

## УПРАВЉАЊЕ ПЕРФОРМАНСАМА СРЕДЊИХ И ВЕЛИКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ПЕРИОДУ ДИГИТАЛНИХ ТРАНСФОРМАЦИЈА

### PERFORMANCE MANAGEMENT OF MEDIUM AND LARGE ENTERPRISES IN DIGITAL TRANSFORMATION PERIOD

**Биљана Ковачевић**

Универзитет у Источном Сарајеву, Факултет пословне економије, Бијељина,  
Република Српска, Босна и Херцеговина  
biljana.kovacevic@fpe.unssa.rs.ba

***Анстракт:** Управљање перформансама је један интегрисан приступ који обухвата планирање, усмеравање, координисање и контролисање активности у организацији ради реализације постављених циљева. Овај рад презентује резултате вишеструке студије случаја у области управљања перформансама средњих и великих предузећа. Сагледане су праксе управљања перформансама, подршка информационих технологија и система, као и најзначајније организационе баријере, које се јављају у овом процесу. Период дигиталних трансформација доноси изазове за менаџере, који на ефективан и ефикасан начин морају одговорити новонасталој ситуацији. Кључни допринос овог рада је у сагледавању основних процеса и проблема везаних за управљање перформансама у динамичном окружењу.*

***Кључне речи:** управљање, мерење перформанси, предузеће, високе перформансе*

***Abstract:** Performance management is an integrated approach that involves planning, steering, coordinating and controlling activities in the organization to achieve the set goals. This paper presents the results of a multiple case study in the area of performance management for medium and large enterprises. It deals with performance management practices, support of information technologies and systems, as well as the most important organizational barriers that arise in this process. The period of digital transformation brings challenges for managers who need to respond in an effective and efficient way to the newly emerging situation. The key contribution*

*of this paper is analyze the basic processes and problems related to performance management in a dynamic environment.*

**Key Words:** *management, performance measurement, enterprise, high performance*

## УВОД

Управљање перформансама (УП) 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 (Ковачевић, 2018). Управљање перформансама подразумева да организација, тимови и запослени праве боље резултате разумевајући и управљајући перформансама у оквиру договорених планираних циљева, стандарда и захтева. Потребно је да постоје процеси, којима ће се дефинисати шта је то што треба бити постигнуто. Запослени морају да шире и подижу квалитет својих способности у одређеном року, а све то треба да буде у надлежности линијских менаџера. Општи циљ управљања перформансама је успостављање културе са високим перформансама у којој и појединци и тимови преузимају одговорност за стално побољшање пословних процеса и за њихове сопствене вештине и доприносе, и то у амбијенту који треба да обезбеде ефективни лидери. Основна сврха је да се фокус стави на људе који ће радити праве ствари и на тај начин достигати врло јасно постављене циљеве. Индивидуални циљеви треба да буду у равни са организационим циљевима и да запослени подржавају најважније корпоративне вредности. Такође, циљ је да запослени употребе своје способности у пуном капацитету, што ће представљати бенефит, како за њих саме, тако и за организацију.

У дистинкцији појмова мерење и управљање, значајно је споменути Битичија и сараднике, који тврде да управљање перформансама треба посматрати као кључни пословни процес, који је неопходан за будућу добробит и просперитет било ког производног предузећа. Јасно се прави разлика између мерења перформанси и управљања перформансама. Систем мерења перформанси се види као информациони систем, који омогућава процесу управљања перформансама да функционише ефективно и ефикасно (Bittitci, Carrie, McDevitt, 1997).

Циљ овог рада је дознавање информација о пракси управљања перформансама у средњим и великим предузећима, информационим технологијама и системима који подржавају овај процес, као и о најзначајнијим организационим баријерама, које се појављују у самом процесу управљања перформансама.

Рад је структуриран у три целине. Прва целина се бави методологијом истраживања употребљеном за сврху израде овог чланка. Друга целина презентује резултате истраживања у области управљања перформансама на узорку средњих и великих предузећа. И у последњим, закључним разматрањима, дају се генералне смернице за даља истраживања, као и изведени закључци.

