Интегрисани теоријски модел управљања перформансама предузећа

Integrated theoretical model of enterprise performance management

Биљана Ковачевић*

Универзитет у Источном Сарајеву, Факултет пословне економије, Бијељина

Сажетак: У овом раду биће приказан интегрисани теоријски модел управљања перформансама предузећа, који је сачињен од постојећих теоријских и у пракси коришћених модела за мерење перформанси. Анализом модела сагледани су основни елементи који га сачињавају. Савремено окружење захтева да се предузећа морају посматрати холистички, те су сви ови елементи груписани у један модел, који их посматра с више различитих аспеката. Ту се могу уочити финансијски, стратегијски, организациони и информационо-технолошки приступ. Кључни допринос овог рада јесте у сагледавању и сажимању свих важних области пословања предузећа у процесу управљања перформансама.

Кључне речи: управљање, перформансе, модели, мерење

Abstract: This paper presents the integrated theoretical model of enterprise performance management, which is composed of the existing theoretical and models used in practice for performance measurement. The analysis of the model examined the basic elements that compose them. A modern environment requires that enterprises should be observed holistically, and all of these elements are grouped into a single model that looks at them from a number of different aspects. The financial, strategic, organizational and information - technology approach can be noticed here. The key contribution of this paper is in the viewing and summary of all important areas of enterprise's business in the performance management process.

Keywords: management, performance, models, measurement.

Увод

Судећи по присутности на научним конференцијама и обиму писања о овој теми, управљање перформансама је постало популарна тема и за академску заједницу и за праксу, толико да је достигла ниво када се може издвојити као специфичан подкуп литературе намењене менаџменту. Управљање перформансама се у развијеним тржишним економијама изучава већ више од пола века и системски се развија, а нарочиту експанзију ова област доживљава у последњих двадесетак година. У исто време, у литератури су се појавили и критички осврти, којима се, пре свега, изражава забринутост у погледу ефикасности система за управљање перформансама развијених у теорији менаџмента и могућности за њихову

---

* biljana.kovacevic@fpe.unssa.rs.ba

примену у пракси (Brown, Armstrong, 1999; Rademan, Vos, 2001; Furnham, 2004; Hazard, 2004). Критике су више усмерене на процесе и проблеме изградње снажних и успешно применљивих система управљања перформансама (*Performance Management System* – PMS) у пракси него на саму потребу за тим системима, која је и у теорији и у пракси менаџмента потврђена њиховим доприносом ефективности и ефикасности организације (Armstrong, 2006; Cokins, 2004; Pulakos, 2004).

У наставку рада даје се приказ неколико основних дефиниција перформанси, неопходних за сагледавање појма који се истражује.

Табела 1. Преглед основних дефиниција перформанси

Аутор	Година	Дефиниције перформанси
Kaydos	1999.	Перформансе подразумевају колико производи/услуге доносе у односу на оно што је планирано.
Neely, Adams, Kennerley	2002.	Перформансе подразумевају квантификовање ефикасности и ефективности прошлих догађаја.
Armstrong	2006.	Перформансе се дефинишу као постизање квантификованих циљева.
Stainer	2006.	Перформансе се могу схватити и као способност организације да постигне своје циљеве.
Голубовић, Радовић	2010.	Перформансе се могу дефинисати и као успех организације, који мора бити изражен неком величином.
Пешаљ	2016.	Перформансе се означавају као стање у којем се предузеће налази и стања која предузеће жели да достигне. Перформансе предузећа у суштини представљају остварења, учинке које предузеће остварује у различитим областима и аспектима пословања на основу одговарајућих предузетих активности, у одређеном временском периоду.
Балабан, Ристић	2016.	Перформансе су схваћене као успешност (како у погледу ефективности, тако и у погледу ефикасности) организације у постизању постављених циљева и обављању своје мисије.

Извор: Аутор, на основу постојеће литературе

Циљ овог рада је развијање интегрисаног модела управљања перформансама на основу постојећих теоријских и модела коришћених у пракси. Сматра се да постоји потреба за оваквим моделом зато што се предузећа морају посматрати холистички. То потврђују и аутори Jeston и Nelis (2008), који су, анализирајући резултате једног истраживања о организацијама с високим

перформансама, указали да се менаџменту пословних процеса мора приступити интегративно, те да сви аспекти пословања морају бити усклађени у целој организацији.

