MERENJE I UNAPREĐENJE INDIKATORA KLJUČNIH PERFORMANSI U SAVREMENOJ ORGANIZACIJI

Nenad Kojić¹, Maja Dajić¹, Nenad Vučković²

¹ Ekonomski fakultet Priština – Kosovska Mitrovica, Republika Srbija

² Eurobank EFG, Beograd, Republika Srbija

Korespodencija: nenad.kojic@pr.ac.rs

Vrsta rada: Pregledni rad

Primljeno: 25.08.2017; Prihvaćeno: 08.12.2017

Rezime: U turbulentnim uslovima poslovanja savremeni sistemi merenja performansi pružaju kvalitetnije informacije menadžmentu u procesu odlučivanja. Preko ključnih indikatora performansi meri se ostvarenje vizije, strategije i ciljeva preduzeća. Kada organizacija bira ključne indikatore performansi treba da vodi računa da ti pokazatelji obezbede informacije koje će biti merljive, pouzdane, realne i upotrebljive za primenu odgovarajućih korektivnih mera kada performanse nisu usaglašene sa ciljevima organizacije. Neophodno je adekvatnu pažnju posvetiti unapređenju ključnih indikatora performansi, a sve sa ciljem prilagođavanja i postizanja boljih rezultata u savremenim promenljivim uslovima poslovanja. Postoji određeni broj pristupa za razvoj ključnih indikatora performansi, a preduzeća treba da, u skladu sa poslom kojim se bave, identifikuju pristupe koji bi bili najrelevantniji za njih. Osnovna težnja savremenih organizacija je usklađivanje ključnih indikatora performansi sa modifikovanim uslovima poslovanja, što je i osnova za unapređenje istih.

Ključne reči: Ključni indikatori performansi, ciljevi, savremena organizacija

1. Uvod

Svakom preduzeću savremeno okruženje nameće potrebu uvođenja fleksibilnih merila performansi. Implementacijom ključnih indikatora performansi, kao najznačajnijih mera ili parametara koje je neophodno redovno pratiti da bi se imao uvid u uspeh

poslovanja, preduzeća teže da svoje aktivnosti usklade sa promenama u okruženju, sa životnim ciklusom proizvoda koji je sve kraći, zatim sa ubrzanim razvojem i plasiranjem novih proizvoda na tržištu. Pored prometa i profita kao najčešće korišćenih parametara moguće je pratiti i veliki broj drugih parametara, sve u zavisnosti od

toga šta je određenom preduzeću najvažnije za uspeh posla.

Da bi organizacija ostvarila pozitivan rezultat veoma je važno da izabere prave ključne pokazatelje uspeha i da povede računa o potrebnom unapređenju istih. Savremeno poslovanje nameće potrebu za unapređenjem ključnih indikatora performansi zato što ističe neophodnost za usklađivanjem ovih pokazatelja sa promenljivim uslovima poslovanja koje donosi konkurentno okruženje. Preduzeća u kojima postoji sistem upravljanja performansama imaju sistem merenja koji je precizno definisan pa se rezultat upravljanja ključnim indikatorima performansi koristi s ciljem identifikovanja određenih oblasti u kojima je neophodno unapređenje. Adekvatna provera i unapređenje ključnih pokazatelja uspeha omogućava preduzeću da proaktivno deluje u skladu sa promenama u okruženju u kome egzistira.

2. Prednosti savremenih merila performansi

Značajna karakteristika savremenog poslovnog okruženja je promenljivost pa iz tog razloga osnovni zahtev pri koncipiranju savremenih modela merenja performansi preduzeća je fleksibilnost kao i izbalansiranost finansijskih i nefinansijskih merila, a sve sa ciljem prilagođavanja turbulentnom okruženju. Suština novijih pristupa merenja performansi je u tome što oni ne objašnjavaju samo novi način u merenju, već omogućavaju i razradu novih

merila performansi koja se u prethodnom periodu nisu u velikoj meri ili se nisu uopšte koristila. Neka od njih su, recimo, vrednost za vlasnike, indeks satisfakcije, ekonomska dodata vrednost, vrednost humanog kapitala i mnoga druga.

Noviji modeli merenja performansi akcenat stavljaju na merenje manjeg broja ključnih varijabli za upravljanje, zatim na povezanost merila sa ključnim faktorima uspeha, na sve nivoe organizacije i sve aspekte poslovne aktivnosti kao i na obuhvatanje svih značajnih resursa. Savremeni sistemi merenja performansi naročito potenciraju povezanost sa strategijom.

