

ZNAČAJ NOVIH SISTEMA MERENJA PERFORMANSI ZA POSLOVNU USPEŠNOST PREDUZEĆA¹

¹Ljiljana Arsić, Jelena Premović, ¹Nebojša Đokić

¹Ekonomski fakultet u Prištini-Kosovska Mitrovica,
Kosovo i Metohija, Srbija
ljiljana.arsic@pr.ac.rs, jelena.premovic@gmail.com, nebojsa.djokic@pr.ac.rs

Rezime. Merenje performansi preduzeća podrazumeva kvalitativno ili kvantitativno izražavanje rezultata putem izabranih indikatora (merila). Izbor odgovarajućih indikatora koji se koristi za merenje i ocenu performansi je izuzetno važna aktivnost u preduzeću. Ovaj izbor mora biti u skladu sa planiranim strategijama preduzeća, koje su kreirane tako da odgovoraju konkurentskom okruženju u kome preduzeće posluje, samim internim uslovima i vrsti biznisa kojim se preduzeće bavi. U radu biće data analiza razvoja i merenja ključnih indikatora performansi kao osnove za efikasno upravljanje preduzećem.

ključne reči: Merenje, performance, efikasnost, efektivnost, preduzeće.

UVOD

Mere performansi pokazuju stejkholderima nivo performansi koji je prihvatljiv. Dakle, one ukazuju na očekivanja organizacije u formi ciljeva ili ciljanih raspona. Ciljevima se definiše željeno stanje u određenoj tački vremena. Oni proističu iz različitih izvora poput godišnjih budžeta, strateških planova, predviđanja, industrijskih benčmarking procesa, ciljeva postavljenih od strane menadžera sa inputima njihovih saradnika. Rasponima se definiše gornja i donja granica prihvatljivih performansi za svaki cilj u određenom vremenskom periodu. Organizacije često utvrđuju različite tipove ciljeva za različite mere performansi. Ciljevi se postavljaju korišćenjem sledećih izvora:

- dobijanjem ulaznih informacija od zaposlenih i menadžera,

¹ Stručni rad. *Primljeno u redakciju: 18.01.2012. Prihvaćeno za objavljivanje: 21.03.2012.*

- angažovanjem konsultanata koji će proceniti efikasnost i potencijal postojećih procesa i
- benčamarkingom sa preduzećima iz iste grane.

Naime, za preduzeće su svakako prioritetni vizionarski ciljevi, jer proističu iz vizije i pokazuju gde preduzeće želi da bude u budućnosti. Svrha ovih ciljeva je da stvore osećaj jedinstva kod zaposlenih, ali i da preduzeće radi na višem nivou. Vrlo često su vizionarski ciljevi rezultat odgovora na pretnje konkurencije. Postavljanje ciljeva nije lak posao. Važno pitanje koje se menadžerima nameće je da li su ciljevi realni. Ciljevi ne treba da budu toliko izazovni da obeshrabre zaposlene, ali ni toliko laki i jednostavni da stvore osećaj opuštenosti. Najbolji način za kreiranje ciljeva je intervjuisanje top menadžmenta i srednjeg nivoa menadžmenta kako bi u potpunosti razumeli ciljeve i zadatke oblasti kojom upravljaju.

1. Novi sistemi merenja performansi

Svi novi sistemi merenja performansi poslovnih sistema razvijeni su na kritici tradicionalnog sistema merenja sa zadatkom da menadžmentu preduzeća daju jasniju sliku o stanju u sledećim područjima a to su²:

- područje usavršavanja i prilagođavanja finansijskih pokazatelja,
- područje zasnovano na novčanim tokovima,
- područje upravljanja zasnovanom na vrednosti i
- područje BSC-a kao nova paradigma merenja performansi.