Рад је структуриран у четири целине. У првој се говори о развоју процеса управљања перформансама и његовој еволуцији из концепта „мерења“ у концепт „управљања“. У другој целини су идентификовани најзначајнији теоријски модели управљања перформансама. Трећа целина се бави анализом уочених приступа у развојном процесу управљања перформансама, где се сви наведени приступи, заједно с груписаним елементима модела, интегришу у један модел. Коначно, у последњој целини дају се закључна разматрања и перспективе будућих истраживања.

1. Од мерења до управљања перформансама предузећа

Мерења су у пословној економији увек била актуелна и привлачила су пажњу научне и стручне јавности. „Ако нешто не можете измерити, нећете тиме моћи ни управљати“, добро је позната и често цитирана тврдња Питера Дракера (Drucker, 1973). Мерења перформанси су у својим почетним фазама развоја била усредсређена на мерења и оцењивања перформанси из перспективе рачуноводства и финансија. Може се рећи да је овакав приступ изразито традиционалан. Основна карактеристика традиционалног приступа управљања перформансама јесте да се системи контроле и мерења перформанси заснивају искључиво на финансијским и рачуноводственим подацима. У одговору на питање шта је мерење перформанси корисно је кренути од дефиниција које се користе у литератури. Neely и сарадници наводе да је мерење перформанси термин о којем се често дискутује, али се ретко дефинише. Пратећи и анализирајући разне дефиниције мерења перформанси, Neely и сарадници су предложили следеће дефиниције мерења перформанси, мере перформанси и система мерења перформанси (Bourne, Neely, Mills, Platts, 2003). Они сматрају да се мерење перформанси може дефинисати као процес квантификовања ефикасности и ефикасности пословне активности. Меру перформанси дефинишу као показатељ који се користи да квантификује ефикасност и/или ефикасност пословне активности. Као трећу категорију дефинишу систем мерења перформанси као скуп показатеља употребљених за квантификовање ефикасности и ефикасности пословних активности.

Неки аутори сматрају да је већина постојећих знања из области мерења перформанси и управљања перформансама развијена из претпоставке да организације функционишу у стабилном окружењу. У том смислу, сматра се да мерење перформанси и управљање перформансама у динамичном и турбулентном окружењу нису довољно истражени. Иако постоје бројна истраживања у специфичним дисциплинама значајним за пословање, кровна

теорија за мерење и управљање организационим перформансама још увек се није појавила. Верује се да је један од основних разлога за овакву ситуацију управо мултидисциплинарна природа саме организације (Bititci, Bourne, Cross, Nudurupati, Sang, 2015).

Према Bititci-у и сарадницима, концепт управљања перформансама је у периоду своје експанзије еволуирао из мерења перформанси (*performance measurement*) у управљање перформансама (*performance management*) (Bititci, Garengo, Ates, Nudurupati, 2015). Управљање перформансама представља комбинацију процеса, методологија, метрика и технологија, који омогућавају да се перформансе организације мере, прате и да се њима управља (Heß, 2005). Може се дефинисати и као систематски процес за побољшање организационих перформанси развојем перформанси појединаца и тимова (Armstrong, 2006). Према мишљењу Cokins-а (2004), управљање перформансама је процес вођења извршења организационе стратегије. То је један интегрисани приступ, који обухвата планирање, усмеравање, координисање и контролисање активности у организацији ради реализације постављених циљева.

2. Модели управљања перформансама предузећа

Постоји велики број модела и система мерења перформанси, који су развијени у последње три деценије, а од којих је за дубље проучавање изабрано седам. Из мноштва модела избор је пао на оне који су у теорији најпознатији и у пракси најчешће коришћени: (1) модел SMART (*Strategic Measurement and Reporting Technique*) (Cross, Lynch, 1989); (2) модел BSC (*Balanced Scorecard*) (Kaplan и Norton, 1996); (3) модел „Призма перформанси“ (Neely, Adams, Kennerley, 2002); (4) модел EFQM (*The European Foundation for Quality Management Business Excellence*) (www.efqm.org); (5) модел ППО – Пирамида развоја организације (Flamholtz, 1995); (6) модел IPMS (*Integrated Performance Measurement System*) (Bititci, Carrie, McDevitt, 1997); (7) модел IDPMS (*Integrated Dynamic Performance Measurement System*) (Ghalayini, Noble, Crowe, 1997).