Informatička era kao i globalizacija svetske privrede donosi sa sobom niz promena. Industrijsku ekonomiju koju karakteriše fizički opipljiva aktiva zamenjuje nova, informatička, ekonomija u kojoj najvredniji resurs postaje neopipljiva aktiva koja se odnosi na odnose sa potrošačima, veštine zaposlenih, znanje zaposlenih, informacione tehnologije, organizacionu kulturu plodnu za inovacije, rešavanje problema i unapređenje organizacije.[Kaplan & Norton, 2000, 168]

Za razliku od tradicionalnih finansijskih indikatora poslovanja savremena merila performansi uzimaju u obzir i nefinansijske pokazatelje. S obzirom na to da finansijski indikatori performansi organizacije predstavljaju indikatore koji pokazuju kako je organizacija poslovala u prethod-

nom periodu ovi pokazatelji veoma malo govore o tome kakvi će se rezultati postići u budućnosti i da li će, uopšte, ono što danas radimo doprineti dobrim rezultatima u budućem periodu.

Tradicionalna merila performansi imaju određene nedostatke, poput nerelevantnosti, nefleksibilnosti, zastarelosti i tome slično, s obzirom na to da su ova merila zasnovana na računovodstvenim informacijama.

Zbog brojnih nedostataka tradicionalnih merila performansi bilo je neophodno pronaći informaciono efikasniji pristup kako bi se prevazišao problem merjenja nefinansijske dimenzije poslovne aktivnosti. Iz tih razloga nastaju savremena merila performansi čije se prednosti ogledaju upravo u tome što otklanjaju nedostatke tradicionalnih merila jer su: [Figar, 2007, 65-66] finansijska i nefinansijska (kvantitativna i kvalitativna), sačinjavaju portfolio merila, utvrđuju se iz računovodstvenih i vanračunovodstvenih izvora, preduzeće je deljiva celina pa se utvrđuju po unutrašnjim organizacionim jedinicama (za centre troškova, centre prihoda, investicione centre i strateške poslovne jedinice), utvrđuju se po fazama životnog ciklusa proizvoda, utvrđuju se po alternativnim strategijama, kao i za ključne stejkholdere.

Navedene prednosti nam pokazuju da savremeni pristupi u merenju performansi obuhvataju različite dimenzije uspeha, detaljniji su, informaciono delotvorniji jer zadiru

u nove poslovne procese i aktivnosti unutar njih.

Savremeno poslovno okruženje koje karakteriše nepredvidivost, dinamičnost, heterogenost kao i kompleksnost prosto nameće potrebu za primenom savremenog pristupa u merenju performansi.

Ukoliko je sistem merjenja performansi adekvatan onda takav sistem pospešuje jednakost ciljeva zaposlenih i organizacionih ciljeva, omogućava menadžerima da svoj uspeh ali i uspeh ostalih zaposlenih ocenjuje na jedan efektivan i efikasan način, olakšava formulisanje budućih strategija u uslovima dinamičnog okruženja, zatim "utiče na individualne performanse preko kognitivnih i motivacionih mehanizama". [Hall, 2011, 1-4]

3. Značajne karakteristike indikatora ključnih performansi u savremenim organizacijama

Ključni indikatori performansi su sastavni deo dobrog menadžmenta i poslovne prakse, s obzirom na to da predstavljaju moćno sredstvo za uvid u adekvatnost poslovanja. Reč je o odgovarajućim parametrima koje kompanija redovno prati da bi na taj način došla do informacija o tome koliko uspešno posluje. Najčešće korišćeni parametri su promet i profit ali se, takođe, može pratiti i broj klijenata, uspešnost zaključivanja novih poslova, broj poseta sajtu, broj reklamacija i tome slično. Ovi pokazatelji predstavljaju veoma efikasan način motivacije i stimulacije zaposlenih,

naravno, to se pre svega odnosi na one zaposlene koji imaju najveći uticaj na performanse preduzeća.¹ Svako preduzeće određuje upravo ono što mu je najvažnije za uspeh posla.

Izbor pravih parametara merenja performansi je složen i odgovoran posao menadžmenta. U praksi je veoma komplikovano odabrati prave performanse i njihove indikatore jer treba imati u vidu da veliki broj performansi podrazumeva mnogo podataka čije prikupljanje zahteva mnogo napora i troškova. Glavni problem menadžmenta je kako od nekoliko stotina pa čak i mnogo više mogućih pokazatelja izabrati odgovarajući broj ključnih indikatora performansi. Ključni indikatori performansi daju kvalitetnije rezultate kada se posmatraju tokom dužeg perioda kao i kada se za svaki parametar unapred postavi odgovarajuća ciljna vrednost pa se tokom vremena prati stepen ostvarenja cilja.

