
PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM OF THE RESOURCES IN REPUBLIC OF KOSOVO

Baki Koleci

University “Haxhi Zeka” Peja, Kosovo, baki.koleci@hotmail.com

Redon Koleci

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria, redon_koleci@hotmail.com

Abstract: Professor Robert Kaplan of Harvard Business School and David Norton as the Balance Scorecard Collaborative founder and director of Palladium Group with joint research since 1990 and so far have come to the conclusion of how contemporary enterprises advertise in business, stressing that organizations have strategies to well formulated, but 7 out of 10 organizations are not successful in its realization. As a main cause have highlighted the lack of appropriate instrument for realization of the strategy. Their collaboration in the 1990 project "Measurement of performance of the organization" that involved 12 companies and has resulted in the creation of the BSC concept.

The concept development is documented in the abovementioned four articles published at the Harvard Business Review, and then described in detail in Norton and Kaplan's The Balances Scorecard: Translating Strategy into Action. At first, this was a new system of performance measurement in organizations that took into account the organization's success from four specific perspectives (financial, consumer, internal processes, and learning and development).

The BSC "Measuring Organizational Performance" combines measuring with the organization's strategic plan. The BSC concept of "Performance Measurement of the Organization" states that it is very important to select measurements based on strategic successes rather than to improve the existing performance prospects so that we need to focus on those work processes that need to be performed especially good to be the successful strategy.

With the development of the BSC concept "Performance Measurement of the Organization" has come up the combination of financial and non-financial measurements that are created by the organization's strategy. The creators of the measurement measurement for the result of the organization should be in direct relation.

Now the BSC "Measuring Organizational Performance" presents a widespread strategic management system, only in the profitable but also in the nonprofit sector of the public sector. Thanks to the perspectives, a framework for the BSC "Measurement of Organizational Performance" was created and for that organizations it was possible to measure how values are created for their customers, how to advance their own ability and invest in the employees, for systems and procedures to advance performance in the future. According to BSC authors, "Performance Measurement of the Organization" as an advanced performance measurement system has developed an inclusive management system, which for the first time enables us to summarize feedback on strategy implementation.

Keywords: Performance measurement, development, concept.

SISTEM I MATJES SË PEROFMANCËS NË NDËRMARRJET E REPUBLIKËS SË KOSOVËS

Baki Koleci

Universiteti “Haxhi Zeka” Pejë Kosovë, baki.koleci@hotmail.com

Redon Koleci

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria, redon_koleci@hotmail.com

Abstrakt: Profesori Robert Kaplan nga Harvard Business School dhe David Norton si themelues Balances Scorecard Collaborative dhe drejtor i Palladium Group me hulumtimet e përbashkëta që nga 1990 e deri më tani kanë ardhur në përfundim se si ndërmarrjet bashkëkohore të anavansojnë në biznes duke theksuar se organizatat kanë strategji të formuluar mirë, por 7 nga 10 organizata nuk kanë sukses në realizimin e saj. Si shkak kryesor kanë theksuar mungesën e instrumentit përkatës për realizimin e strategjisë. Bashkpunimi i tyre në projektin: “Matja e performancave të organizatës” e vitit 1990 që ka përfshirë 12 kompani dhe ka rrezultuar në krijimin e konceptit BSC.

Zhvillimi i konceptit është i dokumentuar në përmabatjen e katër artikujve të botuar në Harvard Business Review, dhe pastaj detajisht të përshkruara në librin e Norton-it dhe Kaplan-it The Balances Scorecard: Translating Strategy into Action. Në fillim kjo ka qenë sistem i ri në matjen e performancës në organizata që ka marrë parasysh suksesin e organizatës nga katër perspektiva të veçanta (financiare, konsumatore, proceseve të brendshme si dhe mësimit dhe zhvillimit).

BSC “Matja e performancave të organizatës” ndërlidh matjen me planin strategjik të organizatës. Koncepti i BSC-së “Matja e performancave të organizatës” thekson se është shumë me rëndësi të përzgjidhet matja që bazohen në suksese strategjike në vend që të përmirsojnë performancat e suksesve egzistuese ashtu që duhet të fokusohemi në ato procese të punës të cilët duhet të kryehn veçanarisht mirë që të jetë strategjia e realizuar me sukses.

Me zhvillimin e konceptit BSC “Matja e performancave të organizatës” ka ardhur deri të kombinimi i matjeve financiare dhe jofinanciare që krijohen nga strategjia e organizatës. Krijuesit e realizimit të matjes për rezultat e organizatës duhet të jenë në lidhje të drejtpërdrejtë.