Модел SMART (*Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique*) развијен је да би се одстраниле слабости традиционалних система мерења перформанси које су усмерене на финансијске аспекте. Формирали су га и дизајнирали Cross и Lynch (1989) и познат је и под називом „Пирамида перформанси“. SMART модел се фокусира на мерење перформанси и укључивање процеса планирања у улазне податке. Постоји врло јака веза између циљева организације и мера перформанси. Развијен је с циљем да се интегришу финансијски и нефинансијски индикатори перформанси.

Модел BSC (*Balanced Scorecard*) један је од најпознатијих и најпримењиванијих модела у пракси управљања перформансама. Темелји везани за ову област постављени су једном корпорацијском студијом, коју је

спонзорисао Институт „Нолан Нортон“, и то као истраживачки сарадник КПМГ-а (једна од водећих светских компанија у области пореских, ревизорских и саветодавних услуга). Студија је носила назив *Мерење извршења у организацијама будућности*. Ова студија покренула је уверења да се постојећи приступи мерењу не могу заснивати само на традиционалним рачуноводствено-финансијским показатељима. Осим Дејвида Нортонa, у тиму за спровођење студије учествовао је и Роберт Каплан, као академски саветник. Они су, заједно с представницима десетак компанија, радили на осмишљавању новог модела вредновања извршења посла. Тако су и дошли до стварања модела *Balanced Scorecard*. Овај модел се заснива на четири перспективе, и то: финансијској, перспективи купца, интерних процеса и перспективи учења и раста. BSC је окренут будућим пословним процесима. Осим улагања и управљања материјалном, опипљивом имовином, за компанију постаје много значајније да спозна и искористи своје нематеријалне ресурсе (Kaplan и Norton, 1996).

Оно што је најзначајније за BSC јесте његова могућност да споји показатеље прошлости и будућности. Финансијска мерила нам говоре о резултатима из прошлости, док остале три перспективе и информације које добијамо из њих имају будућу перспективу и помоћу њих градимо дугорочне односе с купцима. Осим купаца, битно је задовољити и створити дугорочне односе и са осталим циљним групама предузећа, која се односе на акционаре, добављаче и запослене. Финансијска и нефинансијска мерила треба да буду део јединственог информационог система, те да као таква пружају информације запосленима на свим нивоима организације.

BSC многим менаџерима служи као стратешки управљачки систем. Преводи мисију, визију и стратегију организације у конкретне задатке и мерила. Најпре се фокусирамо на финансијске задатке, затим на потрошачке, након чега дефинишемо задатке за интерне пословне процесе, те на крају разматрамо задатке за перспективу учења и развоја. Када су дефинисани задаци, онда се они разним механизмима преносе кроз организацију. Сви запослени морају бити упознати са задацима који се морају обавити, да би спровели стратегију предузећа. Задаци се превode у конкретна мерила и то организацији служи као репер којег се треба придржавати.

Модел „Призма перформанси“, чији су творци Neely, Adams и Kennerley (2002), појавио се након BSC, као друга генерација модела за управљање перформансама. Требало је да допринесе побољшању примећених недостатака BSC-а, пре свега као система мерења. „Призма перформанси“ истиче питања: Ко су стејкхолдери предузећа? Шта они желе и које су њихове потребе?, док у основи BSC-а стоји питање: Које су то дефинисане стратегије предузећа? Модел интегрише пет основних елемената: (1) задовољство стејкхолдера (горња страна призме); (2) допринос стејкхолдера (дно призме); (3) стратегије (једна страна призме); (4) процеси (друга страна призме) и (5) способности или могућности

(трећа страна призме). Оваквом структуром, модел пре свега сагледава потребе кључних стејкхолдера и узима их у обзир приликом дефинисања стратегије предузећа. Након тога се разматра који су процеси потребни да би се реализовала дефинисана стратегија, те да ли постоји довољно могућности за ефикасно одвијање процеса и реализацију стратегије.