Definisanje adekvatnih indikatora performansi je složen proces iz razloga što ti indikatori moraju dati pouzdane i značajne informacije pa zato moraju biti zasnovani na dokazima, osetljivi na promene, specifični za analiziranu situaciju, moraju se jednostavno izračunati na osnovu dostupnih informacija. Ključne indikatore performansi svako preduzeće određuje za sebe. Mogu se definisati za sve nivoe u organizaciji, pa se tako osim na nivou preduzeća određuju i za nivo odeljenja pa i svakog radnog mesta (merenje uspešnosti rada nekog

zaposlenog). Značajne karakteristike indikatora ključnih performansi su:

- odgovornost, neophodno je da postoji osoba koja će snositi odgovornost za odgovarajuće rezultate jer bez dodeljene odgovornosti merenje neće imati adekvatnu svrhu,
- ovlašćenje koje podrazumeva da se zaposlenima daje ovlašćenje kako bi adekvatno odgovorili na potrebe za informacijama o performansama,
- razumljivost, potrebno je zaposlene upoznati s tim šta se, kada i kako meri kao i sa time šta oni treba da urade da bi se ostvario pozitivan rezultat,
- pravovremenost, ključni pokazatelji uspeha zahtevaju pravovremene informacije,
- svrsishodnost, ponekad je zaista teško izmeriti na pravi način rezultat aktivnosti.
- relevantnost, ključni indikatori performansi imaju životni ciklus, odnosno vremenom se menjaju ili se njihov značaj menja. [Bauer, 2004, 1-2]

Indikatori ključnih performansi predstavljaju metriku koja je usko povezana sa ciljem. Ovi se indikatori obično prikazuju kao odnos između planiranog i ostvarenog rezultata, pokazujući da li se i za koliko odstupa od planiranog. Recimo, ako je reč o nekom projektu, na početku procesa merenja performansi istog potrebno je da postoji saglasnost stejkholdera o tome kako će se koristiti mere za prikaz uspešnosti projekta. Izbor mera mora da

obuhvati ceo projekat, to se može postići izborom ključnih mera u kombinaciji sa vrednosnim. Ukoliko se loše upravlja vrednosnim metrikama onda može doći do gubitka ugleda kod klijenta ali i niz drugih izazova. Važno je imati na umu činjenicu da iako su svi ključni indikatori performansi metrike nisu sve metrike i ključni indikatori performansi. [Heleta, 2012, 285] Uspeh bilo kakvog programa menadžmenta usmerenog ka pozitivnim rezultatima zavisi u velikoj meri od izbora ključnih indikatora performansi. Ukoliko se akcenat stavi na pogrešne pokazatelje može doći do neoptimalnih rezultata. Sa ciljem poboljšanja kvaliteta poslovanja preduzeća, menadžment najpre treba da prevede svoje ciljeve u merljive indikatore performansi celog preduzeća.² Ključni indikatori performansi predstavljaju mehanizam za merenje ostvarenja ciljeva preduzeća. Ovi indikatori treba da pruže mogućnost preduzeću da postavi merljive ciljeve, proceni rizike za ostvarenje ciljeva, identifikuje odgovarajuće trendove u ostvarivanju ciljeva, kada je neophodno da preduzme određene mere poboljšavanja. Ovi indikatori treba da budu konzistentni sa ključnim ciljevima organizacije.

Neophodno je da ključni indikatori performansi budu tačni, pravovremeni, lako razumljivi, orjentisani na akciju. Važno je identifikovati izvore podataka koji se koriste za sagledavanje ključnih indikatora performansi, kao i ograničenja koja postoje u vezi tih podataka. [Heleta, 2012, 284-285]

Takođe, treba voditi računa i o tome da njihova imlementacija ne bude skupa.

Ključni indikatori performansi treba da obezbede uvid u odgovarajuće aktivnosti koje se trenutno realizuju, a koje će uticati na buduće rezultate preduzeća. Potrebno je praviti razliku između ostvarenih i vodećih indikatora. Ostvareni indikatori predstavljaju one rezultate koji se mere na osnovu prethodnih, recimo na primeru prodaje reč bi bilo o miksu proizvoda, broju novih klijenata, udelu na tržištu. Vodeći indikatori predstavljaju aktivnosti koje je moguće pratiti tokom realizacije određenog procesa, recimo prodaje, na primer, od koliko prodajnih poziva ili sastanaka se kreira prodajna prilika, koliko dugo traje prodajni ciklus tako dobijene prilike. U ovom primeru, vodeći pokazatelji utiču na performanse prodaje i na ostvarene indikatore prošlih rezultata.

