

TEORIJSKE OSNOVE KONCEPTA UPRAVLJANJA PERFORMANSAMA

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE PERFORMANCE MANAGEMENT CONCEPT

Biljana Kovačević

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina,
Republika Srpska, Bosna i Hercegovina
biljana.kovacevic@fpe.unssa.rs.ba

Apstrakt: U ovom radu je prikazan sistematski pregled literature vezane za oblast upravljanja performansama. Osnovni cilj rada je prikazivanje razvojnog puta procesa upravljanja performansama, kao i komparativna analiza tradicionalnog i savremenog pristupa ovom procesu. Uzevši u obzir da je cilj svakog preduzeća ostvarivanje finansijske dobiti, mora se naglasiti da se ne sme dozvoliti da isključivo finansijski ciljevi ugroze ostale aspekte dobrog poslovanja. Današnje okruženje zahteva da preduzeća koriste savremeni način upravljanja performansama, koristeći dinamičan pristup u procesu donošenja odluka, gde je osnova strategija preduzeća, gde su uključeni svi zaposleni i gde je fokus na stalnim poboljšanjima. Da bi proces upravljanja performansama mogao delovati kao integrativan koncept, neophodno je planirati i meriti performanse zaposlenih, performanse poslovnih procesa, ali i ukupne organizacione performanse. Samo sagledavanjem svih ovih aspekata može se očekivati da preduzeće u delu poboljšanja potrebnih performansi, proizvede očekivane efekte.

Ključne riječi: upravljanje, performanse, planiranje, merenje, poboljšanje

Abstract: This paper provides a systematic literature review in the field of performance management. The main objective of the paper is to depict the development path of the performance management process, as well as a comparative analysis of the traditional and modern approach to the process. Given that making a profit is the main goal of every company, it must be emphasized that it should not be allowed for financial goals to jeopardize other aspects of good business. Today's environment requires companies to use a modern way of performance management, using a dynamic approach in the decision-making process based on the company's strategy, with all employees involved and with the focus on continuous improvement. For the performance management process to act as an integrative concept, it is necessary to plan and measure the performance of business processes, employee performance, but also overall organisational performance. Only by considering all

these aspects, it can be expected for the company to produce the anticipated effects in terms of required performance improvement.

Key Words: *management, performance, planning, measurement, improvement*

UVOD

Upravljanje performansama je vrlo aktuelna oblast menadžmenta, koja se u naprednim ekonomijama izučava već nekoliko decenija. Ovim člankom daje se prikaz teorijskih osnova za koncept upravljanja performansama, njegov istorijski razvoj, kao i faze koje su se izdvojile kao značajne. Cilj rada je da se pored sistematičnog pregleda razvoja procesa upravljanja performansama, sagledaju i različiti pristupi upravljanja performansama, gde se upoređuju tradicionalni i savremeni načini i metode u implementaciji ovog procesa.

Razrađujući pojam poslovnih procesa i uočavajući njihov uticaj na nesmetano poslovanje, koncept upravljanja performansama dobija sve više na značaju. Ukupni koncept poslovnih procesa se razvijao u fazama, ali se može slobodno reći da je upravljanje korporativnim performansama (engl. corporate performance management – CPM) najnaprednija faza njegovog razvoja. Ovaj proces je prepoznat od strane Gartner grupe, koja je imenovala ovaj pojam u „upravljanje korporativnim performansama – CPM“, što se odnosi na upotrebu procesa, metodologija, metrika i tehnologija, kako bi se stvorila neraskidiva veza između korporativne strategije, planiranja, implementacije i kontrole.

U cilju osiguranja agilnosti kompanije, članovi menadžmenta moraju da koriste alate i metode, koji omogućavaju organizaciji da posledice odluka budu brzo procenjene, kako bi se kompanija mogla prilagoditi novonastaloj situaciji. Primarni zadatak svakog rukovodstva mora biti težnja da se poslovi obavljaju efikasno (raditi stvari na pravi način) i efektivno (raditi prave stvari). Sinonimi za pojam korporativnog upravljanja performansama (CPM) su poslovno upravljanje performansama (engl. business performance management – BPM) i upravljanje performansama preduzeća (engl. enterprise performance management – EPM).