Модел EFQM (*The European Foundation for Quality Management Business Excellence*) предложила је Европска фондација за управљање квалитетом. Фондација је основана 1988, и у њој су у наредних неколико година експерти из праксе и академске заједнице радили на развоју овог модела, који је први пут употребљен 1992. Модел обезбеђује холистички поглед на организацију и може бити имплементиран у свим организацијама, независно од величине и сектора којем припадају (www.efqm.org). Модел је заснован на девет критеријума, од којих је пет дефинисано као критеријуми „могућности“, који показују шта организација ради и како то ради, а четири су дефинисани као резултати, односно као критеријуми који показују шта организација постиже. У критеријуме „могућности“ улазе: руковођење, људи, политике и стратегије, партнерство и ресурси, процеси и производи или услуге. У критеријуме назване „резултати“ спадају: резултати људи, резултати потрошача, друштвени резултати и резултати кључних перформанси.

Модел „Пирамида развоја организације“, чији је аутор Flamholtz (1995), састоји се од следећих шест елемената: корпоративна култура (вредности, веровања, норме); системи менаџмента (систем планирања, организациона структура, систем за управљање развојем, систем за управљање перформансама); оперативни системи (рачуноводство, менаџмент информациони систем – МИС, операције, маркетинг, продаја, људски ресурси); управљање ресурсима (финансијски ресурси, физички ресурси, технологија, људски ресурси); производи и услуге (развој производа/услуга) и тржиште (дефинисање циљних сегмената, развој нише) (Flamholtz, 1995). Сматра се да ових шест блокова граде успешну организацију. Сваки од елемената садржи сет критичних развојних задатака. „Пирамида развоја организације“ изграђена је на темељу који у себи инкорпорира пословни концепт, стратегијску мисију и основну стратегију. Да би се максимизирала организациона ефективност и организациони успех, потребно је да фокус буде на шест кључних задатака од којих је изграђена пирамида. У зависности од фазе раста предузећа, одређени нивои треба да добију већи значај него други (Flamholtz, 1995).

Модел IPMS (*Integrated Performance Measurement System*) дизајниран је као контролни систем у виду затворене петље за мерење процеса у систему управљања перформансама. Модел су развили Bititci, Carrie и McDevitt (1997). Структуриран је на четири нивоа: организациони, ниво пословних јединица, ниво пословних процеса и ниво активности. Модел укључује стално побољшање. На

сваком од ова четири нивоа, основни елементи су: стејкхолдери, контролне мере, позиционирање у окружењу, циљеви унапређења, интерне мере перформанси.

Модел IDPMS (*Integrated Dynamic Performance Measurement System*) развијен је на темељу три кључне зоне мерења перформанси: менаџмент, производња и унапређење процеса радних тимова (Ghalayini, Noble, Crowe, 1997). Овај модел има могућност да мери општа и специфична подручја успеха, предузимајући унапређења и подижући систем извештавања о перформансама (Ghalayini, Noble, Crowe, 1997). У моделу се не придаје значај екстерним организационим перформансама као што су стејкхолдери, потрошачи и добављачи.

3. Интегрисани теоријски модел управљања перформансама предузећа

Развојни процес управљања перформансама текао је од класичног финансијског, преко стратегијског и организационог приступа, па све до информационо-технолошког, у смислу подршке информационих технологија процесу управљања перформансама.

3.1. Финансијски аспект

Као што је већ поменуто, мерење перформанси има корене у раним рачуноводственим системима. Како су се индустријске организације у Америци, у периоду између 1850. и 1920. трансформисале с плаћања по јединици производа ка систему плата; од једне врсте операција ка више различитих; од индивидуалних производних погона до вертикално интегрисаног пословања; од индивидуалног бизниса до мултидивизионих фирми, тако се развијало и управљање рачуноводством. Као резултат, након Првог светског рата, компаније као што су „Du Pont“, „Sears Roebuck“ и „General Motors“ почеле су да користе софистициране буџетске и рачуноводствене управљачке технике. Од тих почетака, употреба концепта буџета се ширила. Истраживања су показала да је до 1941. године 50% добростојећих америчких компанија користило буџетско управљање, а до 1958. године испоставило се да буџете као свеобухватну контролу компанијских перформанси користи 404 од 424 компаније (нешто преко 95%) које су учествовале у истраживању (Bourne, Neely, Mills и Platts, 2003).

