

**УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ  
ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАЏМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ И  
ФИНАНСИЈЕ, БЕОГРАД**

**КОНЦЕПТ СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА У  
МЕРЕЊУ ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ  
ОРГАНИЗАЦИЈЕ**

**ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА**

**Ментор:**

**Доц. др Дарјан Карабашевић**

**Студент:**

**Павле Брзаковић**

**ДМ 01 – 01/2015**

**Београд, 2018.**



**УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ**  
**ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАЏМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ И**  
**ФИНАНСИЈЕ, БЕОГРАДУ**

**КЉУЧНИ ПОДАЦИ О ЗАВРШНОМ РАДУ**

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Павле Брзаковић
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	Доц. др Дарјан Карабашевић, доцент; уже научне области: Општи менаџмент и Информатика; Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд
Наслов рада:	<b>КОНЦЕПТ СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА У МЕРЕЊУ ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ</b>
Језик публикације (писмо):	Српски (ћирилица)
Физички опис рада:	Унети број: Страница: 181 Поглавља: 6 Референци: 154 Табела: 56 Слика: 14 Графикона: 12 Прилога: 1
Научна/уметничка област:	Менаџмент и бизнис
Предметна одредница, кључне речи:	Пословне перформансе, организација, стратегијски менаџмент, мерење перформанси, систем уравнотежених избалансираних показатеља, стратешко управљање перформансама, карактеристике организације.

Извод (апстракт или резиме) на језику завршног рада:

Убрзане промене и технолошки напредак условили су све динамичније околности у којима организације данас послују. Јавља се проблем стварања и дугорочног одржавања конкурентске предности организације. Са појавом појма „стратегија” уводи се и појам стратегијски менаџмент, чији је главни задатак да омогући организацији да правовремено реагује на промене у средини у којој обавља своју пословну активност. Правилна примена концепта стратегијског менаџмента у организацији може да помогне у постизању и одржавању конкурентске предности. Данас је најважније направити адекватан избор стратегија управљања, које пружају основу за грађење конкурентске предности. Организација, која примењује концепт стратегијског менаџмента у циљу правовремене реакције на промене које се дешавају у окружењу, мора да користи одређене концепте, технике, методе и менаџмент алате. Систем уравнотежених избалансираних показатеља (*Balanced scorecard – BSC*) представља савремени стратегијски менаџмент систем, који се може искористити за балансирање и усклађивање свакодневних пословних активности организације са корпоративном стратегијом. Да би организација успешно пословала изузетно је важно да буде у стању да измери параметре успешности свога пословања. Организације су онолико успешне колико су у стању да боље измере своје перформансе и оцене свој рад, као и ефекте које остварују. Стога, главни циљ рада је да се утврде значај и улога стратегијског менаџмента у мерењу пословних перформанси организације са посебним освртом на примену BSC модела као савременог менаџмент алата. Такође, испитаће се у којој мери карактеристике и особености организације утичу на активности и успешност, као и које карактеристике организације указују на индикаторе значајне за одређивање пословних перформанси.

<p>Датум одбране:</p> <p>(Попуњава накнадно одговарајућа служба)</p>	
<p>Чланови комисије:</p> <p>(титула, име, презиме, звање, институција)</p>	<p>Председник: проф. др Милан Стаматовић, редовни професор; Универзитет Унион-Никола Тесла, Београд, Пословни и правни факултет, Београд</p> <p>Ментор: доц. др Дарјан Карабашевић, доцент; Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд</p> <p>Члан: проф. др Светлана Вукотић, редовни професор; Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије</p> <p>Члан: доц. др Млађан Максимовић, доцент; Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд</p> <p>Члан: доц. др Габријела Поповић, доцент; Факултет за менаџмент Зајечар, Мегатренд универзитет</p>
<p>Напомена:</p>	<p>Аутор докторске дисертације потписао је следеће Изјаве:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изјава о ауторству;</li> <li>2. Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада;</li> <li>3. Изјава о коришћењу.</li> </ol> <p>Ове Изјаве се чувају на факултету у штампаном и електронском облику.</p>

# UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD

## FACULTY OF APPLIED MANAGEMENT, ECONOMICS AND FINANCE, BELGRADE

### KEY DATA ABOUT THE PAPER

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Pavle Brzaković, MSc
Mentor (title, first name, last name, position, institution)	Ph.D. Darjan Karabašević, Assistant Professor; Specific scientific areas: General Management and Informatics; University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade
Title:	<b>CONCEPT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN MEASURING THE BUSINESS PERFORMANCE OF THE ORGANIZATION</b>
Language of the paper (letter):	Serbian language (Cyrillic)
Physical description:	Number of : Pages: 181 Chapters: 6 References: 154 Tables: 56 Illustrations: 14 Graphs: 12 Appendices: 1
Scientific/artistic field:	Management and business
Subject, Key words:	Business performance, organization, strategic management, performance measurement, balanced scorecard, strategic performance management, organization characteristics.
Abstract (or resume) in the	Rapid changes and technological advances have caused more dynamic conditions in which organizations operate today. There is a problem of creating and long-term maintaining of the

<p>language of the paper:</p>	<p>competitive advantage of an organization. With the appearance of the term “strategy“, the term strategic management was also introduced, whose main task is to enable the organization to react in a timely manner to changes in the environment, in which it performs its business activity. Proper application of the concept of strategic management in the organization can help in achieving and maintaining a competitive advantage. Today the most important thing is to make an adequate choice of modernization strategies that provide the basis for building a competitive advantage. An organization that applies the concept of strategic management in order to respond in a timely manner to changes that occur in the environment must use certain concepts, techniques, methods, and management tools. Balanced scorecard (BSC) represents a modern strategic management system that can be used to balance and align the daily business activities of an organization with a corporate strategy. In order for an organization to do business successfully, it is extremely important to be able to measure the performance parameters of its business. Organizations are as successful as they are able to properly measure their performances and evaluate their work, as well as the effects they achieve. Therefore, the main goal of this paper is to determine the importance and role of strategic management in measuring the business performance of an organization, with particular reference to the application of the BSC model as a modern management tool. It will also examine the extent to which the characteristics and peculiarities of the organization affect the activities and performance, as well as what characteristics of the organization define the indicators significant for determining business performance.</p>
<p>Date of the thesis defence:  (The faculty service fills later.)</p>	

<p>Thesis Defence Committee:</p> <p>(title, first name, last name, position, institution)</p>	<p>President: Ph.D. Milan Stamatović, Full Professor; "Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Faculty of Business and Law, Belgrade</p> <p>Mentor: Ph.D. Darjan Karabašević, Assistant Professor; University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade</p> <p>Member: Ph.D. Svetlana Vukotić, Full Professor; University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade</p> <p>Member: Ph.D. Mladjan Maksimović, Assistant Professor; University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade</p> <p>Member: Ph.D. Gabrijela Popović, Assistant Professor; Faculty of Management in Zaječar, Megatrend University</p>
<p>Note:</p>	<p>The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Statement of authorship;</li> <li>2. Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical;</li> <li>3. Statement of copyright licenses.</li> </ol> <p>The paper and e-versions of Statements are held at the Faculty.</p>



# САДРЖАЈ

САДРЖАЈ.....	9
<b>1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Предмет и циљ истраживања.....</b>	<b>12</b>
1.1.1. Познавање проблематике на основу изабране литературе.....	13
1.1.2. Истраживачки проблем.....	16
1.1.3. Циљеви истраживања.....	18
<b>1.2. Хипотезе.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3. Методе и технике истраживања .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. Очекивани резултат и научни допринос .....</b>	<b>20</b>
<b>2. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАџМЕНТА .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Дефинисање концепта стратегијског менаџмента .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2. Процес стратегијског менаџмента .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3. Стратегије организације и хијерархије стратегија .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 Стратегијско доношење одлука .....</b>	<b>29</b>
<b>2.5. Бенефити примене концепта стратегијског менаџмента у организацији .....</b>	<b>31</b>
<b>3. САВРЕМЕНИ КОНЦЕПТИ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ПОНАШАЊА .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1. Појмовно и суштинско дефинисање организационог учења .....</b>	<b>34</b>
3.1.1. Савремени концепт организације која учи .....	36
3.1.2. Кључни елементи идентификације организационог учења .....	38
3.1.3. Значај организационог учења и „учеће“ организације за савремено пословање.....	40
<b>3.2. Теоријски приступ дефиницији организационе културе .....</b>	<b>41</b>
3.2.1. Појам културе .....	44
3.2.2. Дефинисање организационе културе.....	45

<b>3.3. Основи концепти националне културе .....</b>	<b>46</b>
3.3.1. Дефинисање националне културе .....	46
3.3.2. Разлике између националне и организационе културе .....	47
3.3.3. Димензије националне културе према <i>Hofstede</i> -у .....	49
<b>4. СИСТЕМ УРАВНОТЕЖЕНИХ ИЗБАЛАНСИРАНИХ ПОКАЗАТЕЉА - <i>BALANCE SCORECARD</i> .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1. Историја и појам <i>Balance Scorecard</i> приступа (BSC) .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2. Намена BSC-а .....</b>	<b>53</b>
<b>4.3. Имплементација и потребе за BSC приступом .....</b>	<b>54</b>
<b>4.4. Начела и принципи BSC приступа .....</b>	<b>57</b>
<b>4.5. Избор показатеља перформанси .....</b>	<b>60</b>
<b>4.6. Кључни индикатори учинка – KPI .....</b>	<b>61</b>
<b>4.7. Парментеров модел у 12 корака .....</b>	<b>63</b>
<b>4.8. Стратегијске мапе .....</b>	<b>72</b>
<b>4.9. BSC приступ као стратегијски приступ.....</b>	<b>74</b>
<b>4.10. Четири темељне перспективе BSC приступа .....</b>	<b>76</b>
4.10.1. Финансијска перспектива .....	79
4.10.2. Перспектива купца .....	80
4.10.3. Перспектива интерних процеса.....	81
4.10.4. Перспектива учења и развоја.....	82
<b>4.11. Поређење BSC приступа у финансијским и нефинансијским организацијама .....</b>	<b>84</b>
<b>4.12. Предности и недостаци BSC приступа .....</b>	<b>85</b>
<b>4.13. Утицај процесног приступа на BSC концепт и организационе перформансе.</b>	<b>88</b>
<b>4.14. Проблеми приликом имплементације BSC приступа.....</b>	<b>91</b>
<b>5. АНАЛИЗА И ОЦЕНА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА .....</b>	<b>96</b>

<b>5.1. Резултати и анализа резултата истраживања .....</b>	<b>96</b>
<b>5.2. Дескриптивна анализа.....</b>	<b>100</b>
<b>5.3. Непараметарски статистички тестови.....</b>	<b>117</b>
<b>5.4. Факторкса анализа.....</b>	<b>123</b>
5.4.1. Анализа главних компоненти утицаја карактеристика организације на активности и успешности њиховог спровођења од стране стратегијског менаџмента .....	124
5.4.2. Анализа главних компоненти утицаја система уравнотежених избалансираних показатеља ( <i>Balanced Scorecard</i> – BSC) на успех пословања у организацијама.....	132
5.4.3. Анализа главних компоненти утицаја карактеристика организације у опредељивању индикатора који се узимају у обзир приликом одређивања пословних перформанси .....	139
<b>5.5. Дескриптивна провера података за тестирање хипотеза .....</b>	<b>147</b>
<b>5.6. Тестирање хипотеза.....</b>	<b>154</b>
<b>6. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА.....</b>	<b>162</b>
<b>6.1. Потврда хипотеза.....</b>	<b>162</b>
<b>6.2. Будућа истраживања .....</b>	<b>164</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>165</b>
<b>ПРИЛОЗИ.....</b>	<b>178</b>

# 1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА

## 1.1. Предмет и циљ истраживања

**Предмет истраживања** представља утврђивање значаја и улоге стратегијског менаџмента у мерењу перформанси организације, са посебним освртом на концепт BSC (*Balanced Scorecard*). Менаџмент концепт BSC даје оквир којим се могу дефинисати узрочно-последичне везе у организацији, при чему стратегија представља претпоставку о узрочно последичним везама између активности које се предузимају и жељених исхода.

Организација која примењује концепт стратегијског менаџмента у циљу правовремене реакције на промене које се дешавају у окружењу, мора да користи одређене концепте, технике, методе и менаџмент алате. Само уз помоћ њих концепт стратегијског менаџмента даје резултате и представља успешан концепт којим се управља организацијом. Да би организација успешно пословала веома је важно да она има могућности да измери параметре који дефинишу успешност њеног пословања. Успешније су оне организације које примењују бољи начин мерења својих перформанси, односно резултата рада, као и ефеката које остварују, а са друге стране и свог економског потенцијала и снаге.

Стратегијски менаџмент састоји се од анализа, одлука и активности које нека организација предузима како би створила и задржала конкурентске предности, при чему пажњу треба усмерити на два елемента: први, у складу са којим стратегијски менаџмент укључује три процеса и то анализирање, доношење одлука и деловање; и други, према којем суштина стратегијског менаџмента представља изучавање проблема – зашто су неке организације успешније од других.

BSC савремени стратегијски менаџмент систем може се користити за балансирање и усклађивање свакодневних активности пословних јединица са корпоративном стратегијом. Од изузетне је важности приказати добре перформансе топ менаџмента, које побољшавају квалитет и резултате и тако обезбеђују повећање профита. Задатак топ менаџера јесте да прецизно дефинишу и анализирају елементе кроз сваку од четири перспектива BSC-а: крајње циљеве (експлицитно дефинишу шта топ менаџери морају

постићи на стратегијском плану кроз сваку од перспектива BSC концепта, са задатком повећања вредности компаније); узрочнике перформанси (представљају најбитније, прецизне иницијативе, чијим се извршавањем испуњавају циљеви, акције топ менаџмента при имплементацији стратегије, мере перформанси, циљне вредности мера перформанси); мере перформанси (могу бити финансијске или нефинансијске природе, основне или изведене, мере резултата и активности, интерно или екстерно оријентисане и међу њима постоји уска међуповезаност); циљне вредности мера перформанси (приказују посвећеност саме компаније врхунском корпоративном управљању).

### **1.1.1. Познавање проблематике на основу изабране литературе**

Како би организација успешно пословала неопходно је да има адекватну стратегију пословања. Стратегија представља општи план остваривања мисије и циљева једне организације кроз једну од пет компонената у ланцу: мисија – циљ – стратегија – структура – функционисање организације. Све ове компоненте су међусобно повезане и зависне и имају двосмеран утицај, утичу једна на другу повратним, посредним и непосредним везама.

Са појавом појма „стратегија” у организацијама уводи се и појам „стратегијски менаџмент”. Главни задатак стратегијског менаџмента јесте да омогући организацији правовремено реаговање на промене у средини у којој она обавља своју пословну и ширу активност. За разлику од оперативног менаџмента, чије су активности усмерене на односе и процесе у самој организацији у којој се врши претварање улазних величина у излазне, задатак стратегијског менаџмента јесте успостављање односа организације и њене околине, окружења у којем се налази и у којем послује. Управо због тога у процесима стратегијског менаџмента морају се вршити активности којима се испитује само окружење, препознају шансе и могућности које се пружају у циљу побољшања пословних активности, а са друге стране увиде претње и опасности по организацију. Задатак стратегијског менаџмента јесте да се пружене могућности искористе, а претње и опасности које вребају уоче и избегну правилним одабиром стратегијских потеза и њиховом имплементацијом. Стратегијски менаџмент чине четири кључна атрибута: организација усмерена према свеукупним крајњим циљевима (визија, мисија, стратегијски циљеви); у процесу одлучивања узима у обзир и бројне стејкхолдере; укључује и краткорочне и дугорочне перспективе; препознаје компромис између ефективности и ефикасности. Процес стратегијског менаџмента заснива се на пет корака и то: (1) Анализа средине, где се врши стратегијска анализа окружења у коме

организација послује, разматрају се интерни и екстерни фактори; (2) Усмеравање организације, где се према утврђеној анализи организација усмерава и то дефинисањем визије, мисије и циљева; (3) Формулисање стратегије, где се дефинише, односно формулише стратегија организације за коју се сматра да ће дати добре резултате у односу на конкуренцију; (4) Имплементација стратегије, где је циљ имплементирати дефинисану стратегију у организацију; (5) Стратегијска контрола, где се прате добијени резултати, односно врши се оцена и контрола.

За стратегијски менаџмент изузетно је значајно стратегијско управљање, у оквиру којег је могуће идентификовати две основне фазе: стратегијско планирање и имплементација стратегије. Стратегијско планирање представља прву фазу формулисања стратегије, као логичан и аналитичан процес за избор будуће позиције организације у односу на средину, креира га сама организације, уз настојање да се избегне сатурација и технолошко заостајање. Ова фаза представља управљачки процес, који одржава животне способности циљева и средстава организације у односу на могућности њене средине, одговарајући на питања „где смо?“, „куда идемо?“, „куда треба да идемо?“. Будући да су основни извори раста и развоја организације потенцијал тржишта и потенцијал понуде организације, стратегијско планирање је маркетиншки орјентисано и усредсређено на разумевање технолошких промена и на примену савремене технологије.

Друга фаза стратегијског управљања јесте имплементација стратегије, која се састоји из две компоненте: стратегијске анализе и стратегијског избора. Стратегијска анализа односи се на разумевање стратегијске позиције организације, при чему је неопходно прво знати где је организација била, где је сада и зашто је ту, па тек онда треба одредити где жели да буде. Анализа садржи два истраживања: ситуациону анализу (представља валоризацију претходних стратегијских одлука и на њима заснованих акција, обухватајући све релевантне екстерне и интерне факторе, као и одлуке које су креирале садашњу стратегијску позицију) и анализу перспективе (анализа перспективних стања екстерних и интерних фактора, односно идентификовање будућих шанси и опасности у односу на перспективе снаге и слабости организације). Стратегијски избор је други корак у планирању стратегије, који се врши на основу анализе, а обухвата усмеравање организације дефинисањем визије, мисије и стратегијских циљева и формулисање стратегије којом се утврђује начин за остваривање стратегијских циљева организације. У процесу доношења стратегијских одлука користе се бројне методе, технике и концепти стратегијског планирања (SWOT анализа, анализа јаза – GEP анализа и сл.).

Једна од основних улога менаџера јесте способност адаптације на промене кроз брзо и ефикасно креирање ефективних одговора на изазове из окружења. Како би успешно одговорили на промене у окружењу, или их креирали, менаџери морају да креирају профитабилне стратегије и оптимизирају корпоративне програме за њихову реализацију, кроз интеграцију и усмеравање активности запослених према купцима. Организације често немају формалне системе за повезивање стратегије са оперативним активностима.

BSC представља инструмент, односно методологију за трансформисање организационих стратешких циљева у показатеље перформанси. Мерење преформанси једне организације јесте битан процес мерења напредовања организације у контексту постизања унапред зацртаних циљева. Примена BSC менаџмент система битна је у формулисању, а посебно у спровођењу стратегије у оперативне акције. Термин „*scorecard*“ означава квантитативна мерила перформанси организације, док „*balanced*“ указује да је систем уравнотежен, односно избалансиран између: краткорочних циљева и дугорочних циљева; финансијских мера и нефинансијских мера; заостајућих индикатора и водећих индикатора; ефикасности интерних и ефикасности екстерних перспектива. Када се говори о моделу креирања вредности уравнотежених показатеља пословања, BSC организација се огледа кроз стратегију која има четири перспективе: (1) Финансијска перспектива – одговара на питање како се треба појавити пред власницима да би се остварио пословни успех; (2) Перспектива купца – одговара на питање како треба да се наступи према купцима да би се остварила визија; (3) Перспектива интерних процеса – одговара на питање чиме треба да се одликују производи и услуге да би се задовољили власници и купци; (4) Перспектива иновације и учења – одговара на питање колико је организација спремна да се мења, учи и унапређује, уколико жели да достигне визију. Ове четири стратегије предлажу се као најповољније за мерење и представљају основ развоја и функционисања сваке организације и не треба да буду императив. Свака организација може да дода или чак да изузме одређене области за које њен менаџмент сматра да су од кључног значаја за организацију, односно за достизање организационих циљева. Избор сваке области подразумева идентификацију и одређеног броја индикатора, на бази којих ће се пратити перформансе организације.

У организацијама је пожељно успоставити BSC као адекватан систем мерења и унапређивања укупних организационих перформанси, јер би на тај начин организација, у којој је овај систем имплементиран, на бази скупа различитих индикатора, који се пре свега односе на финансије, купце, интерне процесе и перспективу иновација и учења, могла у сваком тренутку да буде свесна где се налази у односу на своје циљеве. Из овог

разлога може се рећи да BSC представља суштински инструмент системског стратегијског менаџмента, који усклађује, подржава и обезбеђује међусобну корелацију кључних процеса менаџмента, усмеравајући их на дефинисану стратегију. BSC омогућава да стратегијски циљеви буду транспарентни и преточени у циљеве свих сегмената/процеса организације, као и свих запослених. Ово је користан систем, којим се у теорији могу обухватити сви битни спољашњи и унутрашњи фактори успешности пословања. Пракса је показала да се овај концепт потврдио као користан, али је у великом броју случајева доживео неуспех, па одлука о увођењу BSC-а мора да буде заснована на реалним могућностима и потребама организације. То се посебно односи на неопходност квалитетног менаџмента на свим нивоима, јер ће без тог неопходног услова цео систем готово сигурно бити лоше пројектован и спроведен.

### **1.1.2. Истраживачки проблем**

Веома је битно на који ће се начин BSC имплементирати у једној организацији, а за успешну израду и имплементацију од кључног значаја су следећи елементи: потпуна посвећеност менаџмента; визија и мисија треба да буду такве да се могу разложити на циљеве и показатеље до најнижих нивоа у организацији; креирање подстицајне организационе културе је од пресудног значаја за спровођење BSC модела; изабрани показатељи морају бити у међусобном складу и подржавати критичне факторе успеха организације; показатељи морају укључити и заостајуће и водеће индикаторе перформанси организације; некада је корисно придружити и одређене пондере (проценте), како би се рангирани циљеви и показатељи.

Како би се BSC концепт успешно увео у организацију, потребно је урадити следеће: дефинисати визију за нови планирани циклус; дефинисати стратегијске циљеве добијене из визије; извршити SWOT анализу за сваки стратегијски циљ; дефинисати стратегије за достизање стратегијских циљева; спецификовати активности за стратегијску имплементацију; спецификовати циљеве ових активности; позиционирати циљеве у BSC перспективама; спецификовати узрочно-последични ланац циљева за сваки стратегијски циљ (стратегијску тему); дефинисати мере; дати валидност BSC моделу; користити BSC модел (управљати помоћу мерења).

Стратегија предузећа и стратегијско планирање морају бити усклађени са кључним факторима BSC концепта, како би се он успешно спровео у организацији. То подразумева:



- Дефинисање стратегије и њено прихватање на свим нивоима, при чему је топ менаџмент од пресудног значаја, с обзиром да треба да организује честе формалне и неформалне састанке са запосленима и менаџерима, како би показали подршку имплементацији;
- Укидање организационих баријера посматрањем организације и перформанси кроз процесе, а не делове, локације или пословне функције;
- Обезбеђивање флексибилности BSC модела у контексту усклађивања са сталним пословним променама, што подразумева трансформацију стратегије у корисно пословно мерење као континуирани, сложени и динамички процес. Исти показатељи могу се различито тумачити, што зависи од пословне или временске димензије, па се успостављена мерљивост мора једноставно мењати и/или допуњавати;
- Доступност улазних података – организације углавном имају одређене квантитативне податке, који могу бити корисни за успостављање мерења перформанси (финансијски, кадровски и сл.). Да би BSC успешно имплементирао, пренос података из разних извора треба да буде аутоматизован, чиме се штеди време, смањује могућност грешке и избегава трошак уношења и контроле података;
- Распоживост излазних резултата свим запосленима, с обзиром да запосленом особљу често није довољно рећи само шта ће радити, него и зашто. Од изузетне је важности објављивање постигнутих резултата свим запосленим, како би могли да виде на који се начин поједине активности одражавају на перформансе целе организације;
- Усклађеност са појединачним потребама – различити нивои управљања, делови и појединци имају различита подручја деловања и интереса, стога концепт BSC мора поседовати механизам којим се ти елементи пословног система усклађују;
- Успостављање система награђивања у складу са унапређењем перформанси (како појединачни тако и тимски систем награђивања);
- Тренинг запослених, како би се осигурала способност за побољшање процеса;
- Сигурност података – BSC често садржи и поверљиве податке, за које је приступ ограничен ауторизацијом; стога систем може бити отворен до одређене границе, где почиње пословна тајна, што може узроковати конфликт у коришћењу система на различитим организационим нивоима;

- Брзо увођење – највећи потенцијални проблем јесте спора имплементација BSC-а, при чему се највише времена губи на дефинисање показатеља и прикупљање релевантних података;

- Анализа – након успостављања концепта неопходно је да се упореде постигнути са планираним резултатима, јер анализа често може довести до неочекиваних резултата.

### **1.1.3. Циљеви истраживања**

Циљ истраживања јесте да се утврди значај и улога стратегијског менаџмента кроз различите аспекте мерења пословних перформанси организације, са посебним освртом на BSC концепт. Ниједна организација није иста, чак и уколико се делатности покалапају, организације се разликују по тренутним и прошлим активностима, запосленима, средствима којима се располаже и сл. То је разлог због којег се свакој организацији треба приступити као појединачном привредном субјекту, а само планирање пословања може да се изврши мерењем пословних перформанси, које је организација у прошлости остваривала и које остварује тренутно.

Научни циљ истраживања јесте да се, на основу теоријског истраживања и кроз научну дескрипцију и анализу стратегијског менаџмента и концепта BSC-а, као система за мерење перформанси привредног друштва, као и теорије пословања и његове улоге у откривању проблема у пословању, спречи настанак кризе применом адекватног модела, који топ менаџмент имплементира, анализира и контролише.

Друштвени циљ истраживања јесте да се менаџерима највишег нивоа укаже на значај примене самог концепта BSC у пословању, као и да се укаже на успешност и разноликост примене концепта у свим организацијама, без обзира на њихове карактеристике. На тај начин би се побољшали услови пословања привредног друштва, откриле би се кризе у пословању, па би се самим тим и корективне активности могле на време спровести.

## **1.2. Хипотезе**

Основна хипотеза гласи:

**H0: „Мерење пословних перформанси организације кроз примену концепта BSC модела једна је од најзначајних активности која треба да се спроводи, контролише и анализира од стране стратегијског менаџмента организације“.**

### **Помоћне хипотезе гласе:**

H1: Карактеристике организације значајно утичу на активности и успешност њиховог спровођења од стране стратeгијског менаџмента.

H2: Зарад успеха у пословању, неопходно је да се у организацијама примењује BSC модел мерења пословних перформанси.

H3: Карактеристике организација опредељују индикаторе који се узимају у обзир приликом одређивања пословних перформанси.

## **1.3. Методе и технике истраживања**

Приликом израде докторске дисертације коришћене су методе научног истраживања из групе основних метода сазнања, опште научне методе и методе прикупљања података.

Примењене су следеће методе:

- метод анализе, којим се у научном истраживању сложени појмови, судови и закључци рашчлањују на своје једноставније елементе;
- метод апстракције, као мисаони поступак, било одвајања општег и елиминсање посебног, било одвајање посебног и индивидуалног;
- дедуктивна метода, као системска примена дедуктивног начина закључивања, у којем се из општих судова изводе посебни и појединачни закључци;
- метода синтезе, као поступак научног истраживања и објашњавања стварности путем синтезе једноставних судова у сложеније;
- конкретизацијом се дошло до схватања јединства апстрактно-општег у посебном и индивидуалном, као и схватање јединства апстрактно-посебног с општим у свакодневним појавама;
- генерализацијом, као мисаоним поступком, извршено је уопштавање којим се од једног посебног појма долази до уопштенијег, који је по степену виши од осталих појединачних;
- индуктивном методом закључивало се на основу анализе појединачних чињеница, како би се дошло до закључка о општем суду, од запажања конкретних појединачних случајева дошло се до општих закључака;

- компаративна метода, као поступак упоређивања истих или сличних појава или утврђивање њихових сличности;
- статистичка метода, која користи статистичке алате и технике.

#### **Начин избора, величина и конструкција узорка:**

Узорак истраживања заснива се на бази од 187 исправно попуњених анкетних упитника, односно 187 испитаника. Упитник је обухватао узорак од 211 испитаника, међутим исправно попуњених је 187, који су узети у даље разматрање.

#### **Место експерименталног истраживања:**

Истраживање је спроведено на територији Републике Србије.

Добијени резултати обрађени су апликативним СПСС програмом за обраду података. Коришћени су дескриптивна статистика, непараметарски статистички тестови и факторска анализа.

### **1.4. Очекивани резултат и научни допринос**

Докторска дисертација је усмерена ка систематском проширењу корпуса теоријских и практичних сазнања о значају концепта стратегијског менаџмента у мерењу пословних перформанси организације. У складу са тим и на основу обраде предметне докторске дисертације, могу се очекивати следећи научни резултати:

- Допринос докторске дисертације се огледа у потврди основне хипотезе „Мерење пословних перформанси организације кроз примену концепта BSC модела једна је од најзначајних активности која треба да се спроводи, контролише и анализира од стране стратегијског менаџмента организације“. Истраживање је показало да примена концепта стратегијског менаџмента има утицаја на пословне перформансе организације, те такође да је примена концепта BSC модела од најзначајнијих активности коју је потребно спровести у организацији.

-Научни допринос у методологији истраживања са циљем употпуњавања фонда научних сазнања о значају концепта стратегијског менаџмента, примене BSC модела и карактеристика организације на пословне перформансе.

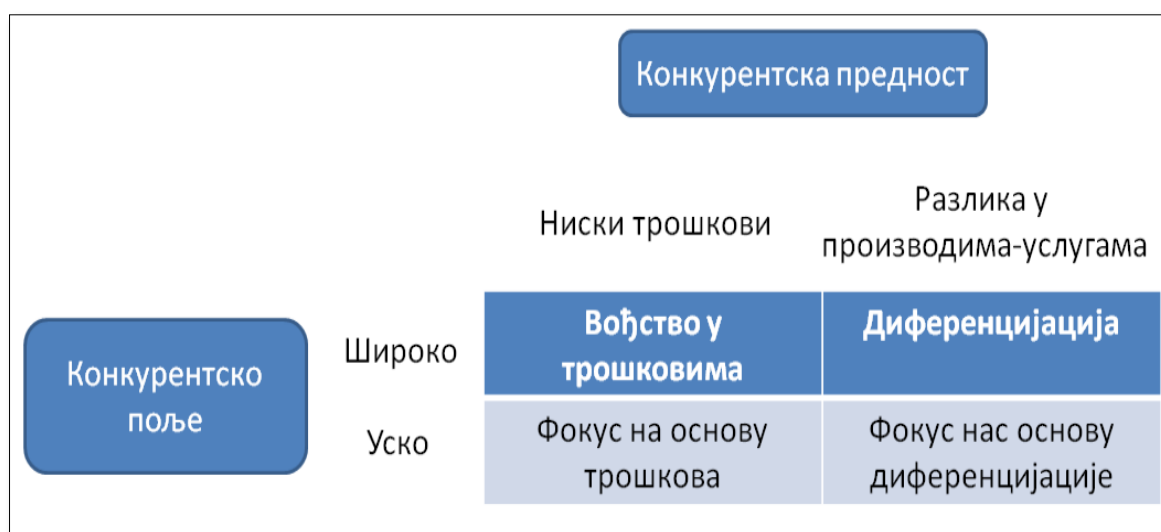
## 2. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА

Убрзан техничко-технолошки напредак у последњих пола века, као и стално повећање сложености и несигурности спољашњег окружења, поставило је бројне интригантне задатке многим теоретичарима, али и практичарима, када је у питању ефикасно управљање организацијом. Јавља се проблем стварања, али и одржавања конкурентске предности. Међутим, сам механизам за постизање таквих предности представља заправо предмет теорије стратегијског менаџмента, који је кроз дужи низ година пролазио кроз различите нивое развоја, те је тек од недавно постао озбиљна и независна научна дисциплина (Rumelt и сар., 1994; Каткало и сар., 2003). Једно од главних питања везаних за саму еволуцију стратегијског менаџмента као нове парадигме на самом почетку 21. века јесте како испратити динамику конкуренције у условима убрзаног формирања постиндустријског друштва (Prahalad & Hamel, 1994; Lowendahl & Revang, 1998). Оно што је најважније јесте направити адекватан избор стратегија управљања, које дају основу за изградњу конкурентске предности.

Конкурентска предност, по својој природи, подразумева настојање да се стекне преимућство над другима. Настојећи да створе одрживу конкурентску предност, организације покушавају да пронађу начин да се издвоје од осталих и буду конкурентне. Како би се то остварило, организације примењују своју конкурентску стратегију, где постављају темеље усавршавања и јачања своје конкурентске предности, било да се она налази у јединственим ресурсима или, неким другим, различитом способностима. *Porter* (1985) наводи да је одговарајућа конкурентска стратегија баш она која се темељи на конкурентској предности једне организације и која може да потиче од поседовања најнижих трошкова у својој делатности или поседовања значајних пожељних разлика у односу на конкуренте. Један од битних фактора јесте ширина тржишта, у оквиру којег организација наступа, односно тржишних сегмената: да ли конкурентско поље покрива све или већину тржишних сегмената или уско покрива само један или неколико сегмената. Мешавином ових фактора добија се основа за његове генеричке конкурентске стратегије као што су:

- Стратегија вођства у трошковима;
- Стратегија диференцијације;

- Стратегија фокуса.



Слика 1. Портерове генеричке конкурентске стратегије (Coulter, 2010).

Стратегију вођства у трошковима или стратегију ниских трошкова следе оне организације које теже да имају најниже трошкове у грани и које производе асортиман за широку базу купаца. Главни циљ лидера у трошковима јесте да има најниже трошкове у својој грани. Другим речима, лидер у трошковима тежи ка томе да има најниже укупне трошкове по јединици производа у оквиру делатности. Потреба за таквим планирањем у пословним организацијама, које раде у данашњем сложенем окружењу, широко је прихваћена (Leontiades и Tezel, 1980), међутим *Mintzberg* (1987) у свом истраживању показује да планирање доводи до ригидности у структури и стратегији, што може учинити организације мање способним да реагују на екстерне промене.

## 2.1. Дефинисање концепта стратегијског менаџмента

Стратегијски менаџмент јесте начин научног приступа стратегијама организације, који доприноси избегавању ризика, несигурности и криза. У општем смислу стратегија представља способност употребе и вештог комбиновања свих расположивих средстава и ресурса организације, свих околности и услова у постизању дефинисаних организационих циљева.

*Lamb* (1984) истиче да је стратегијски менаџмент текући процес, који врши евалуацију и контролу пословања и индустрије, у коју је компанија инволвирана; оцењује своје конкуренте и поставља циљеве и стратегије у циљу испуњења постојећих и

потенцијалних конкурената; потом годишње или квартално поново процењује сваку стратегију, како би се утврдило да ли се стратегија примењује или је исту потребно заменити новом, услед нових промењених околности, нових технологија, нових конкурената, новог економског, социјалног, финансијског или политичког окружења.

*Porter* (1996) поводом стратегијског менаџмента износи став да он представља намерни избор другачијег скупа активности, како би се обезбедила јединствена комбинација вредности у циљу постизања конкурентске предности. Са становишта *Dess*-а и *Miller*-а (1993) стратегијски менаџмент комбинује три кључне међусобно повезане активности: стратешку анализу, формулацију стратегије и имплементацију стратегије.