Tani BSC “Matja e performancave të organizatës” paraqet një sistem të përhapur të menaxhimit strategjik, vetëm në ato profitabile por edhe në ato joprofitabile të sektorit publik. Duke ju faleminderuar prespektivave është krijuar një kornizë për BSC “Matja e performancave të organizatës” dhe për atë organizatat mundën të masin se në cilën mënyrë krijohen vlera për konsumatorët e vetë, si mundën të përparojnë aftësisë vetanake si dhe të bëhet investimi për të punuarit, për sisteme dhe procedura që ta avancohen performancat në të ardhshmen. Sipas autorëve BSC-ja “Matja e performancave të organizatës” si sistem i avancuar për matje të performancave ka zhvilluar një sistem të menaxhimit gjithë përfshirës, i cili për herë të parë na mundëson që të përmbledhen informat kthyesë në lidhje me zbatimin e strategjis.

Fjalët kyçe: Matja e performancës, zhvillim, koncepti.

HYRJE

BSC-ja “Matja e performancave të organizatës” ju mundëson menaxherëve që biznesin ta shiqojnë ndër katër prespektivat e rëndësishme. Me zbatimin e këtij koncepti menaxhmenti i lartë merr informata për këto katër pika të prespektivës dhe njëkohësisht zvoglohet mundësia e informacioneve të tepërta me përkufizimin e numrit të matjeve. Perspektiva paraqet tre grupet thelbsore të intersit për aksionarët, konsumatorët dhe së fundi për të punuarit në organizatë.³⁴

BSC “Matja e performancave të organizatës” për strategun e organizimit paraqet një lloj sikurse që është tabela kontrolluse për pilotin në aeroplan. Për fluturimin e aeroplanit janë të domosdoshme informatat e shumta mbi lartësinë shpejtësinë largësinë karburantin dhe të ngjajshme. Ato në mes veti duhet të balasnohen gjegjësisht të ruajnë gjendjen e qetësisë. Shfrytzimi i vetëm një informatë mundet të jetë e rrezikshme dhe fatale, si dhe vetëm një lloj i matjes të përfshirës. BSC-në “Matja e performancave të organizatës” si sistem i matjes të performancave në organizatë Kaplan dhe Norton japin në shembullin konkret sipas pasqyrimeve në vijim.

Kaplani dhe Nortoni shumica e sistemeve kontrolluese bazohen në njësitë financiare dhe caqet afatshkurta, të cilët kanë pak lidhje me zhvillimet organizative dhe realizimin afatgjatë të caqeve strategjike. Në këtë mënyrë krijohet hapsira e humnerës në mes të zhvillimit të strategjisë dhe zbatimit të saj. Me shfrytzimin e konceptit të BSC-së përmirësohet lidhja e zhvillimit afatgjatë dhe të askioneve aktuale të punës sipas katër perspektiva të theksuara.

Kaplan-i dhe Norton-i kanë shpikur sistemin e vendosjes së vizonit dhe strategjive në organizatë, sipas katër perspektivave të shiqimit, të vendosjes sipas caqeve, masave, qëllimeve dhe të aksioneve. Koncepti i BSC-së “Matja e performancave të organizatës” nënkupton që matjet financiare dhe jofinanciare medemos duhet jë pjesë e sistemit informative për të punuarit si dhe për të gjithë nivelet në organizatë.

Formulimi i caqeve dhe i masave të performancës nga prespektiva financiare dhe jofinanciare nuk është diçka e thjeshtë dhe rallë. Shumica e organizatave të sukseshme edhe para paraqitjes së BSC-së kanë formuluar caqe edhe masa mbi performancën sipas bazave të ndryshme me qëllim të kontrollit teknik për operacionet afatshkurtra. Me gjithë atë sistemet e tilla të masave të performancës nuk kanë qenë të balancuara, për atë BSC-ja e siguron këtë baraspeshë në bazë të tre parimeve:

- Balansimi në mes të masave eksterne që përfshin aksionarët dhe konsumatorët ndaj masave interne që përfshin proceset biznesore për mësim dhe zhvillim.
- Balansimi në mes masave të suksesit, si rezultat i askioneve të kaluara ndaj masave të performancave të ardhshme.
- Balansimi në mes të masave objektive të suksesit, të lehta për matje kuantitative dhe subjektive ndaj atyre masave kualitative të performancës.