Tabela 1 prikazuje poređenje tradicionalnih i savremenih pokazatelja za merenje performansi poslovnog sistema. Merenje performansi ima ulogu instrumenta za praćenje sprovođenja definisane strategije kao i ulogu instrumenta za upravljanje poslovanjem. Merenjem performansi ostvaruje se povratna veza koja menadžerima govori kakve su trenutne osobine poslovnog sistema, te tako pružaju informacije potrebne za pokretanje određenih akcija.

² Pešalj, B.: *Merenje performansi preduzeća-tradicionalni i savremeni sistemi*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2006., str. 97-98.

Tabela 1. Upoređivanje tradicionalnih i savremenih pokazatelja za merenje performansi

TRADICIONALNI POKAZATELJI	SAVREMENI POKAZATELJI
Usmerenost na finansije	Usmerenost na stranke/korisnike
Usmerenost na prošlost	Usmerenost na budućnost
Kratkoročni pogled	Dugoročni strateški pogled
Delimično prilagodljivi	Visoko prilagodljivi
Orjentisani prema unutra	Orjentisani prema sredini
Snižavanje troškova	Poboljšanje sposobnosti
Okomita struktura izveštavanja	Vodoravna struktura izveštavanja
Merenje po područjima	Merenje celine
Razdvojena rasprava o rezultatima	Istovremena rasprava o svim rezultatima
Nedovoljna analiza odstupanja	Odstupanja su odmah vidljiva
Pojedinačno podsticanje sposobnosti	Podsticanje sposobnosti skupine
Pojedinačno učenje	Učenje kompanije kao celine

Bitne funkcije merenja performansi poslovnog sistema po Harboru su :

- pomoć za određivanje gde se trenutno nalazi,
- određivanje razlike između željenih ciljeva i trenutnih performansi,
- praćenje napretka u ostvarenju željenih ciljeva,
- postavljanje ciljeva utemeljenim na trenutnim performansama,
- upoređivanje vlastitih performansi sa konkurencijom,
- određivanje mogućih problema i problemskih područja i
- planiranje budućnosti.

Dakle, savremena uloga merenja performansi je sledeća:

- Unapređenje vlastitih performansi,*
- Preoblikovanje poslovnog procesa,*
- Upravljanje kompanijama i provođenje definisane strategije,*
- Razvijanje takmičarskog duha među zaposlenima takmičenje sa konkurencijom i*
- Usklađivanje sa postojećim normama i standardima.*

2. Mere performansi

Posledica velike količine podataka u kombinaciji sa podacima prikupljenim tokom procesa benčmarkinga dovode do kreiranja velikog

broja mera. Rizik posedovanja velikog broja mera dovodi do gubitka fokusa i teže identifikacije šta je zaista važno. Jedna od važnih karakteristika procesa upravljanja performansama je integracija individualnih sa organizacionim ciljevima. Sam cilj procesa je fokusirati zaposlene na realizaciju onih ciljeva koji doprinose ukupnoj organizacionoj uspešnosti i ostvarenju onih vrednosti indikatora ključnih performansi koji su definisani kao „meta“. Integracija ciljeva zaposlenih na svim nivoima poznata je pod nazivom „kaskada ciljeva“³. Iako na prvi pogled tako izgleda kaskada ne bi trebalo da bude posmatrana samo kao proces od vrha na dole, već zaposlenima na svim nivoima treba da bude pružena prilika da definišu kako će doprineti realizaciji ciljeva preduzeća, sektora ili tima. Stav zaposlenih je bitno uključiti iz razloga ostvarenja veće realističnosti prilikom postavljanja ciljeva, kao i veće posvećenosti zaposlenih koji učestvuju u postavljanju istih. Naravno, vodilja i krajnji cilj stremljenja su postavljeni organizacioni ciljevi.

