

**BALANCED SCORECARD METODA U STRATEŠKOM PLANIRANJU  
RAZVOJA VISOKOŠKOLSKE INSTITUCIJE**

**BALANCED SCORECARD METHOD IN STRATEGIC PLANNING OF  
DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION**

**Nenad Marković, dipl. inž.**  
**Koordinator za osiguranje kvaliteta**  
**Univerzitet u Istočnom Sarajevu**  
**Istočno Sarajevo**

**Darko Petković, prof. Dr**  
**Prorektor za međunarodnu saradnju i**  
**osiguranje kvaliteta**  
**Univerzitet u Zenici**  
**Zenica**

**Stevan Trbojević, prof. dr**  
**Prorektor za istraživanje, nauku i razvoj**  
**Dejan Bokonjić, doc. dr**  
**Prorektor za međunarodnu saradnju i**  
**osiguranje kvaliteta**  
**Univerzitet u Istočnom Sarajevu**  
**Istočno Sarajevo**

**REZIME**

*Proučavanje ove problematike nastalo je kao rezultat nedostatka odgovarajućeg modela mjerenja performansi na visokoškolskim ustanovama. Suočene sa velikim izazovima iz okruženja i čestim reformskim procesima visokoškolske ustanove zapostavljaju modele koji bi im omogućili pravilno upravljanje na osnovu mjerenja performansi proizašlih iz kreirane strategije.*

*Ovaj rad analizira osnovne elemente strateškog modela mjerenja performansi, uzima u obzir trenutno stanje u visokom obrazovanju, opisuje Balanced Scorecard metodu kao model za strateško planiranje i upravljanje visokoškolskom ustanovom i istražuje potrebu za uspostavljanjem Balanced Scorecard metode na praktičnom primjeru.*

**Ključne riječi:** Mjerenje performansi, Strategija, Ključni indikatori, Balanced Scorecard

**SUMMARY**

*The study of this issue is the result of a lack of appropriate models of performance measurement at higher education institutions. Faced with great challenges in the environment and frequent reform processes higher education institutions neglect models that would enable proper management based on performance measurements derived from the designed strategy.*

*This paper analyzes the main elements of strategic performance measurement model, taking into account the current state of higher education, describes the Balanced Scorecard method as a model for strategic planning and management of higher education institutions and research need for establishing balanced scorecard method on an example.*

**Keywords:** Performance measurement, Strategy, Key indicators, Balanced Scorecard

## 1. UVOD

Velike su dileme u današnjoj praksi upravljanja organizacijom, počevši od toga da li se organizacijom može efikasno upravljati na osnovu pravilno kreirane strategije ili je upravljanje organizacijom svedeno na kapitalizaciju tržišnih mogućnosti, preko efikasne odbrane od konkurentskih izazova ili preko očuvanja same egzistencije. Povećana svijest o pravilnim načinima upravljanja podstakla je mnoge organizacije da postanu nezadovoljne sa neadekvatnošću postojećih sistema za mjerenje performansi koji su obično suviše finansijski i interno orjentisani (mjere ono što organizacija može uvijek izmjeriti), uključuju veliki broj unutrašnjih mjera koje su razvijene tokom vremena, funkcionalno su orjentisane, stvaraju potrebu za povećanjem broja posebnih studija i izvještaja do konačnog odlučivanja, te ne povezuju operativne i finansijske performanse, pa su suviše fokusirane na kontrolu.

Ovi nedostaci primorali su mnoge organizacije da razvijaju nezavisne sisteme koji će im obezbjediti upravljanje na bazi neophodnih informacija. U odgovoru na ovu dilemu, organizacije koje unaprijed razmišljaju počele su razvijati strateške sisteme za mjerenje performansi koje im omogućavaju da prate performanse u ključnim oblastima i brzo reaguju, predviđaju promjene na tržištu, kao i konkurentске izazove.