Përveç qasjejs së balancuar për masat e performancës, BSC-ja “Matja e performancave të organizatës” ka realizuar edhe një përparësi të dukshme ndaj sistemeve tjera të matjes. Në të vërtetë BSC-ja na mundëson që të definohen raportet e shkaktarëve dhe pasojat brenda një strategjie. Strategjia është hipotezë e lidhjeve në mes të aktiviteteve për shkaktarët dhe pasojat ndaj ardhëmrisë së dëshiruar. Çdo tregues në lidhje me BSC duhet që të jetë pjesë e zinxhirit të raportit të shkaktarëve dhe pasojat që bart mendimi i strategjisë për njësinë e biznesit në organizatë. Paraqitja e mirë e BSC-së metodës duhet të paraqet përzierja e masave të rezultateve ngacmuese të treguesve. Çdo lëmi strategjike duhet

që të këtë prijës dhe ngecës duke na drejtuar te zinxhiri i pasojave dhe shkaktarëve e cila zbatohet horizontalisht në lëmit strategjike dhe vertikalisht në mes të tyre. Treguesit e metode së BSC-së “Matja e performancave të organizatës” duhet të jenë të ndërlidhur me shkaktarët e caqeve financiare. Kjo procedurë nënkupton se strategjia është e shëndruar në bashkësi mbi hipotezat e shkaqeve dhe pasojave. Paramendimi në mes të lidhjeve shkak pesojë ka rëndësi të veçant pasi treguesit na mundësojnë që në kuadër të strategjive të fushës jofinanciare për parashikime të performancave të ardhshme financiare.

Nga këtu del se treguesit financiar tregojnë performancat e kaluara ndërsa treguesit e lëmvive jofinanciare janë shkaktar të performancave të ardhshme.

Në definimin e hipotezës strategjike nisemi nga prespektiva e pronarit edhe konsumatorit. Pytja bazike është: cilët janë caqet financiare me mendim të rritjes së të hyrave dhe ngritjes së produktivitetit. Cilët janë burimet kryesore të rritjes? Kur një herë definoen caqet nga perspektiva financiare, pytja e ardhshme do të ishte se: Kush janë konsumatorët e caktuar që do të sigurojnë rritje të hyrave dhe miksin e profitabiliteti të prodhimit dhe shërbimit? Cilat janë caqet nga kjo perspektivë si dhe do ta masim suksesin në realizimin e saj? Vizioni i përbashkët, kuptimi i ndërsjellë dhe drejtimi i njëjtë si dhe munda i përgjithshëm organizativ kërkon të definohet ajo se çka organizata jonë është dhe se çka duhet të jetë. Perspektiva e konsumatorit përfshin edhe definimin e prozimit të vlerës i cili definoen mënyrën se si ajo organizatë do ta definoen vetveten në kahje të miksit të prodhimit, çmimit, shërbimit dhe raportet e konsumatorve ndaj imazhit ashtu që të tërhiqen dhe kujdesen për konsumatorët e përzgjedhur dhe të përfitojnë raportet me ata.

Caqet financiare të konsumatorit janë rrjedha të dëshirura, mirë po ato nuk precizojnë njëkohësisht edhe mënyrat se si arrihet te ato. Perspektiva financiare vështron masa tradicionale mbi parane siç është profitabiliteti, rritja e të hyrave dhe pasuria për aksionarët. Perspektiva e proceseve interne ku binë dizajni i prodhimit, zhvillimi i brendit, i tregut i shitjes, i shërbimit, i prodhimtarisë dhe i logjistikës i definojnë aktivitetet e nevojshme për relazimin e propozimeve të dëshiruara për vlerat e diferencimit dhe rrjedhës së shkaktuar të dëshiruar financiare.

Perspektiva e katërt e mësimi dhe zhvillimit na zbulon aftësitë dhe kushtet e nevojshme që proceset interne të biznesit të realizohen. Fjala është për infrastrukturën organizative, shkathtësisë, aftësitë dhe njohurinë e të punësuarve, teknologjinë të cilën e përdorin të punuarit si dhe klimën në të cilën punojnë ata.

Mirëpo Kaplan dhe Norton mirë e vërejnë se BSC “Matja e performancave të organizatës” metoda është më tepër se sistem i matjes taktike dhe operative për performancën. Organizatat inovative e shfrytëzojnë metodën BSC si sistem të menaxhimit strategjik.