Међутим, између 1925. и осамдесетих година није било значајнијег развоја у рачуноводственом управљању, а током осамдесетих, традиционалне рачуноводствене мере критиковане су као неадекватне за управљање предузећима. Критика је била усмерена на нефункционалност мера перформанси заснованих на традиционалном рачуноводству. Критиковане су и са становишта охрабривања краткорочних одлука, чинећи их неприменљивим на модерне

производне технике, као и због штете коју су узроковале пословању и, следствено томе, америчкој економији.

Мере перформанси засноване на традиционалном рачуноводству окарактерисане су као искључиво финансијске, интерно фокусиране, с погледом уназад, те више окупиране локалним перформансама организационих јединица него општим „здрављем“ или перформансама пословања. Као последица, касних осамдесетих и раних деведесетих јавило се велико интересовање за развој балансираног система мерења перформанси.

3.2. Стратегијски аспект

У данашње време, када се опстанак компаније на тржишту мери могућношћу прилагођавања информационим променама, компаније морају из дефинисаних стратегија да користе мерне и управљачке системе. Још увек доста компанија базира свој успех искључиво на финансијским мерилима (Kaplan, Norton, 1996).

Наравно да су позитивни финансијски резултати коначан циљ сваког предузећа. Међутим, постоје и друге перспективе чије циљеве и остварења предузеће мора да прати и мери, а у крајњој инстанци се одражавају на финансијске резултате предузећа. Управљање перформансама у даљем развоју прелази с чисто рачуноводственог аспекта на друге аспекте, и примарно постаје питање стратегије. Систем управљања перформансама постаје снажан механизам у организацијама у процесу укупног стратегијског планирања и у постизању организационих циљева.

3.3. Организациони аспект

Многа истраживања показују значајност система управљања перформансама у менаџменту организационих резултата (Bititci, Garengo, Ates, Nudurupati, 2015). Од савременијих тумачења управљања перформансама значајна су тумачења аутора као што су Rummler и Brache (1995), који су имали врло истакнуту улогу у развоју холистичког, односно системског приступа управљању перформансама. Они сматрају да организација треба да буде један адаптивни систем, који се базира на конверзији инпута ресурса у производе или услуге потребне тржишту. Адаптација је процес који траје и не треба да се посматра као догађај. Посебан значај у овом процесу има менаџмент, који прима и разматра повратне информације како би правовремено реаговао на промене у окружењу. Препоручљиво је да менаџмент користи неки системски приступ за предвиђање промена, како би обезбедио проактиван начин прилагођавања окружењу. Брзина и ефективност прилагођавања променама, како екстерним, тако и интерним, представљају кључни фактор успеха организација. Организација треба да буде добро дизајнирана, да функционише као складна целина, с јасно дефинисаним циљевима и мерама перформанси. Организациони дизајн представља активност менаџмента на креирању модела организационе структуре, система и процеса

који ће омогућити ефикасност тог модела структуре у датим условима (Петковић, Јанићијевић, Богићевић Миликић, Алексић Мирић, 2016).

Дакле, према овом становишту, које је системско и најшире, на „управљање организационим перформансама“ гледа се из перспективе организације, те се може рећи да је цео приступ у потпуности холистички. Дефинисана су три аспекта или нивоа управљања перформансама: перформансе организације, перформансе пословних процеса и перформансе радних тимова и појединаца.

3.4. Информационо-технолошки аспект

Тешко је замислити да би се било који модел управљања перформансама могао успешно имплементирати без адекватне информационо-технолошке подршке. Подршка информационих технологија (ИТ) кључни је носилац успешног управљања перформансама у предузећу. Узевши у обзир развој управљања перформансама и све сложенију структуру и количину података, постаје неопходна ИТ подршка у самом процесу обраде тих података за потребе управљања перформансама.

Организације које су довољно едуковане да препознају значај и вредност својих података, често имају потешкоће, зато што су њихови подаци неповезани, несагласни и неприступачни. Оне поседују драгоцене неискоришћене сирове податке, који су скривени у хартијама трансакцијских информација, које скупљају свакодневно.