Strateško mjerenje performansi organizacije omogućuje usklađivanje poslovanja sa definisanom strategijom, kao i praćenje efikasnosti ostvarenja strateških ciljeva tokom vremena. Pojedine organizacije identifikuju ključne indikatore uspjeha, koji su proizašli iz strateških ciljeva organizacije, i mjere njihov napredak prema utvrđenim ciljnim vrijednostima postavljenim za te indikatore, a takođe mjere i njihovu efikasnost. Ovakvo upravljanje se naziva upravljanje performansama, a ključni indikatori su mjere performansi (ili metrika) organizacije.

Upravljanje performansama se koristi za praćenje napretka organizacije u odnosu na svoj strateški plan i specifične strateške ciljeve, odnosno predstavlja korištenje informacija o mjerenju performansi da bi se postigli pozitivni efekti u svim organizacionim sferama.

Ključni indikatori ili mjere performansi predstavljaju kvantitativne i kvalitativne načine da predstave i definišu performanse, odnosno one se definišu kao metrika korišćena da kvantifikuje efikasnost i/ili efektivnost akcije. One obezbjeđuju alat organizacijama da upravljaju progresom prema postizanju unaprijed utvrđenih ciljeva, da definišu ključne indikatore organizacione efikasnosti i obezbjede zadovoljstvo ključnih korisnika.

Mjerenje performansi predstavlja proces ocjenjivanja napretka u pravcu postizanja unaprijed utvrđenih ciljeva. Mjerenjem performansi se upravlja pomoću izlaznih mjera i mjera ishoda. Izlazne mjere su proračuni realizovanih aktivnosti izraženi kvantitativno ili kvalitativno. Mjere ishoda predstavljaju ocjenu rezultata u poređenju sa svrhom kojoj su namjenjeni.

Osnovni cilj sistema za mjerenje performansi jeste dobijanje podataka korisnih za organizaciju u pravcu poboljšavanja ukupnih performansi organizacije. Sve organizacije mjere svoje performanse. Pojedine organizacije mjere performanse sistematično i temeljno, druge to rade na ad-hoc bazi i površno, ali definitivno svi mjere performanse. Suština je da organizacije moraju pratiti i nadgledati svoje procese i aktivnosti kako bi bili u mogućnosti da znaju šta rade. [1]

Organizacije mjere performanse iz nekoliko različitih razloga. Neki od njih su:

- Identifikacija uspjeha organizacije,
- Identifikacija zadovoljenja potreba korisnika,
- Pomoć u razumijevanju realizacije procesa: potvrda onoga što se zna ili otkrivanje nepoznatih elemenata,
- Identifikacija gdje postoje problemi i neusaglašenosti, kao i gdje su unapređenja neophodna,
- Osiguranje odlučivanja baziranog na činjenicama, ne na pretpostavkama, emocijama ili intuiciji,
- Prikaz da li je planirano poboljšanje realizovano.

Koncept mjerenja performansi je istorijski bio usmjeren na finansijske mjere. Međutim, fokusiranje na tradicionalne finansijske mjere nije bilo dovoljno da se izraze kompetencije i vještine organizacije koje su neophodne za ispunjavanje zahtjeva današnjeg poslovnog okruženja. U suštini, bilo je dosta kritika na ulogu finansijskih mjera prvenstveno zbog činjenice što finansijske mjere reflektuju samo rezultate upravljačkih akcija i organizacioni učinak, a ne uzrok njihovog postizanja. Osim toga, tradicionalne mjere imaju tendenciju da se fokusiraju na pojedinosti ili funkcije, više nego na procese koji su jezgro organizacije u cjelini. Pored toga, tradicionalne mjere podstiču kratkoročnu viziju zbog nedostatka strateškog fokusa. Druga opasna mana finansijskih mjera jeste da one imaju jak naglasak na kontroli. Ovo čini da se pojedinci i organizacije više bave ispunjavanjem standarda nego kontinuiranim unapređenjima.

