

## МЕРЕЊЕ И УНАПРЕЂЕЊЕ ИНДИКАТОРА КЉУЧНИХ ПЕРФОРМАНСИ У САВРЕМЕНИМ КОМПАНИЈАМА

---

### MEASURING AND IMPROVING KEY PERFORMANCE INDICATORS IN CONTEMPORARY ORGANIZATION

---

Милан Дајић<sup>27</sup>

Економски факултет Приштина – Косовска Митровица, Република Србија

Марко Годић<sup>28</sup>

Економски факултет Приштина – Косовска Митровица, Република Србија

#### Сажетак

У турбулентним условима пословања савремени системи мерења перформанси пружају квалитетније информације менаџменту у процесу одлучивања. Преко кључних индикатора перформанси мери се остварење визије, стратегије и циљева предузећа. Када компанија бира кључне индикаторе перформанси треба да води рачуна да ти показатељи обезбеде информације које ће бити мерљиве, поуздане, реалне и употребљиве за примену одговарајућих корективних мера када перформансе нису усаглашене са циљевима организације. Неопходно је адекватну пажњу посветити унапређењу кључних индикатора перформанси, а све са циљем прилагођавања и постизања бољих резултата у савременим променљивим условима пословања. Постоји одређени број приступа за развој кључних индикатора перформанси, а предузећа треба да, у складу са послом којим се баве, идентификују приступе који би били најрелевантнији за њих. Основна тежња савремених организација је усклађивање кључних индикатора перформанси са модификованим условима пословања, што је и основа за унапређење истих.

**Кључне речи:** кључни индикатори перформанси, савремена организација, циљеви.

---

<sup>27</sup> Витина, Димитријева 8, општина Витина, 38 263 Витина, Телефон: +381 66 970 06 75, Емаил: d.milan@hotmail.rs

<sup>28</sup> Скуланево бб, општина Липљан, 38 208 Лепина, Телефон: +381 64 440 40 69 +386 49 18 99 27, Емаил: maki93todic@hotmail.com

## Summary

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 Увод

Сваком предузећу савремено окружење намеће потребу увођења флексибилних мерила перформанси. Имплементацијом кључних индикатора перформанси, као најзначајнијих мера или параметара које је неопходно редовно пратити да би се имао увид у успех пословања, предузећа теже да своје активности ускладе са променама у окружењу, са животним циклусом производа који је све краћи, затим са убрзаним развојем и пласирањем нових производа на тржишту. Поред промета и профита као најчешће коришћених параметара могуће је пратити и велики број других параметара, све у зависности од тога шта је одређеном предузећу најважније за успех посла.

Да би организација остварила позитиван резултат веома је важно да изабере праве кључне показатеље успеха и да поведе рачуна о потребном унапређењу истих. Савремено пословање намеће потребу за унапређењем кључних индикатора перформанси јер истиче неопходност за усклађивањем ових показатеља са променљивим условима пословања које доноси конкурентно окружење. Предузећа у којима постоји систем управљања перформансама имају систем мерења који је прецизно дефинисан па се резултат управљања кључним индикаторима перформанси користи с циљем идентификовања одређених области у којима је неопходно унапређење. Адекватна провера и унапређење кључних показатеља успеха омогућава предузећу да проактивно делује у складу са променама у окружењу у коме егзистира.

## 2 Предности савремених мерила перформанси

Значајна карактеристика савременог пословног окружења је флексибилност па из тог разлога основни захтев при конципирању савремених модела мерења перформанси компанија је променљивост као и избалансираност финансијских и нефинансијских мерила, а све са циљем прилагођавања турбулентном окружењу. Суштина новијих приступа мерења перформанси је у томе што они не објашњавају само нови начин у мерењу, већ омогућавају и разраду нових мерила перформанси која се у претходном периоду нису у великој мери или се нису уопште користила. Да би савремене компаније биле успешне и препознатљиве на тржишту неопходно је да користе савремене индикаторе мерења перформанси. Нека од њих су, рецимо, вредност за власнике, индекс сатисфакције, економски додата вредност, вредност хуманог капитала и многа друга. Новији модели мерења перформанси акценат стављају на мерење мањег броја кључних варијабли за управљање, затим на повезаност мерила са кључним факторима успеха, на све нивое организације и све аспекте пословне активности као и на обухватање свих значајних ресурса. Савремени системи мерења перформанси нарочито потенцирају повезаност са стратегијом компаније.