## 1. Процес истраживања

Методологија истраживања у овом раду ослања се на квалитативно истраживање путем спровођења вишеструке студије случаја. Према Јину вишеструке студије случаја представљају снажнију основу за изграђивање теорије, него студија једног случаја (Yin, 2009). Генерално гледано, студија случаја омогућава интензивно, подробно проучавање и разумевање начина на који се управља перформансама у средњим и великим предузећима.

Величина узорка за квалитативно истраживање, спроведено на територији Републике Српске, одређена је из литерарног извора (Creswell, 2002), где дефинисана величина узорка за вишеструку студију случаја треба да буде у распону између три и пет. У вишеструкој студији случаја анализирана су четири предузећа, од којих су два средње величине, а два предузећа су велика. Два предузећа (једно средње и једно велико) имплементирала су неки систематичан начин управљања перформансама у периоду краћем од пет година, док су преостала два предузећа спроводила процес управљања перформансама дуже од пет година. Прва варијабла у одабиру предузећа је величина предузећа, а као друга варијабла, узима се ниво искуства у имплементирању система управљања перформансама (engl. Performance Management System – PMS). За прву варијаблу изабрана су средња и велика предузећа, а за другу варијаблу узима се дужина периода од пет година за примену неког систематичног начина управљања перформансама (средња и велика предузећа чије је искуство краће од пет година и дуже од пет година). У једном истраживању се може уочити овакав приступ где је дужина периода од када је систем управљања перформансама имплементиран износила десет година (Striteska, 2012). С обзиром да је у овом случају у питању транзиционо подручје, узима се краћи период.

**Табела 1:** Приказ студија случаја

	ПМС/мање од 5 година	ПМС/више од 5 година
Средње предузеће (од 50 до 249 запослених)	Студија случаја 1	Студија случаја 2
Велико предузеће (250 и више запослених)	Студија случаја 3	Студија случаја 4

**Извор:** Анализа аутора

Дизајн ове вишеструке студије случаја припада групи „више случајева – једна јединица анализе“, према методологији коју је дао Јин (Yin, 2009). Предмет анализе је, свакако, био процес управљања перформансама. Истраживање је обављено у предузећима различите делатности (банкарство, јавна услуга, телекомуникације, електро – енергетски сектор), од којих су два предузећа јавна, а два приватна. Као методи прикупљања квалитативних података коришћени су полустандардизовани интервју и метод анализе докумената. Полустандардизовани интервју садржи скуп унапред припремљених отворених питања, која су флексибилна и могу се допуњавати, мењати и изостављати током самог интервјуисања. Такође, део података и закључака који су изведени добијен је анализом доступних докумената (штампаног и електронског материјала). Обављен је увид у примарну и секундарну документацију у смислу статута, правилника, новинских чланака, електронских извора, веб страница и другог. Према Бовену анализа докумената представља једну систематичну процедуру прегледања, испитивања и оцењивања штампаног и електронског материјала, која захтева да подаци буду испитани и протумачени ради докучивања смисла, постизања разумевања, нових увиђања и развијања емпиријских знања (Bowen, 2009). Подаци о предузећима су делом преузети са њихових званичних веб страница, али због анонимности није могуће навести које су странице коришћене. Као методи анализе квалитативних података примењени су методи анализе и синтезе, који су усмерени на истраживачка питања и на разумевање концепата. У тим случајевима се подаци приказују тако што треба да следе логику постављених истраживачких питања. Такође, ови методи су погодни када истраживач треба да провери и разуме теоријске концепте.

## **2. Управљање перформансама у средњим и великим предузећима - резултати истраживања**

Обављеним истраживањем идентификоване су основне информације у вези са праксом управљања перформансама у средњим и великим предузећима. У наставку се даје преглед истраживачких питања и одговора за сваку студију случаја појединачно.

П1: Каква је пракса средњих и великих предузећа у погледу управљања перформансама?

Студија случаја 1. У овом предузећу процес УП се обавља делимично, јер не постоји утемељена методологија по којој се ради. Велики број перформанси (учинак радника, финансије, процеси итд.) се може мерити на дневном нивоу, уколико је то потребно. Најчешће се мере и оцењују финансијске перформансе, а најређе перформансе односа са купцима, због специфичне делатности.