U cilju eliminacije kritika o finansijskim mjerama razvijaju se novi načini mjerenja performansama, u okviru kojih naglasak postaje na dopuni finansijskih mjera sa mjerama drugih perspektiva. Kao odgovor na nezadovoljstvo tradicionalnim sistemima mjerenja performansi razvijeni su okviri i modeli kako bi podržali organizacije u njihovim procesima mjerenja performansi. Među najviše korištenim modelima je Balanced Scorecard (koji će biti detaljnije elaboriran u ovom radu).

## 2. OSNOVE BALANCED SCORECARD METODE U STRATEŠKOM UPRAVLJANJU

Balanced Scorecard predstavlja metodu strateškog upravljanja poslovnim sistemom koji se intezivno koristi u privrednim, vladinim i neprofitnim organizacijama širom svijeta u cilju usklađivanja poslovanja sa vizijom i strategijom organizacije, unapređenja interne i eksterne komunikacije, kao i nadgledanja organizacionih performansi u skladu sa strateškim ciljevima organizacije. Nastao je početkom 1990-tih u okviru studije „Mjerenje performansi u organizaciji budućnosti“ koju je realizovao Nolan Norton institut, odnosno David Norton (izvršni direktor instituta) i Robert Kaplan (akademski konsultant). Prvobitno je razvijen kao okvir za mjerenje performansi koji dodaje strateške nefinansijske mjere performansi tradicionalnim finansijskim mjerama kako bi menadžeri i rukovodioci imali više uravnotežen pogled na organizacione performanse. [2]

Balanced Scorecard je evoluirao od početka njegovog korišćenja kao jednostavnog okvira za mjerenje performansi do punog strateškog planiranja i sistema upravljanja. Novi balanced scorecard transformiše organizacioni strateški plan iz jedne atraktivne ali pasivne dokumentacije u „pokretni sistem“ za organizaciju na dnevnoj bazi. On pruža okvir koji ne samo obezbjeđuje mjerenje performansi, ali pomaže planerima da identifikuju šta treba biti urađeno i izmjereno. Balanced Scorecard omogućava rukovodiocima da zaista sprovedu svoje strategije, odnosno ostvare svoje strateške ciljeve.

Ovaj novi pristup strateškom menadžmentu u početku je detaljno bio opisivan u seriji članaka i knjiga izdatih od strane Kaplana i Nortona. Prepoznajući neke od slabosti i neodređenosti prethodnih upravljačkih pristupa, balanced scorecard pristup obezbjeđuje jasan recept o tome šta organizacije treba da mjere da bi uravnotežile finansijsku perspektivu. Balanced Scorecard je upravljački sistem (ne samo sistem za mjerenje) koji omogućava organizacijama da razjasne svoju viziju i strategiju i prevedu ih u akciju. On pruža povratne informacije za interne poslovne procese i eksterne događaje u cilju kontinuiranog unapređenja strateških performansi i rezultata. Kada se u potpunosti primjeni, Balanced Scorecard pretvara strateško planiranje iz jedne akademske vježbe u glavni centar organizacije.

**Perspektive.** Balanced Scorecard predlaže da se organizacija sagleda iz četiri perspektive, da se razvije metrika, prikupljaju podaci i da se vrši njihovo analiziranje u odnosu na svaku od četiri perspektive:

**Perspektiva učenja i rasta.** Ova perspektiva obuhvata obuku zaposlenih i organizacione stavove kulture kvaliteta vezane za individualno i organizaciono samo unapređenje. U organizaciji zasnovanoj na znanju ljudi, ljudi kao jedina riznica znanja, predstavljaju glavni resurs. U sadašnjim uslovima brzih tehnoloških promjena, postaje neophodno za ljudske resurse da budu u stalnom režimu učenja i unapređivanja. Metrika može biti postavljena u pravcu vođstva menadžera fokusirajući se na pribavljanje sredstava za obuke koje organizaciji mogu najviše pomoći. U svakom slučaju, učenje i rast predstavljaju suštinsku osnovu za uspjeh bilo koje organizacije zasnovane na znanju. Kaplan i Norton naglašavaju da učenje više od same obuke. Ono takođe uključuje postojanje mentora i tutora u organizaciji, ali i jednostavnost komunikacije koja će omogućiti zaposlenim da lako dobiju pomoć za problem kada je to potrebno.