Милисављевић (2005) стратегијски менаџмент дефинише као „концепт који укључује како стратегијско планирање тако и стратегијску акцију у ситуацији када се средина брзо мења и када расту њени отпори. Стратегијски менаџмент је начин да се смање, ако не и потпуно елиминишу отпори променама које спречавају продубљење јаза између потенцијалних предузећа и захтева средине“. Са друге стране, *Wheelen* и *Hunger* (2010) дефинишу стратегијски менаџмент на следећи начин: „Стратегијски менаџмент је онај скуп менаџерских одлука и акција који одређује дугорочан пословни учинак. То је важан задатак менаџера и он обухвата све основне функције менаџмента“ (*Robbins & Coulter*, 2010).

Међутим, промене у пословном окружењу условиле су и појаву измењених дефиниција стратегијског менаџмента. *Fitzroy* и *Hulbert* (2007) за стратегијски менаџмент кажу следеће: „Стратегијски менаџмент подразумева стварање организација које генеришу вредност у турбулентном свету током дужег временског периода“. *David* (2011) пак износи став да је стратегијски менаџмент „уметност и наука о формулисању, имплементацији и евалуацији крос-функционалних одлука које омогућавају организацији да постигне постављене циљеве“.

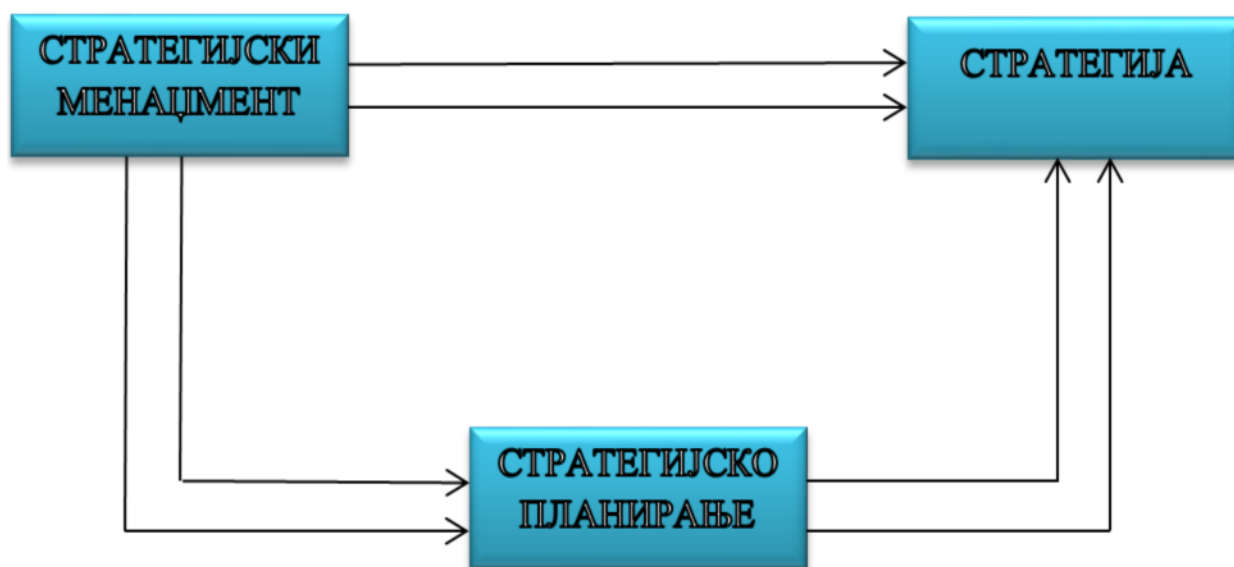
Стратегијски менаџмент се не одвија у организационом „вакууму“, већ је његов исход, али и успех, у корелацији са окружењем. Такође, посебно је зависан од индустријског контекста организације. У том смислу индустријски контекст може бити посматран као извор прилика и претњи које треба решити стратегијским менаџментом.

Стратегија је од круцијалног значаја за стратегијски менаџмент. У области менаџмента организација стратегија представља скуп циљева (краткорочних и дугорочних) организације, усвајање начина на који се акције спроводе и распоређивање, тј. алокацију,

потребних ресурса за постизање циљева (Chandler, 1962). *Hendry* и *cap.* (2010) креирање стратегије посматрају као „контекстно зависну, друштвену остварену активност усмерену ка постизању стратегијских циљева и изграђену кроз акције и интеракцију више учесника или група у читавој организацији“.

Такође је битно навести да са порастом свести о концепту одрживог развоја, самим тим и о значају корпоративне друштвене одговорности за организацију, долази и до промена у стратегијском менаџменту. Једна од главних стратешких одлука данашњих менаџера огледа се у равнотежи између њихових традиционалних обавеза, попут максимизирања вредности за стејкхолдере и реаговања у исто време на бројне друштвене и еколошке проблеме (Porter & Kramer, 2006).

Имајући у виду да је стратегијски менаџмент оријентисан на деловање (акције), али и на перформансе организације, Слика 2 приказује однос између стратегијског менаџмента, стратегије и стратегијског планирања.



**Слика 2.** Однос између стратегијског менаџмента, стратегије и стратегијског планирања (Милисављевић, 2005)

Милисављевић (2005) такође износи став да је стратегијски менаџмент од великог значаја за организацију и да омогућава трансформационе промене у организацији. Поврх тога, стратегијски менаџмент је значајан и за стратегијско размишљање и стратегијско планирање. Међутим, ефективност стратегијског планирања умногоме зависи од нивоа развијености стратегијског менаџмента у организацији. Стратегијско планирање свакако доприноси креирању стратегијских алтернатива и избору оптималне стратегије, док



стратегијски начин размишљања треба да се шири у организационој структури компаније. Модел који су дефинисали *Wheelen* и *Hunger* (2011) је приказан на слици 3.



Слика 3. Модел стратегијског менаџмента (Wheelen & Hunger, 2011).

Дакле, једноставније речено, стратегијски менаџмент може се схватити као процес формулације стратегије, имплементације и евалуације. Такође, то је начин за стицање конкурентске предности за организацију. Без обзира на величину, свака организација мора да усвоји добро планирано стратегијско управљање, како би опстала на тржишту и покушала да оптимизује своје пословање за будућност.

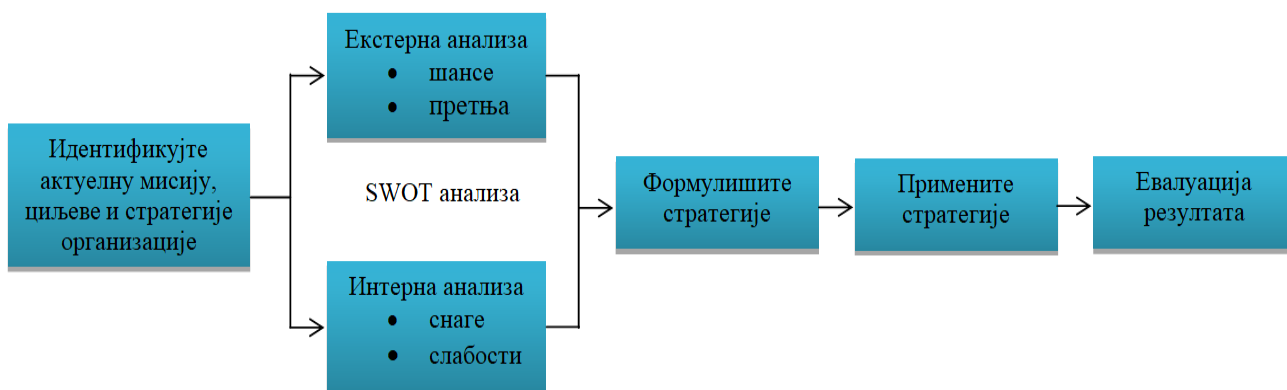
## 2.2. Процес стратегијског менаџмента

Процес стратегијског менаџмента подразумева дефинисање стратегије организације. Такође, процес стратегијског менаџмента може да представља и процес којим менаџмент једне организације усваја скуп стратегија, које ће организацији омогућити да постигне што боље перформансе. Стратегијски менаџмент је континуиран процес, који процењује пословање и индустрију у којој организација послује, евалуира конкуренцију и поставља циљеве, како би се организација изборила са садашњим и будућим конкурентима и потом поново евалуира сваку стратегију (Hu Juneја, 2011).

Процес стратегијског менаџмента темељи се на четири основне активности (Hu Juneја, 2011):

1. **Испитивање окружења.** Испитивање окружења односи се на процес сакупљања, испитивања и пружања информација за стратешке сврхе. Помаже у анализирању интерних и екстерних фактора, који утичу на организацију. Након извршења процеса испитивања окружења, менаџмент организације треба да исти континуирано евалуира уз тежњу да га унапреди и побољша.
2. **Формулисање стратегије.** Формулисање стратегије представља процес одлучивања о најбољем току деловања у контексту остварења организационих циљева. Након темељно спроведеног испитивања окружења, менаџмент организације и менаџери приступају формулисању корпоративне, пословне и функционалне стратегије.
3. **Имплементација стратегије.** Имплементација стратегије подразумева примену претходно формулисаних стратегија. Имплементација стратегије укључује дизајнирање структуре организације, алокацију ресурса, развој процеса доношења одлука и управљање људским ресурсима.
4. **Евалуација стратегије.** Евалуација стратегије представља последњи корак процеса стратегијског менаџмента. Кључне активности евалуације стратегије јесу: процена интерних и екстерних фактора, који су темељ постојећих стратегија, мерење учинка и предузимање корективних мера. Евалуација осигурава да организациона стратегија и њена имплементација буду усмерене ка испуњењу организационих циљева.

*Robbins* и *Coulter* (2010) наводе да је процес стратегијског менаџмента шестостепени процес, који обухвата стратегијско планирање, имплементацију и евалуирање резултата. Прва четири степена описују планирање које треба да се изврши, али су имплементација и евалуација исто толико значајне. Поврх тога, чак и најбоље стратегије често могу бити неуспешне уколико их менаџмент организације не имплементира на правилан начин. Слика 4 показује процес стратегијског менаџмента према *Robbins*-у и *Coulter*-у.



**Слика 4.** Процес стратегијског менаџмента (Robbins & Coulter, 2010)

Дакле, стратегијски менаџмент у суштини представља део менаџмента, посвећен развоју стратегијске визије, дефинисању циљева, формулисању и имплементацији стратегија и увођењу корективних мера у случају да постоје девијације које спречавају примену стратегија. На основу претходно изнетог може се уочити да је улога стратегијског менаџмента у организацији двојака. Прва улога јесте стицање конкурентске предности на тржишту уз превазилажење конкурената и постизање и заузимање доминантне позиције на тржишту. Друга улога подразумева да стратегијски менаџмент у организацији представља и својеврстан водич, који организацији помаже у превазилажењу промена са којима се она сусреће у све компетитивнијем пословном окружењу.

### 2.3. Стратегије организације и хијерархије стратегија

Термин стратегија често се дефинише на различите начине, али скоро увек са заједничком темом – стратегија представља скуп смерница, који дефинише одлуке и кораке у неком будућем времену. У теорији игара стратегија представља скуп правила који регулише потезе играча. У војној теорији стратегију чини употреба свих снага нације током мира и рата кроз планирање и развој великих размера, како би се осигурале

сигурност и победа. У теорији менаџмента стандардна је дефиниција да стратегија подразумева утврђивање основних дугорочних циљева организације и усвајање смерова деловања, као и алокацију средстава и ресурса неопходних за остваривање ових циљева (Chandler, 1962; Mintzberg & Waters, 1985). *Wheelen* и сар. (2017) износе став да стратегија организације представља свеобухватни мастер план у којем се наводи како ће организација остварити своје циљеве и своју мисију. Стратегије доприносе максимизацији конкурентске предности и минимизује конкурентски недостатак.

Стратегије се могу поделити на три врсте. Организације треба да их користе истовремено. Слика 5 приказује хијерархију стратегија.



Слика 5. Хијерархија стратегија (Wheelen & Hunger, 2011; Dess & Miller, 1993)

*Dess* и *Miller* (1993) у свом истраживању додатно су појаснили значај поменутих стратегија:

- **Корпоративна стратегија.** У првом нивоу хијерархије налази се корпоративна стратегија, која описује општи смер пословања компаније у светлу укупног

општег става према расту и управљању различитим пословима и производним линијама. У корпоративној стратегији постоје три главне категорије: стратегија стабилности, стратегија раста и стратегија смањивања.

- **Пословна стратегија.** У другом нивоу хијерархије налази се пословна стратегија која се „дешава“ у пословној јединици или на нивоу производа и наглашава побољшање конкурентности, позиције корпоративних производа или услуга у специфичном пољу или сегменту тржишта, у којем послује дата јединица. У пословној стратегији постоје две главне категорије: конкурентна и кооперативна стратегија.
- **Функционална стратегија.** У трећем нивоу хијерархије налази се функционална стратегија која оптимизацијом продуктивности ресурса доводи до постизања циљева пословних јединица.
- **Међународна стратегија.** Осим три претходно наведене стратегије, *Dess* и *Miller* такође указују на то да већина међународних компанија мора формулисати стратегију не само у оквиру националних граница, већ и путем корпоративних, пословних и других функција. Приликом суочавања са свим изазовима домаћег бизниса, организације морају да се такмиче и са разликама у друштвеним, политичким, културним и економским системима различитих нација.

## 2.4 Стратегијско доношење одлука

Стратегијско доношење одлука представља процес путем којег организација мења своју првобитну стратегију, делом или у целости, и одређује будући правац деловања организације (Strategor, 1988). Доношење одлука постаје стратешко онда када се уклопи у стратешку оријентацију организације, односно у тренутку када резултати спровођења зависе од интеграције доношења одлука у укупни процес стратешког управљања.

До сада је више теоретичара предложило бројне моделе процеса стратешког одлучивања у циљу остваривања стратешких циљева организације. Неки од најзначајнијих модела су следећи:

- **Симонов модел (Herbert Simon).** Наведени модел може се сматрати канонским моделом одлуке. Овај модел укључује четири фазе процеса одлучивања. 1. прикупљање информација, 2. концепција, 3. избор решења и 4. евалуација. Фаза прикупљања информација представља фазу дијагностификовања проблема и

истраживање – препознавање услова у којима се проблем јавља. Фаза концепције настоји да формулише могућа решења наведеног проблема. Доносиоци одлука креирају модел који поједностављује проблем и такође врше валидацију модела и одређују критеријуме за евалуацију потенцијалних алтернативних решења. У фази избора решења спроводи се избор начина деловања између више могућих начина. У финалној фази врши се евалуација решења након чега се валидирано решење имплементира (Simon, 1996; 1993).

- Ореалов модел (Serge Oréal). Ореал сматра да стратешки процес доношења одлука има три битна корака: 1. избор стратегијских циљева организације, 2. формулисање глобалне стратегије организације, како би се могли реализовати претходно дефинисани циљеви и 3. избор функционалних стратегија. Главна предност примене наведеног модела јесте пажња која је посвећена трима великим групама варијабли, које могу утицати на стратешки процес одлучивања. Њихова међузависност резултира добро осмишљеним стратешким циљевима. Такође, још једна предност наведеног модела јесте потврђивање неколико могућих решења (одлука), од којих ће менаџмент одабрати оптималну опцију засновану на критеријумима одлучивања (Oréal, 1993).
- Деремов модел (Alain Desremaux). Наведени модел темељи се на четири кључне фазе: 1. фаза дефинисања проблема, 2. фаза дефинисања решења, 3. фаза избора неких решења и 4. фаза планирања имплементације изабраних решења. Наведени модел идентификује и анализира потенцијалне факторе процеса стратешког одлучивања и његову улогу у постизању перформанси организације. Главни елементи, који имају специфичну улогу у процесу стратешког одлучивања, јесу: актери, рационалност избора, стратешки приступ (синоптични/инкрементални), темпо реализације процеса. Њихова комбинација резултира формулисањем стратегије и процесом стављања стратегије у примену (Desremaux, 1999).
- Минцбергов модел (Henry Mintzberg). Минцберг предлаже три модела стратешког доношења одлука. *Планирани режим* је рационалан и експлицитан процес повезан са фазом зрелости и има нормативни карактер. Одлука се доноси након анализе различитих предложених стратешких алтернатива. *Предузетнички режим* представља тип процеса одлучивања повезан са вољом снажног лидера, најчешће креатором организације. *Адаптивни режим* представља врсту процеса, који је резултат преклапања различитих тенденција доносиоца одлука у организацији. Развој стратегије одвија се кроз низ нивоа и корака, који су

специфични за иновативне организације средњег и малог обима (Mintzberg, 1973; 1978).

## **2.5. Бенефити примене концепта стратегијског менаџмента у организацији**

Стратегијски менаџмент треба да омогући организацији да на тржишту и у креирању и обликовању сопствене будућности буде више проактивнија него реактивнија. Стратегијски менаџмент помаже организацији да покреће активности у циљу постизања и задржавања конкурентске предности и позиције на тржишту. Како услови пословања постају све тежи, а конкуренција све већа, предности концепта стратегијског менаџмента препознаје све више људи, без обзира да ли су у питању мања предузећа или велике организације.

*Fred* (2011) износи став да се главни бенефит примене стратегијског менаџмента огледа у формулацији „здраве“ стратегије, применом систематичнијег, логичнијег и рационалнијег приступа. Уопштено говорећи, добро дефинисана стратегија захтева ангажованост свих запослених у остваривању мисије, па је читав процес стратегијског управљања добар начин да мотивише како запослене, тако и све менаџере у организацији. Пре свега, стратегијски менаџмент доприноси бољој комуникацији у организацији, запослени су упућени у оно што организација ради, чему тежи и како постићи циљеве и генерисати већу вредност; генерално гледано, постиже се већа посвећеност. Запослени и менаџери постају знатно креативнији и вреднији, организација ће на крају успети захваљујући, пре свега, напорима свих запослених (Barney & Hesterly, 2010).

Битно је навести да бенефити примене концепта стратегијског менаџмента могу бити финансијски и нефинансијски. Финансијски подразумевају побољшање продаје производа и услуга, профитабилности и продуктивности. Правилно примењен концепт стратегијског менаџмента доприноси остварењу мисије и циљева организације, а профит ће доћи природно по испуњењу претходног. Битно је навести да су мисија и визија организације два различита концепта. Мисија описује оно што организација представља сада и наглашава тренутну ситуацију и циљеве. Визија представља опис како организација види себе и чему тежи у будућности.

Међутим, примена концепта стратегијског менаџмента доноси и многе нефинансијске бенефите, попут следећих (David, 2011):

- Помаже разумевању стратегија конкурената. Добро урађена SWOT анализа може помоћи да се схвате разлике конкуренције, укључујући свест о претњама.
- Помаже да организација боље реагује на промене, односно да се смањи отпорност запослених на промене. Промене и, пре свега, прилагођавање на промене један је од главних задатака са којима се организације данас суочавају и којем посвећују све више пажње. Окружење условљава да и организација стално мења своје деловање, што се рефлектује кроз промене. Управо стратегијски менаџмент помаже бољој реакцији запослених на промене, уз смањење отпорности на исте.
- Дефинише проблеме менаџмента на објективан начин.
- Пружа оквир за организацију, како би она на што бољи начин извршила координацију и контролу својих активности.
- Промовише комуникацију између запослених и менаџера.
- Охрабрује и негује стратегијско размишљање у организацији и размишљање ван стандардних оквира, инспирише људе на размишљање о будућности организације.



### **3. САВРЕМЕНИ КОНЦЕПТИ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ПОНАШАЊА**

Организационо учење заправо је коришћење искуства унутар организације и омогућава организацији да остане конкурентна у окружењу које се стално мења. Организационо учење представља побољшање процеса који може повећати ефикасност, тачност и профит. Реални пример организационог учења: како ће нова продавница пица смањити трошкове по пици, док се кумулативна производња пица повећава? Особље прави више пице и почињу брже да их праве. Особље научи како да ради заједно, а опрема се ставља на најефикаснију локацију, која доводи до јефтинијих трошкова производње. Пример формалнијег начина праћења и подршке организационом учењу јесте програм учења.

Различити концепти и пракса управљања знањем релевантни су производи организационог истраживања у учењу. Рад на преношењу знања примењује се у задржавању знања и доприноси многим применама наведеним у наставку, укључујући праксу креирања организације за учење, имплементацију система за управљање знањима и његовог контекста за интерорганизационо учење и ширење иновација.

Проналажење заједничке визије је важно и треба да омогући прилагођавање нових система и технологија које организација и њени чланови могу прихватити. Интеркултурна размена и подстицање размене искустава омогућавају ефикаснији трансфер знања у организацији између њених различитих нивоа. Размењивање информација између различитих култура може бити ограничено услед различитих норми и може се завршити у једностраној или обостраној примени стечених знања.

Национална култура представља систем вредности, претпоставки, веровања, норми и ставова, које припадници једне нације имају према кључним питањима и проблемима који су специфични за историјску прошлост те нације.

### 3.1. Појмовно и суштинско дефинисање организационог учења

Организацијско учење је сложеније и динамичније од индивидуалног учења. Ниво комплексности се многоструко повећава при кретању од индивидуе до велике групе различитих појединаца. Питања мотивације и награде, на пример, који су интегрални део учења, постају двоструко компликовани унутар организација. „Иако значење појма „учење“ остаје у суштини исто као у појединачном случају, процес учења је фундаментално различит на организационом нивоу. Модел организационог учења мора да реши дилему преношења способности интелигенције и учења на не-људски ентитет без антропоморфизације“ (Kim, 1993).

Појам организационог учења последњих година је постао веома велика концептуална замка за све оне који покушавају да направе разлику између индивидуалног и организационог учења. Запањени успесима оних компанија које се баве организационим учењем, многи менаџери су почели да се занимају за ову област, али и да је примењују у свакодневном пословању, како би њихова компанија постигла успех. „Током последњих деценија се појавио јако велики број радова и књига која за тему имају организационо учење“ (Tsang, 1997). Ова литература углавном се фокусира на знања која менаџери морају да усвоје како би своју компанију водили ка успеху. Међутим, теоријска знања често нису поткрепљена потребним емпиријским истраживањима и подацима који би подржали ове теоријске тврдње.

„Са друге стране постоји изванредан број емпиријских истраживања која су се углавном бавила начинима на којима компаније заправо уче. Тако долази до несразмере око онога што се теоријски разматра и онога шта се емпиријски истражује“ (Tsang, 1997). Може се рећи да постоји „јасна разлика између дескриптивних и прескриптивних разматрања организационог учења у науци“ (Dawson, 1994).

Шта се подразумева под организацијским учењем? У раним фазама постојања организације организационо учење често представља синоним за индивидуално учење, јер се организација састоји од мале групе људи и има минималну структуру. Како организација расте, међутим, појављује се разлика између индивидуалног и организационог учења и развија се систем за учење, усмерен ка чланова. *Argyris* и *Schon* поставили су једну од главних дилема, које деле сви научници који се баве овим питањем

(Kim, 1993): „Овде је нешто парадоксално. Организације нису само збир појединаца, али не постоје организације без таквих група. Слично томе, организационо учење није само индивидуално учење, а организације уче само кроз искуство и рад индивидуалаца. Шта онда да урадимо о организационом учењу? Шта је организација која може да научи?“

Очигледно, организација учи кроз своје појединачне чланове и, стога, директно или индиректно, кроз индивидуално учење. *Kim* представља теорију „у којој се организационо учење одвија кроз појединачне актере чије су акције засноване на скупу заједничког модела С. Они тврде да већина организација има заједничке претпоставке које штите статус кво, спречавају људе да изазову друге тешкоће или тешке квалитете и карактеристике и пружају тиху сагласност тим атрибуцијама“ (Kim, 1993). Стога учење скоро и да није могуће. На пример, када су суочени са тенденцијом лидера да се окрене против било које опозиције, људи теже да прихвате такав став на „начин Х“, уместо да искористе прилику, када се за то јави могућност. Претпоставимо да је особа свесна и да то ради намерно или пак претпоставимо да особа не жели да говори о томе. Људи не изграђују сопствене менталне моделе. Они не тестирају своје претпоставке односу са лидером. Кад год се врши процес комуникације са таквим људима, зна се да ће се они окренути, те се остали понашају у складу са тим, како би им олакшали ситуацију.

Организационо учење представља процес стварања, задржавања и преношења знања унутар организације. Организација побољшава своје перформансе током времена, како стиче искуство. Из тог искуства кадра је да створи знање. Ово знање је широко, покрива сваку тему која би могла да се искористи за бољу организацију. Примери могу укључивати начине повећања ефикасности производње или развијања корисних односа са инвеститорима. Знање се ствара у четири различите јединице: индивидуално, групно, организационо и интерорганизовано.

„Најчешћи начин мерења организационог учења је крива учења. Криве учења су односи који показују како организација производи више производа или услуга, повећава своју продуктивност, ефикасност, поузданост и/или квалитет производње са смањењем повратка. Кривуље учења варирају због степена организационог учења. Стопе организационог учења утичу на индивидуално познавање, побољшања у технологији организације и побољшања структура, рутина и метода координације“ (Easterby-Smith и сар., 2000).

Организационо учење представља један аспект организације и под-поље организационих студија. Као један аспект организације, организационо учење представља процес стварања, задржавања и преношења знања. „Креирање знања, задржавање знања и трансфер знања могу се посматрати као адаптивни процеси који су функције искуства“ (Cyert & March, 1992). Искуство је знање које доприноси процедуралном разумевању субјекта кроз укључивање или излагање. „Истраживање у оквиру организационог учења се конкретно односи на атрибуте и понашање овог знања и како то може довести до промена у когницији, рутини и понашању организације и њених појединаца“ (Easterby-Smith и сар, 2000).

„Појединци се претежно сматрају функционалним механизмима за организационо учење стварањем знања кроз искуство“ (Argote, 1999). Међутим, знање појединаца олакшава учење унутар организације у целини, ако се преноси. Појединци могу задржати своје знање или изаћи из организације. „Знање које је уграђено у организацију, поред својих појединаца, може се задржати“ (Argote, 2011). „Организације могу задржати знање и на друге начине, не само задржавањем појединаца, укључујући употребу репозиторија знања, као што су комуникациони алати, процеси, програми учења, рутине, мреже и трансакциони меморијски системи“ (Argote & Ingram, 2000; Walsh & Ungson, 1991).

Као подобласт, „организационо учење је проучавање искуства, знања и ефеката знања унутар организационог контекста“ (Fiol & Lyles, 1985). Проучавање организационог учења директно доприноси примењеној науци управљања знањем и концепту организације за учење. „Организационо учење се односи на студије организационе теорије, организационе комуникације, организационог понашања, организационе психологије и организационог развоја. Организацијско учење добило је допринос из области образовне психологије, социологије, економије, антропологије, политичких наука и науке управљања“ (Fiol & Lyles, 1985).

### **3.1.1. Савремени концепт организације која учи**

Свака организација учи на свој начин. Међутим, све организације, генерално представљено, уче на начине који ће бити приказани у тексту испод.

Организације стичу знање у једној од четири организационе јединице учења:

- индивидуално;
- тимско;

- организационио,
- међуорганизацијски.

Организационо учење „укључује процес кроз који се организационе јединице (нпр. групе, одељења, пододељења) мењају као резултат искуства. Пример организационог учења је учење болничког хируршког тима за коришћење нових технологија које ће повећати ефикасност“ (Nitingale, 2018).

Индивидуално учење је најмања јединица у којој се учење јавља. Појединац учи нове вештине или идеје, а њихова продуктивност на послу може се увећати повећавајући њихову стручност. Појединац може одлучити да ли хоће или неће да дели своје знање са остатком групе. „Ако појединац напусти групу и не дели своје знање пре одласка, група изгуби ово знање“ (Wilson & Goodman, 2007). У својој студији развоја софтвера, *Argote* и *Miron-Spektor* (2011) утврдили су да су појединци били продуктивнији и да су специјализовали своје искуство са одређеним системом.

Групно учење је следећа највећа јединица на којој долази до учења. Групно учење се дешава када појединци у групи „стичу, деле и комбинују знање кроз искуство једни с другима“ (Argote и сар., 2001). Постоје конфликтне дефиниције групног учења међу истраживачима који га проучавају. „Једно уверење је да је групно учење процес у којем група предузима акцију, добија повратне информације и користи ове повратне информације како би модификовала своју будућу акцију“ (Sole & Edmondson, 2002). Друго уверење је да се групно учење „дешава када члан дели своје индивидуално знање са другим члановима групе. Када се ово деси, индивидуално учење претвара се у групно учење“ (Wilson и сар., 2007). *Edmondson* и сар. (2007) проучавали су групно учење испитивањем операције замене зглобова у наставним болницама. Закључили су да „повећано искуство групе која ради заједно у тиму промовише бољу координацију и тимски рад“. Рад у тиму такође је омогућио члановима да деле своје знање с другима и уче од других чланова.

Организационо учење представља начин на који организација креира и организује знање које се односи на њихове функције и културу. Организационо учење се одвија у свим активностима организације и то различитим брзинама. „Циљ организационог учења је да се успешно прилагоди променљивом окружењу, да се прилагоди у неизвесним условима и да повећа ефикасност“ (Dodgson, 1993). *Argote* (2012) у својој студији истиче да су руководиоци у производним погонима увидели значај организационог учења, када су

пронашли начине да поједини радници стекну већу стручност, побољшају технологију, алатке и изгледе организације, побољшају структуру организације и утврде снаге организације.

Примене организационих истраживања, као и контекста организационог учења и пракси учења, су бројне. Криве доживљаја могу се користити за пројекције трошкова производње, упоређивање перформанси између јединица, идентификацију ефеката различитих процеса и пракси, доношење информисаних финансијских одлука о томе како доделити ресурсе. Коришћење концепата преношења знања и задржавања сазнања, као и одржавања и враћања уграђених знања, може помоћи организацијама да постану ефикасније. Организационе теорије учења и пракса управљања знањем могу се применити на организациони дизајн и одлуке лидера.

### **3.1.2. Кључни елементи идентификације организационог учења**

Мерење учења један је од кључних елемената идентификације организационог учења. Организацијско учење прати промене које се јављају унутар организације, након што стекне знање и искуство. Да би се оценило организационо учење, потребно је квантификовати знање које организација креира, преноси и задржава.

Истраживачи који проучавају организационо учење мерили су знање стечено на различите начине, јер не постоји један начин његовог мерења. *Gherardi* (2009) је у својим истраживањима мерила знање као промену у пракси унутар организације током времена, што у суштини указује на искуство. У својој студији посматрала је како организација стиче знање, пошто су њени ученици, који су радили на градилиштима, научили доста о сигурности кроз искуство и постали практиканти. *Huber* је измерио знање као дистрибуцију информација унутар организације. У својој студији он је приметио да организационе компоненте обично развијају нове информације, тако што стављају на располагање информације које добијају од других организационих јединица (*Huber*, 1991). Он даје пример „одељења за транспорт које сазнаје за недостатак, односно да проблем постоји, поредећи информације из складишта са информацијама из продаје“ (*Huber*, 1991).

Све чешћа и свестрана мера организационог учења јесте организациона крива учења, која показује ефекте кривуље искуства. Криза учења мери стопу метрике учења у односу на метрику искуства. У својим студијама *Argote* објашњава да се велика повећања

продуктивности обично појављују када организације стекну искуство у производњи (Argote, 2012). Међутим, *Argote* такође примећује да се стопе учења различитих организација разликују. *Argote*, поред тога, идентификује три фактора који утичу на ове стопе (Argote, 2012):

- повећано познавање појединаца;
- побољшања у технологији организације;
- побољшања у његовој структури (као што су његове рутине и методе координације).

Неке организације показују велику профитну продуктивност, док друге показују мало или никаквих добитака, иако се ради о истој количини искуства. Кривуље искустава приказују смањење трошкова јединице у односу на укупне произведене кумулативне јединице, што је уобичајени начин за мерење ефекта искуства. Линијски улазни облик са леве стране трансформисан је у лог-дневник на десној страни да би показао да је повећање стручности у корелацији са искуством.

Искуство организације утиче на њено учење, тако да је важно проучити и контекст организационе климе, која утиче на искуство организације. Овај контекст се односи на карактеристике организације, посебно на њену „структуру, културу, технологију, идентитет, памћење, циљеве, подстицаје и стратегију“ (Argote & Miron-Spektor, 2011). Такође, укључује и окружење, које се састоји од „организационих конкурената, клијената и регулатора“ (Argote & Miron-Spektor, 2011). Иако овај контекст утврђује како организација стиче знање, „ово знање модификује контекст како се организација прилагођава њему“ (Argote & Miron-Spektor, 2011). Културни контекст учења, које је покренуо лидер, инспирисао је кључно истраживање о томе „да ли организација има усмерење ка учењу или перформанси“ (Bunderson & Sutcliffe, 2003), али је везано и за „околину психолошке сигурности“ (Edmondson, 1999), „надређени идентитет групе“ (Kane и сар., 2005) и „групну динамику“ (Contu & Willmott, 2003). Истраживање ових концепата, као што је Едмондсонова студија (1999), показује да организација која ради под контекстом „промовише радозналост, размену информација и психолошку сигурност која охрабрује организационо учење“ (Edmondson, 1999). Разумевање динамике групног учења долази у све већи фокус, јер рад заснован на групном учењу постаје све чешћи. „Групе деле, генеришу, евалуирају и комбинују знање док раде заједно“ (Argote, 2012).

### 3.1.3. Значај организационог учења и „учеће“ организације за савремено пословање

Различити концепти и пракса управљања знањем релевантни су производи организационог истраживања у учењу. Рад на преношењу знања примењује се на задржавање знања и доприноси многим применама, „укључујући праксе изградње организација за учење, имплементацију система за управљање знањима и његовог контекста за интерорганизационо учење и ширење иновација“ (Argote, 2012).

Организације за учење заправо су организације које активно раде на оптимизацији учења. Организације за учење користе активни процес управљања знањем за дизајнирање организационих процеса и система који конкретно олакшавају стварање знања, пренос и задржавање. Организациона метазнања практично се користе и односе се на процесе помоћу којих организација „зна шта зна“. „Проучавање организационог учења и других области истраживања, као што су организациони развој, теорија система и когнитивна наука, пружају теоријску основу за прецизно прописивање ових интервенција“ (Liang и сар., 1995). Пример организационог процеса који се примењује како би се повећало организационо учење, јесте коришћење формално структурираног процеса који се зове „Арапи“ (AAP), како би се анализило шта се догодило, зашто се то догодило и како се то може побољшати одмах након мисије. „Лабораторије за учење су врста или организација за учење посвећене стварању знања, прикупљању и контроли“ (Israelit, 2000).

„Организације учења такође се баве организационом климом, креирањем подстицајног окружења за учење и практиковањем лидерства који појачава учење“ (Edmondson, 1999). Стварање подстицајног окружења за учење и учвршћивање знања зависи од руководства организације и културе коју промовише. Лидери могу створити могућности за учење тако што ће олакшати услове за учење, успостављање културе учења кроз норме, понашања и правила, водити процесе дискурса слушајући, постављајући питања и пружајући повратне информације. „Лидери морају да практикују индивидуално учење за које се залажу, остајући отворени за нове перспективе, упознати са личним пристрасностима, тражећи изложеност нефилтрираним и контрадикторним изворима информација и развијајући осећај понизности“ (Garvin, 2003).