Kada se govori o ciljevima, neizostavni deo predstavljaju indikatori ključnih performansi (dalje KPI (engl. Key performance indicators)). Parmenter (Parmenter, 2007) navodi da postoje tri načina merenja performansi:

- KRI (key results indicators) – Indikatori ključnih rezultata – pokazatelj trenutnog načina rada organizacije;
- PI (performance indicators) – indikatori performansi – pokazatelj toga šta organizacija treba da radi. Vrlo često se ovaj indikator naziva i KAI (Key action/activity indicators) – indikatori ključnih akcija/aktivnosti;
- KPI (Key performance indicators) – indikatori ključnih performansi – pokazuju način za realizaciju dramatičnih poboljšanja.

Ekerson⁴ smatra da KPI služe za merenje uspešnosti organizacije ili pojedinaca u realizaciji taktičkih, operativnih i strateških aktivnosti koje su ključne za sadašnju i buduću uspešnost organizacije. Mere performansi on svrstava kao:

Indikatore ključnih performansi (KPI) - mere koje pokazuju koliko uspešno organizacija ili pojedinac sprovodi operativnu, taktičku ili stratešku aktivnost. Postoje dve vrste KPI: vodeći indikatori i indikatori

³ Niven, P.: *Balanced Scorecard-korak po korak*, Msamedia, Zagreb, 2006., str. 242.

⁴ Eckerson, W. *Performance dashboards*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2006., p.37.

rezultati. Vodeći indikatori mere aktivnosti koje imaju značajan efekat na buduće performanse, dok indikatori rezultati mere rezultat prošlih aktivnosti.

Dijagnostičke mere – neke mere je teško svrstati u vodeće indikatore ili indikatore rezultata, ali ipak imaju veliku ulogu. Ove mere ukazuju na zdravlje različitih operacija, primeri ovih mera su: neto profit ključnih proizvodnih linija, broj dana izvanredne prodaje itd. Dijagnostičke mere se mogu poistovetiti sa indikatorima rezultata. Šilds (Shields, 2007) razlikuje sledeće mere performansi:

1. KRA – *key result areas* – mera dostignuća ili uspešnosti u realizaciji performansi koja se odnosi na grupu radnih aktivnosti,
2. KPI – *key performance indicator* – indikator ključnih performansi, čija realizacija je u službi realizacije KRA,
3. Ciljeve – lični ciljevi pojedinaca, razvijeni u prvacu realizacije postavljenih KPI.

Indikatore ključnih rezultata karakteriše to da su oni rezultat mnoštva akcija. Ovi pokazatelji daju jasnu sliku da li organizacija ide u pravom smeru, ali ne govore šta je potrebno uraditi kako bi se poboljšali rezultati. KRI obezbeđuju informacije koje su idelane za izveštavanja. Indikatori ovog tipa odnose se na mnogo duži period nego KPI. Sa druge strane, indikatore ključnih performansi (KPI) karakterišu sledeće osobine⁵:

- a) predstavljaju nefinansijske mere,
- b) mere se frekventno,
- c) prositiču od top menadžmenta,
- d) od zaposlenih se zahteva razumevanje mera i preduzimanje korektivnih akcija,
- e) zahtevaju odgovornost od tima ili pojedinca,
- f) imaju značajan uticaj na posao i
- g) pozitivan uticaj na ostale mere performansi.

Ekerson (Eckerson, 2006) identifikuje sledeće karakteristike KPI mera performansi:

1. *Usklađenost* – KPI treba da budu usklađeni sa organizacionom strategijom;
2. *Vlasništvo* – svaki KPI je vlasništvo pojedinca ili grupe koji je odgovaran za rezultat istog.

⁵ Parmenter, D.: *Key performance indicators*, John Wiley&Sons Inc., New Jersey, 2007., str. 78.