Metodologija upotrebljena u ovom istraživanju podrazumeva kabinetsko istraživanje čime je omogućen sveobuhvatan pregled teorijskih osnova za oblast upravljanja performansama. Upotrebljene metode se prevashodno odnose na analizu i sintezu adekvatne literature iz oblasti upravljanja performansama.

1. FAZE PROCESA UPRAVLJANJA PERFORMANSAMA

Početak devedesetih godina prošlog veka kada se pojam „poslovni proces“ prvi put upotrebljava u akademskim krugovima (Harrington, 1991; Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993; Rummler & Brache 1995; Rentzhog, 1998), niko nije ni slutio da će više od deset godina kasnije, ova tema biti aktuelnija nego ikada ranije. Poslovni

proces je serija koraka dizajnirana da proizvede proizvod ili uslugu, koji će biti dostupan potrošaču (Van de Ven, 1992; Van der Aalst, ter Hofstede & Weske, 2003; Blicke & Heß, 2007). Ovakvi procesi se nazivaju primarni procesi. Druga vrsta procesa rezultira nekim proizvodom, koji nije vidljiv potrošačima, ali je neophodan za efektivno upravljanje poslom. Ovakvi procesi se nazivaju procesima podrške. I treća kategorija procesa, koji se označavaju kao menadžment procesi, podrazumeva aktivnosti menadžera neophodne za nesmetano odvijanje ukupnih poslovnih procesa. Kada se pogleda organizacija od vrha do dna, može se uočiti da je efektivnost i efikasnost procesa glavna varijabla u dostizanju organizacionih ciljeva (Rummler & Brache, 1995).

Procesima se mora upravljati, što podrazumeva permanentno merenje njihovih performansi (Simeunović, Radović & Slović, 2015). Rezultati istraživanja Alzubija i Kafadžija (Alzoubi & Khafajy, 2015) ukazuju na to da postoji statistički značajan uticaj upravljanja poslovnim procesima na visoke organizacione performanse, što potvrđuju i istraživanja domaćih autora (Kahrović, 2013). Proces upravljanja performansama se može posmatrati sa tri nivoa: performanse organizacije, performanse poslovnih procesa i performanse radnih timova i pojedinaca. Upravljanje poslovnim procesima je fundament organizacionih performansi (Harmon, 2003; Kiraka & Manning, 2005; Kundu, 2009). Džeston i Nelis, u analizi istraživanja organizacija sa visokim performansama, naglašavaju da mora postojati usklađenost procesa, strategija, zaposlenih i strukture u celoj organizaciji i da se upravljanje poslovnim procesima mora sagledavati u integrativnom kontekstu (Jeston & Nelis, 2008).

U odnosu na istraženu literaturu mogu se uočiti brojni pristupi u definisanju faza upravljanja performansama. Prema Pešalj sistemi merenja performansi podrazumevaju definisanje strateških ciljeva, obezbeđenje merila, definisanje i nadgledanje ostvarenja i izgradnju i unapređenje dugoročnih ciljeva preduzeća (Pešalj, 2016). Armstrong definiše sledeće faze procesa upravljanja performansama: planiranje, aktivnosti, monitoring i intervencija (Armstrong, 2006). U pristupu Rumlera i Brejša za efektivno upravljanje performansama neophodno je uspostavljanje odgovarajućih ciljeva i mera, praćenje aktuelnih performansi, utvrđivanje odstupanja između aktuelnih performansi i ciljeva, preduzimanje aktivnosti za prevazilaženje odstupanja i korišćenje dobijenih informacija za donošenje odluka i poboljšanje performansi (Rummler & Brache, 1995). Evidentno je da su određeni procesi neminovni i mogu se prepoznati kao: faza planiranja, faza merenja performansi i faza poboljšanja performansi.