IT технологија као и глобализација светске привреде доноси са собом низ промена. Индустијску економију коју карактерише физички опипљива актива замењује нова тзв. IT економија у којој највреднији ресурс постаје неопипљива актива која се односи на односе са потрошачима, вештине запослених, знање запослених, информационе технологије, организациону културу плодну за иновације, решавање проблема и унапређење организације, online пословањем, маркетингом по друштвеним мрежама.

За разлику од традиционалних финансијских индикатора пословања савремена мерила перформанси узимају у обзир и нефинансијске показатеље. С обзиром на то да финансијски индикатори перформанси организације представљају индикаторе који показују како је организација пословала у претходном периоду ови показатељи веома мало говоре о томе какви ће се резултати постићи у будућности и да ли ће, уопште, оно што данас радимо допринети добрим резултатима у будућем периоду.

Традиционална мерила перформанси имају одређене недостатке, попут нерелевантности, нефлексибилности, застарелости и томе слично, с обзиром на то да су ова мерила заснована на рачуноводственим информацијама. Због бројних недостатака традиционалних мерила перформанси било је неопходно пронаћи информационо ефикаснији приступ како би се превазишло проблем мерења нефинансијске димензије пословне активности. Из тих разлога настају савремена мерила перформанси чије се предности огледају управо у томе што отклањају недостатке традиционалних мерила јер су (Фигар, 2007.): финансијска и нефинансијска (квантитативна и квалитативна), сачињавају портфолио мерила, утврђују се из рачуноводствених и ванрачуноводствених извора, предузеће је дељива целина па се утврђују по унутрашњим организационим јединицама (за центре трошкова, центре прихода,

инвестиционе центре и стратешке пословне јединице), утврђују се по фазама животног циклуса производа, утврђују се по алтернативним стратегијама, као и за кључне стејкхолдере.

Наведене предности нам показују да савремени приступи у мерењу перформанси обухватају различите димензије успеха, детаљнији су, информационо делотворнији јер задиру у нове пословне процесе и активности унутар њих. Савремено пословно окружење које карактерише непредвидивост, динамичност, хетерогеност као и комплексност просто намеће потребу за применом оваквих мерила перформанси. Наравно нетреба запоставити ни традиционалне индикаторе. Оно што би смо могли да предлозимо јесте да компанија која жели да успешно послује и што више пенетрира и диверзификује своје пословне активности јесте комбинација традиционалног са савременим индикатором мерења перформанси. Уколико је систем мерења перформанси адекватан онда такав систем спешује једнакост циљева запослених и организационих циљева, омогућава менаџерима да свој успех али и успех осталих запослених оцењује на један ефикасан и ефикасан начин, олакшава формулисање будућих стратегија у условима динамичног окружења, затим „утиче на индивидуалне перформансе преко когнитивних и мотивационих механизма“ (Hall, 2011.).

### **3 Значајне карактеристике индикатора кључних перформанси у савременој организацији**

Кључни индикатори перформанси су саставни део доброг менаџмента и пословне праксе, с обзиром на то да представљају моћно средство за увид у адекватност пословања. Реч је о одговарајућим параметрима које компанија редовно прати да би на тај начин дошла до информација о томе колико успешно послује. Најчешће коришћени параметри су промет и профит али се, такође, може пратити и број клијената, успешност закључивања нових послова, број посета сајту, број рекламација и томе слично. Ови показатељи представљају веома ефикасан начин мотивације и стимулације запослених, наравно, то се пре свега односи на оне запослене који имају највећи утицај на перформансе предузећа (<http://predp.com/fin/terms/chto-takoe-kpi.html>, Ключевые *показатели эффективности*). Свако предузеће одређује управо оно што му је најважније за успех посла. Избор правих параметара мерења перформанси је сложен и одговоран посао менаџмента. У пракси је веома компликовано одабрати праве перформансе и њихове индикаторе јер треба имати у виду да велики број перформанси подразумева много података чије прикупљање захтева много напора и трошкова. Главни проблем менаџмента је како од неколико стотина па чак и много више могућих показатеља изабрати одговарајући број кључних индикатора перформанси. Кључни индикатори перформанси дају квалитетније резултате када се посматрају током дужег периода као и када се за сваки параметар унапред постави одговарајућа циљна вредност па се током времена прати степен остварења циља. Дефинисање адекватних индикатора перформанси је сложен процес из разлога што ти индикатори морају дати