3. *Prediktivnost* – KPI mere su pokretači vrednosti samog posla, stoga bi trebalo bi da budu vodeći indikatori ka onim performansama koje organizacija želi da realizuje;

4. *Pokreću na akciju* – ove mere treba da pokreću na akciju unapređenja performansi pre nego što bude kasno, odnosno na preduzimanje korektivnih akcija kada mera nije u ostvarenim granicama;

5. *Mali broj istih* – KPI treba da održi fokus na najvažnijim zadacima, kako se ne bi rasipali vreme i energija na mnoge aspekte posla;

6. *Laki za razumevanje* – ne treba da se zasnivaju na kompleksnim podacima iz kojih njihovi korisnici neće shvatiti deirektan uticaj na njihov posao. Zaposleni treba da razumeju šta se meri, na koji način se računa i šta treba da urade kako bi pozitivno uticali na KPI;

7. *Usklađeni i povezani* – KPI treba da budu međusobno povezani, usklađeni i da podstiču jedni druge, a ne da umanjuju vrednost i funkcionisanje jedni drugih;

8. *Okidači promena* – treba da budu okidači lanca reakcija i pozitivnih promena u organizaciji;

9. *Standardizovani* – treba da budu zasnovani na standardnim definicijama, pravilima i načinu računanja kako bi se lako povezali sa postojećim setom mera unutar organizacije;

10. *Vodeni kontekstom* – korisnici treba da mogu da prate progres kroz vreme;

11. *Pokreću se različitim inicijativama* – organizacije često mogu da pojačaju uticaj KPI dodavanjem kompenzacija i inicijativa. Dodeljivanje ovih elemenata treba da bude urađeno vrlo oprezno i trebalo bi da bude vezano za one KPI koji su stabilni i koji su dobro shvaćeni unutar organizacije;

12. *Relevantni* – KPI postepeno mogu da gube uticaj tokom vremena, stoga bi periodično trebalo da budu analizirani i osveženi. KPI mere, takođe treba da budu kreirane na vreme.

Reviziju KPI mera preduzeće vrši na kvartalnom ili godišnjem nivou, a razlozi za promenu KPI najčešće su: prilagođavanje promenama u poslovnoj strategiji; učiniti KPI mere relevantnijim i podrška novim grupama ili sektorima itd. Vrlo je teško odrediti koji je broj KPI, PI(KAI) ili KRI optimalan za organizaciju. Određeni autori smatraju da organizacija ne sme da ima više od 20 KPI, drugi smatraju da je optimalan broj manji od 10 (Parmenter, 2007), dok se savremeni trendovi vode pravilom 10/80/10. Ovo pravilo podrazumeva postavljanje:

- 1) 10 KRI – govore vam kako ste radili do sada,
- 2) do 80 PI(KAI) – govore vam šta treba da radite i
- 3) 10 KPI – govore vam šta treba da radite da poboljšate performanse.

Ovo pravilo je primenjivo i na organizacije koje se bave diverzifikovanim poslovima i obebeđuju dovoljno široku osnovu za primenu definisanih mera. Šilds (Shields, 2007) smatra da broj indikatora treba da bude određen po pozicijama, te u skladu sa tim smatra da svaka pozicija treba da ima oko pet KRA, dok svaki KRA treba da prati odgovarajući KPI koji će pomoći u njegovoj realizaciji.

Uspešnost sve tri vrste mera performansi zavisi od načina i uspešnosti primene. Uspešna primena i efikasno korišćenje postavljenih mera može se postići (Parmenter, 2007):

Partnerstvom sa zaposlenima, sindikatom, ključnim dobavljačima i ključnim kupcima Definisana i utvrđena partnerstva između navedenih interesnih grupa neopodna su za uspešno unapređenje performansi.

Transferom moći na prvu liniju. Uspešno unapređenje performansi zahteva ovlašćivanje zaposlenih posebno onih koji rade na operativnim poslovima.

Integracijom mera, izveštavanjem i unapređenjem performansi. Izveštavanje o ostvarenim merama performansi treba da se vrši na dnevnom, nedeljnom ili mesečnom nivou u zavisnosti od značaja, uz obezbeđenje da izveštaji pokrivaju i kritične fakore uspešnosti. Zadatak tima za upravljanje ljudskim resursima je da zaposleni mere performansi prihvate na pozitivan način.