Иновација у технологији складиштења података је изузетан напредак, а стварање огромних база за дигиталне податке постаје оптимално решење за предузећа. Одређени продавци софтвера са супериорним алатима нуде комплетан пакет аналитичких апликација и модела за податке, који организацијама омогућују да уђу у виртуелно благо информација које већ поседују и тако обезбеде ефектан учинак пословања. Алати пружају лакши приступ корпоративним подацима и претварају те податке у корисне и делотворне информације, које су кохерентна верзија правог стања у организацији (Cokins, 2004).

Конкуренција индустријског доба замењена је конкуренцијом информационог доба. У овом раздобљу компаније се ослањају на претпоставке које се разликују у односу на индустријско доба. У информационом добу, организације се усредсређују на интегрисан пословни процес. Глобализација је избрисала границе, тако да се данас компаније налазе на тржишту с најбољим светским компанијама. Морају бити спремне да предвиде будуће потребе потрошача. Иновација постаје императив. Данас се сви запослени укључују подједнако у пружање информација и сви морају бити спремни да допринесу својим знањем. Улагање у кадрове, као и управљање кадровима и коришћење

њиховог знања, постаје кључ успеха данашње организације (Kaplan, Norton, 1996).

На основу свега наведеног и претходно изабраних седам модела управљања перформансама (објашњених у одељку „Модели управљања перформансама предузећа“) наметнула се идеја о груписању свих елемената постојећих модела у одређене категорије. Њиховом анализом дошло се до закључка да припадају једној од поменуте четири категорије (финансијска, стратегијска, организациона и информационо-технолошка). Многи елементи су садржани у два или више модела, па се њиховим обједињавањем дошло до једног интегрисаног облика свих седам модела управљања перформансама. Значајно је споменути да одређени број модела све своје саставне елементе позиционира на неколико нивоа, а то су: ниво организације, ниво пословних јединица, ниво пословних процеса и ниво тимова и појединаца. У наставку рада, у Табели 2 су приказани основни елементи сваког модела.

Табела 2. Преглед основних елемената модела управљања перформансама

МОДЕЛ	ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ
1 <i>BSC</i>	○ Финансијска перспектива – раст прихода – продуктивност – дугорочне вредности за власнике ○ Купци/потрошачи – атрибути производа или услуге: – квалитет – цена – време – имиџ – CRM ○ Интерни процеси – управљање операцијама – управљање потрошачима – управљање иновацијама – управљање регулаторним и социјалним процесима ○ Учење и развој – људски капитал – информациони капитал – организациони капитал
2 <i>SMART</i>	Ниво организације, ниво пословне јединице, ниво пословних процеса, ниво департмана и радних центара и ниво тимова и појединаца ○ Мисија ○ Визија ○ Циљеви ○ Финансијска успешност ○ Тржишна успешност ○ Задовољство купаца ○ Продуктивност ○ Флексибилност ○ Временски циклуси ○ Квалитет производа ○ Квалитет испорука ○ Шкарт
3 <i>ПИРАМИДА РАЗВОЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ</i>	○ Организациона култура – вредности – веровања – норме – Менаџмент системи – планирање система – организациона структура – развојни менаџмент систем – систем управљања перформансама – Оперативни системи – рачуноводство ○ Управљање ресурсима – финансијски – физички – технолошки и – људски ○ Управљање производима – идентификовање номиналних и стварних производа/услуга

	- операције - менаџмент - информациони системи - маркетинг - продаја - људски ресурси	○ Управљање тржиштем - идентификовање циљних сегмената и развијање тржишне нише
4 ПРИЗМА ПЕРФОРМАНСИ	○ Допринос стејкхолдера ○ Стратегије и политике ○ Процеси ○ Капацитети (моћи) организације ○ Задовољство стејкхолдера	
5 IDPMS	○ Менаџмент - Продаја и маркетинг - Инжењеринг - Финансије и рачуноводство	○ Унапређење процеса и рада тимова и група - Видокруг планирања - Мере перформанси - Индикатори перформанси ○ Надзирање и унапређење рада погона - Мере перформанси - Индикатори перформанси
6 IPMS	Ниво организације, ниво пословних јединица, ниво процеса и ниво активности. ○ Захтеви стејкхолдера ○ Контроле мерења ○ Позиционирање у окружењу ○ Циљеви унапређења ○ Мере интерних перформанси	
7 EFQM	○ Вођење ○ Процеси ○ Особље	○ Стратегије и политике ○ Партнерство ○ Ресурси