поуздане и значајне информације па зато морају бити засновани на доказима, осетљиви на промене, специфични за анализирану ситуацију, морају се једноставно израчунати на основу доступних информација. Кључне индикаторе перформанси свако предузеће одређује за себе. Могу се дефинисати за све нивое у организацији, па се тако осим на нивоу предузећа одређују и за ниво одељења па и сваког радног места (мерење усешности рада неког запосленог).

Значајне карактеристике индикатора кључних перформанси су:

- *одговорност*- неопходно је да постоји особа која ће сносити одговорност за одговарајуће резултате јер без додељене одговорности мерење неће имати адекватну сврху,
- *овлашћење*- запосленима се даје овлашћење како би адекватно одговорили на потребе за информацијама о перформансама,
- *разумљивост*- потребно је запослене упознати с тим шта се, када и како мери као и са тиме шта они треба да ураде да би се остварио позитиван резултат,
- *правовременост*- кључни показатељи успеха захтевају правовремене информације,
- *сврсисходност*- понекад је заиста тешко измерити на прави начин резултат активности.<sup>29</sup>
- *релевантност*- Кључни индикатори перформанси имају животни циклус, односно временом се мењају или се њихов значај мења (Kerzner, 2011.)

Индикатори кључних перформанси представљају метрику која је уско повезана са циљем. Ови се индикатори обично приказују као однос између планираног и оствареног резултата, показујући да ли се и за колико одступа од планираног. Рецимо, ако је реч о неком пројекту, на почетку процеса мерења перформанси истог потребно је да постоји сагласност стејкхолдера о томе како ће се користити мере за приказ успешности пројекта. Избор мера мора да обухвати цео пројекат, то се може постићи избором кључних мера у комбинацији са вредносним. Уколико се лоше управља вредносним метрикама онда може доћи до губитка угледа код клијента али и низ других изазова. Важно је имати на уму чињеницу да иако су сви кључни индикатори перформанси метрике нису све метрике и кључни индикатори перформанси (Bauer, 2004.) Успех било каквог програма менаџмента усмереног ка позитивним резултатима зависи у великој мери од избора кључних индикатора перформанси. Уколико се

---

<sup>29</sup> Рецимо, раст продуктивности не мора да значи увек интерно побољшање перформанси радника већ може бити резултат промена прихода, с обзиром да продуктивност и представља одос прихода и броја радника.

акценат стави на погрешне показатеље може доћи до неоптималних резултата. Са циљем побољшања квалитета пословања предузећа, менаџмент најпре треба да преведе своје циљеве у мерљиве индикаторе перформанси целог предузећа. Кључни индикатори перформанси представљају механизам за мерење остварења циљева предузећа. Ови индикатори треба да пруже могућност предузећу да постави мерљиве циљеве, процени ризике за остварење циљева, идентификује одговарајуће трендове у остваривању циљева, када је неопходно да предузме одређене мере побољшавања. Ови индикатори треба да буду конзистентни са кључним циљевима организације.