Студија случаја 2. У другој студији случаја утврђено је да се процес УП обавља делимично. Могуће је мерити перформансе на дневном нивоу (учинак радника, утрошак материјала, продаја, одлив корисника, токови готовине), што омогућавају различити софтвери (нпр. софтвер за уплате и исплате).

Перформансе квалитета производа или услуга се најчешће мере и оцењују, док се најређе мере и оцењују перформансе кључних процеса у овом предузећу. Имајући у виду да се предузеће бави пружањем услуге приступа интернету, то јесте уопште телекомуникационим услугама, могле би се дефинисати следеће кључне перформансе: квалитет испоручене услуге до корисника, брзина реакције на захтев корисника за испоруку нове услуге, брзина реакције на пријављењу сметњу и време отклањања сметње и квалитет извршених радова.

Студија случаја 3. У предузећу, које је предмет треће студије случаја, спроводи се процес УП. Неке врсте перформанси се могу мерити на месечном нивоу, док се најчешће мере на кварталном или полугодишњем нивоу. Од свих врста перформанси издвајају се перформансе тимова и појединаца запослених у предузећу, док се најређе мере и оцењују перформансе програма и пројеката.

Студија случаја 4. У овом предузећу се спроводи процес УП. Мерења перформанси су могућа на дневном нивоу (нпр. продаја). Интересантно је споменути да се најчешће мере и оцењују перформансе запослених, а најређе перформансе програма и пројеката. С обзиром да је у питању финансијска институција, на трећем месту су позициониране финансијске перформансе, које се мере полугодишње или годишње.

П2: Како је и којим информационим технологијама и системима подржано управљање перформансама средњих и великих предузећа?

Студија случаја 1. Програм за планирање ресурса предузећа - ЕРП (енгл. Enterprise Resource Planning – ERP) је интегрисан са програмом за управљање документима (енгл. Document Management System – DMS) и програмом за управљање кључним пословним процесима. Над овим програмима је подигнута платформа са програмом специјализованим за управљање перформансама система (енгл. Data Warehouse - DW). Такође, са ЕРП-ом су интегрисани „Data Mart-ови“ помоћу којих се креирају динамички excel извештаји.

Студија случаја 2. Фирма поседује пословни информациони систем који покрива све аспекте пословања фирме, као и информационе системе за подршку функционисања сервиса који се испоручују корисницима. Функционалности пословног информационог система прате опрему која се уграђује код корисника од тренутка избора и оцене добављача до тренутка уградње код корисника. Такође, све рекламације на исправност опреме се прате и опрема се враћа добављачу. Извештај о рекламацији је доступан за сваког добављача и сваки производ, чиме се може адекватно и на време утицати приликом следеће испоруке или у случају повлачења комплетне опреме. Софтверски модул за рад са корисницима ЦРМ (енгл. Customer Relationship Management - CRM) управља комплетном интеракцијом са корисником од пријаве за испоруку неког сервиса, уговарања, до евиденције опреме код корисника и евиденције свих пријава кварова. Овај модул аутоматски приликом пријаве квара проналази сву опрему код корисника и очитавача стање опреме, као и све претходне кварове које је корисник пријавио. Модул за радне налоге управља свим пословима који се

изводе код корисника и у оквиру њега су евидентирани сви радови, уређаји уграђени код корисника и утрошени материјал. Заједно са ЦРМ модулом даје комплетну слику о стању опреме код корисника. Извештаји из овог модула показују нам ефикасност запослених и брзину и квалитет извршених радова. Такође, поновљивост налога показује могуће проблеме или неквалитетне радове. Модули за обрачун и тарифирање заједно са модулом за евидентирање уплата, прате финансијске трансакције корисника. Корисник има могућност увида у ове податке и могућност рекламације евентуалних грешака. У позадини постоји још доста система који врше мониторинг мреже и квалитета испоручених услуга, а који су више оријентисани ка хардверским платформама које испоручују сервисе.

Студија случаја 3. ЕРП (САП) са модулима прилагођеним за финансије и основна средства је решење које се користи у овом предузећу. За остале модуле (наплата потраживања, фактурисање, потрошња, застоји на мрежи и друго) рађен је „in-house“ софтвер специјализован за енергетику. За мерење перформанси запослених користи се „web help desk“ апликација. Извештаји се експортују у excel и тако приказују.