Faza planiranja je početna faza u procesu upravljanja performansama. Fokus u ovoj fazi je na tome šta mora biti urađeno, kako to treba uraditi i šta tačno treba postići (Herzberg, 2003). Planiranje performansi je postavljanje kvantitativnih metrika za očekivane performanse. Predstavlja proces prevođenja ciljeva organizacije u željene rezultate koji podrazumevaju količine, vrednosti, troškove, promet, obim proizvodnje i mnoge druge varijable u različitim domenima poslovanja organizacija i u celini organizacije. Osim toga, neophodno je identifikovati mere na osnovu kojih će se

postignuti rezultati meriti i biti ocenjivani. Planiranjem se kreiraju i razvojne aktivnosti da bi se zaposlenima obezbedila podrška u ostvarenju postavljenih ciljeva (Tadić & Komazec, 2015). Pretvaranje ciljeva u rezultate postiže se dobrim modelima, tehnikama i sredstvima poslovnog planiranja.

Armstrong smatra da se planovi performansi i razvoja zaposlenih izvode iz analiza, koje podrazumevaju: definisanje profila zaposlenih, postavljanje ciljeva, definisanje mera performansi i ocenu istih, planiranje performansi, razvoj performansi i formiranje dokumenta o učincima. Ovaj dokument obezbeđuje osnovu za upravljanje performansama tokom poslovanja i predstavlja vodič za poboljšanje i razvoj aktivnosti. Planiranje performansi treba da se sprovodi od strane menadžera u saradnji sa zaposlenima u preduzeću (Armstrong, 2006).

Merenja se vrše kako bi bilo moguće nadgledati, kontrolisati i ocenjivati performanse preduzeća na svim nivoima, od timskog ili pojedinačnog, preko procesnog, pa sve do organizacionog. Upravo ovi nivoi organizacije, usmereni ka istim ciljevima doprinose povećanju organizacione efikasnosti. Ključna aktivnost u ovom procesu je stvaranje sistema merenja, koji će povezati sva tri nivoa performansi u jednu celinu. Sistem merenja omogućava nadgledanje performansi na svim nivoima i rešavanje uočenih problema. Za sve zaposlene moguće je videti i izmeriti njihov uticaj na kritične organizacione rezultate (Rummler & Brache, 1995).

Faza merenja performansi je proces kojim se sa postavljenim kritičnim faktorima uspešnosti i izgrađenim skupom mernih instrumenata, kao što su ključni indikatori performansi (engl. *Key Performance Indicator - KPI*), mogu meriti rezultati performansi. Kritični faktori uspešnosti pokazuju po čemu se preduzeće razlikuje od konkurenata i koje su glavne snage poslovnih aktivnosti. KPI omogućavaju da saznamo da li se i u kojoj meri postižu postavljeni ciljevi. Merenje performansi preduzeća podrazumeva kvalitativno ili kvantitativno izražavanje određenih rezultata putem izabranih pokazatelja (Pešalj, 2016). To je sistematsko definisanje i izabiranje merljivih pokazatelja, kao i dobijanje njihovih mera u određenim vremenskim razmacima. Praćenjem tokom vremena mogu se uvideti postignuti rezultati i napredovanje u ostvarenju prethodno postavljenih ciljeva. Merenje performansi je i proces optimizacije kroz povećanje efektivnosti i efikasnosti organizacije. Prema Parmenteru, ključnim indikatorima performansi se identifikuju skupovi mera, usmereni na one aspekte, koji su najkritičniji za uspešnost organizacije (Parmenter, 2007).

Ocenjivanje performansi je poređenje postignutog s planiranim i saopštavanje odgovarajućih povratnih informacija o dostignućima. Monitorisanje, merenje i ocenjivanje performansi je integrisani proces i teško je sprovodljiv bez izgrađenog sistema menadžerske kontrole sa adekvatnom podrškom softverskih proizvoda i njihovih rešenja (Brown, 1996; Heß, 2007).