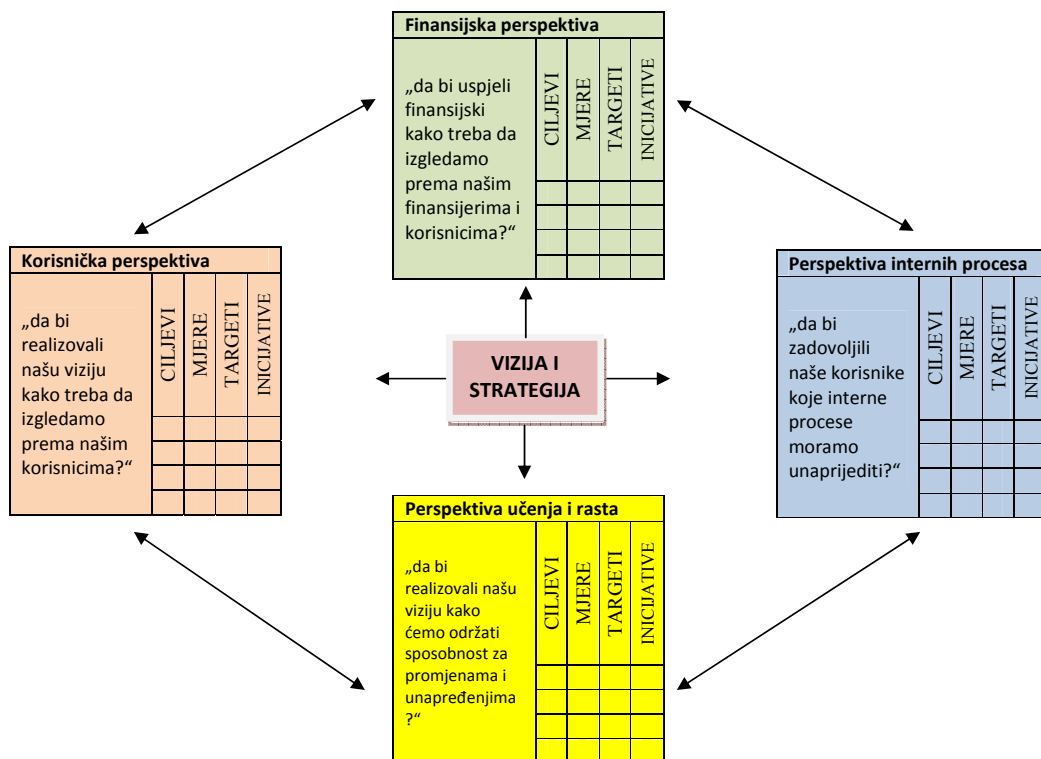
**Perspektiva internih procesa.** Ova perspektiva se veže za interne poslovne procese koji postoje u organizaciji. Metrika bazirana na ovoj perspektivi omogućava menadžerima da spoznaju da li se njihovo poslovanje kreće u pravom smjeru, i da li su proizvodi i usluge u skladu sa zahtjevima korisnika (misija organizacije). Ovi pokazatelji moraju biti pažljivo kreirani od strane onih koji rade na ovim internim poslovnim procesima, jer oni su jedini koji mogu dati prave podatke i uticati na identifikaciju realnih pokazatelja. Nije praksa da se ovi pokazatelji identifikuju od strane spoljašnjih konsultanata.

**Korisnička perspektiva.** Nedavne menadžment filozofije su pokazale važnost i potrebu usmjerenja na korisnike kao i njihovo zadovoljstvo poslovnim aktivnostima. Glavni vodeći indikator predstavlja zadovoljenje potreba i očekivanja ključnih korisnika. Loše performanse iz ove perspektive predstavljaju vodeće indikatore budućeg propadanja, iako trenutna finansijska situacija može izgledati dobro. U razvoju indikatora za zadovoljstvo korisnika, korisnici trebaju biti analizirani u pravcu identifikacije vrste korisnika i vrste procesa za koje im se pruža usluga ili proizvod.