3. Unapređenje ključnih indikatora performansi

Da bi organizacija ostvarila postavljene ciljeve veoma je važno da odabere prave ključne pokazatelje uspeha. Razumevanje svake reči ključnih indikatora performansi je od izuzetnog značaja za postizanje uspeha: ključni (Key) - ključ za postizanje uspeha preduzeća, indikator (Indikator) - pokazatelj koji pruža naznake o budućim rezultatima, performanse (Performance), odnosno merljivi elementi, kvantifikovani kao i kontrolisani elementi. Rukovodioci treba da

vode računa o tome da li će izabrani ključni indikatori performansi biti relevantni tokom određenog vremenskog perioda. Uzevši u obzir najvažniju karakteristiku savremenog okruženja, a to je kontinuirana promena, može se desiti da izveštavanje o istim ključnim indikatorima performansi kao u prethodnom periodu ne daje pouzdane rezultate. Moguće je, recimo, da nam u odnosu na prethodni period na raspolaganju budu kvalitetnije informacije koje bi omogućile detaljnije razumevanje posla, upravo sa tim ciljem je neophodno sprovoditi unapređenje ključnih indikatora performansi tokom vremena.

Osnovna težnja savremenih organizacija je usklađivanje ključnih indikatora performansi sa modifikovanim uslovima poslovanja. Prilikom unapređenja ključnih indikatora performansi potrebno je pridržavati se određenog kriterijuma:

- S (Specific) - merenje ima specifičnu svrhu za posao,
- M (Measurable) - da je indikator merljiv,
- A (Achievable) - da definiše norme koje bi bile dostižne,
- R (Relevant) - da je važan za uspeh preduzeća,
- T (Timely) - da je vremenski određen, odnosno definisan za odgovarajući vremenski period.

Unapređenje indikatora predstavlja izazovan zadatak. Razvoj ključnih indikatora performansi zahteva saradnju više naučnih

disciplina. Neophodno je angažovanje stručnjaka iz odgovarajuće oblasti (u zavisnosti od delatnosti preduzeća) kao i adekvatna obuka i angažovanje menadžera preduzeća. Dakle, naučnici iz različitih oblasti međusobnom saradnjom mogu da odgovore na problem unapređenja ključnih indikatora performansi.

Postoji određeni broj pristupa za razvoj ključnih indikatora performansi. [Turajlić i dr., 2013], a najvažnije je da preduzeća identifikuju pristupe koji bi bili najrelevantniji za njih, naravno u skladu sa poslom kojim se bave:

- Zakonski i regulatorni zahtevi - na prvom mestu veoma je važno razvijati ključne indikatore performansi u skladu sa zakonskim zahtevima,
- Pristup životnog ciklusa - primena ovog pristupa u razvoju ključnih pokazatelja uspeha omogućila bi preduzeću da uzima u obzir ove pokazatelje u svim fazama životnog ciklusa,
- Na osnovu rizika - pristup zasnovan na riziku identifikuje one aktivnosti koje mogu imati negativan ili štetan uticaj na preduzeće. Po ovom pristupu razvoj ključnih indikatora performansi treba da ide ka tome da se ovi pokazatelji efikasno koriste prilikom merenja napretka u ublažavanju rizika.
- Pristup uzrok - posledica - predložni pristup pomaže da se ispituju specifične oblasti interesovanja preduzeća. Ova

tehnika pomaže u identifikaciji ključnih indikatora performansi.

- Nivoi (strateški, operativni) - Ključni indikatori performansi predstavljaju mere koje pokazuju koliko dobro preduzeće obavlja operativne i strateške aktivnosti koje su kritične za uspeh preduzeća.

Značajno je sagledati mesto i ulogu ključnih indikatora performansi u

strukтури odlučivanja i upravljanja. Preko ovih indikatora meri se ostvarenje vizije, strategije i ciljeva organizacije. Izabrani indikatori performansi moraju biti povezani sa piramidom strateškog usaglašavanja (slika 1) u okviru koje se vizija preduzeća pretvara u ključne indikatore performansi i ključne aktivnosti upravljanja.