Извор: Аутор, на основу постојеће литературе

Наведена табела је послужила за груписање основних елемената и представљање „интегрисаног теоријског модела управљања перформансама“. Као што се може видети на Слици 1, постоје четири аспекта, од којих сваки обухвата одређени број елемената. Финансијски аспект обухвата следеће елементе: дугорочну вредност за власнике, раст прихода, продуктивност, финансијску успешност, рачуноводствене системе и финансијске ресурсе и потенцијал. У стратегијском аспект запажају се елементи као што су: мисија, визија, циљеви, стратегије, политике, позиционирање у окружењу, стејкхолдери, управљање односима с купцима, партнерство, управљање тржиштима, управљање производима, продаја и маркетинг, планирање и контрола. У трећем, организационом аспект, најзначајнији елементи су: капацитети организације, управљање процесима, управљање иновацијама, управљање ресурсима, управљање људским капиталом, организациона култура, управљање регулаторним и социјалним процесима, менаџмент системи, систем управљања перформансама, надзирање и унапређење пословања и рада. Последњи, информационо-технолошки аспект, односи се на информациону подршку и подразумева информациони капитал и информационе системе и решења. За успешно управљање перформансама предузећа неопходно је интегрисати и

сагледати све аспекте пословања како би се дошло до позитивних коначних резултата.

На Слици 1 је дата „легенда“, у којој су бројевима од 1 до 7 означени аутори и модели управљања перформансама. Бројеви који су означени поред елемената модела односе се на ауторе под одговарајућим редним бројем, као и на модел у чијем је саставу тај елемент.

Слика 1. Интегрисани теоријски модел управљања перформансама предузећа

Извор: Анализа аутора

Анализом заступљености елемената модела у свим аспектима долази се до закључка да су BSC и „Пирамида развоја организације“ два модела чији се елементи појављују у највећем броју. Поред ове констатације, види се да су елементи ова два модела садржани у свим аспектима, што нас наводи на закључак да се приликом њихове примене организација посматра с холистичког аспекта.

Закључак

Кључну улогу у развоју управљања перформансама имали су надолazeћи развојни модели, чији се настанак може везати за потребе мултинационалних компанија за оптимизацијом свог пословања у све динамичнијем конкурентском окружењу.

Мерење перформанси има утицај на окружење у коме се послује. Започињање мерења, одлучивање шта мерити и како мерити активности су које имају утицај на индивидуе и групе унутар организације. Једном када се мерење започне, оцењивање перформанси ће допринети да се предузму одговарајуће акције као резултат тог процеса.

Уколико узмемо у обзир да је сам развојни процес управљања перформансама пролазио кроз неколико развојних етапа, дошло се до закључка да би се сви елементи анализираних модела управљања перформансама могли сврстати у посебне аспекте, што је и довело до стварања „интегрисаног модела управљања перформансама предузећа“. Систематизацијом свих елемената модела и укључивањем релевантних аутора, који су груписани у један интегрисани модел, даје се и приказ заступљености одређених елемената модела у укупном обиму. Евидентно је да се досадашња финансијска, стратегијска и организациона димензија допуњава и проширује неопходном информационо-технолошком димензијом. Финансијска и нефинансијска мерила треба да буду део јединственог информационог система и да пружају информације запосленима на свим нивоима организације.

С обзиром на то да су предузећа холистички системи, сматра се да постоји потреба и за једним оваквим гледиштем. Функционално специјализовани приступи могу допринети перформансама предузећа само у одређеним деловима пословања и управљања. Закључује се да је главни допринос формирања интегрисаног теоријског модела обухватање и сажимање различитих области или аспеката предузећа у процесу сагледавања перформанси предузећа. Сумарним приказом модела даје се и свеобухватан преглед поља истраживања, што омогућава идентификацију главних могућности за будућа истраживања.

Литература

Armstrong, M., (2006). Performance Management – Key strategies and Practical Guidelines, London: Kogan Page.

Балабан, Н., Ристић, Ж., Балабан, В. (2016). Процењивање спремности организације за високу перформансу: методолошки аспекти и решења. XXI интернационални научни скуп СМ 2016. Суботица: Економски факултет.