**Finansijska perspektiva.** Balanced Scorecard ne zanemaruje tradicionalnu potrebu za finansijskim podacima. Blagovremeni i tačni finansijski podaci će uvijek biti prioritet, a menadžeri će učiniti sve što je potrebno da ih obezbijede. Pažnja organizacije je uvijek dovoljno usmjerena na rukovanje i obradu finansijskim podacima. U implementaciji organizacione baze podataka potrebno je vršiti centralizaciju i automatizaciju. Ali poenta je da trenutni naglasak na finansije vodi ka neuravnoteženoj situaciji u odnosu na druge perspektive. Postoji i potreba da se uključe dodatni finansijski podaci kao što su procjena rizika i cost-benefit analize u ovoj kategoriji, kako bi se izbalansiralo upravljanje poslovnim sistemom.

**Strateško mapiranje.** Strategijske mape predstavljaju sredstva komunikacije koja se koriste da istaknu kreiranje vrijednosti za organizaciju. One pokazuje logičnu, korak po korak, konekciju između strateških ciljeva u vidu uzročno posljedičnih veza. Uopšteno govoreći, unapređenje performansi u strateškim ciljevima identifikovano u perspektivi učenja i rasta omogućava organizaciji da unaprijedi svoje interne poslovne procese, koji zauzvrat omogućava organizaciji da stvori željene rezultate u Korisničkoj i Finansijskoj perspektivi.

[2]



Slika 1. Veza između perspektiva Balanced Scorecard metode sa strategijom [5]

### 3. MJERENJE PERFORMANSI NA VISOKOŠKOLSKIM USTANOVAMA

Sve države potpisnice „Bolonjske deklaracije“ obavezale su svoje visokoškolske organizacije, dajući im potpunu autonomiju, za implementaciju osnovnih ciljeva postavljenih u toj deklaraciji, direktno utičući na promjenu dosadašnjih načina upravljanja u pozitivnom smislu. Na ovaj način države su nastojale da podstaknu reforme i utiču na stvaranje efikasnog sistema visokog obrazovanja. U prvom planu pojavljuje se osiguranje kvaliteta visokoškolskih organizacija, kao i standardi i smjernice osiguranja kvaliteta koje moraju biti zadovoljene ukoliko se želi ući u evropski prostor visokog obrazovanja, i na taj način postati konkurentan na sve većem tržištu visokog obrazovanja.

Svi ti standardi kao i kreirani nacionalni propisi impliciraju nove načine upravljanja, a time i stavljaju u drugi plan stare načine upravljanja. Raste svijest o izradi novih strategija upravljanja visokoškolskim organizacijama koje postaju osnova za dalji rad na reformama i uslov zadovoljenja standarda osiguranja kvaliteta. Uporedo sa standardima osiguranja kvaliteta pojavljuju se i detaljnije definisani nacionalni kriterijumi za akreditaciju, koji postaju ključni faktor dokazivanja određenog nivoa kvaliteta visokoškolskih organizacija. Zbog akreditacije kao glavnog prioriteta u daljem funkcionisanju visokoškolske organizacije postaju opterećene i usredsređene na ispunjenje kriterijuma za akreditaciju. U određenoj mjeri se zapostavlja pravilno funkcionisanje u skladu sa kreiranom strategijom, a naročito praćenje ispunjenja strateških ciljeva i ključnih indikatora vezanih za te ciljeve. Upravljanje performansama ostaje u drugom planu, dok sprovođenje postupaka internih evaluacija postaje stalna praksa kojom visokoškolske organizacije nastoje dokazati ispunjenje kriterijuma za akreditaciju i ozbiljnije se pripremiti za pomenuti proces.