Иако процеси учења зависе од контекста за оптимизацију преноса знања, имплементација система управљања знањем укључује технологију у ове процесе.



„Системи управљања знањем представљају технологије које служе као средство чувања, комуникације или сарадње за пренос и задржавање знања“ (Argote, 2012). Укључивање знања у технологију може „спречити организационо заборављање и омогућити пренос знања преко баријера, као што су даљина, организациона јединица и специјализација“ (Smunt, 1987). Системи управљања знањем нису нужно успешни, већ као комуникациони алат они реално ојачавају способност појединаца да шири и појачава своје знање.

Пренос знања односи се на механизме помоћу којих се искуство шири и уграђује унутар организације. Пренос знања може се проценити коришћењем различитих метрика, укључујући криве учења које показују побољшања процеса током времена, поредећи смањивање радног времена како би довршили јединицу производње са кумулативним јединицама произведеним током времена. „Ритова идентификација криве организационог учења претходила је сложенијим исходним разматрањима“ (Argote, 2012), који сада инспиришу мере преноса знања. Иако се знање може пренети прећутно и експлицитно као директно искуство, организације могу увести процесе и системе управљања знањем који олакшавају овај пренос. Истраживачи проучавају контекст различитих фактора и механизма, који утичу на пренос знања како би се утврдили њихови корисни и штетни ефекти.

Важно је размотрити организационо учење у односу на иновације, предузетништво, технолошке промене и економски раст, посебно у контексту размене знања и интерорганизационог учења. Као једна од кључних динамика, која стоји иза економије знања, организацијско учење омогућава наше разумевање преноса знања између организација. „Хетерогено искуство даје боље резултате учења него хомогено искуство, а дифузија знања шири хетерогено искуство у организацијама“ (Schilling и сар., 2003).

## **3.2. Теоријски приступ дефиницији организационе културе**

Култура се сматра једнаком снази чланова организације. „Култура доноси репрезентацију прошлости и инструмент је за комуникацију кроз организацију“ (Schein, 1984).

Спремност да се истражује може се такође односити на разлике између култура различитих група или разлике мултикултуралних организација уопште. „Статус, скромност, страх од срамоте итд. Доприносе интеракцији за се коју одлучује или не одлучује да се започне“ (Schein, 1984). Сматра се да је организациона култура један од

најважнијих фактора у размени знања. Када се информације не деле због бојазни од копирања на основу културних разлика, постаје велика препрека у пословању

„Организациона култура обухвата вредности и понашања које доприносе јединственом друштвеном и психолошком окружењу организације” (Needle, 2010). Needle (2010) пак истиче да организациона култура представља „колективне вредности, уверења и принципе организационих чланова и представља производ различитих фактора, као што су историја, производ, тржиште, технологија, стратегија, врста запослених, стил управљања и национална култура. Култура укључује визију организације, визије, вредности, норме, системе, симболе, језик, претпоставке, околину, локацију, веровања и навике“ (Needle, 2010).

Пословни извршни директор *Rosauer* (2013) развио је оно што он објашњава као актуелну дефиницију организационе културе: „Организациона култура је појава – изузетно комплексно непроцењиво стање, које произлази из комбинације неколико једноставних састојака“ (<http://www.threebellcurves.com/>). Он своју дефиницију назива *Декодирана пословна култура*. *Rosauer* описује три управљачка састојка за које сматра да воде културу било ког посла. Састојци, према његовом мишљењу, јесу следећи (<http://www.threebellcurves.com/>):

1. Запослени (фокус на ангажман);
2. Рад (фокус на елиминисању трошкова повећања отпада);
3. Корисник (усредсређује се на вероватноћу упућивања).

Он сматра да је циљ ове дефиниције и методологије круговних крива да воде руководство, запослене, посао и купца, да се фокусирају без одвраћања на оно што доводи до побољшања у култури и бренду. *Rosauer* каже да „ако методологија није запамћена, она се неће користити“ (<http://www.threebellcurves.com/>).

*Rosauer* је на ову идеју дошао полазећи од истраживања *Sirota Survey Intelligence* (<https://www.sirota.com/>), које је од 1972. године прикупљало податке о запосленима широм света.

*Ravasi* и *Schultz* (2006) изнели су став да је „организациона култура скуп групних претпоставки које воде дешавања у организацијама дефинисањем одговарајућег понашања у различитим ситуацијама“. То је такође и облик колективног понашања и претпоставки, који нови организацијски чланови уче као начин перцепције и чак

размишљања и осећања. Стога, организациона култура утиче на начин на који људи и групе међусобно комуницирају са клијентима и са заинтересованим странама. Поред тога, организациона култура може утицати на то колико се запослени идентификују са једном организацијом.

*Schein* (1992), *Deal* и *Kennedy*, (2000), као и *Kotter* (1992) „изнели су идеју да организације често имају веома различите културе, као и субкултуре“. Иако компанија може имати своју сопствену јединствену културу, у већим организацијама понекад постоје коегзистирајуће или сукобљавајуће субкултуре, јер је свака субкултура повезана са другим менаџмент тимом.

*Flamholtz* и *Randle* (2011) сугеришу да се „организациона култура може посматрати као корпоративна личност“. Они је дефинишу као културу која се састоје од вредности, веровања и норми, које утичу на понашање људи, чланова неке организације.

Термин „култура“ у организационом контексту први пут је представио *Jaques* у својој књизи „*The Changing Culture of a Factory*“ из 1951. године (Hatch, 2018). Ради се о објављеном извештају о „студији случаја развоја друштвеног живота једне индустријске заједнице између априла 1948. и новембра 1950.“ (Jaques, 1952). Проуавани случај јесте једна јавна британска компанија, која се углавном бави производњом, продајом и сервисирањем металних лежајева. „Студија се бави описом, анализом и развојем понашања корпоративних група“ (Kummerow & Kirby, 2013).

Како износи *Jaques*, „култура фабрике је њен обичај и традиционални начин размишљања и рада, које сви и њени чланови деле у већој или мањој мери, и које нови чланови морају научити, а бар делимично прихватити, како би били прихваћени у службу и у фирми ...“ (Jaques, 1952). Једноставно речено, људи се могу обавезати да раде заједно у оној мери у којој могу да деле заједничке жеље и тежње. Реч је о томе да могу да се брину о истим стварима. Ово се може односити на нације, као и на удружења и организације унутар нација.

Истражујући рад у промени културе фабрике, *Jaques* је у свом концепту неопходне организације успоставио листу вредносних права или организационих вредности, које могу код људи изазвати пуну посвећеност (Kummerow & Kirby, 2013).

Улога менаџерског руководства на сваком организационом нивоу јесте да се ове организацијске вредности постану оперативно стварне.

### 3.2.1. Појам културе

Друштвена и политичка организација варира између различитих култура. Прославе, ритуали и обрасци понашања важни су аспекти народне културе. Људски симболички израз развијен код праисторијских људи достигао је модерну бихејвиористичку теорију културе. Религија и изражајна уметност такође су важни аспекти људске културе.

„Концепт материјалне културе покрива физичке изразе културе, као што су технологија, архитектура и уметност, док су нематеријални аспекти културе принципи друштвене организације (укључујући праксе политичке организације и друштвених институција), митологије, филозофије, књижевности (и писане и усмене), а наука обухвата нематеријално културно наслеђе друштва“ (Macionis & Gerber, 2011).

У хуманистичком контексту, осећај културе као атрибут појединца био је степен до ког су култивисани одређени ниви софистицираности у уметности, науци, образовању или понашању. Ниво културне софистицираности разликовао се од друштва до друштва, као што је то случај и данас. Овакве хијерархијске перспективе о култури уочавају се такође у класним разликама између високе културе друштвене елите и ниске културе, популарне културе или народне културе нижих класа, које се одликују стратификованим приступом културном капиталу.

Уобичајено се појам култура користи тако да се специфично односи на симболичке маркере, који користе етничке групе како би се видљиво разликовали једни од других, као што су модификација тела, одећа или накит. Масовна култура односи се на масовне произведене и масовно посредоване облике потрошачке културе која се појавила у 20. веку.

Неке филозофске школе, као што су марксизам и критичка теорија, тврде да се култура често користи политички, као средство елите да манипулише нижим класама и ствара лажну свест, а такве перспективе уобичајене су у дисциплини културалних студија. У ширим друштвеним наукама теоретска перспектива културног материјализма сматра да људска симболичка култура произилази из материјалних услова људског живота, с обзиром на то да људи стварају услове за физички опстанак и да се основа културе налази у еволуционим биолошким диспозицијама.

Када се користи уопшетно, култура представља скуп обичаја, традиција и вредности друштва или заједнице, као што су етничка група или нација. Култура је скуп знања

стечених током времена. У том смислу, мултикултурализам заговара узајамно поштовање различитих култура које живе на истој планети. У оквиру културне антропологије, идеологија и аналитички став културног релативизма сматрају да се култура не може лако објективно рангирати или процењивати, јер је свако вредновање нужно смештено унутар вредносног система одређене културе.

Са развојем организационе науке долази до употребе овог термина и у контексту организационе културе, која такође обухвата скуп норми и понашања у одређеној организацији, али и усвојена знања и вредности, који се морају поштовати како би се особа прилагодила организацији и како би организација на тај начин постигла бољу продуктивност рада и бољу конкурентску позицију на тржишту.

### **3.2.2. Дефинисање организационе културе**

Организациона култура дефинисана је на бројне начине. Она се једноставно сматра „начином на који се ствари раде у одређеној организацији“ (Nitingale, 2018). То говори да организациона култура не прихвата промене и да је статична, а не еволутивна. То подразумева да нови људи који улазе у организацију наставе да раде на постојећи начин, уместо да доносе нове идеје и начин рада. „Ранија литература укључује описне речи као што су ставови, веровања и понашања група људи унутар организације“ (Nitingale, 2018). Опет, овај опис предлаже ретроспективни изглед онога што је организација, а што је супротно перспективном погледу на визију организације.

„Организациона култура може утицати на то како људи постављају личне и професионалне циљеве, обављају задатке и администрирају ресурсе како би их постигли“ (Lok & Crawford, 2003). „Организациона култура утиче на начин на који људи свесно и подсвесно размишљају, доносе одлуке и коначно на начин на који они перципирају, осећају и делују“ (Hansen & Wernerfelt, 1989). *Peters* и *Waterman* (1982) сугеришу да организациона култура „може вршити значајан утицај у организацијама, нарочито у областима као што су перформансе и посвећеност“. Истраживачи о организационим културама такође су предложили различите облике или врсте култура. На пример, *Goffee* и *Jones* (1998) идентификовали су четири облика организационих култура (умрежене, плаћенике, фрагментиране и комуналне).

*Martin* (1992) је организациону културу посматрао из три перспективе (интеграција, диференцијација и фрагментација). *Wallach* (1983) је предложио три главне врсте организационе културе (бијурократске, подстицајне и иновативне).

Организациона култура односи се на културу у било којој врсти организације, укључујући и школе, универзитете, непрофитне групе, владине агенције или пословне ентитете. У послу се појмови као што су корпоративна култура и култура предузећа често користе за сличан концепт. „Термин корпоративне културе постао је широко познат у пословном свету крајем осамдесетих и почетком деведесетих“ (*Kummerow, & Kirby, 2013*).

„Корпоративну културу већ су користили менаџери, социолози и организациони теоретичари до почетка осамдесетих. Сродна идеја о организационој клими појавила се у шездесетим и седамдесетим годинама, а термини су се и тада преклапали“ (*Modaff и сар., 2008*).

Ако се организациона култура посматра као нешто што карактерише организацију, она се може манипулисати и изменити у зависности од лидерства и чланова. „Култура као метафора види организацију као своју културу, створену комуникацијом и симболима или конкурентним метафорама. Култура је основна, са личним искуством која производе разне перспективе“ (*Modaff и сар., 2008*).

### **3.3. Основи концепти националне културе**

#### **3.3.1. Дефинисање националне културе**

Национална култура представља посебан скуп уверења, вредности и претпоставки које генерално осећају и практикују чланови националне групе. Разлике у националној култури могу се изразити као вредности у бројним димензијама: дистанца моћи, мужевност-женственост, индивидуализам-колективизам, избегавање несигурности. Ове димензије могу бити квантификоване и могу пружити специфичне профиле једне земље.

Национална култура представља систем вредности, претпоставки, веровања, норми и ставова, које припадници једне нације имају према кључним питањима и проблемима специфичним за историјску прошлост те нације. „Сходно томе, национална култура је битна детерминанта стилова лидерства, јер од претпоставки, ставова и начина на које

припадници једне нације перципирају лидере и њихово понашање, зависи и који ће се лидерски стил показати као најефикаснији“ (Василовић & Брковић, 2017).

Важно је препознати следеће (Lok & Crawford, 2004) :

(а) резултати ових димензија су статистички просеци, уз значајну индивидуалну варијансу и преклапање са другим националним културама;

(б) национални профили су корисни у предвиђању понашања, али не би требало да се користе за предодређивање или стереотипирање других.

На концептуалном и емпиријском нивоу, озбиљно истраживање културних разлика у организацији и управљање истом је истовремено омогућено и инхибирано постојањем вишеструког и често сукобљавајућег модела националне културе (Nardon & Steers, 2009).

Ови модели корисних шаблона могу послужити за упоређивање менаџмент плоче, ХРМ политике и пословне стратегије преко националних граница. Неки модели су отишли и корак даље, нудећи корисне моделе за оцењивање ХРМ делатности или нумеричке индикаторе за различите земље. Међутим, проблем који наставља да брине истраживаче у овој области јесу недостатак конвергенције на овим моделима. Овој недостатак указује да се налазимо у културној џунгли, где је тешко успоставити праве моделе за мерење утицаја националних вредности, односно културе, на продуктивност рада.

### **3.3.2. Разлике између националне и организационе културе**

Нивои посвећености организацији зависе од појединаца који доносе своје личне вредности, ставове и уверења на радно место. „Вредности, ставови и веровања се одражавају у различитим националним културама. Како се личне вредности уклапају са постојећом организационом културом и утицајем националне културе, личне вредности могу бити велика разлика у начину на који се фирме класификују на источне и западне“ (Lok & Crawford, 2004). У унакрсним културним истраживањима признато је да постоје значајне разлике у националним карактеристикама између источне и западне културе. Углавном, постојање вредности велике удаљености и бирократских вредности добро су прихваћене у кинеским фирмама. Организацијама у Хонг Конгу углавном управљају припадници кинеске националности, њихова могућа релативна висока снага и конфучијске вредности значајно утичу на организациону културу. Конфучијске

вредности често су повезане са послушношћу, поштовањем ауторитета и лојалношћу (Chen & Francesco, 2000).

Углавном, важне одлуке доносе власници и виши менаџмент корејских и кинеских фирми. Власници и руководиоци су на врху сваке бирократске структуре у овим фирмама. Смер и наредбе имају тенденцију да иду одозго наниже, уз мало делегирања и оснаживања. Напротив, у западним фирмама углавном је обрнуто. Према *Hofstede*-у (1980), и „САД и Аустралија су земље релативно ниске снаге и вредности демократије, економитаризма и укљученост запослених су преовлађује“. У Сједињеним Америчким Државама и Аустралији ауторитет је више легитимисан перформансама и заслуга. Постоје веће делегирање, децентрализација доношења одлука и контрола. Међутим, „студије су показале да то веће оснаживање од стране руководства може додатно да унапреди запослене, њихово учешће, продуктивност, задовољство и посвећеност“ (Conger & Kanungo, 1988).

Иако западне фирме имају бирократске структуре и правила, углавном их користе за координацију активности и у сврхе извештавања. Кинеске компаније виде бирократију као власништво, контролу и централизовано одлучивање. Запослени морају следити упутства без питања. На основу ових разлика између кинеских и аустралијских доминантних култура, на основу даљине, контроле, доношења одлука и управљања предвиђа се да националне културе могу утицати на организациону културу фирме, стил лидерства и затим ниво задовољства радом и посвећеношћу.

Културни обрасци у друштвем окружењу имају утицаја на организације (Мојић, 2007). Приликом стварања организације, креатори инкорпорирају своје претпоставке и изборе о томе шта би та организација требало да буде. Из тог разлога култура неупитно утиче на структуру организације. Организације рефлектују екстерну културу, као резултат начина на који се чланови организација понашају, најчешће различито (или чак супротно) од званично прописаног обрасца. „Како владајућа елита, тако и остали чланови организације обављају своје улоге и понашају се у односу на друге на начин који произлази из вредности, норми и улога увезених ван организације. Оно што социолози називају неформалном организацијом у великој мери представља уобичајене начине деловања и међуодноса научене пре доласка у организацију (код куће, у заједници, школама, вршњачким групама итд.). Ти уврежени поступци могу се уочити у делу живота организације који није формално уређен (прописан). Али, неформална



организација често садржи и облике контра-организације који могу носити печат социјеталне поткултуре или поткултура“ (Мојић, 2007).

### 3.3.3. Димензије националне културе према *Hofstede*-у

„Култура одређује јединственост људске групе на исти начин на који личност одређује јединственост појединца. Израз култура се обично везује за друштва (операционализована као националне државе или етничке или регионалне групе унутар националних држава или укључујући више њих)“ (Мојић, 2007). У основи, термин се може применити на било који људски колективитет или категорију, сматра *Hofstede* (2001): организацију, професију, старосну групу, читав род или породицу.

Највећи допринос развоју концепта националне културе остварио је овај холандски истраживач у области менаџмента. *Hofstede* је дао значајан допринос изучавању националне културе. У области националне културе један је од најистакнутијих научника. Националну културу дефинише „као колективно програмирање ума на основу којег се једна група људи разликује од друге групе људи“ (*Hofstede*, 2001). *Hofstede* је пре три деценије спровео опсежно истраживање које се темељило на преко сто хиљада радника компаније ИБМ у преко 40 држава. Резултат који је проистекао из тог истраживања је довео до формирања четири кључне димензије националне културе: дистанца моћи, избегавање неизвесности, индивидуализам/колективизам и мушке/женске вредности. Нешто касније, због потреба савременог друштва и имајућу у виду нове културе промене, јавља се и пета димензија – краткорочна оријентација насупрот дугорочној оријентацији и шеста – индугенција насупрот уздржаности (Василовић & Брковић, 2017).

Дистанца моћи одражава перцепцију друштва у погледу дистрибуирања моћи у институцијама и организацијама. „У културама са високом дистанцом моћи, неједнака дистрибуција моћи доживљава се као важан механизам успешног функционисања сваког система, за разлику од култура са ниском дистанцом моћи у којима се супериорност надређених перципира као баријера за имплементацију идеја, визија и корисних промена у организацијама. Да ли је друштво спремно да се ухвати у коштац са непознатим или не, питање је на које одговор даје димензија избегавање неизвесности.“ (Василовић & Брковић, 2017).

„Културе са високим избегавањем неизвесности имају поприличну одбојност према нечему са чим се по први пут сусрећу, док се у нацијама са ниским избегавањем неизвесности на непознато гледа као на шансу да се буде још бољи.“ (Janićijević & Marinković, 2015).

„Димензијом индивидуализам/колективизам решава се питање односа између појединца и колектива“ (Hofstede, 2001). „У колективистичким културама појединац је спреман да се одрекне својих интереса, жеља и циљева зарад просперитета читавог колектива. Због тога, појединац бива награђен за своју лојалност, тако што колектив брине о њему када се нађе у незгодној ситуацији.“ (Василовић & Брковић, 2017).

Димензија мушке/женске вредности показује у којој мери припаднике једне нације карактеришу мушке, односно женске особине. „У мушким културама, мушкарци и жене поседују особине својствене мушкарцима, као што су: високо самопоуздање, агресивност, жеља за професионалним напредовањем, бољом зарадом. У женским културама, међу мушкарцима и женама преовладавају женске карактеристике, попут нежности, скромности, посвећености породици, фаворизовања пријатељске атмосфере и сл.“ (Василовић & Брковић, 2017).

## 4. СИСТЕМ УРАВНОТЕЖЕНИХ ИЗБАЛАНСИРАНИХ ПОКАЗАТЕЉА - *BALANCE* *SCORECARD*

### 4.1. Историја и појам *Balance Scorecard* приступа (BSC)

Систем уравнотежених избалансираних показатеља, тј. *Balance Scorecard* (даље у тексту користићемо и скраћеницу BSC) потекао је из света спорта, односно из бокса. У току бокс меча судије на картону, који се назива *scorecard*, записују успешне и исправне ударце боксера. У случају да се меч не реши *knock out*-ом, судија доноси одлуку на основу записа у већ поменутом *scorecard*-у.

У данашњем савременом бизнису и пословању, циљ једне организације није само да преживи, већ и да побеђује у тржишној утакмици. Глобални технолошки, економски, политички, законски, социокултурни и остали фактори утицали су на то да се промене брже дешавају, али и на обликовање менаџмент методологије и праксе. Одређени аутори позивају на нову теорију управљања стратегијама, која би омогућила развој на пољу креативних, проактивних стратешких размишљања. У данашњем динамичном умреженом свету, све више се прихвата да је целина већа од суме делова, а да холистичко размишљање и такве приступе треба заменити, или бар допунити, аналитичким (Hamel, 1998). Данашње окружење постаје све динамичније и неизвесније. Доступност све већег броја информација, једноставан приступ информацијама, као и презасићеност информацијама, довели су до тога да се свет преорјентише са индустријске економије на економију знања (Drucker, 1998).

Компаније у савременом окружењу, чије је главно обележје стална и непредвидива промена конкуренције, морају обратити додатну пажњу на време и ресурсе, како финансијске, тако и људских кадрова, како би могле да измере перформансе успеха у својој организацији. Такво стање савременог окружења довело је до тога да осим финансијских аспеката пословања, организација мора да прати и друге кључне елементе перформанси, где се традиционални финансијски показатељи сматрају недовољним за тренутно окружење, што системе за мерење перформанси чини много комплекснијим. „Традиционални финансијски показатељи су били добри у индустријској ери, али су

застарели у односу на неопходне компетенције и капацитете које данашња предузећа покушавају да развију.“ (Kaplan & Norton, 1992).

Такође, услед промена у карактеру рада и пословања, дошло је до промена од радно интезивног према капитално интезивном, па све до знањем обојеног интезивног рада и пословања, у којем се налазимо данас, што је довело до кључног проблема са којим се сусреће менаџмент, а то је примена формулисана стратегије организације (Papalexandris и сар., 2005).

Кључни проблем, идентификован у традиционалним моделима мерења и управљања перформансама, јесте велика тенденција управљања пословањем која се темељи само на финансијским перформансама, који извештавају о прошлим догађајима. Такав модел мерења и управљања перформансама је недовољан за успешну имплементацију стратегије организације (Niven, 2002; 2014).

BSC представља модел који се појавио 1990. године када су *Kaplan* и *Norton* спровели истраживање „Мерење перформанси у организацији будућности“. У том истраживању учествовало је 10 организација и у њима су се проучавале нове методе за мерење перформанси. Главни разлог због којег су *Kaplan* и *Norton* спровели истраживање било је веровање да су финансијске мере перформанси неодговарајуће за модерно пословање организација, јер су тадашње организације користиле искључиво финансијске мере за управљање својим пословањем базираним на историјским подацима. Због свих наведених проблема и изазова са којим се савремене организације сусрећу, у једном каснијем истраживању, које је спроведено са веома малим бројем испитаних организација, оцењени су постојећи приступи за мерење перформанси као ефикасни или врло ефикасни (Kaplan & Norton, 2001).

BSC модел, који су предложили *Kaplan* и *Norton*, представља алат за управљање који подржава успешну имплементацију корпоративних стратегија. О томе се дискутовало и широко размишљало у пракси и истраживању. Повезујући оперативне и нефинансијске корпоративне активности са узрочним ланцима у контексту дугорочне стратегије компаније, BSC подржава усклађивање и управљање свим корпоративним активностима у складу са њиховом стратешком релевантношћу. Балансирани показатељ омогућава да се узму у обзир немонетарни стратешки фактори успеха, који значајно утичу на економски успех организације. BSC је стога обећавајућа полазна тачка, која такође укључује еколошке и социјалне аспекте у главни систем управљања једне организације.

Овај приступ није само скуп показатеља перформанси, већ представља пуно више – структура управљања која обликује целовити процес планирања, управљања и контроле. Такође, потребно је и нагласити да долази до усклађивања циљева појединих делова и запослених са организационом стратегијом компаније, тако да се BSC приступ сматра средишњим и организационим оквиром за целокупни процес менаџмента.

BSC приступ је, у односу на своје прво појављивање, доживео неке промене, које доводе до још боље интеграције стратегије у пословање организације. Ова нова верзија BSC приступа заснована је на континуираном побољшању приступа и обухвата шест фаза (Kaplan & Norton, 2008):

1. Развијање стратегије засноване на унутрашњем контексту, екстерном контексту и постојећој стратегији.
2. Планирати стратегију развијањем „Стратегије мапе“.
3. Усаглашавање свих иницијатива са организацијском стратегијом.
4. Операције планирања – буџет и стратегију треба повезати.
5. Мониторинг и учење – обе стратегије се прегледају на састанцима.
6. Тестирање и прилагођавање – проверава се да ли стратегија спроводи и врши неопходне модификације.

Да будемо још прецизнији, BSC концепт подразумева уравнотежени систем мерења перформанси организације, који подразумева равнотежу између краткорочних и дугорочних циљева, финансијских и нефинансијских показатеља, водећих индикатора, као и интерних и екстерних перспектива перформанси организације (Klappenborg & Petrick, 2002).

## **4.2. Намена BSC-а**

BSC се успешно користи широм света у многим институцијама, као што су државне јединице, производна предузећа, сервисне организације и непрофитне компаније. *Kaplan* и *Norton* су разумели захтеве савремених организација и њихову потребу за ефикасним спровођењем стратегије и стварањем свеобухватног система побољшања и управљања перформансама и увели су нови систем управљања, односно BSC систем. Систем

управљања BSC-ом, као свеобухватни оквир евалуације перформанси и напретка стратегије, успоставља равнотежу између краткорочних и дугорочних циљева.

BSC је проверен оквир који објашњава и примењује организациону стратегију (Niven, 2006). Данас је он представља систем стратешког менаџмента за управљање организацијским перформансама (Brudan, 2010). Такође, овај приступ у свом корену има и принцип мотивационог деловања – деловање појединца и групе да својим способностима и знањем доприносе спровођењу стратегије организације (Nair, 2004).

Данашње организације схватиле су да се 80% њихових вредности ствара кроз нематеријална средства, укључујући људски капитал (знање и вештине запослених), организациони капитал (организациона култура и вредности које то уређују) и обавештајна средства (извори информација и статистички подаци) и они више не спроводе свеобухватну процену учинка ослањајући се само на материјална средства (Kaplan & Norton, 2004).

BSC је намењен организацијама свих величина и делатности. Овај приступ помаже организацијама при проналажењу одговора на следећа питања:

1. Перцепција потрошача ?
2. Будући фокус?
3. Капацитет за континуирано побољшање стратегије?
4. Перцепција акционара?

### **4.3. Имплементација и потребе за BSC приступом**

Како тврде *Kaplan* и *Norton* (2001), стратегија је хипотеза. BSC се ослања на премису стратегије као хипотезе. Омогућава стратешке хипотезе, којим се могу описати као скуп узрочно – последичних односа, који су јасни и проверљиви. Стратешке хипотезе захтевају идентификовање активности, које су рани индикатори жељеног исхода. Кључ за имплементацију стратегије је да сви у организацији јасно разумеју основне хипотезе, да ускладе ресурсе са хипотезама, да се хипотезе тестирају у континуитету и да се прилагоде променама у реалном времену.

Постоје одређени, али темељни разлози који могу допринети додатном инересовању организација да користе BSC приступ. Ти разлози могу бити интерни и екстерни (Person, 2013).

Екстерни разлози су:

1. Потрошачи (већа захтевност);
2. Демографске промене које прете да штетно утичу на радну снагу;
3. Конкуренција;
4. Структура тржишта (променљива).

Интерни разлози су:

1. Проблеми комуницирања. Организација жели да спроведе нову стратегију и да усагласи стратегију са културом.
2. Проблеми превођења визије у одређене мерљиве циљеве. Две организације су се спојиле и желе да створе заједничку културу, визију и процесе.
3. Проблеми утврђивања приоритета иницијатива и по том основу алокације ресурса.
4. Акционари и менаџери захтевају повећан учинак.

Постоје одређене препреке у спровођењу стратегије:

- Визија. Проблем у разумевању стратегије организације, јавља се када има велики број запослених. Данас се налазимо у информатичком добу или добу знања и из нематеријалне имовине се креира вредност (*know-how*, односи и културе, којих има унутар организације). Уколико запослени не могу да схвате стратегију организације, од њих се не може очекивати да доносе ефикасне одлуке и доприносе постизању циљева организације. Препреке у визији долазе због културног заостајања унутар организације.
- Људи. Што се тиче постојања програма награђивања и компензација, они могу деловати стимулативно на усмереност и усклађивања и могу допринети постизању циљева, који су обострано повољни. За програме стимулација подразумева се на пример да се новчана награда односи на постизање краткорочног финансијског циља, на пример тромесечне зараде. То све има крајњи циљ и дешава се на рачун стварања дугорочних вредности за организацију.

- Ресурси. Израду буџета са стратегијом не повезује велики број организација. То не треба да изненађује, јер већина организација за буџет и стратешко планирање поседује сепаратисане процесе. Једна група ради на изради стратегије која ће организацију успешно одвести у будућност. Друга група независно креира буџет за предстојећу годину. Проблем је у томе што људски и финансијски ресурси нису везани за дугорочну стратегију, већ су поново повезани са краткорочним финансијским циљевима.

- Менаџмент. Анкета, спроведена међу америчким службеницима, резултирала је подацима да је већина састанака менаџмента организације класификована као губитак времена. Запослени би пре радили нешто друго, него присуствовали састанку. То не мора бити тако. Полемисање на састанку менаџмента о стратегији, о факторима који унапређују организацију може позитивно утицати и освежити организацију (Niven, 2002):

BSC приступ добија на значају када се трансформише из мерног система у управљачки систем, тако да се модел може користити и за следеће (Kaplan & Norton, 2010):

- решавање и добијање сагласности о стратегији;
- повезивање стратегије кроз организацију;
- усклађивање циљева делова организације и запослених са стратегијом.

Приликом израде BSC приступа потребно је обратити пажњу и на буџет и његова средства. Због тога је неопходно предузети кораке како би се та два појма повезала. Први корак је планирање, а затим израда организацијског BSC приступа високог нивоа, израда постепеног BSC приступа, прикупљање резултата и на крају довршавање буџета. Готово сви наведени кораци требало би да буду готови већ у претходним фазама, због чега је потребно једино прикупити резултате и довршити буџет, а користи од употребе BSC приступа у покретању процеса израде буџета су следеће:

- појачава кључне стратегије;
- смањује играње игара;
- води у сарадњу;
- олакшава учење;



- штеди време.

Предности које доноси повезивање BSC приступа са буџетом су бројне. Доћи ће до јачања кључних стратегија, што је резултат знања и анализе, док се играње игара значајно смањује, пошто је потребно приказати јасну везу између апела за потрошњом и стратегије. Такође, повлачи се политика и почиње сарадња, јер пословне јединице и делови траже синергију не би ли осигурали да се њихово финансирање одобри, чиме се убрзава и учење, а скраћује време потребно за израду годишњег плана како би се повезао буџет са стратегијом (Niven, 2007).

#### **4.4. Начела и принципи BSC приступа**

Стратегијски фокусиране организације користе BSC приступ да поставе стратегију у центар свог процеса управљања. BSC модел чини једноставан допринос опису стратегије на доследан и проницљив начин. Пре његовог развоја менаџери нису имали општеприхваћени оквир за описивање стратегије. Нису могли да спроводе нешто што није било добро описано. Тако једноставан чин описивања стратегије преко стратешких мапа и BSC-а представља огроман напредак.

Да би се BSC приступ структурирао као састав стратешког управљања одређене организације, Каплан и Нортон истакли су 5 начела која треба користити за стратешки оријентисане организације (Belak, 2014):

1. Превођење стратегије у извођачке термине – Ово начело подразумева превођење стратегије у стратешку мапу и модел BSC. Ту се креирају опште и разумљиве тачке показатеља перформанси за организацију као целину, те за организацијске јединице и запослене.
2. Усмеравање организације према стратегији – Ово начело подразумева усмеравање бројних сектора, пословних јединица, специјализованих делова и њихових радњи према њиховим стратегијама изведеним из стратегије организације. Организацијске перформансе не произлазе из резултата делова, већ њихове индивидуалне стратегије морају бити повезане и интегрисане.
3. Цели поступак израчунавања трошкова треба решити кроз планирање и буџетирање.

4. Превођење стратегије у појединачне свакодневне послове – Ово начело подразумева учествовање свих запослених у спровођењу стратегије и то свакога у свом демену и свакога са својим задатим задужењима. Међутим, стратегију не може спровести врховни менаџмент без сарадње свих запослених.

5. Обликовање стратегије као континуираног процеса – BSC приступ настоји да комбинује стратегију и тактику користећи три важна процеса.

Такође, у BSC моделу уведено је пет принципа, како би задржао фокус управљања процесима на организационој стратегији (Kaplan & Norton, 2001):

1. Превод стратегија у оперативне термине – добра имплементација стратегије захтева добро разумевање и интерно усвајање. BSC приступ пружа оквир за описивање и саопштавање стратегије на конзистентан и детаљан начин. Не може се очекивати да се спроведе стратегија, ако она не може да се опише. Од настанка приступа 1992. године, аутори су спроводили истраживања у разним организацијама. Увек су почињали са питањем „шта је то стратегија?“. На основу искуства развијен је општи оквир за описивање и спровођење стратегије, који се назива стратешка мапа. Он пружа основу за дизајнирање *Balanced Scorecard*-а, као и камен темељац новог стратешког система управљања. Мерење веза из узрочно-последичних односа у стратешким мапама показује како се нематеријална улагања трансформишу у опипљиве финансијске исходе. Стратешка мапа и њен одговарајући BSC програм мерења стварају алат који описује како акционар ствара вредност из нематеријалне имовине. Превођењем своје стратегије у стратешку мапу и BSC организације стварају заједничку и разумљиву референтну тачку за све своје јединице и запослене.

2. Организовање усклађивања са стратегијом – перформансе организације су више од збира њених делова; све индивидуалне стратегије треба повезати и интегрисати у једну стратегију. Да би организација била ефикасна, сви њени сектори (делови) и појединачне стратегије треба да се интегришу у једну сродну и складну целину. Мењају се формалне структуре извештавања са стратешким темама и приоритетима, који омогућавају усаглашену поруку и доследан скуп приоритета, који се користе преко различитих и расутих организационих јединица. Сваки појединац и јединица у организацији повезани су стратегијом, заједничким темама и циљевима, а то омогућују BSC и стратешке мапе.