Povezanošću mera performansi sa strategijom. Mere performansi mogu u potpunosti da izgube svoj značaj ukoliko nisu povezane sa kritičnim faktorima uspeha i strateškim organizacionim ciljevima.

3.1 Koraci u razvoju mera performansi

Jedno od čestih pitanja je kako kreirati odnosno razviti mere performansi. Mere performansi su ono što vrlo često pokreće zaposlene da obave svoje poslove i smatraju se najmoćnijim alatom za organizacione promene i usmeravanje organizacije ka novim pravcima.

Prema Parmenteru (Parmenter, 2007) razvoj indikatora ključnih performansi, ključnih rezultata i akcija sporovodi se sledećim koracima:

1. posvećenost top menadžmenta,
2. uspostavljanje projektnog tima,
3. uspostavljanje kulture i procesa koji podstiču primenu KPI, KRI i
4. KAI,

5. postavljanje KPI, KRI, KAI strategije razvoja,
6. promocija sistema merenja performansi svim zaposlenima,
7. identifikacija kritičnih faktora uspeha,
8. unos svih mera performansi u bazu podataka,
9. odabir mere performansi na nivou tima,
10. odabir organizacionih mera performansi,
11. razvoj okvira za izveštavanje na svim nivoima,
12. upravljanje primenom mera performansi i
13. podešavanje mera performansi u cilju održavanja njihovog značaja.

Posvećenost top menadžmenta je ključna za započinjanje mnogih aktivnosti. Posvećenost ljudi koji sa najvišeg nivoa upravljaju kompanijama kreira dinamičku sredinu u kojoj projekat može da se sprovede. Neophodno je obezbediti potpuno razumevanje od strane top menadžmenta, tako da shvate važnost monitoringa definisanih KPI, KAI i KRI na određenim nivoima. Posvećenost top menadžmenta direktno doprinosi i posvećenosti od strane drugih zaposlenih. Top menadžment treba da bude vodič u primeni definisanih KRI, KAI, KPI.

Uspostaviti projektni tim, pri tome se preporučuje tim od dva do četiri člana, u zavisnosti od veličine organizacije. S druge strane, svaka poslovna jedinica treba da odredi koordinatora koji je stručan za operacije konkretne jedinice koji će biti zadužen za saradnju sa projektnim timom.

Uspostaviti kulturu i proces koja podstiče primenu KRI, KAI i KPI. Neophodno je kreirati kulturu koja podstiče motivaciju članova projektnog tima. Uspostavljanje KRI, KAI i KPI mera nije kompleksno i proces bi trebao da bude sproveden internim snagama uz malu pomoć eksternog konsultanta, čija je ključna uloga da bude mentor projektnog tima. Postoje različite aplikacije koje mogu pomoći širenju kulture mera performansi kroz organizaciju.

Postaviti KRI, KAI i KPI strategiju razvoja. Projektni tim u realizaciju ovog koraka treba da uključi sledeće zadatke:

- a) analizu postojeće kulture merenja performansi.
- b) pristup projektu u fazama,
- c) svaka faza realizacije treba da bude sprovedena u vremenskom okviru od 16 nedelja i
- d) neophodno je obezbediti fleksibilnost stope napretka koja se zahteva u različitim poslovnim jedinicama.

Promocija procesa merenja performansi svim zaposlenima. Zaposleni treba da budu pripremljeni za promenu, zbog čega projektni tim i top menadžment treba da:

- 1) objasne zaposlenima potrebu za promenom, uz otvoreno i iskreno deljenje informacija,
- 2) objasne šta promena zahteva,
- 3) pokažu kako KRI, KAI i KPI doprinose široj promeni strategije,
- 4) zainteresuju zaposlene da učestvuju u procesu i
- 5) registruju potencijalni otpor zaposlenih.