- Bititci, U. S., Bourne, M., Cross, J., Nudurupati, S., Sang, K. (2015). Towards a Theoretical Foundation for Performance Measurement and Management. *International Journal of Management Reviews*, Invitation for the Special Issue.
- Bititci U. S., Carrie, A. S., McDevitt, L., (1997). Integrated Performance Measurement Systems: a Development Guide. *International Journal of Operations and Production Management*, 17, 522–534.
- Bititci, U. S. (2015). *Managing Business Performance: The Science and the Art*, Chichester. Washington: John Wiley & Sons Ltd.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., Platts, K. (2003). Implementing Performance Measurement Systems: a Literature Review. *International Journal Business Performance Management*, 5(1).
- Brown, D., Armstrong, M. (1999). *Paying for Contribution. Real Performance-Related Pay Strategies*. London: Kogan Page.
- Cokins, G. (2004). *Performance Management: Finding the Missing Pieces*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Cross, K. F., Lynch, R. L. (1989). The SMART Way to Define and Sustain Success. *National Productivity Review*, 8(1), 23–33.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: Heinemann.
- Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2013). *Менаџмент и стратегија*. Осмо прерађено и допуњено издање. Београд: Центар за издавачку делатност, Економски факултет.
- Flamholtz, E. (1995). Managing Organizational Transitions: Implications for Corporate and Human Resource Management. *European Management Journal*. 13(1), 39–51.
- Furnham, A. (2004). Performance Management Systems. *European Business Journal*, 83–94.
- Ghalayini, A., Noble, J., Crowe, T. (1997). An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48(3), 207–225.
- Голубовић, Д., Радовић, М. (2010). Поступак мерења перформанси процеса. XII интернационални симпозијум SYMORG 2010. Београд: ФОН.
- Hazard, P. (2004). Tackling Performance Management Barriers. *Strategic HR Review*.
- Heß, H. (2005). From Corporate Strategy to Process Performance – What Comes After Business Intelligence? A-W. Scheer, W. Jost, H. Heß, A. Kronz (eds). *Corporate Performance Management*. Berlin: Springer.
- Jeston, J., Nelis, J. (2008). *Management by Process: A Roadmap to Sustainable Business Process Management*. Boston: Elsevier.

- Kaplan, R., Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lončar, D., Kaličanin, Đ. (2013). *Integrated Methodological Framework for Formulation and Implementation of Local Development Strategy*. International Scientific Conference „Local Economic and Infrastructure Development of SEE in the Context of EU Accession“. Сарајево: Академија наука и умјетности Босне и Херцеговине.
- Neely, A., Adams, C., Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Prentice Hall.
- Neely, A., Kennerley, M., Adams, C. (2007). *7 Performance Measurement Frameworks: a Review*. Business Performance Measurement.
- Пешаљ, Б. (2016). *Мерење перформанси предузећа – традиционални и савремени системи и примена*. Београд: Центар за издавачку делатност, Економски факултет.
- Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић Миликић, Б., Алексић Мирић А., (2016). *Организација*. Београд: Центар за издавачку делатност, Економски факултет.
- Pulakos, E. (2004). *Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems*. SHRM Foundation.
- Rademan, D. J., Vos, H. D. (2001). *Performance Appraisals in the Public Sector are They Accurate and Fair?* *Journal of Industrial Psychology*, 27(1), 54–60.
- Rummler, G., Brache, A., (1995). *Improving Performance - How to Manage the White Space on the Organization Chart*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Солдић Алексић, Ј., Станкић, Р. (2011). *Business Intelligence, International Encyclopedia of Statistical Science, Part 2*, New York: Springer.
- Stainer, L. (2006). *Performance Management and Corporate Social Responsibility: The Strategic Connection*. *Strategic Change*, 15(5), 253–264.

Summary

The key role in developing performance management have had the upcoming development models, whose development can be linked to the needs of multinational companies to optimize their business in an increasingly dynamic competitive environment. Given that enterprises are holistic systems, there is a need for one such point of view. Functionally specialized approaches can only contribute to certain areas of business and enterprise performance management. A comprehensive overview of the model provides a comprehensive overview of the field of research, which allows identification of the main possibilities for future research.