3. Дневни задаци и њихово усклађивање са стратегијом – BSC је алат за комуникацију, који руководиоци и менаџери користе да дођу до својих запослених. Овај принцип треба

да омогући да стратегија свакоме постане свакодневни посао. За успешно спровођење стратегије неопходно је активно учешће свих у организацији. Ово је *top-down* комуникација (одозго на доле). BSC се користи да помогне комуникацију и едукацију организације о новој стратегији. Постоји страх везан за саопштавање стратегије, страх да не процури до конкуренције. Конкуренцији ништа не значи да сазна стратегију, ако не зна да је изврши. Исто тако, организација не може да изврши стратегију, уколико сви запослени не знају за њу. Појединци и одељења на нижим нивоима могу да развију сопствене циљеве у светлу ширих приоритета. Резултат овог процеса представља многа пријатна изненађења. Појединци идентификују подручја изван њихове формалне одговорности у којем могу да доприносе. BSC подразумева и одређене подстицаје (накнаде) за запослене у организацији. Систем награђивања је заснован на тиму, а не појединцу. Наглашен је значај тимског рада у извршавању стратегије. Доприноси повећању заинтересованости (мотивације) запослених за стратегију, која свима постаје свакодневни посао у организацији.

4. Стратегија као континуирани процес – стратегија треба увек да буде повезана са процесом буџетирања. Стратегија треба да буде континуирани процес. Истраживања бројних аутора показала су да мали број организација уговара састанке у вези са стратегијом. Стратегијски фокусиране организације имају другачији приступ. Успешне BSC организације увеле су процес управљања стратегијом, назван „*double – loop*“, који интегрише тактички менаџмент (финансијске буџете, месечне прегледе) и управљање стратегијом у складан и континуирани процес. Круцијално за овај процес је и увођење честих састанака који преиспитају стратегију и на којима се дискутује о BSC-у. Доста људи би требало да има право на мишљење и право гласа у вези са стратегијом. Треба дизајнирати информације повратних система да подрже процес. Они креирају отворено извештавање, што резултира тиме да учинак буде доступан свима у организацији и ослања се на предходан принцип. Идеје и учење треба да буду перманентна појава у организацији. Када је систем повратне информације почео извештавање прогреса, организације су могле да тестирају хипотезе стратегије. Уместо да се чека наредна година буџетског циклуса, приоритети и мерила перформанси су могли да буду ажурирани тренутно. Уместо да буде годишњи извештај, стратегија постаје континуирани процес.

5. Извршно руководство треба да мобилише промене – руководиоци и менаџери имају кључну улогу у процесу мобилизације. Треба мобилисати промене кроз лидерство менаџера организације. Најважнији услов за креирање стратегијски фокусиране

организације и за њен успех јесте активно укључивање управљачког врха организације. Стратегија захтева промене у готово сваком делу организације, као и тимски рад у координацији ове промене. Ако особе на врху нису енергични лидери процеса, промена се неће спровести, стратегија неће бити имплементирана. Мобилисање мора јасно ставити до знања зашто је организацији потребна промена. Уметност лидерства је у томе да деликатно балансира напетост између стабилности и промена. Стратегија треба да буде континуирани процес, да се мења и адаптира у односу на могућности и претње.

## 4.5. Избор показатеља перформанси

Процес вредновања перформанси оцењује напредак ка постизању постављених циљева и укључује информације о ефикасности трансформације понуђених производа и услуга и задовољства купаца, достигнућима и делотворности активности у складу са специфичним циљевима.

Највећи изазов у изради BSC приступа јесте избор показатеља, што се истиче као нужно идентификовање и развијање кључних (критичних) фактора успеха, (енг. *key success factors*) и њима припадајућих кључних (критичних) показатеља (индикатора) успеха (енг. *key performance indicators*).

Кључни фактори успеха су приступи стратешки повезаног деловања, компетитивне могућности и пословни аутпути, које свака фирма мора остварити или се мора фокусирати на њихово постизање како би била компетитивна и финансијски успешна.

Успех било ког програма управљања перформансама зависан је од избора исправних кључних показатеља успеха (KPI). Избор одговарајућих показатеља, који морају бити оријентисани ка континуираном побољшању, обично је веома комплексан проблем од којег зависи успех имплементираних KPI. „Тежина задатка у изради BSC модела није у идентификацији довољно показатеља успеха, већ у избору веома малог броја најважнијих показатеља“ (Neely, 2002). „Одређивање показатеља је једна од главних препрека ефективној примени BSC“ (Bryan & Murphy, 2007).

КФУ и њима припадајући KPI морају бити повезани са стратегијом организације. Често се дешава да су КФУ и KPI сами себи сврха и представљају крајњи резултат, а не користе се за побољшање система. Овај избор показатеља перформанси мора бити препуштен

организацији. У процесу избора КФУ требали би да учествују сви запослени који ће бити корисници развијених мера, као и менаџери чији рад доприноси стратегији.

Сматра се да су системи за контролу и мерење перформанси званични послови и процедуре информисања, осовина коју руководиоци користе да одржавају или модификују шаблоне организационих активности. Према овој дефиницији сваки систем евалуације перформанси има четири главна циља (Simons, 2000):

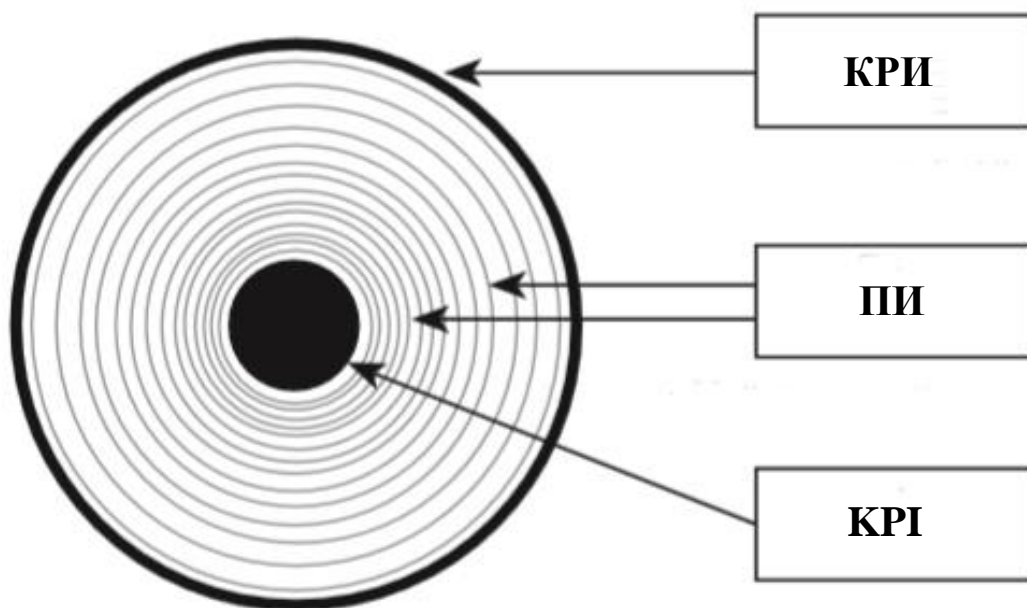
1. Циљ свих система контроле перформанси и мерења је преношење информација.
2. Системи за контролу и мерење перформанси показују формалне послове и процедуре.
3. Системи за контролу и мерење перформанси морају бити дизајнирани за менаџере.
4. Менаџери користе систем контроле перформанси и мерења како би одржали или модификовали обрасце организационих активности.

Када организација утврди у којим областима је потребно да се врше мерења перформанси, на реду је дефинисање кључних организационих перформанси у њима (КРП). После тога одређују се зацртани резултати и циљеви у утврђеним областима (које меримо посредством утврђених индикатора за мерење перформанси), као и начин на који ће се мерење вршити (Стефановић, 2007).

КРП (кључни индикатори учинка или кључни индикатори процеса) немају прецизне датуме настанка, немају чак ни прецизну дефиницију, која указује како могу бити схваћени. Чињеница је да имају два значења. За почетак, КРП су подгрупа кључних индикатора учинка; међутим, постоји и основни неспоразум о самој суштини концепта: неки разматрају КРП нужно као нефинансијски показатељ, док са друге стране, неки виде КРП као било који други број, односно показатељ који описује бизнис.

## **4.6. Кључни индикатори учинка – КРП**

Праћење перформанси зависи од добрих и квалитетних информација, које могу бити постигнуте само системским процесом како би се обезбедило доследно прикупљање података, како унутар тако и ван организације. Један алат, који се често користи као помоћ за праћење и мерење учинка и који може накнадно допринети учинку побољшања, јесу кључни индикатори учинка (КРП).



Слика 6. 3 типа за мерење перформанси (Parmenter, 2007)

КРІ представљају скуп мера које се фокусирају на перформансе организације, које су најкритичније за тренутни и будући успех организације (Parmenter, 2007).

Неки аутори сматрају да сви КРІ треба да утичу на пословну одлуку у одређеном временском периоду. То отежава процес одлучивања код одлука донетих без временских ограничења. Организације треба да идентификују области пословних процеса које су најкритичније за финансијски успех организације (Skibniewski & Ghosh, 2009).

КРІ показатељи могу бити валидни и делотворни када се примењују на доследан и свеобухватан начин. Такође, мора се поштовати финансијски учинак као критична мера успеха за сваки посао, али финансијски КРІ уско су повезани сет оперативних метрика (Bean & Geraghty, 2003). Где је год могуће, циљеви КРІ морају бити засновани на конкретним подацима и неким манипулативним формулама. Такође, мора постојати директна веза између КРІ и циљева, од циља до циља, као и од циљева до стратегија (Griffin, 2004).

Постоје пет критеријума за ефикасан КРІ (Hursman, 2010):

- Специфичност;
- Мерљивост;

- Доступност;
- Релевантност;
- Временска ограниченост

Метрике су моћна сила која може довести до промена у организацији, али само ако се развију праве метрике и ако су добро примењене. Погрешна метрика може утицати на процес организације и деморалисати запослене. Оно што карактерише добре КРИ показатеље јесте следеће (Eckerson, 2009):

- Што је мање КРИ, то је боље.
- Могућност продубљивања, корисници могу „бушити“ у детаље.
- Једноставно: корисници разумеју КРИ.
- Акциони: корисници знају како да утичу на исходе.
- Власништво: КРИ имају и власника.
- Корисници могу да прегледају порекло и контекст.
- КРИ воде до жељених исхода.
- Балансирано: КРИ се састоје од финансијских и нефинансијских метрика.
- Поравнање: КРИ не подривају једни друге.
- Валидирано: радници не могу заобићи КРИ.

## 4.7. Парментеров модел у 12 корака

Парментер је предложио модел од 12 корака за развој и коришћење кључних показатеља перформанси. Кораци су приказани у наставку. Овај модел базиран је на четири темеља, који су приказани на слици (Parmenter, 2007).

### ***Корак 1: Посвећеност топ менаџмента тиму***

Топ менаџмент мора бити посвећен развоју, они морају да стварају динамчно окружење и одредити у ком пројекту могу успети. Због тога они морају бити предани концепту и морају у потпуности да схватају, разумеју и прате КРИ као дневне задататке.

Кључни задаци за посвећеност топ менаџмента тиму јесу следећи:

1. Именовање координатора, менаџера. Топ менаџмент мора да пронађе екстерног менаџера, који ће радити са топ менаџментом у оквиру пројекта, олакшати посвећеност

топ менаџменту, помоћи у избору интерног КРИ тима и подржати КРИ тим на њиховом путу учења.

2. Менаџер треба да организује различите радионице за топ менаџмент како би се покренуо пројекат. Ове радионице ће објаснити ново размишљање о мерама учинка; пренети важност праћења и представити праћење КРИ-а као дневни задатак; објаснити разлику између КРИ, ПИ, и КРИ итд.

3. Одржати једнодневну радионицу фокусирања групе. Запослени из различитих делова организације долазе на централну локацију да помогну формирање КРИ пројекта на којем ће радити.

4. Пројектни тим организује две кратке радионице за топ менаџмент током пројекта.

5. Пројекти треба да буду „продати“ топ менаџменту на емоционалном нивоу, а не на логичком, зато што се ништа не продаје логичком, већ емоцијом.

Бенефити овог корака: топ менаџмент препознаје и цени то што је укључен у динамични пројекат, који побољшава разумевање њиховог пословања; развија пословну стратегију организације; повезује свакодневне активности са стратешким циљевима.

## ***Корак 2: Кључни задаци за успостављање успешног КРИ пројектног тима***

Задаци који ће тим КРИ-а морати да уведе приликом успостављања пројектног тима:

Задатак 1: Екстерни координатор или менаџер помаже у одабиру интерних члаова КРИ тима. Спољни менаџер треба да помогне топ менаџменту да изабере тим. Препоручује се истраживање кадровских евиденција, пошто се многи надарени људи налазе на нејасним местима, од којих су неки можда већ имали искуство са КРИ-ом. Менаџер тражи кадрове који имају доказане резултате одличних презентационих и комуникационих вештина, талената за иновације, знања о организацији, способности да воде друге и способност да раде под притиском.

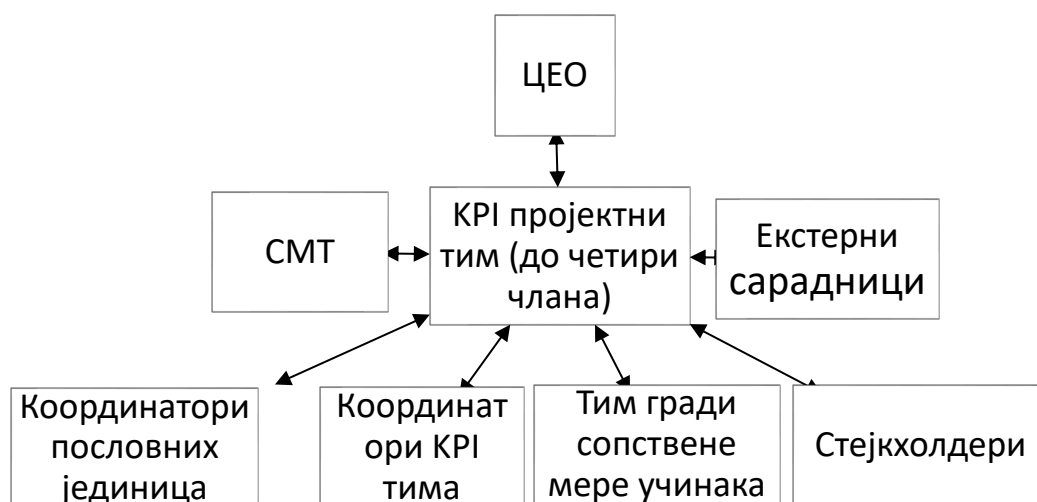
Задатак 2: Менаџер преговара о пуноправном ангажовању КРИ пројектног тима. Менаџер мора да убеди топ менаџмент да је овај тим неопходан и да је потребно да ради пуно радно време на задатом проблему и да у том случају менаџмент неће зажалити, јер ће се пројекат завршити пре предвиђеног рока.



Задатак 3: Менаџер идентификује координаторе. Менаџер такође треба да идентификује особу за везу за сваку пословну јединицу или сервисни тим. Ова особа мора бити упозната са својим радним местом, јер је њихова улога да КРІ тиму пруже детаљно знање о свом подручју рада и да пројектним члановима тима пружају повратне информације.

Задатак 4: Менаџер развија распоред тренинга и одржава вежбе за пројектни КРІ тим. За организације преко 3000 запослених менаџер ће бити укључен у обуку КРІ тимова у свакој главној пословној јединици. Ови тимови ће бити подржани од стране централног тима обучених консултаната КРІ-а. Менаџер ће обучити интерне консултанте, који ће затим обучити КРІ тимове. Као што је речено, КРІ тиму ће бити потребне обука и помоћ. Обуке могу укључивати следеће:

- Како пренети знања користећи практичне технике учења?
- Како олакшати примену радионица које ће се вежбати?
- Како пружити информативне презентације ?
- Како дизајнирати базе података?
- Практичне комуникацијске технике учења.
- Одржавање иновативне и свеже интернет странице пројектног тима.



Слика 7. Место КРІ пројектог тима и повезаност са осталим тимовима и стејкхолдерима (Parmenter, 2007).

### **Корак 3: Успостављање „just do it” културе и процеса**

Кључни задаци овог корака су следећи:

1. Потребно је обезбедити обуку и подршку тимовима тако да могу да развију своје мере перформанси.
2. Увести одлагање плаћања дуга на све постојеће КРИ.
3. Проверити претходна четири камена темељца. КРИ мора извршити проверу како би се осигурао да су сви кораци у складу са четири „камена темељца“:
  - Партнерство,
  - Пренос снаге на линију фронта;
  - Интеграција мерења, извештавања и побољшања перформанси;
  - Повезивање мера учинка са стратегијом,
4. Валидирати процес и план са свим стејкхолдерима.
5. Одредити перспективе BSC приступа. Потребно је заузети практичан приступ и избегавати расправе о именима перформанси. Могу се, на пример, примењивати имена приказана у следећој слици:

<b>Требаће вам име за сваку од ових перспектива:</b>	<b>Жашто не назвати перспективу:</b>
Финансијски учинак	Финансијски
Развој кадра	Учење и развој
Задовољство купаца	Фокус купаца
Унутрашњи процеси, иновације, коришћење нових технологија, итд.	Унутрашњи процес
Задовољство радника	Задовољство радника
Однос са окружењем и заједницом	Животна средина / заједница

**Слика 8.** Постављање холистичког приступа КРИ стратегије развоја (Parmenter, 2007).

Задаци овог корака су следећи:

1. Утврдити постојећу културу мерења. Потребно је време да се прилагоде нови приступи мерењу перформанси. Због тога је важно планирати упознавање са КРИ-има и уважавање постојећег комфора организације.

2. Потребан је фазни приступ КРІ пројекту. Победнички успех зависиће од одржавања темпа и енергије.

3. Када почне пројекат, треба осигурати да се одвијање сваке фазе заврши у року од 16 недеља.

4. Дефинисати флексибилну стопу напретка. КРІ не морају да буду једнообразно примењени у оквиру организације. Флексибилним приступ развоју КРІ-а избегавају се барем два потенцијална проблема повезана са централизованим, универзалном имплементацијом:

1. Превише хијерархијског утицаја на избор КРІ;

2. Потешкоће повезане са координисањем и ресурсима развоја КРІ-а у неколико различитих пословних јединица, одељења и радних група истовремено.

### ***Корак 5: Упознавање запослених са КРІ системом***

Кључни задаци корака упознавања запослених са КРІ системом су следећи:

1. Анкетирати запослене.

2. Направити студију случаја за промене са ПР подршком.

3. Користити визију да се привуку запослени.

4. Приказати планирани правац развоја запосленима.

5. Направити интернет страну „Где даље?“.

### ***Корак 6: Идентификовање кључних фактора успеха***

Повезаност између кључних фактора успеха и КРІ-а од виталног је значаја за организацију. Кључни фактори успеха идентификују питања која одређују благостање и виталност организације.

Задаци овог корака су следећи:

1. Одређивање већ идентификованих фактора успеха. Треба прегледати све стратешке документе у организацији у последњих 10 година. Факторе успеха треба извући и

развијени из тих докумената. Из ових информација могуће је доћи до листе фактора успеха. Потребно је проверити да ли кључни фактори успеха воде ка следећим перформансама успеха:

1. Фокус клијента
2. Финансијски учинак
3. Учење и раст
4. Интерни процес
5. Задовољство радника
6. Животна средина и заједница.

2. Организовати радионицу: Одређивање критичних фактора успеха. Технике за лоцирање пет до осам техника укључују:

- Мапирање односа кључних фактора успеха
- Коришћење пондера у подешавању радионице
- Мапирање стратегије ако постоји могућност коришћења софтвера
- Направити „чек листу“ кључних фактора успеха у односу на BSC перспективе које могу да утичу на те факторе успеха.



Слика 9. Веза између мапирања и кључни фактори успеха (Parmenter, 2007).

3. Завршити дефинисање кључних фактора успеха након консултација. Када се одреде кључни фактори успеха, потребно их је преиспитати са топ менаџментом, идентификованим стејкхолдерима и запосленима.

4. Потребно је објаснити кључне факторе успеха запосленима. Када се заузме став о коначном договору по питању кључних фактора успеха, потребно је упознати менаџмент и запослене. Након тога запослени могу да ускладе своје свакодневне обавезе са КРП-ом, што ће довести до повећања њиховог доприноса.

Користи овог корака су у томе то што запослени и менаџмент разумеју шта су кључни фактори успеха, због чега могу усредсредити своју пажњу на проналажење мере учинка у оним подручјима која ће стварати позитивну разлику.

### ***Корак 7: Чување перформанси у базама података***

Задици корака 7 (чувања перформанси у базама података) су следећи:

1. Изабрати базу података која има широк приступ унутар организације.
2. Изградити базу података.
3. Попунити базу података.
4. Обучити све тимове да користе базу података и да стално дорађују мере перформанси.
5. Проверити да ли су сва поља базе података попуњена за сваку меру перформанси.

### ***Корак 8: Избор перформанси тима***

Корак 8 представља један од најважнијих корака у побољшању перформанси. Одговарајуће тимске мере перформанси могу помоћи тимовима да ускладе своје понашање на заједнички начин, а у корист целокупне организације.

Кључни задаци корака 8 су следећи:

1. Тимови треба да заврше радне листове пре радионице.
2. Потребно је организовати радионице за обуку у свим тимовима.
3. Промовисати одговарајућу мешавину прошлих, садашњих и будућих мера.
4. Дозволити да се развијају тимске мере перформанси.
5. Користити Паретово 80/20 правило, које ће служити за процену и рачунање мера перформанси. Потребно је подстицати тимове да буду практични приликом процене и рачунања своје изабране мере учинка.

6. Не сме се заборавити циљ тима. Примарна сврха мерила успешности тима јесте у томе да асистира и помогне тиму да побољша своје перформансе.

7. 25 мера је максимум мера перформанси за тим. Треба запамтити да КРИ утичу на целокупну организацију. Дакле, не постоје КРИ специфични за један тим.

Предности овог корака су:

- Појашњава циљеве тимова.
- Прилагођава свакодневни тимски рад стратешким циљевима организације.
- Побољшава задовољство послом.
- Повећава сигурност посла.
- Обезбеђује основу за препознавање и мерење достигнућа тима.
- Обезбеђује боље разумевање и повезаност са организационом стратегијом.

### ***Корак 9: Избор најбољег КРИ-а***

Кључни задаци овог корака су следећи:

1. Потребно је осигурати да су КРИ и ПИИ уравнотежени.
2. Ограничити КРИ на нивоу организације на највише десет.
3. Дозволити развој КРИ-а и ПИИ-а.
4. Осигурати да сви КРИ имају већину или све карактеристике КРИ-а.

Користи овог корака су у томъ да ће мере имати велики утицај на организацију, подстичући правовремене акције и повезивање свакодневних активности са стратешким циљевима организације.

### ***Корак 10: Развој модела извештавања на свим нивоима организације***

Модел извештавања мора да буде прилагођен захтевима различитих нивоа у организацији и учесталост извештавања треба да подржава благовремено доношење одлука.

Главни задаци корака 10 су следећи:

1. Потребно је обезбедити одговарајућу обуку о извештавању.

2. Успоставити скуп смислених дијаграма, које је могуће лако разумети. Препоручује се праћење следећих правила приликом креирања дијаграма:

- Бити доследан.
- Приказати анализу тренда.
- Приказати опсег.
- Графикони треба да буду једноставни.
- Омогућити да се лако ажурирају.
- Учинити их доступним.
- Не приказивати линију буџета.
- Приказати преломне тачке.
- Убацити наслов који има смисла за читаоца.
- Користити боје мудро.
- Користити координатне линије.

3. Развити хијерархију извештаја за особље, менаџмент и одбор директора.

Користи овог корака су у томе да ће се развијати доследан режим извештавања, заснован на техникама извештавања базираног на одлучивању, које неће трошити превише времена менаџерима. Извештаји ће охрабрити запослене, јер имају овлашћења да одмах предузме корективне мере поводом активности које негативно утичу на КРІ.

### ***Корак 11: Олакивање употребе победничких КРІ-а***

Кључни задаци овог корака су следећи:

1. Битно је да топ менаџмент стекне поверење како би могао да оснажи и да препусти део контроле на своје запослене. Без јачања запослених ефикасност КРІ је ограничена.
2. Приказати видео запис свим запосленима о томе шта и како треба радити.
3. Имати релативне мере перформанси, које се могу поредити са другим организацијама.
4. Уверити се да постоји микс прошлих, садашњих и будућих мера перформанси.
5. Поставити КРІ као опсег, а не као један циљ.
6. Применити 10/80/10 правило.

Користи овог корака су у томе да се у организацији КРП примењује на прави начин и дата је могућност да се спроводе жељене промене.

### ***Корак 12: Ажурирање КРП-а***

Кључни задаци последњег корака су следећи:

1. Преиспитати кључне факторе успеха на нивоу организације најмање једном годишње. Околина у којој организација функционише тако брзо се мења да захтеви за преживљавањем, а потом и за просперитетом могу знатно да се промене за годину дана.
2. Одржавати једнодневне фокус групе за ревидирање мера перформанси. Циљеви радионице су да се ревидирају мере учинка са кључном групом запослених и менаџментом, као и да се учи из искуства и да се повећа вредност коришћењем мера учинка.
3. Одржавати консултације са стејкхолдерима. Заинтересоване стране ће обезбедити повратне информације о томе да ли треба побољшати стратегије и кључне факторе успеха.
4. Дозволити прилагођавање тимских мера перформанси. Мере учинка тима морају бити прилагођене по потреби како би одржале њихову релевантност и употребу.

## **4.8. Стратегијске мапе**

Постало је природно да се описују узрочне везе између стратешких циљева. На пример, једноставни узрочни ланац стратешких циљева би био следећи: запослени који су боље обучени за управљање квалитетом смањују временске циклусе процеса и дефекте процеса; побољшани процеси доводе до скраћивања пружања услуга купцима, побољшане испоруке, на време и са мање грешака, које се праве са купцима; побољшање квалитета које доживљавају купци доводи до већег задовољства, њиховог враћања и поновног трошења, што доноси коначно веће приходе. Сви циљеви су повезани, почевши од запослених, затим процеси и купци и на крају финансијске перформансе. Узрочна веза између BSC приступа и перформанси довела је до креирања стратегијских мапа.

Имплементација BSC приступа омогућава организацијама да ефикасно планирају своје стратегије засноване на перспективама BSC-а. Једна од главних предности планирања и



успостављања пословних стратегија јесте да циљеви организације могу ефикасно да трансформишу своју имовину у исходе који ће се показатим ефикасним. Преобликовањем нематеријалне имовине у опипљиве резултате пословна стратегија може се добро разумети и препознати од стране запослених. Мапе стратегије су веома корисне пословању, јер илуструју како су одговорност и улога запослених укључени у постизање циљева организације.

Стратегија мапира своју балансирану карту резултата како би подржала стратегију и објаснила из различитих перспектива шта ће бити другачије и како ће се организација променити. Још важније, мапе стратегије објашњавају основне покретаче промена. Тренутно мапе стратегије привлаче значајану пажњу међу практичарима и организацијама које развијају свој BSC приступ на основу мапе стратегије (Kasurinen, 2002).

Такође, узрочно-последична повезаност циљева омогућава да запослени лако разумеју стратегију, због чега циљеви морају бити јасни, уравнотежени и приказани језиком схватљивим свима. Ако дође до било каквог проблема у организацији, стратешка мапа упозорава на исти. Да би се израдила стратешка мапа, потребно је одабрати перспективе које треба да створе оно чиме ће се осигурати конкурентска предност у односу на остале. Она не би требало да се састоји од мноштва циљева, пошто се они касније преплићу кроз перспективе. У центру BSC приступа као аналитичког оквира налази се стратешка мапа која повезује стратегију организације са њеном операционализацијом (Ћировић и сар., 2009).

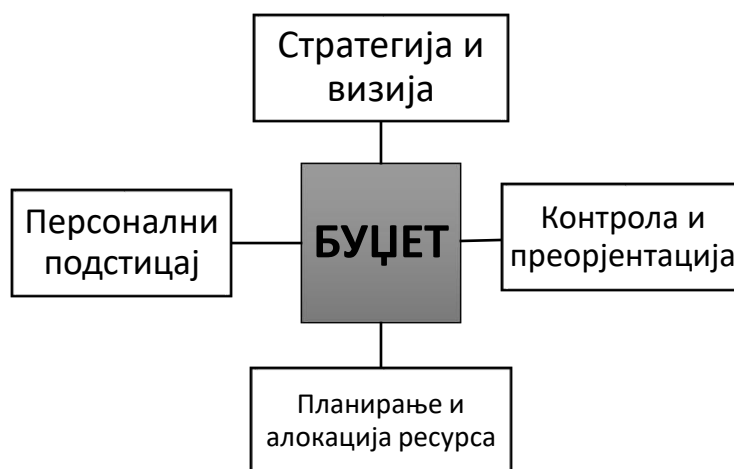
Извори информација који се могу узети у обзир приликом састављања стратегијске мапе су следећи (Niven, 2007):

- годишњи извештаји
- мисија
- вредности
- визија
- стратешки план
- пројектни планови

- студије консултаната
- подаци о конкуренцији
- историја организације
- извештаји аналитичара
- стручни часописи и новински чланци
- извештаји о бенчмаркингу.

## 4.9. BSC приступ као стратегијски приступ

Неке компаније наставиле су даље са употребном BSC приступа као система за мерење перформанси и идентификовале његову вредност као стратешког система управљања (Bose & Thomas, 2007).

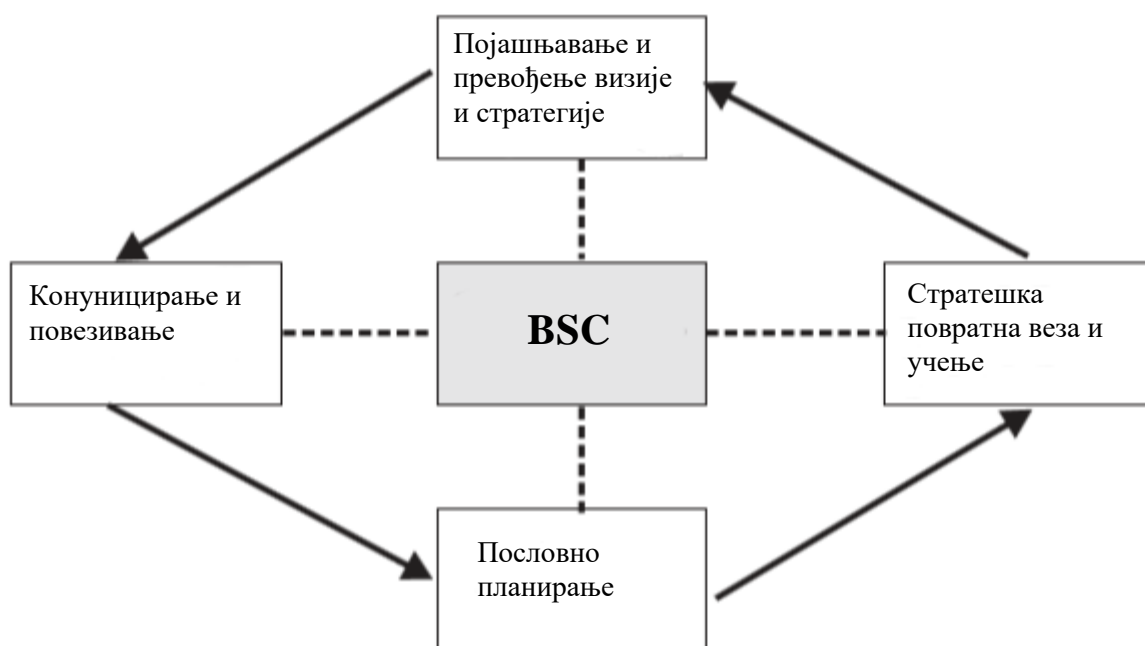


**Слика 10.** Систем конвенционалног менаџмента (Kaplan и сар., 2001).

Сходно томе, BSC приступ је унапређен да би се такође користио као стратешки систем управљања. Каплан и Нортон изјавили су да BSC приступ има способност да менаџерима омогући стварање и увођење четири нова управљачка процеса, која се могу користити појединачно или комбиновано, како би се дугорочни стратешки циљеви повезали са краткорочним акцијама (Kaplan & Norton, 1996).

Четири управљачка процеса идентификована су као:

- а) превођење визије/стратегије пословања
- б) комуницирање и повезивање визије/стратегије пословања са својим запосленима
- ц) планирање пословања за постизање визије/стратегије
- д) повратне информације и учење за процену и прилагођавање постојеће стратегије.



Слика 11. BSC као систем стратегијског менаџмента (Kaplan & Norton, 2001).

### ***Комуникација и повезивање процеса***

Други процес BSC приступа омогућава менаџерима да осигурају да се стратегија пословања разуме на свим нивоима пословања. Конкретно, овај процес нуди ефикасну структуру помоћу које менаџери могу ширити дугорочну визију и стратегију пословања свим запосленима преношењем стратегије и допуштајући да се она усклади са личним циљевима (Kaplan & Norton, 2001). Штавише, дугорочни стратешки циљеви морају бити усклађени не само са циљевима одељења, већ и са појединачним циљевима, те касније треба да се усагласе једни са другима како би се постигло остваривање дугорочних циљева (Sinha, 2006). Како би повезали стратегију пословања са индивидуалним перформансама запослених, овај процес нуди три активности: комуницирање и едукација, постављање циљева и повезивање награда са мерама учинка.

### ***Процес пословног планирања***

Овај процес омогућава организацијама да комбинују своје финансијске и пословне планове.

Менаџери у већини организација морају се суочити са сложеним поступком укључивања различитих иницијатива како би постигли своје стратешке циљеве. Штавише, уколико постизање стратешких циљева доживи неуспех, то може довести до честих разочарања у пословању, посебно међу запосленима и менаџерима. Предложени пословни процес планирања има могућност да овласти менаџере да алоцирају ресурсе и постављају приоритете како би предузимали и управљали само иницијативама које су неопходне за дугорочне циљеве (Sinha, 2006).