Identifikacija kritičnih faktora uspeha. Rezultati najboljih praksi sugerišu da bi organizacija trebala da ima od 5 do 8 kritičnih faktora, bez obzira na veličinu organizacije. Ono što u većoj meri utiče na broj kritičnih faktora je pripadnost industrijskoj grani.

Unos svih mera performansi u bazu podataka. Zadatak projektnog tima je da prikuplja i unosi mere performansi u odgovarajuće baze podataka. Informacije o merama performansi prikupljaju iz informacija dobijenih kroz razgovor sa top menadžmentom, revizijom arhive organizacije, analizom mesečnih izveštaja, eksternim istraživanjima, prikupljenih tokom radionica sa timovima itd. Baza treba da bude tačna, kompetna i dostupna svim zaposlenima kako bi lakše rezumeli mere performansi i pomogli u odabiru mera za njihov tim.

Odabir mere performansi na nivou tima. Ovo je jedan od najvažnijih koraka u unapređenju performansi. Odgovarajuće mere performansi tima pomoći će timu da uskladi ponašanje sa funkcionisanjem organizacije i kreira korist za čitavu organizaciju.

Odabir organizacionih mera performansi. Preporuka u pogledu razvoja organizacionih mera performansi jeste da ova faza započne nakon razvoja timskih mera performansi. Projektni timovi imaju sliku o potrebnim organizacionim merama performansi radeći u timovima. Organizacione mere performansi kao i ranije obrađene grupe treba da budu usklađene sa strateškim pravcima organizacije. Proces treba da bude iterativan sa rezultatima koji će se dobiti iz analiza odozgo na dole i obrnuto. Kada su kreirane timske i organizacione performanse može se pristupiti definisanju performansi odeljenja ili sektora. Na ovaj način se obezbeđuje kaskadiranje mera i njihova međusobna povezanost.

Razvoj okvira za izveštavanje na svim nivoima. Okviri izveštavanja treba da zadovolje zahteve na različitim organizacionim nivoima, a da je frekvencija izveštavanja takva da podržava blagovremeno donošenje odluka. O velikom broju mera performansi izveštava se na dnevnom nivou, dok se o nekima izveštava na nedeljnom nivou. KPI su indikatori o kojima treba da se izveštava svaki dan, sedam dana u nedelji. Kada

Arsić, Lj., Premović, J., Đokić, N.

menadžment svakodnevno analizira ostvarene KPI, time se pokreću i svi ostali uključeni u proces i obezbeđuje se fokus na ključne stvari.

Upravljanje primenom mera performansi. Upotreba mera performansi treba biti primenjena u celoj organizaciji i ugrađena u organizacionu kulturu. Tu je ključna uloga top menadžmenta koji treba da vodi primerom i da, u slučaju da određena mera performansi ide u pogrešnom pravcu, traži odgovarajuće objašnjenje i akciju. To znači da se teži okruženju gde će se očekivati poziv od top menadžmenta za svaku meru performansi koji ne ide u željenom smeru.

Podešavanja i promene mera performansi u cilju održavanja njihovog značaja. Upotrebom i efektivnošću mera performansi je neophodno upravljati i iste održavati. Timovi treba da modifikuju i menjaju neke od KRI, KAI i KPI u skladu sa promenama prioriteta. Timovi će imati i potrebu za kreiranjem novih KPI u skladu sa pojavom novih kritičnih faktora uspeha. Promena KPI ne bi trebala da bude vršena češće od svakih 6 (češće) meseci.

Autori Kaplan i Norton smatraju da je za primenu mera performansi dovoljno 16 nedelja i da je prilikom implementacije nužno pratiti⁶:

- a) arhitekturu mernog programa,
- b) definisanje strateških zadataka,
- c) odabir strateških merila i
- d) izgradnju implementacijskog plana.