Ključni indikatori na visokoškolskim ustanovama se uglavnom prate ad hoc, i vezani su isključivo za kriterijume za akreditaciju, dok ključni indikatori vezani za strategiju organizacije ostaju u drugom planu. U većini slučajeva visokoškolske organizacije poistovjećuju ključne indikatore kriterijuma za akreditaciju sa ključnim indikatorima koji treba da proizađu iz strateških ciljeva organizacije. Iz tog razloga se može zaključiti da pravilno upravljanje performansama visokoškolskih organizacija ne postoji u dovoljnoj mjeri, ili ako postoji u pojedinačnim slučajevima, onda postoji u izuzetno maloj mjeri.

Tradicionalni i nametnuti načini mjerenja performansi postaju nedovoljni da bi se ostvarila konkurentna prednost, ispunili postavljeni strateški ciljevi i izvršila potpuna reforma za put u evropsko područje visokog obrazovanja, tako da se visokoškolske organizacije suočavaju sa potrebom uspostavljanja novijih, modernijih sistema strateškog upravljanja performansama.

Istražujući potrebu za novim sistemima upravljanja, zadovoljavajući potrebe i odgovarajući na izazove iz okruženja, u narednim poglavljima ispitana je potreba za uspostavljanjem modernog strateškog upravljačkog sistema – Balanced Scorecard-a na primjeru visokoškolske ustanove Univerziteta u Istočnom Sarajevu.

#### **4. ISTRAŽIVANJE POTREBE ZA USPOSTAVLJANJEM SISTEMA MJERENJA PERFORMANSI NA BAZI BALANCED SCORECARD METODE**

Svaka organizacija treba da ima jasnu i izraženu potrebu za uspostavljanjem sistema mjerenja performansi na bazi balanced scorecard-a. Istorijski posmatrano, svi koji su namjeravali uspostaviti sistem balanced scorecard-a morali su poštovati redoslijed koraka koji u svojoj prvoj fazi podrazumijeva ispitivanje potrebe za uvođenjem tog sistema. U tom pravcu kreatori ovog sistema razvili su metodologiju koja obuhvata ispitivanje rukovodstva organizacije putem upitnika sa skalom bodovanja [3]. Rukovodstvo organizacije predstavlja faktor koji preduzima strateške korake, sprovodi strateške ciljeve, angažuje sve hijerarhijske nivoe u sprovođenju strategije, pa je s tog stanovišta identifikovano kao ključni faktor u procjeni potrebe za uvođenjem balanced scorecard-a.

Pomenuti upitnik testiran je na primjeru Univerziteta u Istočnom Sarajevu, prilikom čega su u ispitivanju učestvovali ključne ličnosti u upravljanju i rukovođenju Univerzitetom, i to: rektor, tim prorektora (6), generalni sekretar, direktor menadžer i koordinator za osiguranje kvaliteta, što predstavlja ukupno 10 eksperata. Upitnik je bio sastavljen od 20 iskaza/ tvrdnji koje je rukovodstvo Univerziteta ocjenjivalo putem petostepene ljestvice (od 1 do 5), pri čemu ocjena 5 označava da se ispitanik u potpunosti slaže sa iskazom, a ocjena 1 – u potpunosti se ne slaže sa iskazom.

U ovom istraživanju korištena je Delphi metoda kao jedna od osnovnih i najpoznatijih metoda prognoziranja i davanja ekspertskih ocjena.

Osnovni koraci koji su korišteni u primjeni ove metode su [4]:

- izbor ekspertskog panela koji je učestvovao u istraživanju,
- priprema upitnika u vezi sa temom predviđanja,
- obavljanje prvog kruga ispitivanja tako što su upitnici dostavljeni članovima ekspertskog panela,
- analiza odgovora iz prvog kruga ispitivanja (sumiranje, izračunavanje parametara: srednja vrijedost, medijana, mod, standardna devijacija),
- obavljanje drugog kruga ispitivanja tako što su isti upitnici dostavljeni članovima ekspertskog panela na ponovno popunjavanje zajedno sa rezultatima iz prvog kruga ispitivanja u cilju mogućeg korigovanja svojih ocjena datih u prvom krugu ispitivanja,
- sumiranje i analiziranje popunjenih upitnika iz drugog kruga ispitivanja i utvrđivanje procjene za uvođenjem balanced scorecard metode u skladu sa predloženom tablicom bodovanja.