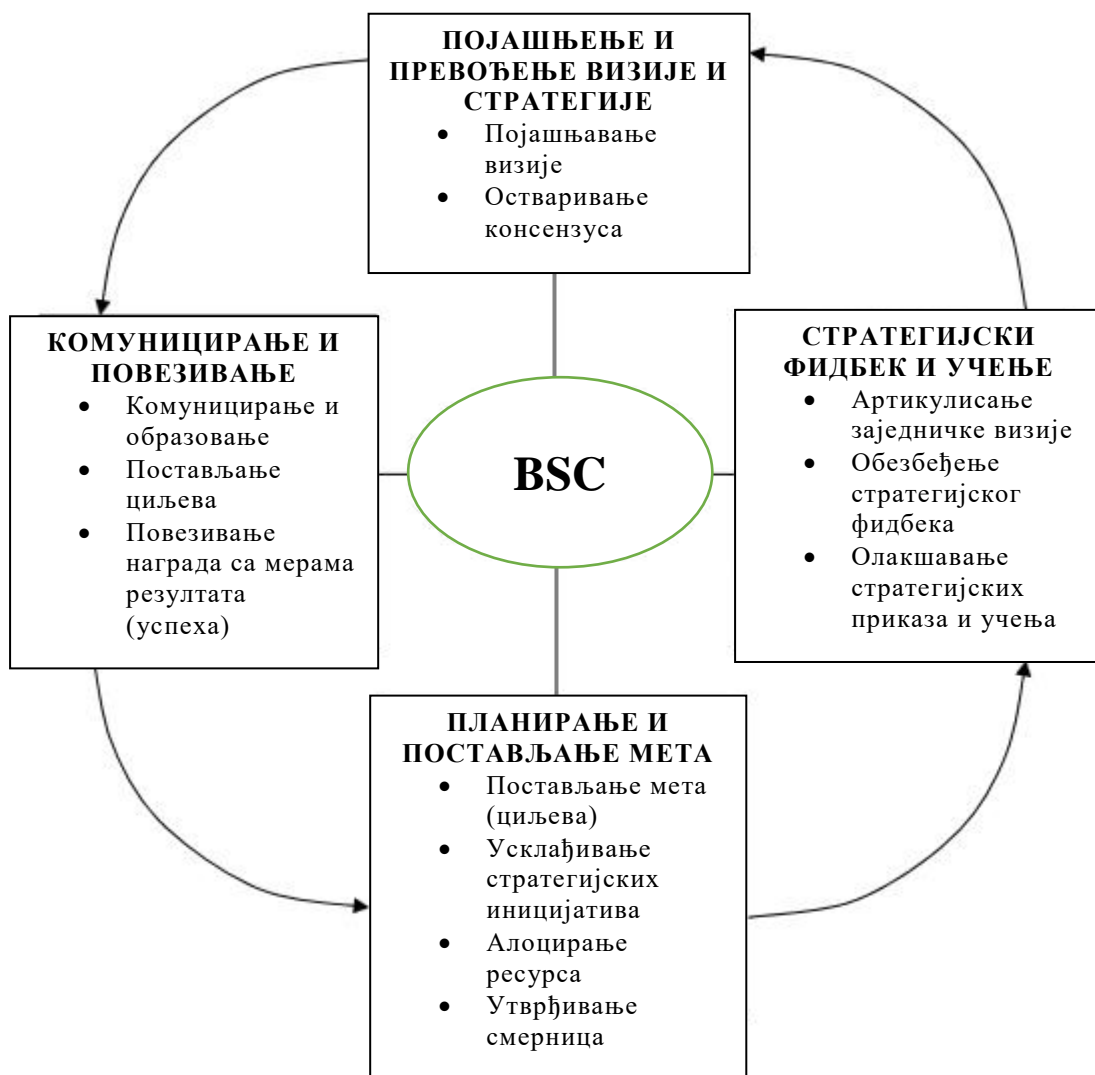
### ***Повратна информација и процес учења***

Прва три процеса помажу пословању у процесу њихове стратешке реализације. Међутим, како би се утврдило да ли је организација у стању да постигне своје стратешке циљеве, од виталног значаја су повратне информације и процес учења (Kaplan & Norton, 1996).

Поред тога, уз повратну информацију и процес учења компанија може да идентификује да ли постоји веза између четири различите перспективе, колико су јаке ове везе између њих и, на крају, да ли су добијени резултати позитивни или негативни. Ако је идентификован јаз у узрочно-последичном односу, онда треба извршити тренутне корекције како би се успоставио позитиван однос између различитих фактора пословања. На крају, повратне информације и процес учења могу приморати/довести организацију у ситуацију да изврши промене у скупу мера сваке перспективе и да имплементира оне које гарантују успешно пословање и пословну стратегију (Sinha, 2006).

## **4.10. Четири темељне перспективе BSC приступа**

Полазна основа методологије BSC приступа јесте да се не може управљати оним што се не може мерити, али исто тако да се не може мерити оно што се не може описати (Kaplan и сар., 1996; Anthony и сар., 2007).



Слика 12. Четири перспективе BSC приступа (Kaplan & Norton, 1998)

BSC модел, који су Каплан и Нортон представили 1992. године, представља популаран систем управљања перформансама и он категоризује циљеве организације у четири мерљиве и оперативне перспективе: учење и раст, финансијска перспектива, корисничка перспектива и интерни пословни процеси (Kaplan & Norton, 1992).

Као што је наведено, BSC приступ састоји се од мере финансијске успешности, односа с купцима, интерне пословне процесе, организацијског учење и раста. Свака пословна јединица у организацији треба да развије властите BSC мере тако да одражавају циљеве и стратегије организације. Неке од тих мера биће заједничке свим учесницима, односно јединицама, док ће друге бити јединствене за сваку пословну јединицу (Gascho и сар., 2000).

Четири главне перспективе BSC приступа су (Hannabarger и сар., 2011):

- 1) Финансијска перспектива – мери успех компаније у повећању вредности за акционаре, односно да ли стратегија организације доприноси побољшању финансијског стања организације.
- 2) Перспектива купаца – мери како стратегије и активности организације оријентисане према купцима утичу на лојалност купаца и већу профитабилност.
- 3) Перспектива интерних пословних процеса – мери како процеси унутар организације треба да се одвијају како би се повећала ефикасност организације.
- 4) Перспектива учења и развоја – мери како иновације, едукација и задовољство запослених доприносе остварењу стратегијских циљева.

Наведене четири перспективе не елиминишу једна другу, већ подржавају циљеве различитих техника менаџмента (попут стратешког планирања, *Total Quality Managementa*), које се користе у годинама појављивања BSC-а. Свака од перспектива садржи и посматра се кроз четири параметра, а то су:

- Циљеви – Што је потребно направити како би се остварио успех?
- Мере – Који параметри ће се одабрати и пратити како се доказао пословни успех?
- Циљне вредности – Које квантитативне вредности ћемо користити како би се одредио успех мерења?
- Иницијативе: Шта је потребно учинити како би се достигли задати циљеви?

Према BSC концепту све финансијске и нефинансијске мере треба да су укључене и да су део информационог система у свим нивоима организације (Kaplan & Norton, 2006).

Приступ BSC доприноси побољшању перформанси организације, омогућујући постојање четири главна елемента, које, у поређењу са другим оквирима, разликују стратешко управљање и учење (Kaplan & Norton, 2007):

1. Разјашњење визије и мисије за све запослене унутар организације.
2. Улога комуникације као фактора интеграције свих напора појединачних пословних јединица да задовоље циљеве организације.
3. Усредсредити се на важност приступа као алата који омогућава ревидирану стратегију.

4. Усредсредити се на стратешке повратне информације, укључивањем стручних знања о променама у конкурентном окружењу.

Било би пожељно да се BSC приступ имплементира у свим организацјама као систем мерења и унапређивања перформанси. Тако би организација, на бази скупа различитих финансијских и нефинансијских показатеља, знала где се налази у односу на своје постављене и планиране циљеве (Kaplan & Norton, 1996).

BSC приступ пружа могућност да стратегијски циљеви буду транспарентни и претворени у циљеве свих сегмената организације, као и свих запослених. Стратегија би морала да буде тако дефинисана да свака организациона целина, да сваки сегмент, сваки власник процеса, па чак и сваки запослени, може и мора да препозна своју улогу у дефинисаним стратегијским циљевима и да на тај начин одреди сопствене циљеве и активности ка њиховом испуњењу и побољшању самих показатеља перформанси организације.

Улога BSC приступа јесте у томе што садржи правилне мешавине мерења и оцењивања процеса и додатне вредности за купце, који нас могу довести до жељених и планираних финансијских резултата (Niven, 2010).

#### **4.10.1. Финансијска перспектива**

Генерално посматрано, мере финансијског учинка могу се сматрати најважнијом компонентом у примени стратегије компаније. То је последица главне улоге подршке и унапређења организације. Циљ главне финансијске перспективе јесте повећање вредности акционара, раста и профитабилности.

Изградња саме мапе стратегије по правилу почиње финансијском стратегијом. Као што је већ речено, ова перспектива има циљ да повећа вредности за акционаре, повећа приход, као и раст организације. Повећање прихода може се остварити кроз улазак на нова тржишта, понудом нових производа и услуга или привлачењем нових купаца, као и повећањем вредности постојећих купаца кроз оснаживање односа путем проширења понуде. Продуктивност по правилу има два приступа: први се односи на побољшање структуре трошкова смањењем директних и индиректних трошкова; други приступ се односи на боље искоришћење постојеће имовине кроз смањење радног и фиксног капитала.

Финансијска перспектива представља најбитнији аспект пословања, будући да је остварење добити најважнији циљ којем тежи свака организација. Финансијску перспективу приступа BSC чине циљеви и мере који представљају крајњу меру успешности за организацију у сврху максимизирања профита. Постизање циљева у перспективи учења и развоја, интерних пословних процеса и перспективи купаца резултирају у финансијској перспективи, што указује на важност финансијских показатеља перформанси, али не као јединог показатеља постизања организационих циљева, тако да се дугорочни финансијски раст може постићи коришћењем BSC приступа за постављање циљева којим се мере финансијске перформансе у комбинацији са низом других активности, које се могу користити за ангажовање запослених, побољшање финансијских процеса, интерних процеса и односа са купцима.

Ако организације желе да остваре оптималну предност коришћењем BSC приступа, такође треба да размотре и нефинансијске факторе. Ако се организације само усредсреде на остваривање краткорочних финансијских исхода, то би могло да доведе до тога да организација развија само краткорочне циљеве и игнорише дугорочну вредност и инвестиције и занемарује значај интелектуалних и нематеријалних средстава, која имају главну улогу у развоју организација (Kaplan и сар., 1996). Индикативно је да су неке од финансијских мера које се могу користити следеће: проценат бруто марже, смањење трошкова у кључним подручјима, повраћај инвестиција и повраћај уложеног капитала (Kaplan и сар., 1996; Collis и сар., 2012).

#### **4.10.2. Перспектива купца**

У последњих неколико година, већина организација развила је своју визију, засновану на сопственом купцу, с обзиром на то да се фокус и задовољство купаца сматрају важним за било који сектор. Основни циљ организације заснован на перспективи купца јесте пружање одличних услуга, квалитета и обезбеђивање задовољства купаца како би пословање могло одржавати добру репутацију међу њима (Amaratunga и сар., 2000).

Главни водећи индикатор ове перспективе представља задовољавање потреба и очекивања кључних корисника, односно купаца. Још један важан фактор, који сви пословни субјекти морају размотрити, јесте да се обезбеди да сви производи и услуге буду испоручени на време и да су тржишне околности класификоване тако да омогуће мерење учешћа у одређеним секторима (Kaplan и сар., 1996).



Перспектива купца фокусира се на мишљење купаца о организацији и на то како организација жели да је купци виде (Norreklit, 2000). Задовољство купца је приоритет многим организацијама, посебно у данашње време, када је пословно окружење још конкурентније и може деловати као веома важан, чак кључни, показатељ учинка, који сведочи о напорима организације да буде још успешнија (Anderson & Sullivan, 1993). Приликом дефинисања стратегије веома је важно, путем истраживања тржишта, дефинисати сегменте тржишта и купаца, као и њихове жеље у погледу цена, квалитете, функционалности и сл. Организације које изаберу изврност перформанси морају водити рачуна о конкурентским ценама, квалитету производа и услуга, брзој реализацији поруџбина и доставе у задатом времену. Лични приступ купцу (кориснику) захтева квалитетан однос са купцем кроз изузетан ниво услуге и понуде производа. Уколико је изабрано вођство производа и услуга, стратегија се мора усмерити на функционалност, својства и укупне перформансе производа и услуга.

Корисници обично имају четири главне бриге у вези са производом или услугом које нуди једна организација: време, квалитет, перформансе и услуга, трошкови. Због тога организација мора да усклади своје циљеве према ова четири елемента, а потом трансформише ове циљеве у посебне мере.

### **4.10.3. Перспектива интерних процеса**

Интерни процеси могу се користити за категоризацију циљева купаца и организације. То се постиже мерењем процеса компаније у циљу постизања најбољег исхода учинка. Спровођењем перспективе интерног процеса клијенти и финансијски стратешки циљеви могу бити остварени (Kaplan и сар., 1996).

Организациони процеси се могу посматрати и кроз употребу BSC приступа и могу осигурати да ће резултати бити довољни, односно задовољавајући. Постоје две главне разлике између традиционалног приступа и BSC стила мерења перформанси. Две главне разлике су следеће (Amaratunga и сар., 2000):

- Главни метод који се користи у традиционалним приступима односио се на то да се посматрају и развијају постојећи процеси, док приступ BSC генерише нове процесе који омогућавају организацији да превазиђе задовољење финансијских циљева и циљева клијената.

- Да би увео нове производе и услуге, BSC приступ интегрише иновативне процесе како би повећао исход увођења нових производа и услуга.

Циљеви ове перспективе обично се постављају након финансијске и перспективе купаца, јер овај сегмент заправо идентификује процесе критичне за постизање циљева купаца и власника, те ствара вредност за организацију.

Повезаност процеса и купаца веома је важна, јер овде сигнализирамо два велика прелаза: из унутрашњег (запослени, клима, процеси) ка спољним (клијенти), и из нематеријалног (вештине и знања) ка материјалном (исходи с купцима и финансијске награде). Исходи са купцима сигнализирају „шта?“ , а унутрашњи процеси дају одговор на „како?“ стратешки спровести (Niven, 2010).

Финансијски добици, који се темеље на побољшаним пословним процесима, појављују се у неколико фаза. Прва фаза је редукација трошкова, до које долази услед побољшања пословних процеса. У овој фази се стварају краткочрни добици за организацију. Друга фаза представља раст прихода на основу продубљеног односа са купцима и она доводи до побољшања финансијског резултата у средњорочном периоду. Трећа фаза је иновативност, која може довести до дугорочних прихода и побољшања профита. Због тога би организација требало да спроводи све три фазе у побољшању пословних процеса.

#### **4.10.4. Перспектива учења и развоја**

Препознато је да је најслабија перспектива у BSC приступу перспектива учења и развоја. Већ годинама је, како је то један извршни орган описао, учење и перспектива раста „црна рупа BSC-а“. Иако су компаније имале генеричке мере за запослене, као што су на пример задовољство радника и морал, ниједна компанија није имала метрику којом је мерила и повезивала способности запослених са стратегијом организације. Неколико научника истраживало је везу побољшања људских ресурса и побољшања финансијских перформанси (Becker и сар., 1998; Huselid, 1995).

Према *Kaplan-у Norton-у*, перспектива учења и раста може се поделити на два главна дела (Kaplan & Norton, 1996):

- Циљеви запослених: компетенције запослених могу се побољшати употребом програма обуке. Такође, продуктивност и задржавање запослених постиже се кроз лично задовољство, које ће му пружити погодно окружење за активности и рад.

- Процеси и циљеви система: овај аспект фокусира се на унапређење практичне инфраструктуре организације, тако да стално и континуирано учење може побољшати способности управљања информацијама (нпр. вештине комуникације, структура података и базе података).

BSC приступ истиче важност улагања у људски потенцијал и усмерава мерења на три основна показатеља (Podrug и сар., 2012):

1. Задовољство запослених и њихова мотивација представљају предуслов за унапређење квалитета, продуктивности и задовољства купаца.
2. Задржавање запослених представља задатак организације да задржи оне запослене у односу на које организација има дугорочни интерес. Организација дугорочно улаже у своје запослене, те би њихов одлазак из организације значио губитак интелектуалног капитала.
3. Продуктивност запослених мери се произведеним производом или услугом по запосленом. Производ или услуга могу се мерити физичким мерама (број производа по запосленом, број пређених километара итд.) или финансијским мерама (приход по запосленом, профит по запосленом, додатна вредност по запосленом и сл.).

Перспектива учења и развоја је највише занемарена у организацијама. Раст и развој организације немогући су без запослених. Задовољство запослених најчешће се мери испуњавањем анонимних упитника или анкета на нивоу целе организације. Што је веће задовољство, њихов учинак ће бити бољи, а то се може постићи на бројне начине: учествовањем у акцијама организације, пружањем прилика за испуњавање личних циљева, квалитетним радним окружењем, добром интерном комуникацијом. Запослени су свесни заједничке визије, мисије и стратегије организације, па је и у потпуности разумеју и своје циљеве поистовећују са циљевима организације (Atkinson и сар., 2007; 2010).

Може се закључити да, како би се постигли амбициозни циљеви у прве три перспективе BSC приступа, они ће зависити од организационих способности перспективе за учење и раст, које представљају покретач изврних остварења (Kaplan & Norton, 2010).

## 4.11. Поређење BSC приступа у финансијским и нефинансијским организацијама

BSC приступ је оригинално био намењен профитабилним организацијама, али је као успешан систем модификован и за јавне и непрофитабилне организације. Разлике у BSC приступу код профитних и непрофитних организација може се представити сликом која следи (Mathys & Thompson, 2006).

Карактеристике	Приватни сектор	Јавни сектор
<b>Фокус</b>	Вредност акционара	Ефективност мисије
<b>Финансијски циљеви</b>	Профит; Раст удела на тржишту; Иновације; Креативност	Смањење трошкова; Ефикасност; Одговорност према јавности
<b>Брига клијената о ефикасности</b>	Не	Да
<b>Жељени исход</b>	Задовољство купаца	Задовољство стејкхолдера
<b>Стејкхолдери</b>	Акционари, власници обвезница	Порески обвезници, законодавци, инспектори
<b>Ко дефинише буџетске приоритете</b>	Потражња купаца	Руководство, Законодавци, агенције за финансирање
<b>Кључни фактори успеха</b>	Јединственост; Напредне технологије	Једноликост; Економије обима; Стандардизована технологија

**Слика 13.** Поређење BSC показатеља у приватном и јавном сектору (Mathys & Thompson, 2006).

Основна идеја BSC приступа јесте да мерење перформансе садржи поред финансијских мера и нефинансијске мере, јер се успешно пословање не може постићи одлучивањем базираним само на финансијским показатељима. У профитабилним организацијама примарни циљ BSC приступа је да одржати дугорочне финансијске перформансе. Нефинансијске мере једноставно служе као водећи показатељи за дугорочне финансијске перформансе (Horngren и сар., 2010).

Стратегија BSC приступа у непрофитним организацијама задржава се у срцу система без обзира на делатност. Међутим, непрофитне организације често немају јасно и прецизно дефинисану стратегију, поготово у односу на временску компоненту. Док

профитне организације покушавају да дефинишу и успоставе стратегију, непрофитне се окрећу креирању планова и програма за обезбеђивање буџета. Као резултат тога непрофитне организације су фокусиране преваходно на интерна мерења ефикасности и квалитета у оквиру расположивих средстава, често заборављајући на сврху постојања и крајњи циљ (услуга клијентима), те је стога мисија, као најважнији покретач, стављена на врху BSC карте. Ипак, јасно је да непрофитне организације требају стратешке циљеве, који најпре јасно дефинишу разлоге постојања те организације, а тек у крајњој линији описују приоритете са којима се организација усагласила како би достигла и усавршила своју мисију. Због обавезе сталног унапређења кроз дефинисану мисију и стратешке циљеве, стратегија је ипак постављена у центар BSC-а и код непрофитних организација.

Основна разлика профитабилних и непрофитабилних организација је у томе што су профитабилне стратешки оријентисане, док су непрофитабилне ипак преваходно оријентисане ка мисији. Код непрофитабилних организација креће се од врха (мисије) и долази се до перспективе корисника (клијената), а не финансија, што је случај код профитабилних организација. Приватни сектор има одговорност према својим акционарима кроз резултате финансијске перспективе, док се у јавном сектору фокус ставља на задовољство клијената и њихових потреба, у складу са дефинисаном мисијом организације.

Јавне и непрофитне организације усмерене су на задовољење клијената у складу са дефинисаном мисијом и циљевима, без акцента на финансијску добит, па се стога класична архитектура BSC приступа мора модификовати како би се приоритети заменили. Код јавних и непрофитних организација финансијски показатељи свакако нису у првом плану, као што је то случај код профитних организација.

## **4.12. Предности и недостаци BSC приступа**

Према неким ауторима, предностима BSC-а приступа могу се сматрати (Yongvanich & Guthrie, 2009):

- Пренос стратегије у целој организацији;
- Бољи однос организационих и личних циљева са политиком награде;
- Побољшано стратешко учење (контрола и повратна информација);
- Ширење узрочног и ефектног разумевања критеријума учинка менаџера и

оснаживања за доношење стратешких одлука;

- Стварање равнотеже између унутрашњег и спољног учинка и финансијских и нефинансијских критеријума;
- Флексибилност и компатибилност са било којом организацијом.

Предност BSC модела је сигурно и у томе што га могу користити компаније у било којој привредној грани. Ипак, различита конкурентска окружења захтевају и различите групе показатеља перформанси. Због тога они морају бити прилагођени визији, односно сврси компаније, стратегији, технологији и организационој култури. Предности се могу дефинисати путем следећих тачака (Hočevar, 2007):

- Повезаност – повезује и усклађује бројна, на први поглед одвојена, а заправо зависна подручја конкурентског пословања. Тиме што су менаџери присиљени разматрати све значајне показатеље истовремено, могу спречити остваривање побољшања на једном подручју на рачун других подручја.

- Остваривање стратегије – Суштина BSC прустапа јесте стратегија, а не надзор, као у традиционалним начинима мерења, који произлазе из финансијских становишта, па одређују што запослени треба да раде, а затим надзиру њихову успешност. BSC приступ укључује запослене у избор оних поступака који ће водити ка заједничком циљу.

- Нефинансијски показатељи – Неке организације користе савремене нефинансијске показатеље за процену успешности пословања, али нису одлучиле који су показатељи кључни за процену успешности пословања организације као целине.

- Употребљивост – Корисници информација које пружа BSC приступ су екстерни и интерни. Екстерним корисницима фокус је на финансијској перспективи и перспективи пословања с купцима. Интерни фокус је на преостале две перспективе.

Иако су велике организације, као и непрофитне, успешно усвојиле BSC приступ, он је био предмет критике и теоретичара и практичара (Norreklit, 2000).

Један од недостатака BSC приступа везан је и за број перспектива који зависе пре свега од потреба и услова у којима послује организација. Организација се не мора придржавати све четири перспектива, тј. оригиналног концепта, што може негативно утицати на њу. Неким организацијама су, можда, потребне и додатне перспективе. Грешка је ако се BSC приступ користи само као систем мерења, а не као систем стратегијског управљања (Pešalj, 2006).

Такође, организације треба да буду свесне барем још три ограничавајућа фактора BSC приступа (Pešalj, 2006):

- Иновативност – BSC приступ није револуционарни начин мерења успешности пословања, јер су се и у пракси и у теорији већ примењивали нефинансијски показатељи за мерење успешности пословања. Поред тога, тврди се да је тешко мерити ефекте у организацијама у којима су иновације веома значајне за конкурентност и где се организације морају редовно прилагодити новим ситуацијама на тржишту (Schoenfeld, 1991).

- Непотпуност – BSC приступ обухвата бројна значајна подручја пословања. Ипак, у предложеном моделу гледишта нису потпуна.

- Опсежност – BSC приступ представља опсежан систем показатеља и информација и може проузроковати тешкоће у оцењивању успешности пословања организације као целине, односно при упоређивању пословања организације с другима.

Поврх тога, као недостаци BSC-а приступа могу се навести и следеће карактеристике самог приступа (Lipe & Salterio, 2002):

- Недостаје систем пондера;
- Не разматра ставове акционара и других спољних актера у наглашавању формулације и имплементације стратегија;
- Везе између поља нису јасне;
- Атрибути BSC-а модела су нетачни, субјективни и језички, а за евалуацију се користе неодговарајући модели;
- Корисници субјективно интегришу резултате.

Упркос свом успеху у многим организацијама у целом свету, BSC приступ је каткад критикован, нарочито у широком кругу академика. Најважније критике односе се на следеће:

- Карактеристике односа између области мерења у BSC приступу (Nørreklit, 2003).
- Приступ занемарује димензију времена (Nørreklit, 2003).
- Ослањање BSC-а на ограничен број мера (Hudson и сар., 2001; Mårtensson, 2009).
- Недостатак интеграције између мера највишег нивоа и оперативног нивоа (Akkermans & Van Oorscht, 2005).

- Претерано наглашавање оних интерних процеса који се баве екстерним процесима (Akkermans & Van Oorscht, 2005).
- Концепт BSC-а, без модификација, није довољно ефикасан да допринесе одрживости корпорације (Bieker, 2003).

### **4.13. Утицај процесног приступа на BSC концепт и организационе перформансе**

Усмереност на саме процесе доводи до скраћења укупног времена процеса, као и до повећане флексибилности, која ће омогућити брз одговор на промене у потребама тржишта (Helmrich, 1997).

Процесни приступ представља померање пажње од готових резултата на онај ланац активности које обликује ове резултате. Основна замисао је следећа: процес је тај који ствара резултате; процесима у организацији треба управљати и треба их непрекидно побољшавати (Rentzhog, 2000).

Да би увели BSC приступ у организацију, потребно је увођење и приступног процеса. Посматрајући само перспективу интерних процеса, примећује се да се у тој области може пратити одређени број индикатора (Pešalј, 2006):

- административни трошкови/укупан приход (%),
- време процеса производње (број) – испоруке реализоване на време (%),
- просечно водеће време (број),
- водеће време, развој производа (број),
- водеће време, од поруџбине до испоруке (број),
- водеће време, добављачи (број),
- водеће време, производња (број),
- просечно време потребно за доношење одлуке (број),
- обрт залиха (број) – унапређење продуктивности (%),



- капацитет ИТ у предузећу (број),
- капацитет ИТ/број запослених (број),
- промене у залихама ИТ (у нов. јед. или %),
- ИТ трошкови/административни трошкови (%),
- утицај процеса производње на окружење (број),
- утицај употребе производа на окружење (број),
- трошкови доношења погрешне одлуке/приходи менаџмента (%),
- уговори испуњени без грешке (број),
- административни трошкови/број запослених (у нов. јед.) ...

Код процесног приступа све процесне у самој организацији можемо поделити на основне и помоћне. Ваља нагласити да се неће пратити сви показатељи, већ само они показатељи које можемо поделити у три основне процесне групе (Kaplan & Norton, 2001):

- иновације;
- операције, односно процес производње;
- постпродајне услуге.

У процес производње могу се увести три групе показатеља (Pešalj, 2006):

- показатељи (индикатори) времена трајања процеса;
- показатељи (индикатори) квалитета процеса;
- показатељи (индикатори) трошкова процеса.

На тај начин се за сваку од ових наведених група могу дефинисати показатељи. За показатеље квалитета процеса могу се успоставити индикатори који ће мерити достигнути ниво квалитета. Ту постоји четири нивоа квалитативног одређења процеса и то су (Pešalj, 2006):

1. Ниво спонтаности. У питању је ниво примитивног процеса. Његова структура и динамика су недовољно планиране. На овом нивоу процесу се обично приступа *ad hoc*. Овај ниво одликује:

- непостојање јасних процедура и дефинисаних стандарда извршења;
- непостојање адекватне документације;
- неуједначена знања и вештине извршилаца;
- успех процеса искључиво зависи од вештина и искуства менаџера и процесног тима.

2. Ниво иницијализације. На овом нивоу долази до почетних покушаја у систематизованом приступу процесима. Одликују га грешке које се јављају приликом почетних покушаја организације и уходавања процеса. За овај ниво је карактеристично:

- коришење нестандартних приступа и постепено уходавање система;
- документовање појединих делова процедура и података (обично се на овом нивоу документује само шта треба урадити, али не и како);
- сви процеси се структурирају према основном начину функционисања.

3. Ниво формализма је ниво на коме долази до потпуног усаглашавања целокупног процеса. На овом нивоу карактеристично је постојање прецизних стандарда и процедура извршења процеса, при чему процес у одређеној мери губи способност прилагођавања, односно постаје крут. Овај ниво одликују:

- институционализација стандарда и процедура;
- постојање пратеће документације за све важније процесе;
- конзистентно прикупљање података и извештавање кроз целу организацију;
- развијен систем тренинга за управљање процесима.

4. Ниво оптимизације. У питању је највиши ниво квалитета организовања процеса. На овом нивоу процес има прецизне стандарде, у одређеним деловима и јасно дефинисане процедуре, али добија способност прилагођавања променљивим околностима. За овај ниво је карактеристично следеће:

- прикупљање података и њихово чување у интегрисаним базама;
- успостављање механизма за перманентно побољшавање процеса;
- континуално подстицање инвентивности свих у организацији у функцији развоја процеса;
- превазиђено је размишљање о успешности процеса, акценат је на успеху људи и система.

Увођењем процесног приступа у систем управљања организацијом може се створити солидна основа за мерење и праћење пословних процеса, што у крајњој мери може условити и лакше мерење и праћење индикатора који су везани за купце, финансије и запослене. Такође, увођењем овог приступа олакшава се увођење самог BSC приступа у организацију, што ће олакшати мерење перформанси (финансијских и нефинансијских), пре свега у области интерног процеса.

#### **4.14. Проблеми приликом имплементације BSC приступа**

Да би организације успешно имплементирале BSC приступ оне морају вешто да избегну неке замке. Проблеми са којима може да се сусретне организација приликом имплементације BSC приступа су (Niven, 2006):

1. *Преурањено везивање за менаџмент процесе.* Прелаз од комуникацијских алата (уз помоћ развијања стратегијске мапе) ка мерењу, ка систему стратегијског менаџмента представља природну еволуцију ка успешном BSC-у. Имплементирање BSC-а у менаџмент процесе, као што су буџетирање, надокнаде запослених и корпорацијско управљање, омогућава организацији да искористи сав потенцијал овог динамичног оквира. Ипак, преурањени покушаји да се изграде ове везе могу изазвати брзу пропаст BSC-а. Највећи кривац томе јесте веза BSC мера са надокнадама. Пажња и фокус сваког запосленог недвосмислено се повећавају захваљујући овом моћном алату, али његова прерана употреба може да произведе нежељене споредне ефекте. На пример, мере које повезују надокнаду са BSC-ом могу да се покажу као неделотворне и да доведу до дисфункционалног процеса одлучивања, јер ће менаџери на овај начин све покушати да претворе у зараду. Циљеви (таргети) такође могу да представљају проблем, посебно ако се ради о новим мерама. Агресивни циљеви могу да се схвате као недостижни и

нереални, што може код запослених изазвати губитак мотивације, коју су на почетку можда имали. С друге стране, прелако достижан циљ не може баш да подстакне значајније перформансе. Ако се деси да ово везивање за зараду буде на удару критике, запослени, менаџери и руководиоци, сви на исти начин ће можда кривицу пре свалити на инхерентне недостатке BSC система, него што ће сносити одговорност за лоше осмишљену схему надокнада.

2. *Недостатак каскада.* Овај проблем се не односи на сваку организацију. Неке мале компаније или радне јединице унутар већих субјеката могу да развију један BSC, довољан за управљање акцијама целокупне радне снаге. Међутим, веће организације морају да каскадирају BSC од врха до дна, ако желе да искористе предности које нуди овај систем. Радници у „*front ofisu*“ су за сада изузети из организационе структуре, јер виши нивои BSC система, иако донекле могу поспешити мотивацију и стицање нових знања, веома мало могу утицати на свакодневне активности. Право уједначавање може да се догоди једино ако се направе каскаде BSC-а за све нивое организације и ако се дозволи свим запосленима да сами опишу како доприносе свеукупном успеху организације.

3. *Неефикасно развијање тимова.* Тим ће бити успешан због различитих перспектива (а не упркос њима), које имају различити људи из различитих делова организације, а који пружају различите тачке гледишта. BSC најбоље успева у тиму у којем се различите приче и карактеристике спајају у својеврсну алхемију пасиониране дебате и зажарене дискусије, која има за циљ да одрази веродостојно стање у читавој организацији.

4. *Без нових мера.* Доношење узбудљиве групе мера и постављање тих мера у погодно унапред одређено окружење није оно што BSC ради. Ипак, некада је искушење да се уради управо то превелико. У покушају да се усагласе са најновијим одлукама менаџмента, групе брзо и лако сакупе иста она мерења перформанси која су користили пре и неизоставно их угурају у четири перспективе, мислећи да су развили потпуно нови BSC. Након неколико месеци извештавања група ће сасвим сигурно преиспитати потребу за BSC-ом, будући да ће резултати бити отприлике исти као и увек. Оно што креира вредност BSC-а јесу нове и „недостајуће мере“ и њихово узајамно дејство са осталим индикаторима. Многе од мера потребних да се креира стратегија можда су већ ту, али у огромној већини случајева оне морају бити замењене новом и иновативном метриком, како би се омогућила примена стратегије.

5. *Недоследна менаџмент пракса.* Као што му и само име каже, BSC представља нову парадигму равнотеже унутар организације: балансирање између потреба унутрашњих и спољашњих заинтересованих страна, балансирање између краткотрајних могућности и дуготрајног стварања вредности, балансирање између заосталих и водећих индикатора перформанси и, наравно, балансирање између финансијских и нефинансијских индикатора. Сигуран начин да се убрза прерана пропаст BSC-а јесте активно промовисање уравнотежених мера, док се истовремено награђује понашање које осликава децидно неуравнотежене идеале. Дobar пример тога јесте покушај да се управља према начелима BSC-а, али се ипак зарада даје само на основу краткорочних финансијских перформанси. Порука коју шаље оваква пракса је јасна: ми можда кажемо да су нефинансијски индикатори битни, али сви знамо да је новац заправо најважнији. Многе организације ће на сличан начин заговарати тимски рад и сарадњу као круцијалне диференцијаторе успеха, док ће отворено награђивати индивидуе само на основу њиховог личног постигнућа. Ефикасна употреба BSC-а налаже истинску посвећеност развоју и укљученост у менаџерске процесе, који су у складу са холистичким циљевима нераскидиво повезним са самим BSC-ом.

6. *Недостатак извештавања о BSC резултатима.* Организације које се надају да ће постићи велики успех захваљујући инвестирању у BSC, али неће да одвоје време и напор да извештавају и дискутују о резултатима, заправо се надају да ће да освоје на лутрији, али неће да се потруде да уплате тикет – то се једноставно неће десити. Резултати се редовно морају оглашавати широм организације и, можда још важније, морају да се уклопе у агенду састанака менаџмента, тако да се импликације и последице могу анализирати, да се о њима може разговарати и дискутовати док се сиров материјал података не претвори у суштинско разумевање проблема и конкурентску предност.

7. *Недостатак смерница за BSC програм.* Будући да су организације широм света искусиле вишеструке користи од BSC-а, овај концепт је постао општеприхваћен и одобрен као менаџмент алат. Пошто је потврђен значајан статус овог концепта, неке организације ће га прихватити само зато што се чини као права ствар. Јасно, то јесте права ствар, али то никако није оправдање да руководилац тима не утврди специфичне смернице, неопходне када се прелази на BSC. Какве проблеме ће BSC решити у једној организацији? Ако не постоји одговор на ово фундаментално питање или, још горе, ако се о томе уопште није ни размишљало, BSC ће задесити срамна судбина – равнодушност организације према њему. Недостатак смерница често резултира тиме да се BSC сматра додатком некој другој великој иницијативи, која треба да уведе промене. Можда је у току

иницијатива за планирање ресурса или програм менаџмента за односе са корисницима. Консултанти могу да предложе BSC као логичан продужетак ових напора, који би требало одмах да се имплементира. Без јасно дефинисаног циља програма, BSC лако може да се погрешно протумачи и игнорише, док потпуно не избледи на крају.

8. *Недостатак стратегије.* Изузетно је тешко да се имплементира систем стратегијског менаџмента без стратегије. У самој сржи BSC концепта јесте стратегија организације, која управља акцијама и одлукама и омогућава усаглашеност од врха до дна. BSC може да се развије без помоћи стратегије, али тада постаје кључни индикатор перформанси једног система, без многих карактеристика које прави BSC нуди. Јасно је да процес који је укључен у грађење BSC-а може да помогне компанији да се врати својој примарној стратегији или да је реорганизује, што је резултат детаљних и пасионираних дискусија које прате мерење перформанси, које је пак неопходно како би се стимулисало постизање изузетних учинака.