Merenje performansi zasnovano na KPI predstavlja osnov za uspešno upravljanje poslovnim sistemima. Kaplan i Norton su zato kreiranjem Balansne karte omogućili upravljanje pomoću ciljeva i adekvatnu sinergiju i usklađenost pojedinih organizacionih delova u preduzeću⁷. Bez KPI i odgovarajućih metrika nije moguće kvalitetno ocenjivanje i donošenje odluka u vezi realizacije postavljenih poslovnih ciljeva, efikasnosti obavljanja poslovnih procesa kojima se ti ciljevi realizuju, kao i utvrđivanje potrebe za reinžinjerinom poslovnih procesa u cilju poboljšanja njihove efektivnosti i efikasnosti.

⁶Kaplan, R., Norton, D.: *Uravnotežena tablica rezultata – prevođenje strategije u djelovanje*, Mate-Zagreb, 2010., str. 309.

⁷ Kaplan, R., Norton, D.: *Alignment, Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Sinergies*, Harvard Business School Press, Boston, 2006., p.39-40.

3. Upravljanje zasnovano na performansama

Danas se sve češće susrećemo sa pojmom upravljanja zasnovanog na performansama. Ovaj način upravljanja izgrađen je na kritikama postojećih sistema unapređenja (ISO, TQM). On predstavlja način vođenja organizacije koji se temelji na rezultatima koji su dobijeni merenjem performansi i predstavlja *"sistemski pristup unapređivanju performansi pomoću određivanja strateških činilaca, merenja performansi, prikupljanja, analize, pregleda i izveštavanja o performansama te korišćenje tih podataka za unapređenje."*⁸

Mnoge studije sprovedene u preduzećima koje upravljaju performansama putem merenja utvrđeno je da su uspešnija od onih koje to ne čine. Upravljanje performansama omogućuje menadžmentu ali i ostalim zaposlenima bolju informiranost o trenutnom stanju performansi sistemima i svim činilacima koji su doveli do takvog stanja te doprinose boljem odlučivanju. Najznačajnije koristi upravljanja performansama uključuju:

1. kvalitetnije i bolje izvršenje zacrtanih ciljeva,
2. brže i bolje donošenje odluka,
3. svi zaposleni su usmereni ka zajedničkim ciljevima i
4. menadžment i zaposleni imaju veće samopouzdanje i motivaciju.

Ključni faktor za uvođenje sistemskog merenja i upravljanja performansama je uklanjanje organizacijskih barijera te promena organizacione kulture. Poslovni sistem i njegove performanse potrebno je zato posmatrati kroz procese, a ne kroz poslovne funkcije, organizacione celine ili lokacije. Zato je neophodno transformirati tradicionalnu organizaciju u procesnu.

ZAKLJUČAK

⁸Giff, G.: A Framework for Designing Performance Indicators for Spatial Data Infrastructure Assessment OTB Research Institute for Housing, Urban and Mobility Studies, Delft University of Technology, Delft, The Netherlands, http://www.csdila.unimelb.edu.au/publication/books/mvfasdi/Parts/Chapter_11.pdf

Možemo zaključiti da je za organizaciju važno pitanje kako kreirati odnosno razviti mere performansi, jer su mere performansi najmoćniji alat za organizacione promene i usmeravanje preduzeća. Dakle, rezimiramo:

