenat pošiljaka utučenih u predviđenim rokovima I _{2.4} - Broj reklamacija I _{2.5} - Odnos ukupno ostrvarenog prihoda i ukupnih troškova I _{2.6} - Broj sklopljenih ugovora I _{2.7} - Ispunjavanje zahteva standarda I _{2.8} - Broj novih usluga I _{2.9} - Odnos ukupno ostrvarenog prihoda i ukupno isplaćenih nadoknada šteta	I _{3.1} - Broj reklamacija I _{3.2} - Odnos ukupno ostrvarenog prihoda i ukupno isplaćenih nadoknada šteta I _{3.3} - Prosečno vreme od trenutka uplate do trenutka isplate I _{3.4} - Odnos ukupnog prihoda i ukupnih troškova I _{3.5} - Uočeni tehnološki propusti I _{3.6} - Ispunjavanje zahteva standarda I _{3.7} - Broj novih usluga	I _{4.1} - broj nenaplaćenih potraživanja I _{4.2} - vreme kašnjenja pri plaćanju obaveza	I _{5.1} - broj organizovanih seminara		
Ključni procesi	Pružanje pismonosnih usluga	Pružanje paketa: Post Ekspress usluga	Pružanje poštansko- finansijskih usluga	Pružanje finansijskih usluga	Pružanje usluga u oblasti ljudskih resursa			