9. *Недостатак BSC обука и тренинга.* У журби да изгради BSC, многе организације ће жртвовати значајне и детаљне BSC обуке намењене онима који ће заправо овај систем користити. Држаће се састанци на којима ће се промовисати BSC као систем који управља финансијским и нефинансијским мерама, али ће се пружити мало информација о детаљима и комплексности овог модела. Често привидна једноставност BSC-а чини људе подложим уверењу да детаљнији тренинг није потребан. Ако се чини да је BSC лако савладив, може да се деси да организација спонзорише само тренинг на високом нивоу, па онда да верује пословним инстинктима својих запослених да ће се инстинктивно уључити у развој моћних нових мера за повећање перформанси. Последице овакве одлуке саме ће се показати у лоше осмишљеном BSC-у, недостатком употребе и слабој усклађености широм организације. Зато је потребно издвојити време на почетку имплементације како би се развио опсежан BSC курикулум, који укључује позадину концепта, ваше циљеве приликом имплементације, типичне проблеме, жељени успех и детаље о самој имплементацији.

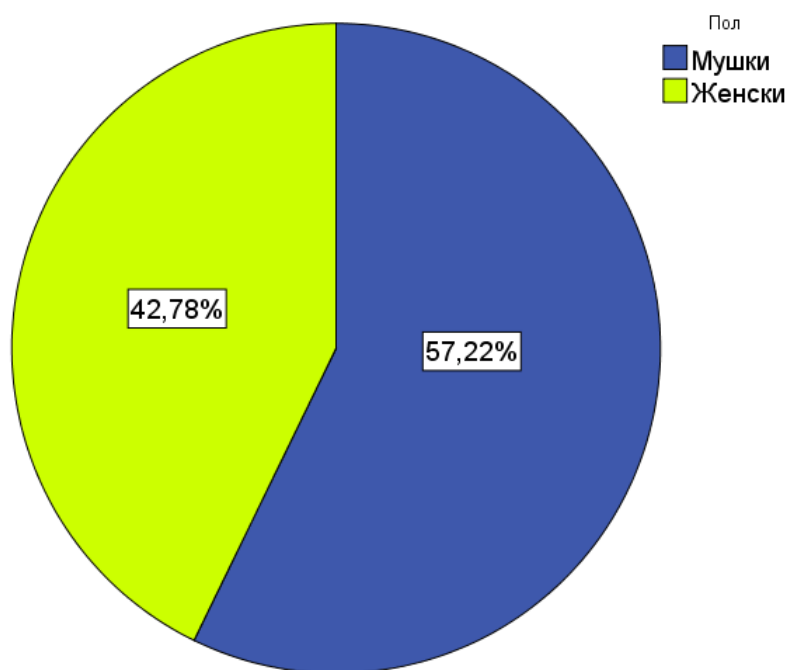
10. *Недостатак покровитељства руководећег кадра.* Без покровитељства руководиоца, међутим, сви напори су највероватније осуђени на пропаст. Многи елементи BSC-а одвијаће се у етапама: прво, стратегија треба да се дешифрује и преведе; затим се развијају циљеви, мере, таргети и иницијативе; након тога се BSC каскадира кроз целу организацију; на крају се укључује у менаџмент процесе организације. Подршка и покровитељство руководећег кадра представља нит која повезује цео процес,

од почетка до краја. Без јасног и гласног лидера, присутног у сваком појединачном тренутку, сав посао може веома брзо стати. Једноставно речено, ништа не може заменити енергичног и едукованог руководиоца, вољног да неуморно ради на унапређењу BSC-а.

## 5. АНАЛИЗА И ОЦЕНА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

### 5.1. Резултати и анализа резултата истраживања

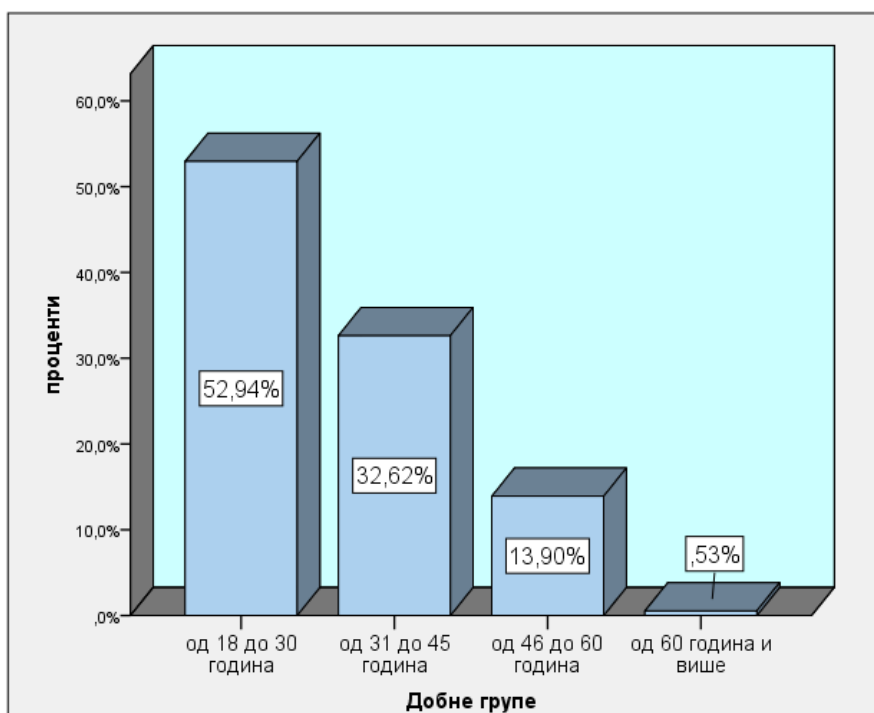
Истраживање концепта стратегијског менаџмента у мерењу пословних перформанси организације обављено је у периоду од 15.03.2018. до 30.04.2018. године. У истраживању су обухваћени испитаници на руководећим позицијама (менаџери и лидери) привредних субјеката у Србији. Резултати овог истраживања у даљем тексту приказани су табеларно о графички.



**Графикон 1.** Структура испитаника према полу

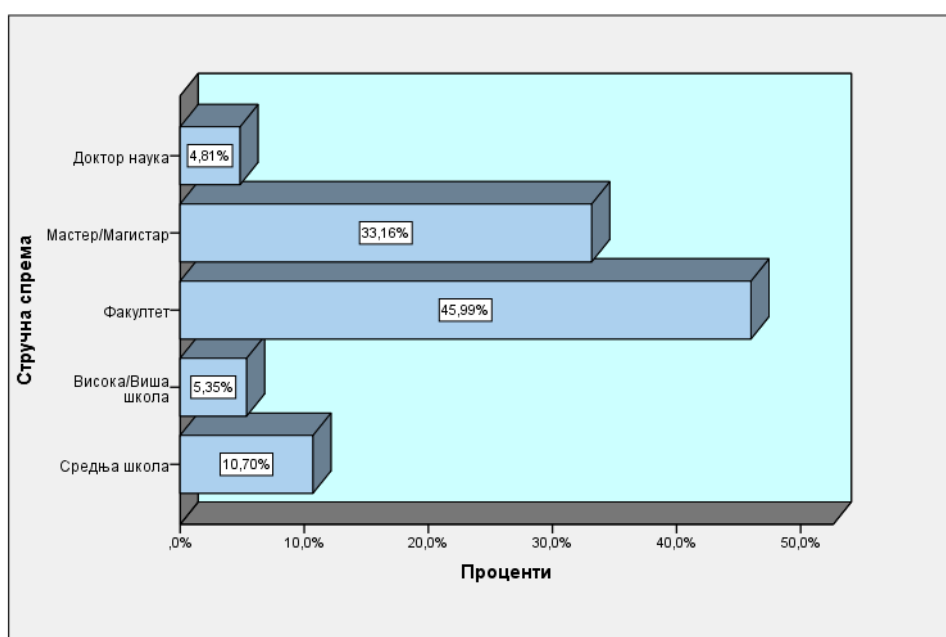
На графикону 1 уочава се да од укупног броја испитаника 42,78% чини женска популација, док мушка популација представља удео од 57,22%.





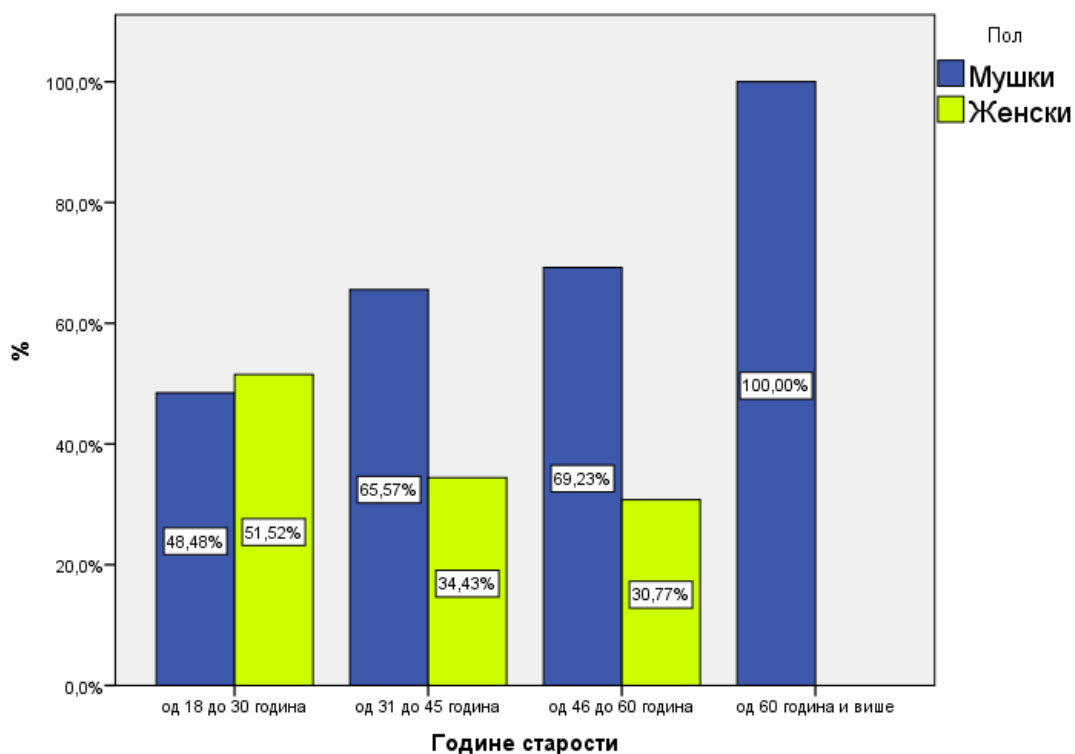
**Графикон 2.** Структура испитаника према добној групи

Графикон 2 показује структуру испитаника према добној групи, где се јасно види да од укупног броја испитаника 52,94% представљају испитаници старосне доби од 18 до 30 година. Старосна доб од 31 до 45 година износи 32,62%, док старосна доб од 46 до 60 година износи 13,90%, а испитаници преко 60 година представљају један мање значајан део од 0,53%.



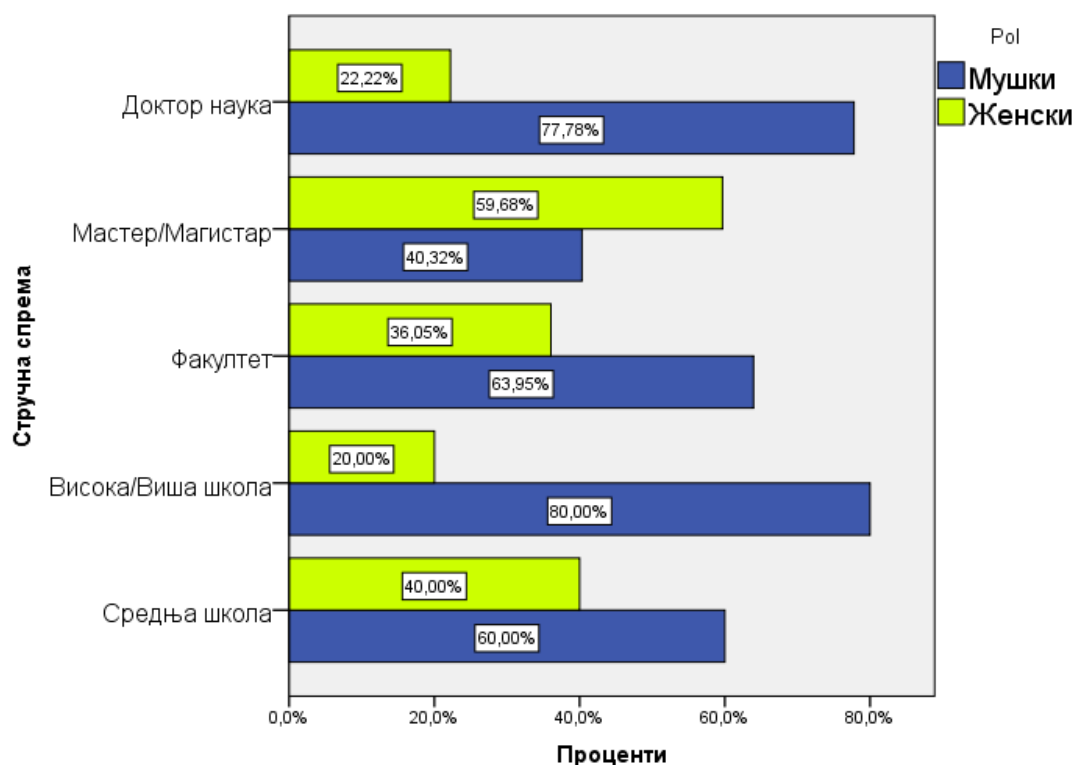
**Графикон 3.** Структура испитаника према стручној спреми

Графикон 3 показује структуру испитаника према стручној спреми. Евидентно је да испитаници са факултетским образовањем представљају чак 45,99% укупних испитаника и уједно су и најдоминантнија група. Испитаници са дипломом мастера/магистра чине 33,16% од укупног броја испитаника. Испитаници са средњом школом чине 10,70% од укупног броја, док испитаници са високом/вишом школом имају удела у укупном броју у износу од 5,35%, а испитаници са титулом доктора наука имају удео од 4,81% од укупног броја испитаника.



**Графикон 4.** Старосна доб испитаника у односу на пол

Графикон 4 показује структуру испитаника према старосној доби у односу на пол. Код групе испитаника старосне доби од 18 до 30 година 48,48% је мушког пола, док је женског пола 51,52% испитаника. Код старосне доби од 31 до 45 година група испитаника мушког пола је репрезентована у проценту од 65,57%, а женског пола у уделу од 34,43%. Код старосне доби од 46 до 60 година група испитаника мушког пола је присутна у проценту од 69,23%, а женског у проценту од 30,77%. Испитаници старосне доби од 60 година и више искључиво су мушког пола, пре свега због чињенице да та добна група има удела у укупном истраживању од само 0,53%.



**Графикон 5.** Стручна спрема испитаника у односу на пол

Графикон 4 показује стручну спрему испитаника у односу на пол. Код групе испитаника са средњом школом 60% је мушког пола, док је женског пола 40% испитаника. Код испитаника са високом/вишом школом група испитаника мушког пола је репрезентована у проценту од 80%, а женског пола у проценту од 20%. Код испитаника са факултетом група испитаника мушког пола је репрезентована у проценту од 63,95% а женског у проценту од 36,05%. Код испитаника са мастером/магистратуром група испитаника мушког пола чини удео од 40,32%, док група испитаника женског пола чини удео од 59,68%. Код испитаника са титулом доктора наука мушки пол има удео од 77,78%, док женски пол представља удео од 22,22%.

## 5.2. Дескриптивна анализа

**Табела 1.** Утицај карактеристика организације на активности и успешности њиховог спровођења од стране стратегијског менаџмента

	Потпуно несагласан	Делимично несагласан	Неутралан	Делимично сагласан	Потпуно сагласан	Просек	Стд. девијација
1.1.Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на понашање запослених у организацији	1,1%	1,1%	7,0%	42,8%	48,1%	4,36	0,751
1.2.На карактеристике организације утиче активност и успешност примене концепта стратегијског менаџмента у организацији	2,1%	0,0%	13,4%	49,2%	35,3%	4,16	0,812
1.3.Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији	0,0%	1,1%	3,7%	34,2%	61,0%	4,55	0,623
1.4.Менаџмент даје јасна и недвосмислена упутства за извршавање послова у организацији	1,1%	5,3%	27,8%	29,9%	35,8%	3,94	0,974
1.5.Организациона култура као посебна форма правила и норми у организацији доприноси успешној имплементацији стратегијског менаџмента	1,1%	1,1%	17,1%	36,4%	44,4%	4,22	0,842
1.6.Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на саме пословне карактеристике организације	2,1%	7,5%	32,1%	28,3%	29,9%	3,76	1,031
1.7.Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на имплементирање постављених стратегија организације	2,1%	8,6%	33,7%	28,3%	27,3%	3,70	1,030
1.8.Организационо учење доприноси бољој координацији активности и успешној примени дефинисаних стратегија организације	1,1%	1,1%	11,8%	32,6%	53,5%	4,36	0,814
1.9.Менаџмент уважава компетенције и квалитет запослених	0,5%	6,4%	18,2%	32,6%	42,2%	4,10	0,951
1.10.Менаџмент дозвољава одређену аутономију приликом обављања послова запослених	1,6%	5,9%	22,5%	39,0%	31,0%	3,92	0,955
1.11.Менаџмент узима обзир предлоге и идеје запослених	0,5%	5,9%	21,9%	33,2%	38,5%	4,03	0,944

Табела 1 показује утицај карактеристика организације на активности и успешност њиховог спровођења од стране стратегијског менаџмента. Са констатацијом да индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији сагласно је више од 95% испитаника са просечном оценом

4,55 и стандардном девијацијом 0,623. Са констатацијом да организационо учење доприноси бољој координацији активности и успешној примени дефинисаних стратегија организације сагласно је више од 85% испитаника са просечном оценом од 4,36 и стандардном девијацијом од 0,814. Са констатацијом да на карактеристике организације утиче активност и успешност примене концепта стратегијског менаџмента у организацији сагласно је више од 80% испитаника са просечном оценом 4,16 и стандардном девијацијом 0,812. Са констатацијом да индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на понашање запослених у организацији сагласно је преко 80% испитаника са просечном оценом од 4,36 и стандардном девијацијом од 0,751. Са констатацијом да организациона култура, као посебна форма правила и норми у организацији, доприноси успешној имплементацији стратегијског менаџмента сагласно је нешто преко 80% испитаника са просечном оценом од 4,22 и стандардном девијацијом од 0,842. Ставови испитаника показују да карактеристике организације имају утицаја на успешност њиховог спровођења од стране стратегијског менаџмента.

**Табела 2.** Утицај система уравнотежених показатеља (Balanced scorecard –BSC) на успех пословања у организацијама

	Потпуно несагласан	Делимично несагласан	Неутралан	Делимично сагласан	Потпуно сагласан	Просек	Стд. девијација
2.1.Интегрисани планови стратешког управљања доступни су свим запосленима у организацији	12,3%	18,2%	31,0%	24,1%	14,4%	3,10	1,221
2.2.Исходни индикатори (квантитативни) су јасни и недвосмислени у стратешком плану у организацији	1,1%	6,4%	40,6%	25,7%	26,2%	3,70	0,966
2.3.У организацији постоји скуп дефинисаних правила и процедура који регулише решавање жалби и рекламација	1,6%	8,6%	23,5%	34,8%	31,6%	3,86	1,012
2.4.Организација се константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама	2,7%	8,0%	20,9%	25,7%	42,8%	3,98	1,097
2.5.У организацији постоји систем који финансира нове производе и услуге које имају за циљ краћи период повраћаја инвестиција	3,2%	8,6%	27,3%	29,4%	31,6%	3,78	1,084
2.6.У организацији постоји задовољство финансијском надокнадом коју запослени добијају за свој рад	4,3%	8,6%	21,4%	34,8%	31,0%	3,80	1,103
2.7.Унутрашњи процеси рада у организацији су акредитовани по систему власника процеса	7,0%	8,6%	28,9%	30,5%	25,1%	3,58	1,158
2.8.Већина власника процеса у организацији поседује неопходне лиценцене и сертификате за рад	7,5%	9,1%	20,3%	40,1%	23,0%	3,62	1,155
2.9.Запослени у организацији константно похађају тренинге, обуке и друга стручна усавршавања у циљу развоја знања и вештина	1,6%	14,4%	19,8%	33,2%	31,0%	3,78	1,089
2.10.У организацији је присутан концепт континуиране едукације	3,7%	10,7%	16,6%	33,2%	35,8%	3,87	1,130

Табела 2 показује утицај система уравнотежених избалансираних показатеља (*Balanced scorecard – BSC*) на успех пословања у организацијама. Са констатацијом да се организација константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама сагласно је нешто више од 70% испитаника са просечном оценом од 3,98 и стандардном девијацијом 1,097. Са констатацијом да је у организацији присутан концепт континуиране едукације сагласно је нешто више од 65% испитаника са просечном оценом од 3,87 и стандардном девијацијом од 1,130. Са осталим констатацијама из табеле сагласно је више од 50% испитаника. Међутим, са констатацијом да су интегрисани планови стратешког управљања доступни свим запосленима сагласно је само 35% испитаника са просечном оценом од 3,10 и стандардном девијацијом од 1.221. Ставови

испитаника недвосмислено показују да је систем избалансираних показатеља значајан за организацију и да утиче на успех пословања. Ипак, део ставова испитаника, који се односи на доступност планова стратешког управљања, показује да организације не пружају свим запосленима информације у погледу стратегија деловања.

**Табела 3.** Утицај карактеристике организације у опредељивању индикатора који се узимају у обзир приликом одређивања пословних перформанси

3. Утицај карактеристике организације у опредељивању индикатора који се узимају у обзир приликом одређивања пословних перформанси	Потпуно несагласан	Делимично несагласан	Неутралан	Делимично сагласан	Потпуно сагласан	Просек	Стд. девијација
3.1.Кључни индикатори перформанси (KPI – <i>Key Performance Indicators</i> ) доприносе планирању и праћењу утицаја организације	1,1%	1,1%	14,4%	29,9%	53,5%	4,34	0,842
3.2.Карактеристике организације имају утицаја на дефинисање кључних индикатора перформанси	4,3%	2,1%	13,9%	56,1%	23,5%	3,93	0,919
3.3.Индикатор перформанси – задовољство послом: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	0,0%	3,2%	2,7%	32,1%	62,0%	4,53	0,706
3.4.Индикатор перформанси – самоефикасност: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	5,3%	4,8%	28,3%	33,7%	27,8%	3,74	1,083
3.5.Индикатор перформанси – посвећеност организационим циљевима: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	4,3%	3,2%	31,6%	29,9%	31,0%	3,80	1,052
3.6.Индикатор перформанси – организациона посвећеност: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	0,0%	11,8%	38,5%	18,2%	31,6%	3,70	1,041
3.7.Индикатор перформанси – иновациона способност организације: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	2,1%	8,6%	32,1%	28,9%	28,3%	3,73	1,035
3.8.Индикатор перформанси – мотивација запослених: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	7,5%	0,0%	12,8%	36,4%	43,3%	4,08	1,112
3.9.Оснаживање запослених и давање широк овлашћења у директној су вези са пословним перформансама организације	0,0%	5,3%	24,1%	21,9%	48,7%	4,14	0,963
3.10.Препознавање правих вредности и правилно управљање људским ресурсима и потенцијалима у директној је вези са пословним перформансама организације.	2,1%	7,0%	15,0%	28,9%	47,1%	4,12	1,041

Табела 3 показује утицај карактеристике организације у опредељивању индикатора који се узимају у обзир приликом одређивања пословних перформанси. Са констатацијом да индикатор перформанси – задовољство послом – има позитиван утицај на пословне

перформансе организације сагласно је преко 90% испитаника са просечном оценом 4,53 и стандардном девијацијом 0,706. Са констатацијом да кључни индикатори перформанси (KPI – *Key Performance Indicators*) доприносе планирању и праћењу учинка организације сагласно је преко 80% испитаника са просечном оценом 4,34 и стандардном девијацијом 0,842. Са констатацијом да карактеристике организације имају утицаја на дефинисање кључних индикатора перформанси сагласно је око 80% испитаника са просечном оценом 3,93 и стандардном девијацијом 0,919. Са констатацијом да индикатор перформанси – мотивација запослених – има позитиван утицај на пословне перформансе организације сагласно је преко 75% испитаника са просечном оценом 4,08 и стандардном девијацијом 1,112. Са констатацијом да је оснаживање запослених и давање ширих овлашћења у директној вези са пословним перформансама организације сагласно је преко 70% испитаника са просечном оценом од 4,14 и стандардном девијацијом од 0,963. Генерално, ставови испитаника указују да карактеристике организације имају утицаја у опредељивању индикатора који се узимају у обзир приликом одређивања пословних перформанси. У већини констатација преко 50% испитаника сагласно је и потпуно сагласно, неутралан став испитака је доминантан код констатације да организациона посвећеност има позитиван утицај на пословне перформансе организације.



**Табела 4.** Утицај карактеристика организације на активности и успешности њиховог спровођења од стране стратегијског менаџмента према полу испитаника

	Пол	
	Мушки	Женски
	Просек	Просек
1.1.Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на понашање запослених у организацији	4,45	4,24
1.2.На карактеристике организације утиче активност и успешност примене концепта стратегијског менаџмента у организацији	4,23	4,05
1.3.Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији	4,57	4,53
1.4.Менаџмент даје јасна и недвосмислена упутства за извршавање послова у организацији	3,96	3,91
1.5.Организациона култура као посебна форма правила и норми у организацији доприноси успешној имплементацији стратегијског менаџмента	4,34	4,06
1.6.Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на саме пословне карактеристике организације	3,71	3,84
1.7.Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на имплементирање постављених стратегија организације	3,64	3,79
1.8.Организационо учење доприноси бољој координацији активности и успешној примени дефинисаних стратегија организације	4,34	4,40
1.9.Менаџмент уважава компетенције и квалитет запослених	4,01	4,21
1.10.Менаџмент дозвољава одређену аутономију приликом обављања послова запослених	3,89	3,96
1.11.Менаџмент узима обзир предлоге и идеје запослених	4,05	4,01

Табела 4 показује утицај карактеристика организације на активности и успешности њиховог спровођења од стране стратегијског менаџмента према полу испитаника. Највећу просечну оцену су дали испитаници мушког и женског пола (4,57 мушки пол и 4,53 женски пол) за констатацију да индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији. Најнижи просек оцена (за мушки пол 3,64 и женски пол 3,79) односи се на констатацију да национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на имплементирање постављених стратегија организације.

**Табела 5.** Утицај карактеристика организације на активности и успешности њиховог спровођења од стране стратегијског менаџмента према старосној доби испитаника

	Старост		
	од 18 до 30 година	од 31 до 45 година	од 46 до 60 година
	Просек	Просек	Просек
1.1.Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на понашање запослених у организацији	4,25	4,48	4,46
1.2.На карактеристике организације утиче активност и успешност примене концепта стратегијског менаџмента у организацији	4,09	4,25	4,15
1.3.Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији	4,57	4,57	4,46
1.4.Менаџмент даје јасна и недвосмислена упутства за извршавање послова у организацији	3,90	4,00	3,92
1.5.Организациона култура као посебна форма правила и норми у организацији доприноси успешној имплементацији стратегијског менаџмента	4,07	4,41	4,31
1.6.Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на саме пословне карактеристике организације	3,76	3,84	3,62
1.7.Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на имплементирање постављених стратегија организације	3,62	3,87	3,62
1.8.Организационо учење доприноси бољој координацији активности и успешној примени дефинисаних стратегија организације	4,32	4,41	4,38
1.9.Менаџмент уважава компетенције и квалитет запослених	4,14	4,05	4,00
1.10.Менаџмент дозвољава одређену аутономију приликом обављања послова запослених	4,07	3,79	3,62
1.11.Менаџмент узима обзир предлоге и идеје запослених	4,03	4,11	3,85

Табела 5 показује утицај карактеристика организације на активности и успешности њиховог спровођења од стране стратегијског менаџмента према старосној доби испитаника. Са највећим просечним оценама од 4,57 (групе испитаника од 18 до 30 година и од 31 до 45 година) оцењена је констатација да индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији. Старосна група од 46 до 60 година дала је највећу просечну оцену 4,46 за две констатације: да индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на понашање запослених у организацији и да индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији. Старосна група испитаника од 18 до 30 година дала је најнижу просечну оцену од 3,62 за констатацију да национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на имплементирање постављених стратегија организације. Старосна група испитаника од 31 до 45 година дала је најнижу просечну оцену од 3,79 за констатацију да менаџмент

дозвољава одређену аутономију приликом обављања послова запослених. Старосна група испитаника од 46 до 60 година дала је најнижу просечну оцену од 3,62 за три констатације: национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на саме пословне карактеристике организације; национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на имплементирање постављених стратегија организације; менаџмент дозвољава одређену аутономију приликом обављања послова запослених.

**Табела 6.** Утицај карактеристика организације на активности и успешности њиховог спровођења од стране стратегијског менаџмента према стручној спреми испитаника

	Спрема				
	Средња школа	Висока/Виша школа	Факултет	Мастер/Магистар	Доктор наука
	Просек	Просек	Просек	Просек	Просек
1.1.Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на понашање запослених у организацији	4,50	4,40	4,34	4,31	4,56
1.2.На карактеристике организације утиче активност и успешност примене концепта стратегијског менаџмента у организацији	4,20	3,60	4,06	4,40	3,89
1.3.Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији	4,50	4,80	4,49	4,60	4,67
1.4.Менаџмент даје јасна и недвосмислена упутства за извршавање послова у организацији	3,60	4,60	3,87	4,08	3,67
1.5.Организациона култура као посебна форма правила и норми у организацији доприноси успешној имплементацији стратегијског менаџмента	4,00	4,20	4,16	4,29	4,78
1.6.Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на саме пословне карактеристике организације	3,50	2,60	3,86	3,84	4,22
1.7.Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на имплементирање постављених стратегија организације	3,30	2,80	3,77	3,81	4,22
1.8.Организационо учење доприноси бољој координацији активности и успешној примени дефинисаних стратегија организације	4,30	4,00	4,27	4,55	4,56
1.9.Менаџмент уважава компетенције и квалитет запослених	4,20	4,40	4,02	4,05	4,56
1.10.Менаџмент дозвољава одређену аутономију приликом обављања послова запослених	3,90	3,80	3,99	3,92	3,44
1.11.Менаџмент узима обзир предлоге и идеје запослених	4,20	4,60	3,97	4,02	3,78

Табела 6 показује утицај карактеристика организације на активности и успешности њиховог спровођења од стране стратегијског менаџмента према стручној спреми испитаника. Испитаници са средњом школом су највећу просечну оцену од 4,50 дали за констатације: индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на понашање запослених у организацији и индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији. Најнижу просечну оцену од 3,30 дали су за констатацију да национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на имплементирање постављених стратегија организације. Испитаници са високом/вишом школом највишу просечну оцену од 4,80 дали су за констатацију да индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији, док су најнижу просечну оцену од 2,60 дали за констатацију да национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на саме пословне карактеристике организације. Испитаници са дипломом факултета највишу просечну оцену од 4,49 дали су за констатацију да индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији, док су најнижу просечну оцену од 3,77 дали за констатацију да национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на имплементирање постављених стратегија организације. Испитаници са титулом мастера/магистра највишу просечну оцену од 4,60 дали су за констатацију да индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији, док су најнижу просечну оцену од 3,81 дали за констатацију да национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на имплементирање постављених стратегија организације. Испитаници са титулом доктора наука највишу просечну оцену од 4,67 дали су за констатацију да индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији, док су најнижу просечну оцену од 3,44 дали за констатацију да менаџмент дозвољава одређену аутономију приликом обављања послова запослених.

**Табела 7.** Утицај система уравнотежених избалансираних показатеља (*Balanced scorecard* – BSC) на успех пословања у организацијама према полу испитаника

	Пол	
	Мушки	Женски
	Просек	Просек
2.1. Интегрисани планови стратешког управљања доступни су свим запосленима у организацији	3,06	3,16
2.2. Исходни индикатори (квантитативни) су јасни и недвосмислени у стратешком плану у организацији	3,66	3,74
2.3. У организацији постоји скуп дефинисаних правила и процедура који регулише решавање жалби и рекламација	4,01	3,66
2.4. Организација се константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама	4,00	3,95
2.5. У организацији постоји систем који финансира нове производе и услуге које имају за циљ краћи период повраћаја инвестиција	3,89	3,63
2.6. У организацији постоји задовољство финансијском надокнадом коју запослени добијају за свој рад	3,81	3,78
2.7. Унутрашњи процеси рада у организацији су акредитовани по систему власника процеса	3,67	3,46
2.8. Већина власника процеса у организацији поседује неопходне лиценце и сертификате за рад	3,63	3,61
2.9. Запослени у организацији константно похађају тренинге, обуке и друга стручна усавршавања у циљу развоја знања и вештина	3,79	3,75
2.10. У организацији је присутан концепт континуиране едукације	3,85	3,89

Табела 7 показује утицај система уравнотежених избалансираних показатеља (*Balanced scorecard* – BSC) на успех пословања у организацијама према полу испитаника. Испитаници мушког пола су највишу просечну оцену од 4,01 дали за констатацију да у организацији постоји скуп дефинисаних правила и процедура који регулише решавање жалби и рекламација, док су најнижу просечну оцену од 3,06 дали за констатацију да су интегрисани планови стратешког управљања доступни свим запосленима у организацији. Испитанице женског пола највишу просечну оцену од 3,95 дале су за констатацију да се организација константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама, док су најнижу просечну оцену од 3,16 дале за констатацију да су интегрисани планови стратешког управљања доступни свим запосленима у организацији.

**Табела 8.** Утицај система уравнотежених избалансираних показатеља (*Balanced scorecard* – BSC) на успех пословања у организацијама према старосној доби испитаника

	Старост		
	од 18 до 30 година	од 31 до 45 година	од 46 до 60 година
	Просек	Просек	Просек
2.1. Интегрисани планови стратешког управљања доступни су свим запосленима у организацији	3,09	3,10	3,08
2.2. Исходни индикатори (квантитативни) су јасни и недвосмислени у стратешком плану у организацији	3,66	3,89	3,38
2.3. У организацији постоји скуп дефинисаних правила и процедура који регулише решавање жалби и рекламација	3,83	4,03	3,54
2.4. Организација се константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама	4,10	3,89	3,69
2.5. У организацији постоји систем који финансира нове производе и услуге које имају за циљ краћи период повраћаја инвестиција	3,98	3,69	3,15
2.6. У организацији постоји задовољство финансијском надокнадом коју запослени добијају за свој рад	3,97	3,82	3,08
2.7. Унутрашњи процеси рада у организацији су акредитовани по систему власника процеса	3,59	3,61	3,46
2.8. Већина власника процеса у организацији поседује неопходне лиценце и сертификате за рад	3,59	3,62	3,69
2.9. Запослени у организацији константно похађају тренинге, обуке и друга стручна усавршавања у циљу развоја знања и вештина	3,85	3,77	3,46
2.10. У организацији је присутан концепт континуиране едукације	3,94	3,84	3,62

Табела 8 показује утицај система уравнотежених избалансираних показатеља (*Balanced scorecard* – BSC) на успех пословања у организацијама према старосној доби испитаника. Испитаници старосне доби од 18 до 30 година највећу просечну оцену од 4,10 дали су за констатацију да се организација константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама, док су најнижу просечну оцену од 3,09 дали за констатацију да су интегрисани планови стратешког управљања доступни свим запосленима у организацији. Испитаници старосне доби од 31 до 45 година највишу просечну оцену од 4,03 дали су за констатацију да у организацији постоји скуп дефинисаних правила и процедура који регулише решавање жалби и рекламација, док су најнижу просечну оцену од 3,10 дали за констатацију да су интегрисани планови стратешког управљања доступни свим запосленима у организацији. Испитаници старосне доби од 46 до 60 година највишу просечну оцену од 3,69 дали су за констатације да се организација

константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама и да већина власника процеса у организацији поседује неопходне лиценце и сертификате за рад, док су најнижу просечну оцену од 3,08 дали за констатацију да су интегрисани планови стратешког управљања доступни свим запосленима у организацији.