- Upravljanje performansama je kompleksan i kontinuiran proces koji mora biti usklađen sa strateškim ciljevima organizacije.
- Ocena performansi realizuje se minimum jednom godišnje i predstavlja ocenu snaga i slabosti zaposlenih, te se nikako ne može smatrati upravljanjem, već samo jednim njegovim segmentom-kontrolom.
- Upravljanje performansama je sistemski pristup praćenja individualnih i organizacionih performansi nasuprot definisanim ciljevima a u skladu sa snagom i mogućnostima za poboljšanja. Sam proces sadrži mnogo više od realizacije godišnje kontrole i godišnje ocene.!
- Proces upravljanja performansama je kompleksan i njegova adekvatna primena ima mnogo prednosti. Istovremeno, primena na nedogovarajući način može izazvati niz neželjenih posledica. Zato se ovaj proces smatra najtežim sistemom za implementaciju u okviru oblasti upravljanja ljudskim resursima.
- Ovaj proces podrazumeva upravljanje uspešnošću i strateškim razvojem organizacije kroz upravljanje ponašanjem zaposlenih i dodeljenim ciljevima zaposlenih. Osnova za kreiranje baznih elemenata sistema su misija i vizija organizacije iz kojih se izdvajaju vrednosti i strateški ciljevi kao ključne komponente za definisanje standarda ponašanja (potrebnih kompetencija) i ciljeva, odnosno indikatora ključnih performansi kojima se upravlja u pravcu realizacije organizacione vizije.
- Merenje performansi je proces koji se nikada ne završava. Pored toga što se stalnomoraju iznova meriti odabrane performanse, neophodno je neprestano ulagati dodatnu energiju u pronalaženje novih, koje je takođe potrebno pratiti i koje su od ključnog značaja za poslovanje. Zavisno od trenutnog okruženja u kome se posluje, kao i od velikog broja drugih elemenata na koje sama organizacija direktno ne utiče, s vremenom će se menjati i same performanse, koje su najvažnije za poslovanje organizacije.

REFERENCE

1. Agrawal, R., Srikant, R.: *Fast Algorithms for Mining Association Rules*. In Proceedings of the 20th International Conference on Very Large Databases. Morgan Kaufmann, Santiago, Chile, 487-499. (1994).

2. Armstrong, M.: *Performance management*, Kogan Page, London, (2006).
3. Eckerson, W.: *Best Practices in Business Performance Management: Business and Technical Strategies* (TDWI Report Series, (2003).
4. Eckerson, W.: *Performance dashboards*, John Wiley & Sons, New Jersey, (2006).
5. Kaplan, R., Norton, D.: *Uravnotežena tablica rezultata – prevođenje strategije u djelovanje*, Mate-Zagreb, (2010).
6. Kaplan, R., Norton, D., *Alignment, Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Sinergies*, Harvard Business School Press, Boston, (2006).
7. Niven, P.: *Balanced Scorecard-korak po korak*, Msamedia, Zagreb, (2006).
8. Pešalj, B.: *Merenje performansi preduzeća-tradicionalni i savremeni sistemi*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet u Beogradu, (2006).
9. Parmenter, D.: *Key performance indicators*, John Willey&Sons Inc., New Jersey, (2007).
10. Shields, J.: *Managing employee performance and reward*, Cambridge University Press, (2007).
11. Giff, G.: *A Framework for Designing Performance Indicators for Spatial Data Infrastructure Assessment* OTB Research Institute for Housing, Urban and Mobility Studies, Delft University of Technology, Delft, The Netherlands, http://www.csdila.unimelb.edu.au/publication/books/mvfasdi/Parts/Chapter_11.pdf

IMPORTANCE OF NEW PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS FOR BUSINESS SUCCESS OF THE COMPANY

¹Ljiljana Arsić, Jelena Premović, ¹Nebojša Đokić

¹Faculty of Economics, University of Pristina in Kosovska Mitrovica,
Kosovo i Metohija, Serbia

ljiljana.arsic@pr.ac.rs, jelena.premovic@gmail.com, nebojsa.djokic@pr.ac.rs

Abstract: Performance measurement involves qualitative or quantitative expression of results on selected indicators (benchmarks). The choice of appropriate indicators used for measuring and evaluating performance is extremely important activity in companies. This choice must be in accordance with planned strategies companies, which are designed to match to the competitive environment in which the company operates, thus internal conditions and the type of business which the company deals with. The paper will be given to investigate the development and measurement of key performance indicators as a basis for effective business management.

keywords: measurement, performance, efficiency, effectiveness, company.