Nga siç i theksuam më parë shihet se konceptet e BSC-së është zhvilluar nga sistemi i matjes së performancave në organizatë ndër kahje të sistemit të biznesit me menaxhimin strategjik. BSC si sistem i menaxhimit strategjik përfshin këto procese kritike të menaxhimit strategjik:

1. Sqarimi dhe shëndrimi i vizionit dhe strategjisë
2. Komunikimi i caqeve dhe masave strategjike
3. Plani, caqet dhe iniciativa strategjike
4. Rritja e feedback-ut strategjik dhe mësimi.

Procesi i sqarimit dhe shëndrimit të vizionit të strategjisë ju mëndëson strategjive të organizatës të sqarojnë dhe realizohen përputhshmëri në mes të vizionit dhe strategjisë. Që vizioni dhe strategjia të mundën të kryhen me sukses duhet që të realizohet konsensus në nivele të ndryshme të organizatës të tregohet strategjia me në të më shumë caqeve strategjike.

Procesi i komunikimit dhe ndërlidhjes ju mundëson menaxherëve që të bartin vizonin dhe strategjinë e organizatës të të gjithë të punuarit dhe të ndërlidhin caqe strategjike dhe masa me caqet nëpër nivele më të ulta në organizatë duke i përputhur me caqet individuale me të punësorit. Tradicionalisht sukcesi i njëjësive dhe departamenteve është vlersuar në bazë të rezultateve financiare dhe për atë iniciativat individuale ndërlidhe me caqet afatshkurta financiare. Koncepti i BSC-së “Matja e performancave të organizatës” ju mundëson menaxherëve që të gjithë nivelit e organizatës që të kutpojnë strategjinë afatgjatë dhe caqet e njëjësive, të njëjësive të biznesit si dhe caqe individuale të jenë të harmonizuara në mes veti.

Procesi i planifikimi të biznesit dhe vendosjes së caqeve i mundësojnë organizatës që të përputh planet e veta biznesore me ato financiare. Në kohën e tanishme organizatat janë të detyruara që të shfrytëzojnë ndryshime të llojllojshme në programe, por me shfrytëzimin e konceptve të BSC-së, “Matja e performancave të organizatës” si bazë për alokim të resurseve dhe vërtetimit të prioritetëve krijohen kushtet që aksionet e ndryshme dhe iniciativa të jenë të drejtuara në realizimin e caqeve afatgjata strategjike.

Procesi strategjik i feedback-ut dhe mësimi ju mundëson organizatës që të zhvillon koncepte strategjike në bazë të mësimi. Mësimi strategjik nënkupton jo vetëm përshatje por edhe mësim në vazhdimsi ose në rreth të dyfishtë, që nënkupton krijimin dhe hulumtimin e fushave të ndryshme strategjike për ngritjen e organizatës. Procesi i përditsimit

dhe mësimit organizativ duhet me doemos të jetë bazë e hartimit të vizioneve dhe strategjive për ndryshimet organizative.

Kaplan dhe Norton këtë koncept të strategjisë e kanë formuluar për implementimin e strategjisë me emërtimin skema strategjike.

PËRFUNDIMI

Në dy decenjet e fundit shumë teoricient dhe praktikent e theksojnë faktin se formulimi dhe impelmentimi i strategjisë është e rëndësisë e veçantë për suksesin e një organizate. Thelbi kryesor qëndron në pyetjen se si të zbatohet strategjia e formuluar mirë pasi nga ajo formë do të varet zbatimi praktik i saj. Një ndër faktorët e ndenjë sistemi janë masat për matjen e rolit të strategjisë dhe përcjelljen e suksesit të organizatës. Në të shumtën e rasteve organizatat nuk disponojnë me sisteme të masave duke u bazuar në tregues financiar ashtu që suksesesi i planeve strategjike analizohet kohë pas kohe, që për kohën e tanishme të ndryshimeve dinamike dhe turbulente nuk është e mjaftushme.

LITERATURA

Dess, G.G., Lumpkin, G.T., (2007) Strategic Management, McGraw-Hill, Irwin,

Dimitrovski, R.,(2013) Menaxhment Shkup

Kaplan, R.S., Norton, D.P.,(2008.) The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for ompetitive Advantage, Harvard Business Scholl Press

Kotter, J., (1996) Leading Change, Harvard Business School Press

Yoon, H., Managing for job performance: a dynamic BSC for public sector, Leadership centre for change & innovation Central officials training institute