**Табела 9.** Утицај система уравнотежених избалансираних показатеља (*Balanced scorecard* – BSC) на успех пословања у организацијама према стручној спреми испитаника

	Спрема				
	Средња школа	Висока/ Виша школа	Факултет	Мастер/ Магистар	Доктор наука
	Просек	Просек	Просек	Просек	Просек
2.1.Интегрисани планови стратешког управљања доступни су свим запосленима у организацији	2,70	3,20	3,06	3,19	3,67
2.2.Исходни индикатори (квантитативни) су јасни и недвосмислени у стратешком плану у организацији	3,60	4,00	3,65	3,79	3,33
2.3.У организацији постоји скуп дефинисаних правила и процедура који регулишу решавање жалби и рекламација	4,00	4,40	3,85	3,74	3,89
2.4.Организација се константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама	4,10	4,80	3,92	3,94	3,67
2.5.У организацији постоји систем који финансира нове производе и услуге које имају за циљ краћи период повраћаја инвестиција	4,40	4,20	3,64	3,81	3,00
2.6.У организацији постоји задовољство финансијском надокнадом коју запослени добијају за свој рад	3,60	4,00	3,88	3,81	3,11
2.7.Унутрашњи процеси рада у организацији су акредитовани по систему власника процеса	3,60	3,60	3,59	3,58	3,44
2.8.Већина власника процеса у организацији поседује неопходне лиценце и сертификате за рад	3,50	3,60	3,47	3,74	4,56
2.9.Запослени у организацији константно похађају тренинге, обуке и друга стручна усавршавања у циљу развоја знања и вештина	3,80	4,00	3,74	3,69	4,33
2.10.У организацији је присутан концепт континуиране едукације	3,70	3,60	3,87	3,89	4,33

Табела 9 показује утицај система уравнотежених избалансираних показатеља (*Balanced scorecard* – BSC) на успех пословања у организацијама према стручној спреми испитаника. Испитаници са средњом школом највећу просечну оцену од 4,40 дали су за констатацију „у организацији постоји систем који финансира нове производе и услуге које имају за циљ краћи период повраћаја инвестиција“, док су најнижу просечну оцену од 2,70 дали за констатацију да су интегрисани планови стратешког управљања доступни свим запосленима у организацији. Испитаници са високом/вишом школом највишу просечну оцену од 4,80 дали су за констатацију да се организација константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама, док су најнижу просечну оцену од 3,20 дали за констатацију да су интегрисани планови стратешког управљања доступни свим запосленима у организацији. Испитаници са дипломом факултета највишу просечну оцену од 3,92 дали су за констатацију да се организација константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама, док су најнижу просечну оцену од 3,06 дали за констатацију да су интегрисани планови стратешког управљања доступни свим запосленима у организацији. Испитаници са титулом мастера/магистра највишу просечну оцену од 3,94 дали су за констатацију да се организација константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама, док су најнижу просечну оцену од 3,19 дали за констатацију да су интегрисани планови стратешког управљања доступни свим запосленима у организацији. Испитаници са титулом доктора наука највишу просечну оцену од 4,56 дали су за констатацију да већина власника процеса у организацији поседује неопходне лиценцене и сертификате за рад, док су најнижу просечну оцену од 3,00 дали за констатацију да у организацији постоји систем који финансира нове производе и услуге које имају за циљ краћи период повраћаја инвестиција.



**Табела 10.** Утицај карактеристике организације у опредељивању индикатора који се узимају у обзир приликом одређивања пословних перформанси према полу испитаника

	Пол	
	Мушки	Женски
	Просек	Просек
3.1.Кључни индикатори перформанси (KPI – <i>Key Performance Indicators</i> ) доприносе планирању и праћењу учинка организације	4,41	4,24
3.2.Карактеристике организације имају утицаја на дефинисање кључних индикатора перформанси	3,94	3,90
3.3.Индикатор перформанси – задовољство послом: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	4,50	4,58
3.4.Индикатор перформанси – самоефикасност: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	3,73	3,75
3.5.Индикатор перформанси – посвећеност организационим циљевима: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	3,94	3,61
3.6.Индикатор перформанси – организациона посвећеност: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	3,60	3,83
3.7.Индикатор перформанси – иновациона способност организације: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	3,66	3,81
3.8.Индикатор перформанси – мотивација запослених: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	4,00	4,19
3.9.Оснаживање запослених и давање ширих овлашћења у директној су вези са пословним перформансама организације	4,14	4,14
3.10.Препознавање правих вредности и правилно управљање људским ресурсима и потенцијалима у директној су вези са пословним перформансама организације.	4,13	4,10

Табела 10 показује утицај карактеристике организације у опредељивању индикатора који се узимају у обзир приликом одређивања пословних перформанси према полу испитаника. Испитаници мушког пола највишу просечну оцену од 4,50 дали су за констатацију да индикатор перформанси – задовољство послом – има позитиван утицај на пословне перформансе организације, док су најнижу просечну оцену од 3,60 дали за констатацију индикатор перформанси – организациона посвећеност – има позитиван утицај на пословне перформансе организације. Испитанице женског пола највишу просечну оцену од 4,58 дале су за констатацију да индикатор перформанси – задовољство послом – има позитиван утицај на пословне перформансе организације, док су најнижу просечну оцену од 3,61 дале за констатацију да индикатор перформанси – посвећеност организационим циљевима – има позитиван утицај на пословне перформансе организације.

**Табела 11.** Утицај карактеристике организације у опредељивању индикатора који се узимају у обзир приликом одређивања пословних перформанси према старосној доби испитаника

	Старост		
	од 18 до 30 година	од 31 до 45 година	од 46 до 60 година
	Просек	Просек	Просек
3.1.Кључни индикатори перформанси (KPI – <i>Key Performance Indicators</i> ) доприносе планирању и праћењу учинка организације	4,22	4,57	4,23
3.2.Карактеристике организације имају утицаја на дефинисање кључних индикатора перформанси	3,88	4,00	3,92
3.3.Индикатор перформанси – задовољство послом: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	4,52	4,48	4,69
3.4.Индикатор перформанси – самоефикасност: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	3,68	3,87	3,69
3.5.Индикатор перформанси - посвећеност организационим циљевима: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	3,70	3,98	3,77
3.6.Индикатор перформанси – организациона посвећеност: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	3,70	3,89	3,23
3.7.Индикатор перформанси – иновациона способност организације: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	3,71	3,89	3,38
3.8.Индикатор перформанси – мотивација запослених: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	3,99	4,20	4,15
3.9.Оснаживање запослених и давање ширих овлашћења у директној су вези са пословним перформансама организације	3,97	4,52	3,92
3.10.Препознавање правих вредности и правилно управљање људским ресурсима и потенцијалима у директној је вези са пословним перформансама организације.	4,08	4,21	4,00

Табела 11 показује утицај карактеристике организације у опредељивању индикатора који се узимају у обзир приликом одређивања пословних перформанси према старосној доби испитаника. Испитаници старосне доби од 18 до 30 година највећу просечну оцену од 4,52 дали су за констатацију да индикатор перформанси – задовољство послом – има позитиван утицај на пословне перформансе организације, док су најнижу просечну оцену од 3,68 дали за констатацију да индикатор перформанси – самоефикасност – има позитиван утицај на пословне перформансе организације. Испитаници старосне доби од 31 до 45 година највишу просечну оцену од 4,57 дали су за констатацију да кључни индикатори перформанси (KPI – *Key Performance Indicators*) доприносе планирању и праћењу учинка организације, док су најнижу просечну оцену од 3,87 дали за констатацију да индикатор перформанси – самоефикасност – има позитиван утицај на пословне перформансе организације. Испитаници старосне доби од 46 до 60 година највишу просечну оцену од 4,69 су дали за констатације да индикатор перформанси –

задовољство послом – има позитиван утицај на пословне перформансе, док су најнижу просечну оцену од 3,23 дали за констатацију да индикатор перформанси – организациона посвећеност – има позитиван утицај на пословне перформансе организације.

**Табела 12.** Утицај карактеристике организације у опредељивању индикатора који се узимају у обзир приликом одређивања пословних перформанси према стручној спреми испитаника

	Спрема				
	Средња школа	Висока/ Виша школа	Факултет	Мастер/ Магистар	Доктор наука
	Просек	Просек	Просек	Просек	Просек
3.1.Кључни индикатори перформанси (KPI – <i>Key Performance Indicators</i> ) доприносе планирању и праћењу учинка организације	4,30	4,20	4,41	4,23	4,67
3.2.Карактеристике организације имају утицаја на дефинисање кључних индикатора перформанси	3,80	3,20	4,02	3,90	4,22
3.3.Индикатор перформанси – задовољство послом: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	4,70	4,80	4,44	4,48	5,00
3.4.Индикатор перформанси – самоефикасност: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	4,20	3,60	3,84	3,48	3,67
3.5.Индикатор перформанси – посвећеност организационим циљевима: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	3,70	2,60	4,01	3,71	4,00
3.6.Индикатор перформанси – организациона посвећеност: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	3,80	4,60	3,63	3,63	3,56
3.7.Индикатор перформанси – иновациона способност организације: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	3,80	4,20	3,69	3,76	3,22
3.8.Индикатор перформанси – мотивација запослених: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	4,10	3,60	4,00	4,21	4,44
3.9.Оснаживање запослених и давање ширих овлашћења у директној су вези са пословним перформансама организације	4,40	4,00	4,12	4,15	3,89
3.10.Преознавање правих вредности и правилно управљање људским ресурсима и потенцијалима у директној је вези са пословним перформансама организације.	4,40	3,60	4,07	4,21	3,89

Табела 12 показује утицај карактеристике организације у опредељивању индикатора који се узимају у обзир приликом одређивања пословних перформанси према стручној

спреми испитаника. Испитаници са средњом школом највећу просечну оцену 4,70 дали су за констатацију индикатор перформанси – задовољство послом – има позитиван утицај на пословне перформансе организације, док су најнижу просечну оцену од 3,70 дали за констатацију да индикатор перформанси – посвећеност организационим циљевима – има позитиван утицај на пословне перформансе организације. Испитаници са високом/вишом школом највишу просечну оцену од 4,80 дали су за констатацију да индикатор перформанси – задовољство послом – има позитиван утицај на пословне перформансе организације, док су најнижу просечну оцену од 2,60 дали за констатацију да индикатор перформанси – посвећеност организационим циљевима – има позитиван утицај на пословне перформансе организације. Испитаници са дипломом факултета највишу просечну оцену од 4,44 дали су за констатацију да индикатор перформанси – задовољство послом – има позитиван утицај на пословне перформансе организације, док су најнижу просечну оцену од 3,63 дали за констатацију да индикатор перформанси – организациона посвећеност – има позитиван утицај на пословне перформансе организације. Испитаници са титулом мастера/магистра највишу просечну оцену од 4,48 дали су за констатацију да индикатор перформанси – задовољство послом – има позитиван утицај на пословне перформансе организације, док су најнижу просечну оцену од 3,48 дали за констатацију да индикатор перформанси – самоефикасност – има позитиван утицај на пословне перформансе. Испитаници са титулом доктора наука највишу просечну оцену од 5,00 дали су за констатацију да индикатор перформанси – задовољство послом – има позитиван утицај на пословне перформансе организације, док су најнижу просечну оцену од 3,00 дали за констатацију да индикатор перформанси – иновациона способност организације – има позитиван утицај на пословне перформансе организације.

### 5.3. Непараметарски статистички тестови

Сажимањем података добијених истраживањем дошло се до нових изведених (синтетичких) варијабли, које су у даљој анализи укрштене са демографским карактеристикама како би се дошло до сазнања да ли има значајних статистичких разлика између тих изведених варијабли и демографских карактеристика испитаника.

У даљем тексту резултати су приказани табеларно.

**Табела 13.** Карактеристике организације у односу на пол испитаника

		Пол	
		Мушки	Женски
Карактеристике	Просечан скор	3,82	3,80
	Стд. девијација	0,548	0,583
	Минимум	2,17	2,67
	Максимум	4,67	4,83

**Mann-Whitney Test = 4084,5 => p > 0,05 =>H0**

Из Табеле 13 види се да је на нивоу просечног скорa уочена разлика у одговорима између испитаника мушког и женског пола у односу на карактеристике организације, где је просечан скор за мушки пол износио (3,82), а за женски (3,80). На основу *Mann-Whitney* теста закључује се да нема значајних статистичких разлика у одговорима ( $p > 0,05$ ) између полова испитаника у односу на карактеристике организације.

**Табела 14.** Карактеристике организације у односу на старосну доб испитаника

		Старост		
		од 18 до 30 година	од 31 до 45 година	од 46 до 60 година
Карактеристике	Просечан скор	3,75	3,91	3,78
	Стд. девијација	0,575	0,563	0,483
	Минимум	2,33	2,17	3,17
	Максимум	4,83	4,83	4,67

**Kruskal-Wallis Test = 5,109 => p > 0,05 =>H0**

Из Табеле 14 види се да је на нивоу просечног скорa уочена разлика у одговорима између испитаника добних група (од 18 до 30 година, 3,75; од 31 до 45 година 3,91; од 46 до 60 година 3,78). Највећи просечни скор уочава се код добне групе од 31 до 45 година. Међутим, на основу *Kruskal-Wallis* теста закључује се да је уочена разлика у одговорима између добних група испитаника статистички значајна ( $p > 0,05$ ).

**Табела 15.** Карактеристике организације у односу на стручну спрему испитаника

		Спрема				
		Средња школа	Висока/Виша школа	Факултет	Мастер/Магистар	Доктор наука
Карактеристике	Просечан скор	3,58	3,27	3,82	3,91	4,17
	Стд. девијација	0,485	0,663	0,487	0,596	0,583
	Минимум	3,00	2,17	2,33	2,67	3,17
	Максимум	4,67	3,83	4,83	4,83	4,67

**Kruskal-Wallis Test =13,581 =>  $p < 0,05$  =>  $H_1$**

Из Табеле 15 види се да је на нивоу просечног скорa уочена разлика у одговорима. Највећи просечан скор приметан је код испитаника који имају титулу доктора наука (4,17), док је најмањи просечан скор видљив код испитаника са високом/вишом школом. На основу *Kruskal-Wallis* теста закључује се да има значајних статистичких разлика у одговорима ( $p < 0,05$ ) везаним за карактеристике организације у односу на стручну спрему испитаника.

**Табела 16.** Активности менаџмента у односу на пол испитаника

		Пол	
		Мушки	Женски
Активности_МнГ	Просечан скор	4,18	4,18
	Стд. девијација	0,522	0,439
	Минимум	2,86	3,14
	Максимум	5,00	5,00

**Mann-Whitney Test = 4014,5 =>  $p > 0,05$  =>  $H_0$**

Из Табеле 16 види се да на нивоу просечног скорa није уочена разлика у одговорима између испитаника мушког и женског пола везаних за активности менаџмента у организацији, где је просечан скор за мушки и за женски пол исти (4,18). На основу *Mann-Whitney* теста закључује се да уочена разлика у одговорима између полова испитаника у односу на карактеристике организације није статистички значајна ( $p > 0,05$ ).

**Табела 17.** Активности менаџмента у односу на добну групу испитаника

		Старост		
		од 18 до 30 година	од 31 до 45 година	од 46 до 60 година
Активности_Мнг	Просечан скор	4,18	4,20	4,10
	Стд. девијација	0,473	0,460	0,598
	Минимум	3,00	3,14	2,86
	Максимум	5,00	5,00	4,86

**Kruskal-Wallis Test = 0,222 => p > 0,05 =>H0**

Из Табеле 17 види се да је на нивоу просечног скорa уочена разлика у одговорима између испитаника добних група (од 18 до 30 година 4,18; од 31 до 45 година 4,20; од 46 до 60 година 4,10). Највећи прсечан скор читава се код добне групе од 31 до 45 година. Међутим, на основу *Kruskal-Wallis* теста закључује се да уочена разлика у одговорима између добних група испитаника када су у питању активности менаџмента у организацији. није статистички значајна ( $p > 0,05$ ).

**Табела 18.** Активности менаџмента у односу на стручну спрему испитаника

		Спрема				
		Средња школа	Висока/Виша школа	Факултет	Мастер/Магистар	Доктор наука
Активности_Мнг	Просечан скор	4,17	4,37	4,13	4,22	4,17
	Стд. девијација	0,419	0,338	0,473	0,549	0,456
	Минимум	3,14	3,86	3,00	2,86	3,43
	Максимум	4,86	4,71	5,00	5,00	4,71

**Kruskal-Wallis Test = 2,018 => p > 0,05 =>H0**

Из Табеле 18 види се да је на нивоу просечног скорa уочена разлика у одговорима код стручне спреме испитаника у везаним за активност менаџмента у организацији. Највећи просечан скор налази се код испитаника са високом/вишом школом (4,37), док је најмањи просечан скор код испитаника са факултетом (4,13). На основу *Kruskal-Wallis* теста закључује се да уочена разлика у одговорима везаних за активност менаџмента у организацији у односу на стручну спрему испитаника није статистички значајна ( $p > 0,05$ ).

**Табела 19.** BSC у односу на пол испитаника

		Пол	
		Мушки	Женски
BSC	Просечан скор	3,81	3,72
	Стд. девијација	0,667	0,796
	Минимум	1,11	1,89
	Максимум	5,00	5,00

**Mann-Whitney Test = 3999,0 =>  $p > 0,05$  =>H0**

Из Табеле 19 види се да је на нивоу просечног скорa уочена разлика у одговорима између испитаника мушког и женског пола у односу на BSC, где је просечан скор за мушки пол (3,81), а за женски пол (3,72). На основу *Mann-Whitney* теста закључује се да уочена разлика у одговорима између полова испитаника у односу на BSC није статистички значајна ( $p > 0,05$ ).

**Табела 20.** BSC у односу на старосну доб испитаника

		Старост		
		од 18 до 30 година	од 31 до 45 година	од 46 до 60 година
BSC	Просечан скор	3,83	3,79	3,45
	Стд. девијација	0,688	0,714	0,813
	Минимум	1,11	2,00	1,89
	Максимум	5,00	5,00	4,78

**Kruskal-Wallis Test = 5,313 =>  $p > 0,05$  =>H0**



Из Табеле 20 види се да је на нивоу просечног скорa уочена разлика у одговорима између испитаника добних група (од 18 до 30 годин 3,83; од 31 до 45 година 3,79; од 46 до 60 година 3,45). Највећи прсечан скор присутан је код добне групе од 18 до 30 година. Међутим, на основу *Kruskal-Wallis* теста закључује се да уочена разлика у одговорима између добних група испитаника у односу на BSC није статистички значајна ( $p > 0,05$ ).

**Табела 21.** BSC у односу на школску спрему испитаника

		Спрема				
		Средња школа	Висока/Виша школа	Факултет	Мастер/Магистар	Доктор наука
<b>BSC</b>	Просечан скор	3,81	4,02	3,74	3,78	3,74
	Стд. девијација	0,637	0,708	0,595	0,901	0,790
	Минимум	3,00	3,11	1,11	1,89	2,56
	Максимум	4,78	4,78	5,00	5,00	4,78

**Kruskal-Wallis Test = 1,584 =>  $p > 0,05$  =>  $H_0$**

Из Табеле 21 види се да је на нивоу просечног скорa уочена разлика у одговорима код стручне спреме испитаника у односу на BSC. Највећи просечан скор уочен је код испитаника са високом/вишом школом (4,02), док је најмањи просечан скор код испитаника са факултетом и испитаника са титулом доктора наука (3,74). На основу *Kruskal-Wallis* теста закључује се да уочена разлика у одговорима вазаним за BSC у односу на стручну спрему испитаника није статистички значајна ( $p > 0,05$ ).

**Табела 22.** Индикатори перформанси у односу на пол испитаника

		Пол	
		Мушки	Женски
<b>Индикатори перформанси</b>	Просечан скор	4,01	4,03
	Стд. девијација	0,429	0,436
	Минимум	3,00	3,11
	Максимум	4,67	4,78

**Mann-Whitney Test = 4255,5 =>  $p > 0,05$  =>  $H_0$**

Из Табеле 22 види се да је на нивоу просечног скорa уочена разлика у одговорима између испитаника мушког и женског пола у односу на индикаторе перформанси, где је

просечан скор за мушки пол (4,01), а за женски пол (4,03). На основу *Mann-Whitney* теста закључује се да уочена разлика у одговорима између различитих полова испитаника у односу на индикаторе перформанси није статистички значајна ( $p > 0,05$ ).

**Табела 23.** Индикатори перформанси у односу на старосну доб испитаника

		Старост		
		од 18 до 30 година	од 31 до 45 година	од 46 до 60 година
Индикатори перформанси	Просечан скор	3,95	4,18	3,90
	Стд. девијација	0,436	0,418	0,346
	Минимум	3,00	3,22	3,44
	Максимум	4,67	4,78	4,44

**Kruskal-Wallis Test = 12,820  $\Rightarrow p < 0,05 \Rightarrow H_1$**

Из Табеле 23 види се да је на нивоу просечног скорa уочена разлика у одговорима између испитаника добних група (од 18 до 30 година, 3,95; од 31 до 45 година 4,18; од 46 до 60 година 3,90). Највећи просечан скор остварен је код добне групе од 31 до 45 година. Међутим, на основу *Kruskal-Wallis* теста закључује се да има значајних статистичких разлика у одговорима ( $p < 0,05$ ) између добних група испитаника у односу на индикаторе перформанси.

**Табела 24.** Индикатори перформанси у односу на школску спрему испитаника

		Спрема				
		Средња школа	Висока/ Виша школа	Факултет	Мастер/ Магистар	Доктор наука
Индикатори перформанси	Просечан скор	4,16	3,91	4,02	3,98	4,04
	Стд. девијација	0,399	0,291	0,461	0,428	0,347
	Минимум	3,44	3,56	3,00	3,11	3,67
	Максимум	4,67	4,33	4,78	4,78	4,56

**Kruskal-Wallis Test = 3,760  $\Rightarrow p > 0,05 \Rightarrow H_0$**

Из Табеле 24 види се да је на нивоу просечног скорa уочена разлика у одговорима код испитаника различите стручне спреме у односу на индикаторе перформанси. Највећи

просечан скор остварује се код испитаника са средњом школом (4,16), док је најмањи просечан скор код испитаника са високом/вишом школом (3,91). На основу *Kruskal-Wallis* теста закључује се да уочена разлика у одговорима за индикаторе перформаци у односу на стручну спрему испитаника није статистички значајна ( $p > 0,05$ ).

## 5.4. Факторска анализа

Факторска анализа представља једну од најпопуларнијих мултиваријантних техника која има два циља: идентификацију и разумевање основне идеје, односно заједничких карактеристика за више варијабли и да потврди компоненте битне за идентификацију било које појаве и то на начин који пружа добар основ за разумевање најважнијих, суштинских димензија или идеја везаних за посматрану појаву.

За ефикасну примену факторске анализе потребно је да постоји минимално поклапање варијабли у свом значењу. Захваљујући томе, могуће је открити шаблон у понашању варијабли, односно основну идеју (фактор) којом се протеже.

Факторска анализа није једна појединачна техника, већ скуп више различитих техника које имају само неке заједничке особине, које идентификују „латентне“ варијабле, тј. факторе који стоје у основи повезаности већег броја варијабли чијим вредностима располажемо.

Стандардна факторска анализа изводи се у неколико корака који подразумевају следеће: рачунање комплетне табеле коефицијената између свих оригиналних варијабли, рачунање факторског оптерећења из матрице коефицијената корелације, ротација заједничких фактора ради веће разумљивости, интерпретација заједничких фактора, укључујући и избор адекватног назива.

### 5.4.1. Анализа главних компоненти утицаја карактеристика организације на активности и успешности њиховог спровођења од стране стратегијског менаџмента

Табела 25. Дескриптивна анализа варијабли

	Просечна оцена	Стд. Девијација	Број анализираних
1.1.Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на понашање запослених у организацији	4,36	0,751	187
1.2.На карактеристике организације утиче активност и успешност примене концепта стратегијског менаџмента у организацији	4,16	0,812	187
1.3.Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији	4,55	0,623	187
1.4.Менаџмент даје јасна и недвосмислена упутства за извршавање послова у организацији	3,94	0,974	187
1.5.Организациона култура као посебна форма правила и норми у организацији доприноси успешној имплементацији стратегијског менаџмента	4,22	0,842	187
1.6.Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на саме пословне карактеристике организације	3,76	1,031	187
1.7.Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на имплементирање постављених стратегија организације	3,70	1,030	187
1.8.Организационо учење доприноси бољој координацији активности и успешној примени дефинисаних стратегија организације	4,36	0,814	187
1.9.Менаџмент уважава компетенције и квалитет запослених	4,10	0,951	187
1.10.Менаџмент дозвољава одређену аутономију приликом обављања послова запослених	3,92	0,955	187
1.11.Менаџмент узима обзир предлоге и идеје запослених	4,03	0,944	187

Из Табеле 25 види се да највећу просечну оцену када су у питању карактеристике организације имају следеће тврдње: Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији; Организационо учење доприноси бољој координацији активности и успешној примени дефинисаних стратегија организације; Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на понашање запослених у организацији; На карактеристике организације утиче активност и

успешност примене концепта стратегијског менаџмента у организацији. Дисперзија (стд дев.) креће се од 0,6 до 1, те се јасно види из Табеле 1 да су испитаници на основу стандардне девијације у погледу одговора хомогени (Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на саме пословне карактеристике организације; Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на имплементирање постављених стратегија организације; Менаџмент уважава компетенције и квалитет запослених и Менаџмент дозвољава одређену аутономију приликом обављања послова запослених), док код осталих нису. Број анализираних субјеката је 187.

**Табеле 26.** Корелациона матрица између варијабли

Варијабле	P_1.1	P_1.2	P_1.3	P_1.4	P_1.5	P_1.6	P_1.7	P_1.8	P_1.9	P_1.10	P_1.11
P_1.1.	1.000	0.208	0.288	0.154	0.249	0.116	0.077	0.050	0.087	0.033	0.029
P_1.2.	0.208	1.000	0.043	0.331	0.320	0.205	0.165	0.402	0.029	0.099	-0.126
P_1.3.	0.288	0.043	1.000	0.151	0.086	0.086	0.074	0.027	0.101	0.111	0.061
P_1.4.	0.154	0.331	0.151	1.000	0.396	0.136	0.208	0.380	0.273	0.203	0.101
P_1.5.	0.249	0.320	0.086	0.396	1.000	-0.008	-0.029	0.385	0.155	0.109	0.140
P_1.6.	0.116	0.205	0.086	0.136	-0.008	1.000	0.875	0.128	-0.048	0.030	-0.086
P_1.7.	0.077	0.165	0.074	0.208	-0.029	0.875	1.000	0.118	-0.086	-0.052	-0.139
P_1.8.	0.050	0.402	0.027	0.380	0.385	0.128	.118	1.000	0.246	0.169	0.027
P_1.9.	0.087	0.029	0.101	0.273	0.155	-0.048	-0.086	0.246	1.000	0.559	0.356
P_1.10.	0.033	0.099	0.111	0.203	0.109	0.030	-0.052	0.169	0.559	1.000	0.563
P_1.11.	0.029	-0.126	0.061	0.101	0.140	-0.086	-0.139	0.027	0.356	0.563	1.000

У Табели 26 приказан је други корак, који подразумева предприступни тест за анализу главних компоненти, што се ради тако што проверавамо корелацију између варијабли за карактеристике организације. Ниво коефицијента зависности међу варијаблама за ову анализу је преко  $\pm 0,3$ .

Методологија анализе у следећем кораку води нас на наредну анализу преко које ће се установити да ли су коефицијенти из претходне табеле статистички значајни.

**Табела 27.** Пропусни тестови за анализу ( *KMO* and *Bartlett's test*)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,611
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	633,247
	df	55
	Вероватноћа	0,000

Вредност пропусног теста (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) већа је од 0.6, али је и други пропусни тест (*Bartlett's Test of Sphericity*) значајан на нивоу грешке од 0.000. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* тест нам потврђује да су коефицијенти значајни за предикцију, док *Bartlett* тест потврђује да су коефицијенти статистички високо значајни.

Након предходних провера методологија нас води на израчунавање заједничког варирања које варијабле имају између себе преко тзв. екстраховане варијансе. Максимално варирање тежи јединици, што значи да вредности ближе њој имају више заједничког у погледу варирања са другим варијаблама.

**Табела 28. Рачунање комуналитета за сваку варијаблу**

Назив варијабле	Иницијални	Екстракована варијанса
1.1.Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на понашање запослених у организацији	1,000	0,657
1.2.На карактеристике организације утиче активност и успешност примене концепта стратегијског менаџмента у организацији	1,000	0,560
1.3.Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији	1,000	0,634
1.4.Менаџмент даје јасна и недвосмислена упутства за извршавање послова у организацији	1,000	0,522
1.5.Организациона култура као посебна форма правила и норми у организацији доприноси успешној имплементацији стратегијског менаџмента	1,000	0,581
1.6.Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на саме пословне карактеристике организације	1,000	0,921
1.7.Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на имплементирање постављених стратегија организације	1,000	0,928
1.8.Организационо учење доприноси бољој координацији активности и успешној примени дефинисаних стратегија организације	1,000	0,628
1.9.Менаџмент уважава компетенције и квалитет запослених	1,000	0,611
1.10.Менаџмент дозвољава одређену аутономију приликом обављања послова запослених	1,000	0,760
1.11.Менаџмент узима обзир предлоге и идеје запослених	1,000	0,644

Између показатеља постоји заједнички варијабилитет објашњен апсолутним варирањем преко варијансе.

Сврха анализе јесте да утврди показатеље који суштински често варирају и на тај начин заправо корелирају до нове димензије, која формира групу истоветних фактора који утичу на неку појаву. То даље имплицира употребу теста који ће нам израчунати заједнички варијабилитет, односно количину истог, коришћењем Кајзеровог критеријума преко којег се екстрахује заједнички варијабилитет, а који је декларисан оценом већом од јединице.

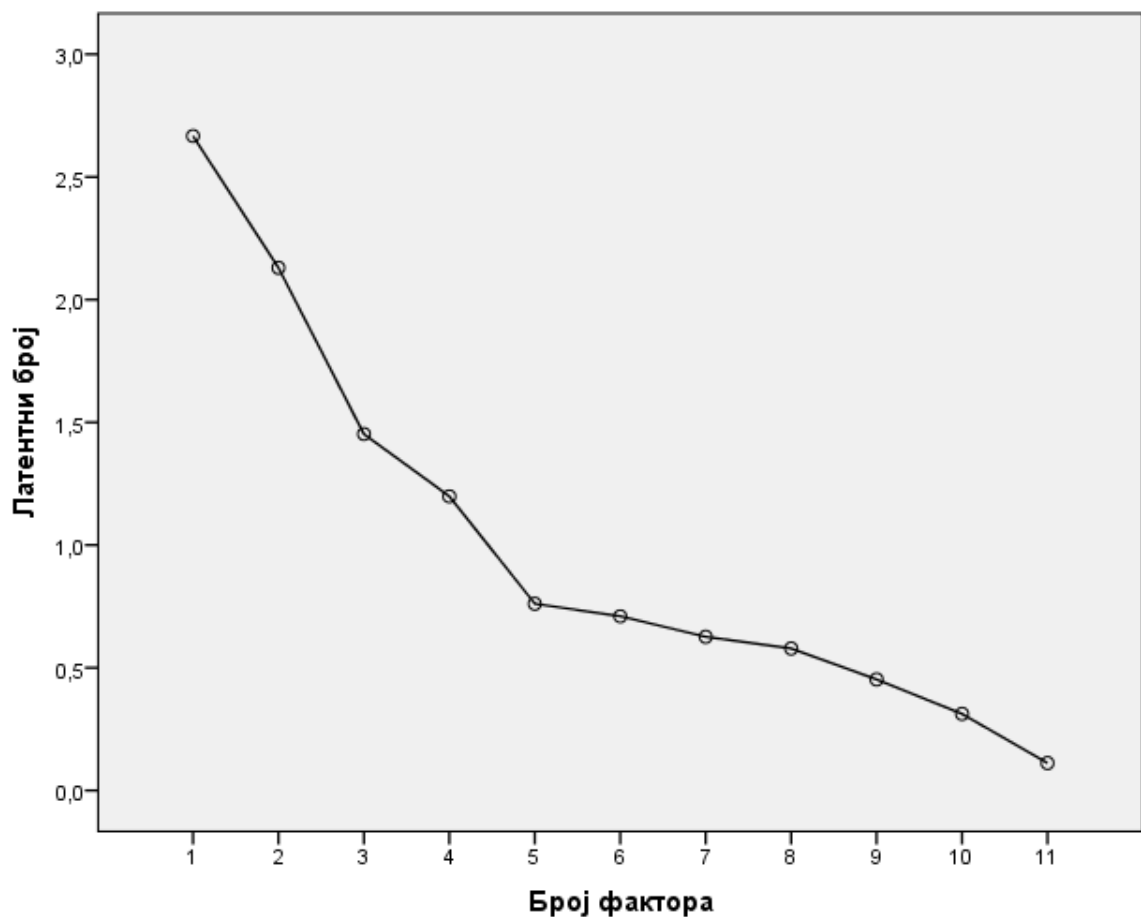
**Табела 29.** Матрица ротираних компоненти са својим засићењима

Фактор	Основни еквиваленти варијансе - латентна			Екстраховани сумирани варијабилитет компоненти		
	Тотал	% од варијансе	Кумулативни %	Тотал	% од варијансе	Кумулативни %
1	2,667	24,245	24,245	2,667	24,245	24,245
2	2,130	19,363	43,608	2,130	19,363	43,608
3	1,453	13,205	56,813	1,453	13,205	56,813
4	1,199	10,896	67,708	1,199	10,896	67,708
5	0,761	6,916	74,625			
6	0,710	6,455	81,080			
7	0,626	5,693	86,774			
8	0,578	5,258	92,032			
9	0,453	4,115	96,147			
10	0,312	2,838	98,985			
11	0,112	1,015	100,000			

Из Табеле 29 види се који се показатељи задржавају у анализи, а одлучиће се тек након примене такозване ротације факторског простора са циљем да се олакша интерпретација резултата. Применом ротација факторског простора детектују се они показатељи (фактори) који ће бити задржани у анализи.