Dobijeni rezultati istraživanja prikazani su u Tabeli 1.

Tabela 1. Rezultati ocjene potrebe za uvođenjem balanced scorecard metode (prilagođeno iz [3])

RB	Iskaz	Srednja vrijednost ( $\bar{M}_{(a)}$ )	Medijana ( $M_{(a)}$ )	Mod ( $M_0$ )	Stand. devijacija ( $\sigma$ )
1	Naša organizacija je investirala u uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom i u ostale inicijative poboljšanja, ali nismo svjedočili odgovarajućem povećanju finansijskih rezultata ili rezultata sa korisnicima.	2,88	3	3	0,64
2	Kada svoje sadašnje izvještaje o efikasnosti i radu ne bismo izrađivali mjesec dana, niko to ne bi primjetio.	2,88	3	4	1,13
3	Stvaramo značajnu vrijednost od nematerijalne imovine kao što su znanje i inovacija zaposlenih, odnosi sa korisnicima i snažna kultura kvaliteta.	3,88	4	4	0,64
4	Imamo strategiju, ali imamo problema u njenom uspješnom provođenju.	4,25	4	4	0,75
5	Rijetko ocjenjujemo svoje mjere učinka i dajemo prijedloge za nove i inovativne pokazatelje.	2,75	3	3	0,71
6	Naš tim visoko pozicioniranih menadžera provodi većinu svoga vremena raspravljajući o odstupanjima od plana i ostalim operativnim pitanjima.	4,25	4	4	0,71
7	Izrada proračuna u našoj organizaciji je jako politička i u uglavnom se temelji na istorijskim kretanjima.	2,88	3	2	0,83
8	Naši zaposleni ne razumiju dobro našu misiju, viziju i strategiju.	3,13	3	3	0,83
9	Naši zaposleni ne znaju kako njihove svakodnevne aktivnosti pridonose uspjehu organizacije.	1,75	2	2	0,46
10	Niko u našoj organizaciji ne posjeduje proces mjerenja učinka.	3,00	3	2	0,93
11	U našoj organizaciji se odvijaju brojne inicijative, a moguće je da sve nisu doista strateške prirode.	3,88	4	4	0,64
12	U našoj organizaciji postoji malo odgovornosti da učinimo stvari koje dogovorimo kao grupa.	1,50	1,5	1	0,53
13	Ljudi obično ostaju unutar svojih funkcionalnih područja, a kao posljedica toga među službama se malo saraduje.	2,00	2	2	0,76
14	Naši zaposleni imaju poteškoća u ocjenjivanju presudnih informacija koje moraju pružiti klijentima.	1,63	1,5	1	0,74
15	Prioritetima u našoj organizaciji često diktira trenutna potreba ili „suzbijanje požara“.	3,75	4	4	0,71
16	Okruženje u kojem poslujemo se mijenja, a i mi se moramo promijeniti kako bismo uspjeli.	4,75	5	5	0,46
17	Suočeni smo sa sve većim pritiskom zainteresovanih grupa da pokažemo rezultate.	4,50	4,5	4	0,53
18	Nemamo jasno definisane ciljeve učinka za finansijske i nefinansijske pokazatelje.	3,63	4	4	0,92
19	Ne možemo na jednoj stranici jasno artikulirati svoju strategiju na dokumentu ili „mapi“.	5,00	5	5	0,00
20	Ponekad donosimo odluke koje su korisne kratkoročno, ali dugoročno mogu štetiti stvaranju vrijednosti.	3,75	4	4	0,71
<b>Bodovanje</b>					
20-30	Ukoliko su vaši bodovi u ovoj grupi, vjerovatno imate snažnu disciplinu mjerenja učinka. Program je prenesen po cijeloj vašoj organizaciji kako bi se osiguralo da svi zaposleni pridonose vašem uspjehu i povezan je s ključnim upravljačkim procesima.				
31-60	Možda i imate sistem mjerenja učinka, ali ne doživljavate koristi koje ste očekivali ili koje su vam potrebne da uspijete. Korištenje balanced scorecard metode kao sistema strateškog upravljanja bi vam koristilo.				
61-100	Bodovi u ovom dijelu sugerišu poteškoće u uspješnom provođenju vaše strategije i zadovoljavanju potreba vaših korisnika i ostalih zainteresovanih grupa. Izuzetno vam se preporučuje sistem balanced scorecard-a koji bi vam pomogao da se usredotočite na provođenje strategije i usklađivanje organizacije sa opštim ciljevima.				