Студија случаја 4. Базна апликација у овој финансијској институцији је „IBM Core2“ из које се повлаче подаци у систем за извештавање, који даје могућност филтрирања података и прављења извештаја. Ти извештаји се експортују у excel и на тај начин приказују. Такође, имплементирани су и одређене апликације, које подржавају процесе кредитирања и платног промета. База података над којом ради базна апликација је креирана у „Oracle“ технологији.

ПЗ: Откривање организационих баријера у процесу управљања перформансама.

Студија случаја 1. Организациона култура и недовољно знање и искуство запослених представљају баријеру у процесу УП, док организациона структура и подршка информационих система нису препрека успешном процесу УП. Највећи негативни утицај на процес УП има знање и искуство запослених.

Студија случаја 2. Организациона култура и недовољно знање и искуство запослених представљају баријеру у процесу УП, док организациона структура и подршка информационих система не представљају препреку у процесу УП. Сматра се да највећи негативни утицај има знање и искуство запослених.

Студија случаја 3. Организациона култура, недовољно знање и искуство запослених, неадекватна организациона структура и неадекватна подршка информационих система представљају баријере у процесу УП у овом предузећу. Сматра се да највећи негативни утицај на процес УП има знање и искуство запослених.

Студија случаја 4. Ниједна од могућих наведених баријера није дефинисана као препрека у процесу управљања перформансама у овом предузећу.

На основу добијених информација закључује се да се у сва четири предузећа спроводи процес управљања перформансама, делимично или у потпуности. Мерења и оцењивања перформанси се у три од четири предузећа врше на дневном нивоу, што нам показује висок проценат праћења остварења постављених циљева. Такође, дошло се до закључка да се најчешће мере и оцењују перформансе тимова и појединаца запослених у предузећу, а одмах после њих перформансе односа са купцима. На трећем месту су финансијске перформансе, након чега следе перформансе квалитета производа или услуга. Перформансе кључних процеса су на петом месту, док се најређе мере и оцењују перформансе програма и пројеката.

Значајна је подршка информационих технологија и система процесу управљања перформансама. Сва четири предузећа користе интегрисани информациони систем, решења технологије пословне интелигенције и имају неки специјализовани софтвер за подршку управљања перформансама. ЕРП је као стандардизовани софтверски пакет постао универзално решење многих предузећа, па се из овог истраживања види да је имплементиран у три од четири предузећа, као подршка укупном пословању.

У једном од предузећа ЕРП је интегрисан са ДМС-ом и програмом за управљање кључним пословним процесима, тако да представљају интегрисани информациони систем којим су покривени сви пословни процеси у предузећу. Над овим програмима је подигнута платформа са програмом специјализованим за управљање перформансама система - DW. Овај програм има своју базу података која се свакодневно синхронизује са базама података свих програма и омогућава креирање извештаја помоћу којих се прате перформансе система. Такође, са ЕРП-ом су интегрисани „Data Mart-ови“ помоћу којих се креирају динамички excel извештаји, који додатно побољшавају праћење перформанси система (све перформансе које омогућава ЕРП: кадрови, финансије, буџет и друге). Сва предузећа у електро привреди користе САП са разним модулима. Главни производ САП-а је MySAP ERP, решење које пружа комплетан сет функционалности за пословну аналитику, финансије, управљање кадровским ресурсима, логистику и корпоративне сервисе. Два модула прилагођена овом предузећу су финансије и основна средства. Остали модули су рађени „in-house“ и добијен је специјализовани софтвер за њих.

Такође, употреба „web help desk“ апликација значајно олакшава праћење перформанси запослених у овом предузећу. У једном од предузећа се користи „Oracle“ база података, над којом је креирана базна апликација „IBM Core2“, као и додатне апликације за процесе везане за платни промет и обраду кредита. Интересантно је споменути да се поред модерних технологија и решења, excel и даље користи као подршка процесу управљања перформансама и то углавном у делу извештавања. Извештаји који се добијају, најчешће се експортују у excel и на тај начин прилагођавају потребама на нивоу одељења. У одређеним ситуацијама руководиоци одељења не желе да сви запослени имају могућност увида у све податке, па извештаје прилагођавају потреби.