**ТАБЕЛА 1: СТЕЈКХОЛДЕРИ И ПОКАЗАТЕЉИ ЕФЕКТИВНОСТИ И ЕФИКАСНОСТИ ПРИМЕНОМ САВРЕМЕНИХ МЕРИЛА ПЕРФОРМАНСИ КОМПАНИЈА<sup>30</sup>**

<b>Стејкхолдери</b>	<b>Показатељи ефикасности и ефикасности СМП-ом</b>
<i>Власници</i>	Финансијски резултати
<i>Запослени</i>	Задовољство радника, плате
<i>Потрошачи</i>	Квалитет производа и услуга
<i>Кредитори</i>	Кредитна способност
<i>Друштво</i>	Допринос решавању друштвених проблема
<i>Добављачи</i>	Задовољавајуће трансакције
<i>Влада</i>	Поштовање закона и правила

У табели 1. је назначено које су све доминантне перспективе активности успешних компанија, које наравно примењују у свом систему савремена мерила перформанси.

Неопходно је да кључни индикатори перформанси буду тачни, правовремени, лако разумљиви, оријентисани на акцију. Важно је идентификовати изворе података који се користе за сагледавање кључних индикатора перформанси, као и ограничења која постоје у вези тих података ([www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk\\_kpi\\_guide.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk_kpi_guide.pdf), *Guide to key performance indicators*). Такође, треба водити рачуна и о томе да њихова имплементација не буде скупа.

Кључни индикатори перформанси треба да обезбеде увид у одговарајуће активности које се тренутно реализују, а које ће утицати на будуће резултате предузећа. Потребно је правити разлику између остварених и водећих

Dajić, M. i Todić, M. (2017). Merenje i unapređenje indikatora ključnih performansi u savremenim kompanijama. *Anali poslovne ekonomije, br. 16*, str. 52–59

индикатора. Остварени индикатори представљају оне резултате који се мере на основу претходних, рецимо на примеру продаје реч би било о миксу производа, броју нових клијената, уделу на тржишту.

Водећи индикатори представљају активности које је могуће пратити током реализације одређеног процеса, рецимо продаје, на пример, од колико продајних позива или састанака се креира продајна прилика, колико дуго траје продајни циклус тако добијене прилике. у овом примеру, водећи показатељи утичу на перформансе продаје и на остварене индикаторе прошлих резултата.

## 4 Закључак

У савременим организацијама мерење пословних перформанси не може бити засновано само на финансијским мерилима управо због бројних недостатака истих. Савремено пословно окружење као изразито динамично, непредвидиво, хетерогено и у великој мери комплексно просто намеће потребу за применом нефинансијских мерила. Нефинансијске аспекте мерења наглашавају савремени концепти мерења перформанси предузећа који су мултидимензионални. Основу за успешно управљање пословним системима представља мерење перформанси засновано на кључним индикаторима перформанси. Без кључних индикатора перформанси је немогуће донети квалитетне одлуке у вези реализације постављених циљева као и ефикасности обављања пословних процеса којима се ти циљеви реализују.

Може се закључити да кључни индикатори перформанси треба да одговарају природи и величини савремене организације као и њеним производима, одговарајућим процесима и активностима. Кључни показатељи успеха треба да буду конзистентни са циљевима савремене организације и важно је не занемарити чињеницу да ови показатељи дају квалитетније резултате уколико се посматрају током дужег временског периода. Дакле, примена кључних индикатора перформанси омогућава унапређење поузданости и флексибилности у пословању савремених организација што може позитивно утицати на повећање профитабилности истих. Такође је неопходно адекватну пажњу посветити унапређењу кључних индикатора перформанси а све са циљем прилагођавања и постизања адекватнијих резултата у савременим променљивим условима пословања.

## 5 Попис литературе

- Анатољевна, Е. Г. (2015.), *Кључеве показатељи ефикасности као инструмент управљања организацијом* // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5
- Bauer, K. (2004.), *KPIs - The Metrics That Drive Performance Management*, DM Review
- Kaplan R. and Norton D. (September – October 2000.), *Having Trouble With Your Strategy? Then Map It!* Harvard Business Review
- Kerzner, H. (2011.), *Project Management Metrics, KPIs and Dashboards*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Фигар, Н. (2007.), *Управљање ресурсима предузећа*, Економски факултет Ниш
- Хелета, М. (2012.), *Пројектовање менаџмент система квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд <http://www.mfin.gov.rs>
- Hall, M. (2011.). *Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?* Management Accounting Research, 22.