U skladu sa skalom bodovanja prikazanom u gornjoj tabeli i preliminarnim rezultatima na osnovu istraživanja, može se zaključiti da je uvođenje balanced scorecard metode u sistem poslovanja Univerziteta u Istočnom Sarajevu neophodno sa stanovišta uspostavljanja discipline mjerenja efikasnosti rada svih segmenata funkcionisanja, novog sistema strateškog upravljanja, uspješnog provođenja strategije, zadovoljavanja potreba korisnika i ostalih zainteresovanih grupa, kao i usklađivanje rada sa opštim ciljevima.

## 5. ZAKLJUČAK

U radu je pokazana potreba za uspostavljanjem metodološki zasnovanog strateškog sistema za mjerenje performansi na bazi balanced scorecard metode uvažavajući osnovne elemente ovakvog modela i situaciju u kojoj se visokoškolske ustanove nalaze. S obzirom na turbulentne promjene i česte reforme visokog obrazovanja visokoškolske ustanove se suočavaju sa sve većim potrebama uspostavljanja pravilnih strateških sistema upravljanja. U vrijeme kada je kvalitet dosegao vrhunac pravo je vrijeme za prepoznavanjem i identifikovanjem potrebe za uspostavljanjem ovakvog ili sličnih modela.

Uzimajući u obzir primjere dobre prakse i implementacije balanced scorecard-a u visokom obrazovanju Univerzitet u Istočnom Sarajevu je, identifikacijom potrebe za ovim modelom, odlučio je krenuti na ovaj put svjestan svih koristi, ali i nedostataka koje ovaj model sa sobom nosi. Ono što je sigurno, to je da će implementacija ovog modela sigurno uspostaviti pravilan strateški sistem upravljanja performansama, što bi trebalo da slijede i ostale visokoškolske ustanove uzimajući u obzir zahtjeve okruženja i nadolazeće procese akreditacije.

Visokoškolske ustanove treba da svjesno i eksplicitno upravljaju procesima vezanim za stvaranje kapaciteta znanja i da prepoznaju vrijednost svog intelektualnog kapitala za nastavak njihove uloge u društvu i širem globalnom tržištu visokog obrazovanja.

## 6. REFERENCE

- [1] Franceschini, F.; Galetto, M.; Maisano, D.: Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems, Springer – Verlag Berlin Heidelberg 2007, pp. 109-112.
- [2] Balanced Scorecard Institute: BSC Resources. Dostupno na: <https://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx> (pristupljeno 20.02.2013.)
- [3] Niven, P. R.: Balanced Scorecard - Step by Step – for Government and Non-profit Agencies. John Wiley & Sons (Hoboken, NJ), 2003, pp. 56-57.
- [4] Cuhls, K.: Delphi Method. Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, Germany, pp 93-113.
- [5] Kaplan, R; Norton, D.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Januar-February 1996, pp. 76.
- [6] Petković, D.; Plančić, I.: Kvalitet u visokom obrazovanju, izazovi i nedoumice, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, 2008.
- [7] Univerzitet u Istočnom Sarajevu: Strategija razvoja 2007-2013, Istočno Sarajevo 2012.
- [8] Marković, N.: Razvoj modela strateškog planiranja visokoškolskih organizacija baziran na primjeni Balanced Scorecard modela, Magistarski rad (u proceduri izrade), Pale: Ekonomski fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu, 2012.
- [9] Marković, N.: Osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju, osnovni elementi. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Istočno Sarajevo, Istočno Sarajevo 2008.