У интервјуу обављеним са менаџером банке, дошло се до информација, значајних за процес управљања перформансама. На сваких 6 месеци се мери задовољство клијената, на начин да се ангажују акредитоване куће из иностранства.

Спровode се „on-line“ едукације неколико пута месечно. Стандарди су дефинисани на глобалном нивоу, па се филтрирају кроз законодавство (корупција, мито, злоупотреба службеног положаја, откривање информација, спречавање прања новца, заштита личних података клијента). Улагање у развој људи и технологију је на високом нивоу.

Пример који нам илуструје ову тврдњу је да су лап топ-ови за менаџере повезани са свим базама неопходним на терену. Сматра се да предузеће има лидере који предвиђање и правовремено реаговање обављају на завидном нивоу. На пример, прате се активни и маргинални (неактивни) клијенти (који су 3 месеца без трансакције) и онда се ставља фокус на њих и решавање тог проблема. Чим неки производ губи тренд раста, одмах се интервенише. У банци је изузетно изражена и потреба за друштвеном одговорношћу, те су и запослени често укључени у пројекте које банка подржава, који се крећу од културних до пројеката везаних за заштиту околине.

## **ЗАКЉУЧАК**

Анализом све четири студије случаја дошло се до закључка да највећи негативни утицај на процес управљања перформансама има организациона култура и знање и искуство запослених. Иако се перформансе запослених најчешће мере и оцењују, показало се да запослени и њихов однос према организацији представљају и највећу препреку у процесу управљања перформансама.

Запослени су кључна карика у пословном ланцу и велики проблем може представљати њихова нефлексибилност. Још једном се потврђује чињеница да људи не воле промене, јер су навикнути на комфор у постојећем окружењу. Неопходно је радити на промени свести људи, како би добили продуктивне и задовољне раднике. Информациони системи и организациона структура у већини случајева не представљају баријеру у поменутом процесу, односно имају најмањи негативни утицај.

Разлог томе је чињеница да су предмет испитивања била предузећа у којима су имплементирани интегрисани информациони системи, чиме су покривени сви пословни процеси, а који уједно подржавају и активности управљања перформансама. Евидентно је да се у испитаним предузећима не користи ниједан од званичних теоријских модела управљања перформансама предузећа. Описани закључци из све четири студије случаја могу послужити другим истраживачима за идентификацију основних проблема, као и за спровођење сличних истраживања у области управљања перформансама.



**ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Bititci, U.S., Carrie, A.S., McDevitt, L. (1997). *Integrated performance measurement systems: a development guide*. International Journal of Operations and Production Management, vol. 17, 522-534.
- [2] Bowen, G.A. (2009). *Document Analysis as a Qualitative Research Method*. Qualitative Research Journal, 9(2), 27 – 40.
- [3] Creswell, J.W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall
- [4] Ковачевић, Б. (2018). *Интегрисани теоријски модел управљања перформансама предузећа*. Анали економског факултета у Суботици, број 40, 185 – 199.
- [5] Ристић, Ж. (2016). *Обједињавање квантитативних и квалитативних истраживања*. Европски центар за мир и развој (ЕЦПД), Београд
- [6] Striteska, M. (2012). *Key Features of Strategic Performance Management Systems in Manufacturing Companies*. 8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 58, 1103 – 1110.
- [7] Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications Inc.

**SUMMARY**

The analysis of all four case studies concluded that the biggest negative impact on the performance management process is the organizational culture and the knowledge and experience of employees. Although the performance of employees is most commonly measured and evaluated, it has been shown that employees and their attitude towards the organization are the biggest obstacle in the performance management process. Employees are a key link in the business chain and a major problem can be their inflexibility. Once again, the fact is that people do not like change because they are used to comfort in the existing environment. It is necessary to work to change people's awareness in order to get productive and satisfied workers. Information systems and organizational structure in most cases do not represent a barrier in the mentioned process. The reason for this is the fact that the subject of testing was enterprises in which integrated information systems were implemented, covering all business processes, which also support performance management activities. It is evident that none of the official theoretical performance management models of the company are used in the companies surveyed.