Faza poboljšanja performansi je permanentno unapređenje performansi i nužna je faza procesa upravljanja performansama. Rezultati merenja mogu pokazati da postignuti rezultat ne doseže postavljeni plan, standard, nego pokazuje znatno

odstupanje od planiranog, što implicira da su performanse neodgovarajuće i da su neophodne inicijative i akcije. Podrazumeva se da su planovi i standardi realno postavljeni, da se premise planiranja u međuvremenu nisu menjale, da su uslovi i resursi bili obezbeđeni. Za organizaciju koja ima neadekvatne performanse, potrebno je oblikovati sistem za poboljšanje performansi, preduzeti aktivnosti koje bi performanse unapredile i podigle do ciljanog nivoa (Kuprenas, 2003). Sistem za poboljšanje performansi mora biti celovit, da obuhvati sve nivoe organizacije, sve strategijske poslovne jedinice, sve procese, radne timove i poslove. Da bi sistem za poboljšanje performansi imao svoju svrhu, potrebno ga je efektivno i efikasno implementirati.

2. KOMPARATIVNA ANALIZA TRADICIONALNOG I SAVREMENOG PRISTUPA KONCEPTU UPRAVLJANJA PERFORMANSAMA

Do osamdesetih godina prošlog veka proizvodne kompanije su se oslanjale isključivo na sisteme za merenje performansi bazirane na tradicionalnim sistemima troškovnog računovodstva kako bi se omogućila kontrola i nadgledanje. Međutim, pokazalo se da ovi sistemi ne obuhvataju relevantne performanse u današnjem proizvodnom okruženju. Umesto toga, oni se fokusiraju na praćenje i kontrolu, nasuprot podržavanju procesa i njihovih poboljšanja, promovisanju sveukupne optimizacije sistema i prilagođavanju promenljivim uslovima (Ghalayini, Noble & Crowe, 1997).

Finansijske mere koje su svojevremeno bile aktuelne, nisu podržavale promene procesa. Meknar i Moskoni (McNair & Mosconi, 1987), Draker (Drucker, 1990) i Rasel (Russell, 1992) pokazuju u svojim istraživanjima da postoji potreba za usklađivanjem finansijskih i nefinansijskih mera koje se uklapaju u strateški okvir poslovanja. Nadalje, na temelju istraživanja sprovedenih od strane Bitičija i Svensona (Bititci & Swenson, 1993), Blekinsopa i Brnsa (Blenkinsop & Burns, 1991) i Geldersa sa saradnicima (Gelders, Mannaerts & Maes, 1993), postoje dokazi da se čak i u preduzećima u kojima se primenjuju mere performansi orijentisane na kvalitet, one i dalje koriste na način koji ne promovise integraciju. Navedeno je nekoliko slučajeva gde su neusklađeno funkcionisale strategija kompanije, projekti poboljšanja i mere performansi (Bititci, Carrie & McDevitt, 1997).

Sistemi merenja finansijskih performansi mogu se klasifikovati na osnovu metoda finansijske kontrole, koje obuhvataju: analizu finansijskih izveštaja, sistem racio brojeva, analizu prelomne tačke, budžet i reviziju (Todorović, Đuričin & Janošević, 1997; Đuričin, Janošević & Kaličanin, 2013). Mnogi menadžeri su svesni da budžet ima važnu ulogu u njihovom radu, ali često i u oceni njihovih ličnih performansi (Stenzel & Stenzel, 2003). Uzevši u obzir usku povezanost sistema merenja performansi i kontrole (Simons, 1995; Epstein, Manzoni & Davila, 2010;), može se reći da ove metode predstavljaju i tradicionalne sisteme merenja performansi preduzeća.

Pregledom literature, mogli su se uvideti različiti načini definisanja merenja performansi (Bourne, Neely, Mills & Platts, 2003). Merenje performansi (kako je

promovisano u literaturi i praktikovano u vodećim kompanijama) odnosi se na upotrebu multi-dimenzionalnog skupa mera performansi. Skup mera je multi-dimenzionalan, jer uključuje i finansijske i nefinansijske mere, ali i interne i eksterne mere performansi. Ne dešava se retko da budu uključene i jedne i druge vrste mera, kojima se kvantifikuje šta je do datog trenutka postignuto, kao i mere koje se koriste da bi se mogli predvideti budući događaji. Merenje performansi ne može biti izvršeno izolovano. Merenje performansi je jedino relevantno unutar referentnog radnog okvira unutar koga efikasnost i efektivnost akcija može biti ocenjena. U prošlosti, bilo je kritikovano zbog ocenjivanja performansi unutar neodgovarajućeg okvira referenci, dok je danas široko rasprostranjeno mišljenje da mere performansi treba da budu razvijene iz strategije. Merenjem performansi preduzeća postaju efikasnija i konkurentnija na tržištu (Stojković Krstić, 2014).