Slika 1. Piramida strateškog usaglašavanja

Izvor: <http://jucmnv.softwareengineering.ca>

Proizvodna preduzeća investiraju značajna sredstva u razvoj i implementaciju ključnih indikatora performansi poslovanja a sve sa ciljem praćenja performansi proizvodnih procesa, planiranja proizvodnje, prodaje. Ključni pokazatelji uspeha implementirani u proizvodnim preduzećima su

direktno povezani sa strategijama i ciljevima preduzeća.

Ključni indikatori performansi imaju značajan doprinos za postizanje strateških i taktičkih ciljeva organizacije. [Анатољевна, 2015, 2]

4. Zaključak

U savremenim organizacijama merenje poslovnih performansi ne može biti zasnovano samo na finansijskim merilima upravo zbog brojnih nedostataka istih. Savremeno poslovno okruženje kao izrazito dinamično, nepredvidivo, heterogeno i u velikoj meri kompleksno prosto nameće potrebu za primenom nefinansijskih merila. Nefinansijske aspekte merenja naglašavaju savremeni koncepti merenja performansi preduzeća koji su multidimenzionalni. Osnovu za uspešno upravljanje poslovnim sistemima predstavlja merenje performansi zasnovano na ključnim indikatorima performansi. Bez ključnih indikatora performansi je nemoguće doneti kvalitetne odluke u vezi realizacije postavljenih ciljeva kao i efikasnosti obavljanja poslovnih procesa kojima se ti ciljevi realizuju.

Može se zaključiti da ključni indikatori performansi treba da odgovaraju prirodi i veličini savremene organizacije kao i njenim proizvodima, odgovarajućim procesima i aktivnostima. Ključni pokazatelji uspeha treba da budu konzistentni sa ciljevima savremene organizacije i važno je ne zanemariti činjenicu da ovi pokazatelji daju kvalitetnije rezultate ukoliko se posmatraju tokom dužeg vremenskog perioda. Dakle, primena ključnih indikatora performansi omogućava unapređenje pouzdanosti i fleksibilnosti u poslovanju savremenih organizacija što može pozitivno uticati na povećanje profitabilnosti istih.

Takođe je neophodno adekvatnu pažnju posvetiti unapređenju ključnih indikatora performansi a sve sa ciljem prilagođavanja i postizanja adekvatnijih rezultata u savremenim promenljivim uslovima poslovanja.

Reference:

- Анатољевна, Е. Г. (2015). Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией, *Internet žurnal NAUKOVEDENIE Tom 7, no. 5*.
- Bauer, K. (2004). KPIs - The Metrics That Drive Performance Management, *DM Review*.
- Kaplan R. & Norton D. (2000). Having Trouble With Your Strategy? Then Map It! *Harvard Business Review*. (September – October 2000)
- Kerzner, H. (2011). *Project Management Metrics, KPIs and Dashboards*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Turajlić, N., Nešković, S. & Vučković, M. (2013). Mesto mera performansi u modelima poslovnih procesa, Dostupno na Internetu: https://www.researchgate.net/publication/265283862_mesto_mera_performansi_u_modelima_poslovnih_procesa_where_performance_measures_fit_into_business_process_models
- Figar, N. (2007). *Upravljanje resursima preduzeća*, Niš, Ekonomski fakultet

- Heleta, M. (2012). *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta*, Bgd, Univerzitet Singidunum. www.pwc.com
- Hall, M. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research*, 22. www.management.fon.rs
- <http://jucmnav.softwareengineering.ca>
- www.prov.vic.gov

Measuring and improving key performance indicators in contemporary organization

Nenad Kojić¹, Maja Dajić¹, Nenad Vučković²

¹ Ekonomski fakultet Priština - Kosovska Mitrovica, Republika Srbija

² Eurobank EFG, Beograd, Republika Srbija

Corresponding author: nenad.kojic@pr.ac.rs

Abstract: In the turbulent business conditions, modern systems of performance measurement is to provide high quality information management in the decision making process. Through key performance indicators to measure achievement of the vision, strategy and objectives of the company. When an organization chooses key performance indicators should take into account that these indicators provide information that will be measurable, reliable, realistic and usable for the implementation of appropriate corrective actions when performance is not compliant with ciljevma organization. It is necessary for adequate attention to the improvement of key performance indicators with the aim of adapting and achieving better results in today's turbulent business conditions. There are a number of approaches for the development of key performance indicators, and companies should, in accordance with the business they do, identify approaches that would be most relevant to them. The basic tendency of contemporary organizations is harmonization of key performance indicators with modifikovanim business conditions, which is the basis for their improvement.

Keywords: key performance indicators, modern organization, target.

¹ Crowther et al., 2001, www.management.fon.rs

² Guide to key performance indicators, p. 4-5, www.pwc.com