

**Određivanje ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) na Veleučilištu RRI F
(prije: RRI F Visokoj školi za financijski menadžment) i njihovo kontinuirano praćenje**

1. Što su ključni pokazatelji uspješnosti (KPI)

Sustav osiguranja kvalitete na Veleučilištu RRI F sastoji se od procesa koji se ostvaruju kroz aktivnosti za koje su definirani planirani ishodi, odgovorne osobe te ključni pokazatelji uspješnosti (KPI). KPI je potrebno definirati jer samo kroz definiranje mjerljivih karakteristika mogu se kvalitetno pratiti procesi te procijeniti je li povratna informacija o uspješnosti provedenog procesa zadovoljava postavljene kriterije.

Za kvalitetno praćenje svakog procesa važno je analizirati rizike koji utječu na njegovo ostvarenje te odrediti, uspostaviti i mjeriti poboljšanje sustava kroz tretiranje rizika, postavljanje ciljeva i planiranje edukacije svih dionika.

KPI se razvrstavaju u pet skupina:

1. studentski pokazatelji
2. pokazatelji zaposlenika
3. financijski pokazatelji
4. pokazatelji internacionalizacije visoke škole i
5. pokazatelji uspješnosti nastavnog procesa.¹

2. Način određivanja KPI

Kod određivanja KPI-ja važno je odrediti koji cilj procesa se želi ostvariti te se prilikom njihova određivanja trebaju postaviti sljedeće pitanja:

- Koji je željeni ishod procesa?
- Zašto je navedeni ishod važan za cjelokupnu razinu kvalitete?
- Kako će se mjeriti napredak?
- Kako se može utjecati na ishod procesa?
- Tko je odgovoran za postizanje željenog ishoda?

¹ Podjela KPI u pet skupina napravljen je po uzoru na sustav visokog obrazovanja u Australiji (izvor: Vašiček, V st. al. (2007). Pokazatelji uspješnosti u visokom obrazovanju – stručni rad).

- U kojem trenutku će organizacija znati da je ishod procesa postignut?
- Koliko često treba pratiti napredak ostvarenja cilja ishoda?

Nadalje, za određivanje KPI-ja važno je provjeriti je li postavljeni cilj (ishod procesa) realno ostvarljiv, koliko je taj cilj relevantan za cjelokupnu organizaciju i koji je vremenski okvir za postizanje navedenog cilja. Stoga se postavljeni KPI periodički provjeravaju i revidiraju – ako je ishod postignut, nakon revidiranja potrebno je podići ciljanu vrijednost.

U postupku određivanja i definiranja KPI-ja potrebno je odrediti je li on izravno povezan s ključnim ciljevima organizacije odnosno doprinosi li njegovo ostvarenje postizanju tih ciljeva. Ako neki KPI više nije u izravnoj vezi s ključnim ciljevima organizacije, potrebno ga je ukinuti.

Prilikom određivanja KPI provodi se komunikacija sa svim dionicima jer samo uključivanje svih dionika dovodi do kvalitetno postavljeni KPI-ja. Također je važno prije uvođenja KPI-ja provjeriti njegovu provedivost (ostvarivost). To se provodi kroz pregledavanje definiranih ciljeva organizacije, analizu trenutnih pokazatelja, definiranje kratkoročnih i dugoročnih KPI-ja te prilagodba KPI-ja na temelju kontinuiranog praćenja.

Veleučilište RRiF prvo je odredilo KPI više razine te onda KPI niže razine na temelju procesa i aktivnosti koje su definirane u Priručniku za osiguranje kvalitete. Sve aktivnosti na Veleučilišta RRiF usmjerene su na poboljšanje razine kvalitete svih procesa te su u ostvarenje tog cilja uključeni svi dionici. Temeljni postulat takvog procesa je – kvaliteta se živi i ona mora biti utkana u svaki proces.

3. Skupine pokazatelja (KPI) i način njihova izračunavanja

Sljedeća tablica prikazuje KPI razvrstane u skupine pokazatelja:

Oznaka KPI	Skupina pokazatelja i naziv KPI	Način izračunavanja KPI
1. Studentski pokazatelji		
KPI1	Dužina trajanja studija	
KPI2	Broj upisanih studenata	
KPI3	Broj ispisanih studenata – odustanak od studiranja	

KPI4	Broj studenata koji su odlučili nastaviti diplomsku razinu studija na Veleučilištu RRiF	
KPI5	Udio studentica u ukupnoj studentskoj populaciji	
KPI6	Udio redovitih studenata u ukupno upisanim studentima prve godine studija	
KPI7	Broj aktivnosti Alumni kluba	
2. Pokazatelji zaposlenika		
KPI8	Broj zaposlenih nastavnika doktora znanosti	
KPI9	Broj zaposlenih nastavnika profesora visoke škole	
KPI10	Prosječna ocjena stručnih službi iz student	
KPI11	Broj sudjelovanja zaposlenih nastavnika na stručnim i znanstvenim skupovima	
KPI12	Broj objavljenih stručnih i znanstvenih radova zaposlenih nastavnika	
3. Financijski pokazatelji		
KPI13	Udio operativnih prihoda u ukupnim приходima	
KPI14	Bruto marža	
4. Pokazatelji internacionalizacije visoke škole		
KPI15	Broj mobilnosti nastavnika	
KPI16	Broj mobilnosti studenata	
KPI17	Broj gostujućih predavanja	
5. Pokazatelji uspješnosti nastavnog procesa		
KPI18	Prosječna ocjena nastavnika iz studentske ankete	
KPI19	Prosječna ocjena predmeta	
KPI20	Odnos broja studenata i nastavnika	
KPI21	Prosječna ocjena pojedinog studijskog programa	

4. Način praćenja KPI

Postizanje ciljeva prati se kroz kontinuirano praćenje KPI-ja. Postavljeni KPI prate se kroz postupak planiranja. To znači da su navedeni u strateškom planu, godišnjim planovima i akcijskim planovima. Godišnje se provodi izvještavanje o ostvarenim vrijednostima te se donose odluke za poboljšanje.

Pri tome je uspostavljen PDCA sustav kao dinamički sustav koji ima za cilj neprestano poboljšanje kvalitete. Osnovne karakteristike sustava su da se on sastoji od četiri dijela ili faze:

- **Planiraj (*Plan*)** → analiza postavljenih ciljeva i njihov utjecaj na organizaciju te planiranje akcija koje će dovesti do poboljšanja
- **Napravi (*Do*)** → provođenje promjena (aktivnosti) koje su planirane
- **Provjeri (*Check*)** → provjera rezultata provedenih aktivnosti → kontrola ostvarenja KPI
- **Djeluj (*Act*)** → nastavak provedbe aktivnosti kako bi se došlo do postavljenog cilja ili odbacivanje prethodno planiranih aktivnosti ako se u fazi provjere utvrdi da se postavljeni ciljevi ne ostvaruju kroz planirane aktivnosti. U ovoj fazi se donose odluke o nastavku već postavljenih aktivnosti ili ako one ne doprinose ostvarenju cilja, njihovo odbacivanje.