Merenje performansi se koristi i za ocenjivanje uticaja aktivnosti na aktere organizacije, čije se performanse mere. Iako se ovo može razmatrati kao „kvantifikovanje efikasnosti i efektivnosti različitih aktivnosti“ u slučaju merenja uticaja performansi organizacije na zadovoljstvo korisnika, to nije tako očigledno u slučajevima merenja uticaja aktivnosti i performansi organizacije na zadovoljstvo zaposlenih ili zadovoljstvo lokalne zajednice (Bourne, Neely, Mills & Platts, 2003).

Merenje performansi ima uticaj na okruženje u kome se posluje (Anđelković Pešić, 2013). Započinjanje merenja, odlučivanje šta meriti, kako meriti i koji će ciljevi biti ostvareni – sve su to radnje koje imaju uticaj na individue i grupe unutar organizacije. Jednom kada se merenje započne, ocena performansi će za posledicu imati preduzimanje odgovarajućih akcija kao rezultat tog ocenjivanja. Merenje performansi je, stoga, integralni deo procesa planiranja i kontrole u organizaciji u kojoj se merenje vrši.

U završnom segmentu ovog dela, u tabelarnom prikazu, mogu se videti osnovne razlike između tradicionalnih i netradicionalnih mera performansi, definisane od strane grupe autora (Ghalayini, Noble & Crowe, 1997).

Tabela 1. Poređenje tradicionalnih i netradicionalnih mera performansi

Karakteristike	Tradicionalne mere performansi	Netradicionalne mere performansi
Osnova sistema	Računovodstveni standardi	Strategija kompanije
Vrste mera performansi	Finansijske	Operativne i finansijske
Učesnici	Srednji i top menadžment	Svi zaposleni
Učestalost korišćenja	Sedmično ili mesečno	Dnevno ili na sat
Povezanost sa trenutnim stanjem	Indirektno	Jednostavno, precizno, direktno
Sagledavanje proizvodnje	Ignoriše se	Sagledava se
Način na koji je sistem postavljen	Fiksno	Fiksno/varijabilno
Lokalno / Globalno	Statično - lokalno, bez	Dinamično - globalno,

	varijacija	zavisno od situacije
Stabilnost	Statično, bez promena	Dinamično, zavisno od vremena
Svrha	Monitoring	Poboljšanja
Podrška novim načinima poboljšanja (JIT, TQM...)	Teško za usvajanje	Primenljivo
Uticao na stalno poboljšanje	Ometajući	Podržavajući

Izvor: Autor prema citiranoj literaturi (Ghalayini, Noble & Crowe, 1997)

Ovakav prikaz nam daje vrlo jasnu sliku o aspektima tradicionalnog načina poslovanja u odnosu na savremeni pristup upravljanja performansama, gde se polazi od toga šta je osnova sistema upravljanja, koje vrste mera performansi se koriste, ko su učesnici u procesu upravljanja, pa sve do toga kakav uticaj imaju različiti načini upravljanja performansama na kontinuirana poboljšanja. Evidentno je da netradicionalni - savremeni pristup mnogo šire sagledava proces upravljanja, gde su uključeni svi zaposleni, gde u svakom trenutku možemo dobiti prikaz postojećeg stanja i gde je svrha rukovođenja fokusirana na stalna poboljšanja.

ZAKLJUČAK

U ovom radu se pojam upravljanja performansama razrađuje sistematičnim pregledom literature. Govoreći o pojmu poslovnih procesa, faza u procesu upravljanja performansama, merenju performansi i različitim pristupima u sprovođenju ovog procesa, dolazi se do određenih zaključaka značajnih za ovu oblast. Pored direktne koristi sprovođenja procesa upravljanja performansama u svrhu optimizacije poslovanja, značaj praćenja procesa UP se povećao i kao rezultat inicijativa i zakonskih regulativa, koje se odnose na korporativno upravljanje i upravljanje rizicima.

Najnoviji radovi iz ove oblasti ukazuju na značaj razvoja i upotrebe sistema za merenje performansi, gde se posebno ističe uključivanje zaposlenih u dizajniranje, razvoj i upotrebu samog procesa upravljanja performansama. Takođe, još neki savremenici ističu da je upravljanje performansama sveprisutna praksa, koju organizacije koriste za merenje i upravljanje rada zaposlenih, što ima za cilj osiguranje postizanja željenih ciljeva organizacije.

Često se upravljanje performansama izjednačava sa upravljanjem ljudskim resursima, mada predstavlja mnogo više od toga. Upravljanje performansama sadrži metodologije, metrike, procese, softverske alate i sisteme, kojima se upravlja performansama organizacije. To je jedan sveobuhvatan proces, koji prožima celu organizaciju i njene procese. Ali, ne postoji univerzalna metodologija, iz razloga što upravljanje performansama obuhvata kompletan ciklus upravljanja, od planiranja do kontrole.

Da bi opstale i jačale na tržištu, odnosno bile konkurentne, organizacije moraju da koriste savremeni pristup upravljanja performansama. Time se sagledava šta je osnova sistema upravljanja, koje vrste mera performansi se koriste, ko su nosioci

procesa upravljanja, pa sve do toga kakav uticaj imaju različiti načini upravljanja performansama na kontinualna poboljšanja. Takav pristup mnogo šire sagledava proces upravljanja, gde se polazi od strategije i gde se uključuju ljudski potencijali kao ključni faktor razvoja organizacije. Na taj način, u svakom momentu, možemo dobiti objektivniji i realniji prikaz postojećeg stanja, posmatrano iz više aspekata.

LITERATURA

- [1] Alzoubi, H. M., & Khafajy, N. A. (2015). The Impact of Business Process Management on Business Performance Superiority. *4International Journal of Business and Management Review* Vol.3, No.2, pp.17-34.
- [2] Anđelković Pešić, M. (2013). Povećanje korisnosti merila performansi uvođenjem sigma nivoa kvaliteta. *Zbornik radova Tehnološkog fakulteta*, Leskovac, Univerzitet u Nišu, br. 17, str. 96-104, UDK 338.36 : 658.56 = 163.41.
- [3] Armstrong, M. (2006). *Performance Management – Key strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page, London and Philadelphia.
- [4] Bititci, U., Carrie, A., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal Of Operations & Production Management*, 17(5), 522-534. doi: 10.1108/01443579710167230.
- [5] Bititci, U. S., & Swenson, H. (1993). *Use of performance measures at strategic and operational levels*. unpublished research report, University of Strathclyde, Glasgow, UK.
- [6] Blenkinsop, S., & Burns, N. D. (1991). Performance measurement as an integrating factor in manufacturing enterprises. *7th NCMR*, 231-6.
- [7] Blickle, T., & Heß, H. (2007). From Process Efficiency to Organizational Performance. *Agility by ARIS Business Process Management*, Springer, Berlin, 269 -281.
- [8] Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal Of Business Performance Management*, 5(1), 1. doi: 10.1504/ijbpm.2003.002097.
- [9] Brown, G. M. (1996). *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance Productivity*. Productivity Press Inc., ISBN:0527763128.
- [10] Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
- [11] Drucker, P. F. (1990). Lessons for successful nonprofit governance. *Nonprofit management and leadership*, 1(1), 7-14.
- [12] Đuričin, D., Janošević, S., & Kaličanin, Đ. (2013). *Menadžment i strategija*. Centar za izdavačku delatnost, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [13] Epstein, M., Manzoni, J.F., & Davila, A. (2010). *Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- [14] Gelders, L., Mannaerts, P., & Maes, J. (1993). Manufacturing strategy and performance indicators. In *Proceedings of IEPM* (Vol. 93, p. 1993).

- [15] Ghalayini, A., Noble, J., & Crowe, T. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, Volume 48, Issue 3, 207–225.
- [16] Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins Publishers, New York.
- [17] Harrington, J.H. (1991). *Business Process Improvement*. McGrawHill, New York.
- [18] Harmon, P. (2003). *Business process Change, A Manager`s Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. San Francisco: Morgan Kaufman Publishers. Publishers Inc., New York.
- [19] Heß, H. (2007). Monitoring, Analyzing and Optimizing Corporate Performance - State of Art and Current Trends. *Agility by ARIS Business Process Management*, Springer, Berlin.
- [20] Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.
- [21] Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Management by Process: A Roadmap to Sustainable Business Process Management*. Elsevier, Boston.
- [22] Kahrović, E. (2013). Povezanost koncepta upravljanja performansama poslovnih procesa sa finansijskim pokazateljima efikasnosti preduzeća privrede Srbije. *International May Conference on Strategic Management*, Tehnicka Faculty in Bor, Management department, University of Belgrade.
- [23] Kiraka, R., & Manning, K. (2005). Managing Organizations Through a Process-Based Perspective: Its Challenges and Benefits. *Knowledge and Process Management*. Vol. 12. No. 4. 288-298.
- [24] Kundu, K. (2009). Influence of organizational culture on the institution building process of an organization. *CURIE*, 2(4), 48-57.
- [25] Kuprenas, J.A. (2003). Implementation and performance of a matrix organization structure. *International Journal of Project Management*, 21(1), 51–62.
- [26] McNair, C. J., & Mosconi, W. (1987). Measuring Performance in an Advanced Manufacturing Environment [2]. *Strategic Finance*, 69(1), 28.
- [27] Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons, Inc.
- [28] Pešalj, B. (2016). *Merenje performansi preduzeća – tradicionalni i savremeni sistemi i primena*. Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [29] Rentzhog, O. (1998). *Processorientering: En grund för morgondagens organisationer*. Studentlitteratur.
- [30] Rummler, G., & Brache, A. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. San Francisco: Jossey – Bass.
- [31] Russell, R. (1992). The role of performance measurement in manufacturing excellence. In *BPICS Conference* (Vol. 18). Umit Bititci, FIOM, PhD, is the Director of Centre for Strategic Manufacturing (CSM) at the University of Strathclyde. As a management professional, consultant and an academic he has.
- [32] Simeunović, B., Radović, M., & Slović, D. (2015). Fleksibilnost modela za merenje performansi procesa. *X Skup privrednika i naučnika SPIN*, Inovativna

- rešenja operacionog menadžmenta za revitalizaciju privrede Srbije, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Beograd.
- [33] Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*.
- [34] Stenzel, C., & Stenzel, J. (2003). *From Cost to Performance Management*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- [35] Stojković Krstić, N. (2014). Savremeni okviri merenja poslovnih performansi. *Društvo ekonomista "Ekonomika", Niš*, vol. 60, br. 2, 169 – 178.
- [36] Tadić, J., & Komazec, Lj. (2015). Predlog mera za upravljanje performansama domaćih privrednih subjekata u uslovima globalizacije. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, Vol.51, broj 34/15, str. 111-126.
- [37] Todorović, J., Đurićin, D., & Janošević, S. (1997). *Strategijski menadžment*. IZIT, Beograd.
- [38] Van der Aalst, W., ter Hofstede, A.H.M., & Weske, M. (2003). Business process management: a survey. Business process management, *Proceedings of the 1st international conference*. Berlin: Springer, 1019–1030.
- [39] Van de Ven, A. (1992). Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 13: 169–182.

SUMMARY

The methodology used in this research involves cabinet research which provides a comprehensive overview of the theoretical foundations for the field of performance management. Performance management contains methodologies, metrics, processes, software tools, and systems that manage an organization's performance. In relation to the researched literature, numerous approaches can be observed in defining the phases of performance management. It is evident that certain processes are inevitable and can be recognized as: planning phase, performance measurement phase and performance improvement phase. Performance planning is the setting of quantitative metrics for expected performance. The performance measurement phase is a process by which performance results can be measured with set critical performance factors and a set of measuring instruments, such as key performance indicators. The performance improvement phase is a permanent performance improvement and is a necessary phase of the performance management process. In order to ensure the agility of the company, members of management must use tools and methods, which allow the organization to quickly assess the consequences of decisions, so that the company can adapt to the new situation.