Из претходне табеле екстрахују се четири фактора који објашњавају највећи обим варијансе и који истовремено не корелирају сами са собом. Први фактор објашњава највећи обим варијансе (24,2%), док су други (19,4%), трећи (13,2) и четврти (10,9%) исказани у процентима од укупне варијансе, што износи 67,7% објашњеног варијабилитета када је у питању карактеристика организације. Остали варијабилитет од 32,3% објашњен је неким другим појавама. У анализи се задржавају сва четири, јер је Кајзеров критеријум већи од 1.





**Слика 1.** Скатер дијаграм

На Слици 1 приказан је дијаграм превоја фактора из којег се може запазити јасна тачка прелома иза четврте компоненте (фактора). У даљем току разматрања резултата истраживања задржавамо четири компоненте (факторе), добијене факторском анализом које посматрамо као четири димензије, односно субскеале.

Методологија анализе обухвата и корелациону матрицу за четири фактора да би из истих могло сазнати која од варијабли има највеће факторско засићење које корелира са фактором – што значи ближе јединици.

**Табеле 30.** Матрица ротираних компоненти са својим засићењима

Назив варијабле	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
1.1.Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на понашање запослених у организацији	0,203	-0,033	0,022	0,784
1.2.На карактеристике организације утиче активност и успешност примене концепта стратегијског менаџмента у организацији	0,719	-0,124	0,152	0,070
1.3.Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији	-0,024	0,121	0,076	0,783
1.4.Менаџмент даје јасна и недвосмислена упутства за извршавање послова у организацији	0,656	0,225	0,153	0,137
1.5.Организациона култура као посебна форма правила и норми у организацији доприноси успешној имплементацији стратегијског менаџмента	0,707	0,080	-0,168	0,215
1.6.Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на саме пословне карактеристике организације	0,087	-0,020	0,953	0,069
1.7.Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на имплементирање постављених стратегија организације	0,092	-0,082	0,954	0,042
1.8.Организационо учење доприноси бољој координацији активности и успешној примени дефинисаних стратегија организације	0,763	0,136	0,084	-0,141
1.9.Менаџмент уважава компетенције и квалитет запослених	0,211	0,750	-0,052	0,041
1.10.Менаџмент дозвољава одређену аутономију приликом обављања послова запослених	0,110	0,864	0,044	0,017
1.11.Менаџмент узима обзир предлоге и идеје запослених	-0,072	0,791	-0,099	0,054

Табела 30 показује која варијабла највише корелира са екстрахованим фактором (факторско засићење). Ротација факторског простора урађена је да би се олакшала интерпретација резултата. Наредни корак представља евалуацију и интерпретацију фактора, укључујући и избор адекватног назива. Преко факторског засићења утврђује се које варијабле имају највише заједничког са фактором, потом се посматра шта је између њих међусобно заједничко, односно по чему се разликују од других и након тога одређује се назив фактора.

Највеће факторско засићење код фактора 1 имају следеће варијабле: Организациона култура као посебна форма правила и норми у организацији доприноси успешној имплементацији стратегијског менаџмента; Организационо учење доприноси бољој координацији активности и успешној примени дефинисаних стратегија организације; На карактеристике организације утиче активност и успешност примене концепта

стратегијског менаџмента у организацији; Менаџмент даје јасна и недвосмислена упутства за извршавање послова у организацији.

На основу екстрахованих варијабли и онога што је заједничко за тај сет варијабли закључује се да је назив првог фактора **КАРАКТЕРИСТИКЕ КОНЦЕПТА СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА**.

Највеће факторско засићење код фактора 2 имају следеће варијабле: Менаџмент уважава компетенције и квалитет запослених; Менаџмент дозвољава одређену аутономију приликом обављања послова запослених; Менаџмент узима обзир предлоге и идеје запослених.

На основу екстрахованих варијабли и онога што је заједничко за тај сет варијабли закључује се да је назив другог фактора **ПОСЛОВНА ЕТИКА МЕНАЏМЕНТА**.

Највеће факторско засићење код фактора 3 имају следеће варијабле: Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на саме пословне карактеристике организације; Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на имплементирање постављених стратегија организације.

На основу екстрахованих варијабли и онога што је заједничко за тај сет варијабли закључује се да је назив трећег фактора **НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА**.

Највеће факторско засићење код фактора 4 имају следеће варијабле: Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на понашање запослених у организацији; Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији.

На основу екстрахованих варијабли и онога што је заједничко за тај сет варијабли закључује се да је назив четвртог фактора **МЕНАЏМЕНТ КАО ИНДИВИДУА**.

## 5.4.2. Анализа главних компоненти утицаја система уравнотежених избалансираних показатеља (*Balanced Scorecard* – BSC) на успех пословања у организацијама

**Табела 31.** Дескриптивна анализа варијабли

	Просечна оцена	Стд. Девијација	Број анализираних
2.1.Интегрисани планови стратешког управљања доступни су свим запосленима у организацији	3,10	1,221	187
2.2.Исходни индикатори (квантитативни) су јасни и недвосмислени у стратешком плану у организацији	3,70	0,966	187
2.3.У организацији постоји скуп дефинисаних правила и процедура који регулишу решавање жалби и рекламација	3,86	1,012	187
2.4.Организација се константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама	3,98	1,097	187
2.5.У организацији постоји систем који финансира нове производе и услуге које имају за циљ краћи период повраћаја инвестиција	3,78	1,084	187
2.6.У организацији постоји задовољство финансијском надокнадом коју запослени добијају за свој рад	3,80	1,103	187
2.7.Унутрашњи процеси рада у организацији су акредитовани по систему власника процеса	3,58	1,158	187
2.8.Већина власника процеса у организацији поседује неопходне лиценце и сертификате за рад	3,62	1,155	187
2.9.Запослени у организацији константно похађају тренинге, обуке и друга стручна усавршавања у циљу развоја знања и вештина	3,78	1,089	187
2.10.У организацији је присутан концепт континуиране едукације	3,87	1,130	187

Из Табеле 31 види се да највећу просечну оцену, када је у питању BSC, имају следеће констатације: Организација се константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама; У организацији је присутан концепт континуиране едукације; У организацији постоји скуп дефинисаних правила и процедура који регулишу решавање жалби и рекламација. Дисперзија (стд дев.) креће се од 0,9 до 1,2, што се јасно види из Табеле 1, те се закључује да су испитаници на основу стандардне девијације у погледу одговора хомогени (Интегрисани планови стратешког управљања доступни су свим запосленима у организацији; Унутрашњи процеси рада у организацији су акредитовани по систему власника процеса; Већина власника процеса у организацији поседује неопходне лиценце и сертификате за рад; У организацији је присутан концепт континуиране едукације; У организацији постоји задовољство финансијском

надокнадом коју запослени добијају за свој рад), док код осталих нису. Број анализираних субјеката је 187.

**Табеле 32.** Корелациона матрица између варијабли

Варијабле	P_2.1	P_2.2	P_2.3	P_2.4	P_2.5	P_2.6	P_2.7	P_2.8	P_2.9	P2_10	
<b>КОРЕЛАЦИЈА</b>	P_2.1.	1.000	0.355	0.177	0.138	0.269	0.115	0.236	0.222	0.288	0.322
	P_2.2.	0.355	1.000	0.418	0.293	0.299	0.350	0.366	0.411	0.323	0.258
	P_2.3.	0.177	0.418	1.000	0.569	0.432	0.452	0.327	0.244	0.337	0.397
	P_2.4.	0.138	0.293	0.569	1.000	0.565	0.507	0.340	0.168	0.410	0.366
	P_2.5.	0.269	0.299	0.432	0.565	1.000	0.470	0.276	0.193	0.267	0.199
	P_2.6.	0.115	0.350	0.452	0.507	0.470	1.000	0.316	0.302	0.441	0.401
	P_2.7.	0.236	0.366	0.327	0.340	0.276	0.316	1.000	0.528	0.339	0.261
	P_2.8.	0.222	0.411	0.244	0.168	0.193	0.302	0.528	1.000	0.453	0.439
	P_2.9.	0.288	0.323	0.337	0.410	0.267	0.441	0.339	0.453	1.000	0.718
	P_2.10	0.322	0.258	0.397	0.366	0.199	0.401	0.261	0.439	0.718	1.000

У Табели 32 приказан је други корак који подразумева предприступни тест за анализу главних компоненти, који се ради тако што се проверава корелација између варијабли за BSC. Ниво коефицијента зависности међу варијаблама за ову анализу је преко  $\pm 0,3$ .

Методологија анализе у следећем кораку води нас на наредну анализу преко које ћемо установити да ли су коефицијенти из претходне табеле статистички значајни.

**Табела 33.** Пропусни тестови за анализу (*KMO* and *Bartlett's test*)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,794
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	671,538
	df	45
	вероватноћа	0,000

Вредност пропусног теста (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) већа је од 0.7, али је и други пропусни тест (*Bartlett's Test of Sphericity*) значајан на нивоу грешке од 0.000. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* тест нам потврђује да су коефицијенти значајни за предикцију а *Bartlett* тест је потврдио да су коефицијенти статистички високо значајни.

Након предходних провера методологија захтева израчунавање заједничког варирања које варијабле имају између себе преко тзв. екстраковане варијансе. Максимално варирање тежи јединици, што значи да вредности ближе њој имају већи значај у погледу варирања са другим варијаблама.

**Табеле 34.** Матрица комуналитета

Назив варијабле	Иницијални	Екстракована варијанса
2.1.Интегрисани планови стратешког управљања доступни су свим запосленима у организацији	1,000	0,422
2.2.Исходни индикатори (квантитативни) су јасни и недвосмислени у стратешком плану у организацији	1,000	0,615
2.3.У организацији постоји скуп дефинисаних правила и процедура који регулишу решавање жалби и рекламација	1,000	0,596
2.4.Организација се константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама	1,000	0,744
2.5.У организацији постоји систем који финансира нове производе и услуге које имају за циљ краћи период повраћаја инвестиција	1,000	0,665
2.6.У организацији постоји задовољство финансијском надокнадом коју запослени добијају за свој рад	1,000	0,592
2.7.Унутрашњи процеси рада у организацији су акредитовани по систему власника процеса	1,000	0,537
2.8.Већина власника процеса у организацији поседује неопходне лиценце и сертификате за рад	1,000	0,647
2.9.Запослени у организацији константно похађају тренинге, обуке и друга стручна усавршавања у циљу развоја знања и вештина	1,000	0,808
2.10.У организацији је присутан концепт континуиране едукације	1,000	0,835

Између показатеља постоји заједнички варијабилитет објашњен апсолутним варирањем преко варијансе.

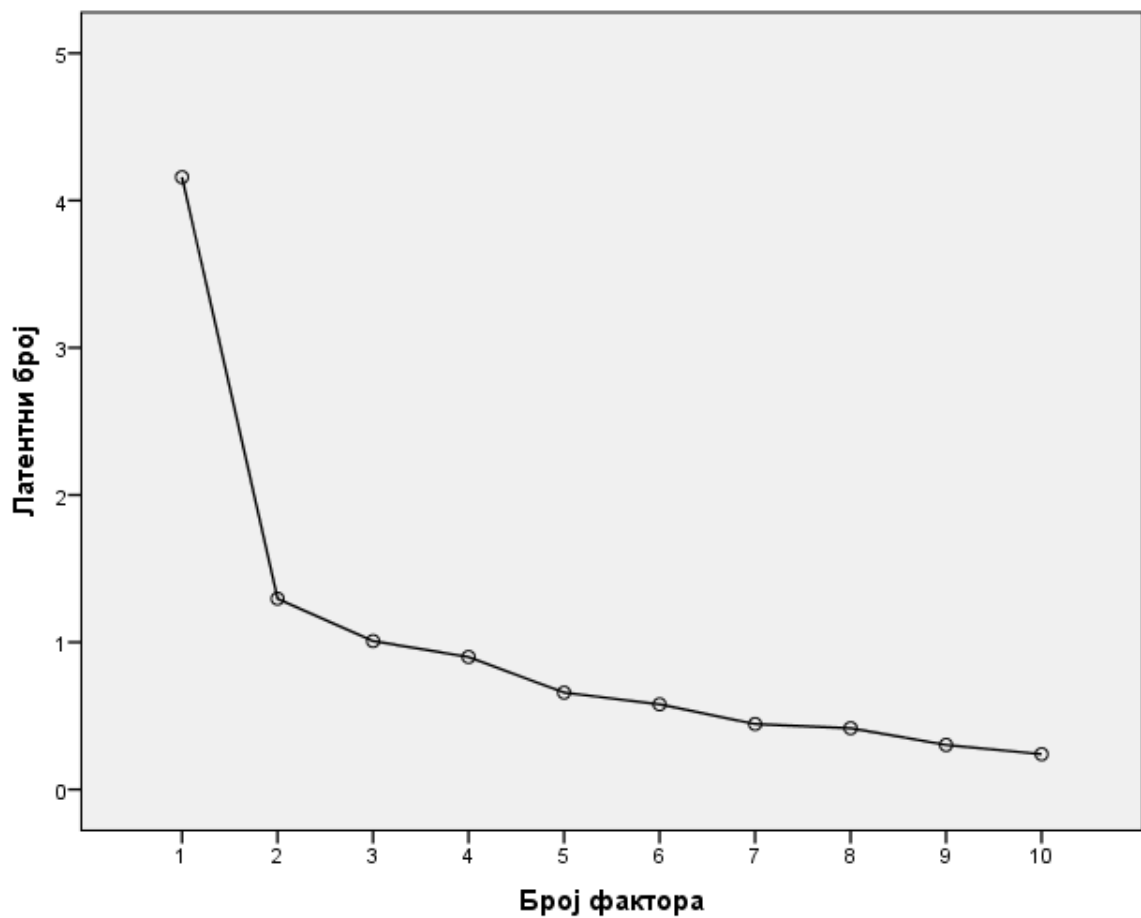
Сврха анализе јесте да се утврде показатељи који суштински често варирају и на тај начин заправо корелирају до нове димензије, која формира групу истоветних фактора који утичу на неку појаву. То даље имплицира употребу теста који ће израчунати заједнички варијабилитет, односно количину истог, коришћењем Кајзеровог критеријума преко кога се екстрахује заједнички варијабилитет, а који је декларисан оценом већом од јединице.

**Табела 35.** Матрица ротираних компоненти са својим засићењима

Фактор	Основни еквиваленти варијансе - латентна			Екстраховани сумирани варијабилитет компоненти		
	Тотал	% од варијансе	Кумулативни %	Тотал	% од варијансе	Кумулативни %
1	4,159	41,588	41,588	4,159	41,588	41,588
2	1,296	12,955	54,543	1,296	12,955	54,543
3	1,008	10,076	64,619	1,008	10,076	64,619
4	0,900	8,995	73,614			
5	0,658	6,580	80,194			
6	0,578	5,780	85,974			
7	0,444	4,442	90,417			
8	0,416	4,163	94,579			
9	0,302	3,023	97,603			
10	0,240	2,397	100,000			

Из Табеле 35 види се који се показатељи задржавају у анализи, а одлучиће се тек након примене такозване ротације факторског простора са циљем да се олакша интерпретација резултата. Применом ротације факторског простора детектују се они показатељи (фактори) који ће бити задржани у анализи.

Из претходне табеле екстрахују се три фактора који објашњавају највећи обим варијансе и који истовремено не корелирају сами са собом. Први фактор објашњава највећи обим варијансе (41,58%), док су други (12,95%) и трећи (10,07%) исказани у процентима од укупне варијансе, што износи 64,6% објашњеног варијабилитета када је у питању BSC. Остали варијабилитет (35,4%) објашњен је неким другим појавама. У анализи се задржавају сва три, јер је Кајзеров критеријум већи од 1.



**Слика 2.** Скатер дијаграм

На Слици 2 приказан је дијаграм превоја фактора из којег се може запазити јасна тачка прелома иза треће компоненте (фактора). У даљем току разматрања резултата истраживања задржавају се три компоненте (фактори), добијене факторском анализом које посматрамо као три димензије, односно субскеале.

Методологија анализе обухвата и корелациону матрицу за три фактора да би се из истих могло сазнати која од варијабли има највеће факторско засићење које корелира са фактором – што значи ближе јединици.



**Табела 36.** Матрица ротираних компоненти са својим засићењима

Назив варијабле	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
2.1. Интегрисани планови стратешког управљања доступни су свим запосленима у организацији	0,054	0,637	0,116
2.2. Исходни индикатори (квантитативни) су јасни и недвосмислени у стратешком плану у организацији	0,322	0,714	0,045
2.3. У организацији постоји скуп дефинисаних правила и процедура који регулишу решавање жалби и рекламација	0,712	0,220	0,200
2.4. Организација се константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама	0,831	0,061	0,226
2.5. У организацији постоји систем који финансира нове производе и услуге које имају за циљ краћи период повраћаја инвестиција	0,778	0,238	-0,046
2.6. У организацији постоји задовољство финансијском надокнадом коју запослени добијају за свој рад	0,668	0,127	0,360
2.7. Унутрашњи процеси рада у организацији су акредитовани по систему власника процеса	0,248	0,670	0,162
2.8. Већина власника процеса у организацији поседује неопходне лиценце и сертификате за рад	0,014	0,657	0,463
2.9. Запослени у организацији константно похађају тренинге, обуке и друга стручна усавршавања у циљу развоја знања и вештина	0,251	0,232	0,831
2.10. У организацији је присутан концепт континуиране едукације	0,207	0,178	0,872

Табела 36 показује која варијабла највише корелира са екстрахованим фактором (факторско засићење). Ротација факторског простора урађена је да би се олакшала интерпретација резултата. Наредни корак представља евалуацију и интерпретацију фактора, укључујући и избор адекватног назива. Преко факторског засићења утврђује се које варијабле имају највише заједничког са фактором, а потом се посматра шта је између њих заједничко, односно по чему се разликују од других, те се након тога одређује се назив фактора.

Највеће факторско засићење код фактора 1 имају следеће варијабле: Организација се константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама; У организацији постоји систем који финансира нове производе и услуге које имају за циљ краћи период повраћаја инвестиција; У организацији постоји скуп дефинисаних правила и процедура који регулишу решавање жалби и рекламација; У организацији постоји задовољство финансијском надокнадом коју запослени добијају за свој рад.

На основу екстрахованих варијабли и онога што је заједничко за тај сет варијабли закључује се да је назив првог фактора СТАНДАРДИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ.

Највеће факторско засићење код фактора 2 имају следеће варијабле: Исходни индикатори (квантитативни) су јасни и недвосмислени у стратешком плану у организацији; Унутрашњи процеси рада у организацији су акредитовани по систему власника процеса; Већина власника процеса у организацији поседује неопходне лиценце и сертификате за рад; Интегрисани планови стратешког управљања доступни су свим запосленима у организацији.

На основу екстрахованих варијабли и онога што је заједничко за тај сет варијабли закључује се да је назив другог фактора СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ.

Највеће факторско засићење код фактора 3 имају следеће варијабле: У организацији је присутан концепт континуиране едукације; Запослени у организацији константно похађају тренинге, обуке и друга стручна усавршавања у циљу развоја знања и вештина.

На основу екстрахованих варијабли и онога што је заједничко за тај сет варијабли закључује се да је назив трећег фактора ЕДУКАЦИЈА.

### 5.4.3. Анализа главних компоненти утицаја карактеристика организације у опредељивању индикатора који се узимају у обзир приликом одређивања пословних перформанси

**Табела 37.** Дескриптивна анализа варијабли

	Просечна оцена	Стд. Девијација	Број анализираних
3.1. Кључни индикатори перформанси (KPI – <i>Key Performance Indicators</i> ) доприносе планирању и праћењу учинка организације	4,34	0,842	187
3.2. Карактеристике организације имају утицаја на дефинисање кључних индикатора перформанси	3,93	0,919	187
3.3. Индикатор перформанси – задовољство послом: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	4,53	0,706	187
3.4. Индикатор перформанси – самоефикасност: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	3,74	1,083	187
3.5. Индикатор перформанси – посвећеност организационим циљевима: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	3,80	1,052	187
3.6. Индикатор перформанси – организациона посвећеност: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	3,70	1,041	187
3.7. Индикатор перформанси – иновациона способност организације: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	3,73	1,035	187
3.8. Индикатор перформанси – мотивација запослених: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	4,08	1,112	187
3.9. Оснаживање запослених и давање ширих овлашћења у директној су вези са пословним перформансама организације	4,14	0,963	187
3.10. Препознавање правих вредности и правилно управљање људским ресурсима и потенцијалима у директној је вези са пословним перформансама организације.	4,12	1,041	187

Из Табеле 37 види се да највећу просечну оцену, када су у питању индикатори перформанси, имају следеће констатације: Индикатор перформанси – задовољство послом – има позитиван утицај на пословне перформансе организације; Кључни индикатори перформанси (KPI – *Key Performance Indicators*) доприносе планирању и праћењу учинка организације; Оснаживање запослених и давање ширих овлашћења у директној су вези са пословним перформансама организације и препознавање правих вредности и правилно управљање људским ресурсима и потенцијалима у директној је вези са

пословним перформансама организације. Дисперзија (стд дев.) креће се од 0,7 до 1,1, што се јасно види из Табеле 1, те су испитаници на основу стандардне девијације у погледу одговора хомогени (Индикатор перформанси – мотивација запослених – има позитиван утицај на пословне перформансе организације; Индикатор перформанси – самоефикасност – има позитиван утицај на пословне перформансе организације; Индикатор перформанси – посвећеност организационим циљевима – има позитиван утицај на пословне перформансе организације; Индикатор перформанси – организациона посвећеност – има позитиван утицај на пословне перформансе организације; Препознавање правих вредности и правилно управљање људским ресурсима и потенцијалима у директној је вези са пословним перформансама организације; Индикатор перформанси – иновациона способност организације – има позитиван утицај на пословне перформансе организације), док код осталих нису. Број анализираних субјеката је 187.

**Табеле 38.** Корелациона матрица између варијабли

Варијабле	P_3.1	P_3.2	P_3.3	P_3.4	P_3.5	P_3.6	P_3.7	P_3.8	P_3.9	P_3.10
P_3.1.	1.000	0.019	0.069	-0.044	0.094	0.081	0.044	-0.351	0.114	-0.205
P_3.2.	0.019	1.000	-0.138	0.531	0.630	-0.328	-0.225	0.522	-0.061	-0.103
P_3.3.	0.069	-0.138	1.000	0.077	-0.083	0.199	0.103	-0.020	0.334	0.354
P_3.4.	-0.044	0.531	0.077	1.000	0.544	-0.076	-0.055	0.545	0.092	0.070
P_3.5.	0.094	0.630	-0.083	0.544	1.000	-0.458	-0.391	0.538	0.123	0.036
P_3.6.	0.081	-0.328	0.199	-0.076	-0.458	1.000	0.756	-0.230	0.053	0.103
P_3.7.	0.044	-0.225	0.103	-0.055	-0.391	0.756	1.000	-0.219	0.103	0.100
P_3.8.	-0.351	0.522	-0.020	0.545	0.538	-0.230	-0.219	1.000	0.085	0.057
P_3.9.	0.114	-0.061	0.334	0.092	0.123	0.053	0.103	0.085	1.000	0.611
P_3.10.	-0.205	-0.103	0.354	0.070	0.036	0.103	0.100	0.057	0.611	1.000

У Табели 38 приказан је други корак, који подразумева предприступни тест за анализу главних компоненти, а ради се тако што се проверава корелација између варијабли за индикаторе перформанси. Ниво коефицијента зависности међу варијаблама за ову анализу је преко  $\pm 0,3$ .

Методологија анализе у следећем кораку води нас на наредну анализу преко које ће се установити да ли су коефицијенти из претходне табеле статистички значајни.

**Табела 39.** Пропусни тестови за анализу ( *KMO* and *Bartlett's test* )

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,626
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	719,520
	дф	45
	вероватноћа	0,000

Вредност пропусног теста (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) већа је од 0.6, али и други пропусни тест (*Bartlett's Test of Sphericity*) значајан на нивоу грешке од 0.000. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* тест нам потврђује да су коефицијенти значајни за предикцију, а *Bartlett* тест је потврдио да су коефицијенти статистички високо значајни.

Након предходних провера методологија захтева израчунавање заједничког варирања које варијабле имају између себе преко тзв. екстраховане варијансе. Максимално варирање тежи јединици, што значи да вредности ближе њој имају већи значај у погледу варирања са другим варијаблама.

**Табеле 40. Матрица комуалитета**

Назив варијабле	Иницијални	Екстракована варијанса
3.1.Кључни индикатори перформанси (KPI – <i>Key Performance Indicators</i> ) доприносе планирању и праћењу учинка организације	1,000	0,942
3.2.Карактеристике организације имају утицаја на дефинисање кључних индикатора перформанси	1,000	0,727
3.3.Индикатор перформанси – задовољство послом: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	1,000	0,462
3.4.Индикатор перформанси – самоефикасност: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	1,000	0,740
3.5.Индикатор перформанси – посвећеност организационим циљевима: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	1,000	0,795
3.6.Индикатор перформанси – организациона посвећеност: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	1,000	0,874
3.7.Индикатор перформанси – иновациона способност организације: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	1,000	0,845
3.8.Индикатор перформанси – мотивација запослених: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	1,000	0,770
3.9.Оснаживање запослених и давање ширих овлашћења у директној су вези са пословним перформансама организације	1,000	0,748
3.10.Препознавање правих вредности и правилно управљање људским ресурсима и потенцијалима у директној је вези са пословним перформансама организације.	1,000	0,782

Између показатеља постоји заједнички варијабилитет објашњен апсолутним варирањем преко варијансе.

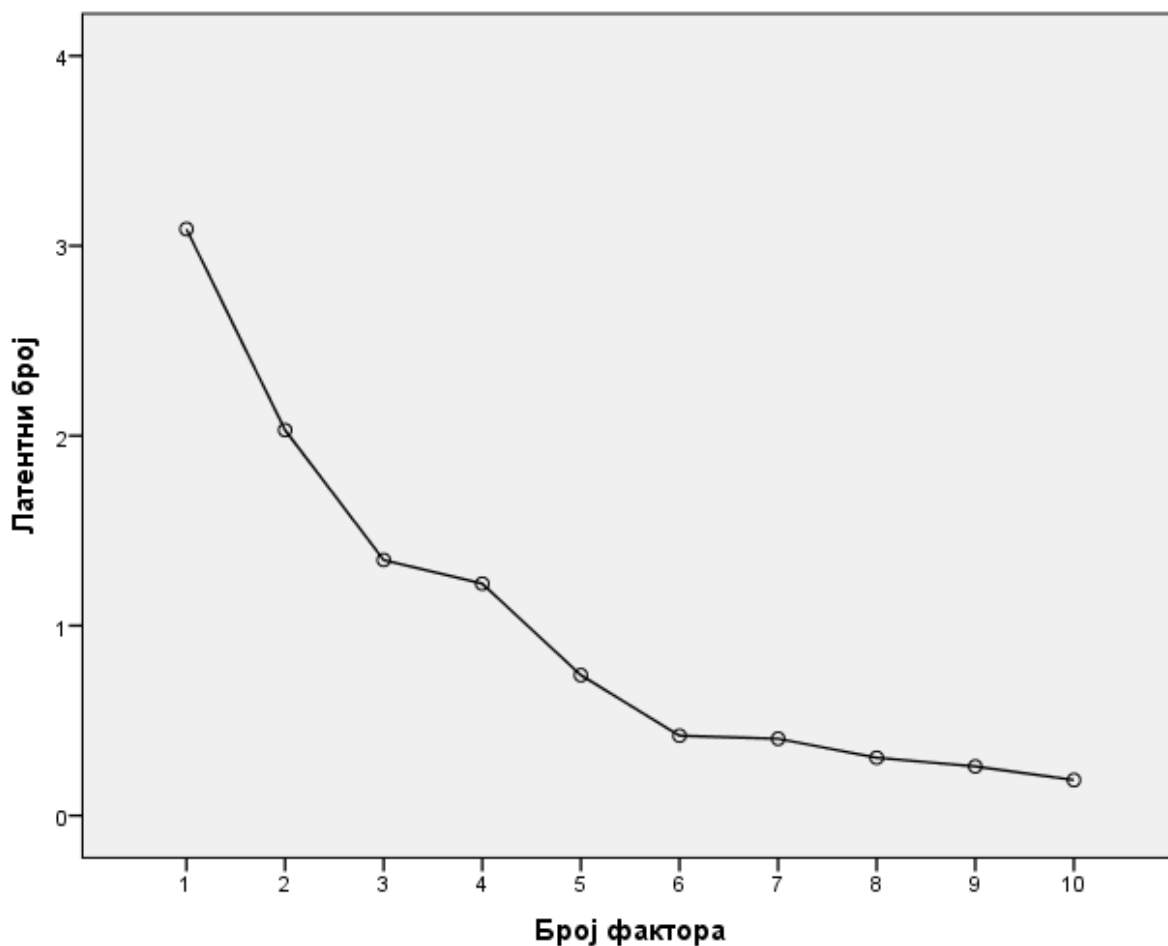
Сврха анализе јесте да се утврде показатељи који суштински често варирају и на тај начин заправо корелирају до нове димензије, која формира групу истоветних фактора који утичу на неку појаву. Ово даље имплицира употребу теста који ће израчунати заједнички варијабилитет, односно количину истог, коришћењем Кајзеровог критеријума преко кога се екстрахује заједнички варијабилитет, а који је декларисан оценом већом од јединице.

**Табеле 41.** Матрица ротираних компоненти са својим засићењима

Фактор	Основни еквиваленти варијансе - латентна			Екстраховани сумирани варијабилитет компоненти		
	Тотал	% од варијансе	Кумулативни %	Тотал	% од варијансе	Кумулативни %
1	3,088	30,882	30,882	3,088	30,882	30,882
2	2,030	20,299	51,180	2,030	20,299	51,180
3	1,346	13,456	64,636	1,346	13,456	64,636
4	1,221	12,211	76,848	1,221	12,211	76,848
5	0,740	7,395	84,243			
6	0,421	4,205	88,448			
7	0,405	4,048	92,496			
8	0,305	3,045	95,541			
9	0,259	2,587	98,128			
10	,187	1,872	100,000			

Из Табеле 41 види се који се показатељи задржавају у анализи, а одлучиће се тек након примене такозване ротације факторског простора са циљем да се олакша интерпретација резултата. Применом ротације факторског простора детектују се они показатељи (фактори) који ће бити задржани у анализи.

Из претходне табеле екстрахују се четири фактора који објашњавају највећи обим варијансе и који истовремено не корелирају сами са собом. Први фактор објашњава највећи обим варијансе (30,88%), док су други (20,3%), трећи (13,45%) и четврти (12,21%) исказани у процентима од укупне варијансе, што износи 76,84% објашњеног варијабилитета, када су у питању индикатори перформанси. Остали варијабилитет (23,16 %) објашњен је неким другим појавама. У анализи се задржавају сва четири, јер је Кајзеров критеријум већи од 1.



Слика 3. Скатер дијаграм

На Слици 3 приказан је дијаграм превоја фактора из којег се може запазити јасна тачка прелома иза четврте компоненте (фактора). У даљем току разматрања резултата истраживања задржавају се четири компоненте (фактори), добијене факторском анализом које посматрамо као четири димензије, односно субскеале.

Методологија анализе обухвата и корелациону матрицу за четири фактора да би се из истих могло сазнати која од варијабли има највеће факторско засићење које корелира са фактором – што значи ближе јединици.



**Табела 42. Матрица ротираних компоненти са својим засићењима**

Назив варијабле	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
3.1. Кључни индикатори перформанси (KPI – <i>Key Performance Indicators</i> ) доприносе планирању и праћењу учинка организације	-0,014	0,030	0,021	0,970
3.2. Карактеристике организације имају утицаја на дефинисање кључних индикатора перформанси	0,814	-0,184	-0,157	0,072
3.3. Индикатор перформанси – задовољство послом: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	-0,030	0,158	0,652	0,103
3.4. Индикатор перформанси – самоефикасност: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	0,849	0,102	0,093	-0,027
3.5. Индикатор перформанси – посвећеност организационим циљевима: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	0,772	-0,415	0,073	0,149
3.6. Индикатор перформанси – организациона посвећеност: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	-0,168	0,914	0,097	0,041
3.7. Индикатор перформанси – иновациона способност организације: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	-0,098	0,911	0,076	0,026
3.8. Индикатор перформанси – мотивација запослених: има позитиван утицај на пословне перформансе организације	0,754	-0,126	0,043	-0,429
3.9. Оснаживање запослених и давање широк овлашћења у директној су вези са пословним перформансама организације	0,073	-0,015	0,855	0,109
3.10. Препознавање правих вредности и правилно управљање људским ресурсима и потенцијалима у директној је вези са пословним перформансама организације.	-0,014	0,017	0,841	-0,272

Табела 42 показује која варијабла највише корелира са екстрахованим фактором (факторско засићење). Ротација факторског простора урађена је да би се олакшала интерпретација резултата. Наредни корак представља евалуацију и интерпретацију фактора, укључујући и избор адекватног назива. Преко факторског засићења утврђује се које варијабле имају највише заједничког са фактором, а потом се посматра шта је између њих заједничко, односно по чему се разликују од других и након тога одређује се назив фактора.

Највеће факторско засићење код фактора 1 имају следеће варијабле: Индикатор перформанси – самоефикасност – има позитиван утицај на пословне перформансе организације; Карактеристике организације имају утицаја на дефинисање кључних индикатора перформанси; Индикатор перформанси – посвећеност организационим циљевима – има позитиван утицај на пословне перформансе организације; Индикатор

перформанси – мотивација запослених – има позитиван утицај на пословне перформансе организације.

На основу екстрахованих варијабли и онога што је заједничко за тај сет варијабли закључује се да је назив првог фактора ИНДИКАТОРИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ.

Највеће факторско засићење код фактора 2 имају следеће варијабле: Индикатор перформанси – организациона посвећеност – има позитиван утицај на пословне перформансе организације; Индикатор перформанси – иновациона способност организације – има позитиван утицај на пословне перформансе организације.

На основу екстрахованих варијабли и онога што је заједничко за тај сет варијабли закључује се да је назив другог фактора ИНДИКАТОРИ ПЕРФОРМАНСИ.

Највеће факторско засићење код фактора 3 имају следеће варијабле: Оснаживање запослених и давање ширих овлашћења у директној су вези са пословним перформансама организације; Препознавање правих вредности и правилно управљање људским ресурсима и потенцијалима у директној су вези са пословним перформансама организације.

На основу екстрахованих варијабли и онога што је заједничко за тај сет варијабли закључује се да је назив трећег фактора ЉУДСКИ РЕСУРСИ

Највеће факторско засићење код фактора 4 има следећа варијабла: Кључни индикатори перформанси (KPI – *Key Performance Indicators*) доприносе планирању и праћењу учинка организације.

На основу екстрахованих варијабли и онога што је заједничко за тај сет варијабли закључује се да је назив четвртог фактора КЉУЧНИ ИНДИКАТОРИ ПЕРФОРМАНСИ.

Факторско-конфирматорном анализом потврђено је да је избор индикатора у складу са хипотезама. Факторском анализом ниједна варијабла није избачена из анализе, већ су све варијабле задржане у анализи и то преко својих факторских засићења у сваком фактору анализе.

## 5.5. Дескриптивна провера података за тестирање хипотеза

Пре примене статистичких тестова, један од значајних услова јесте дескриптивна провера података. У табелама које следе приказани су дескриптивни статистички параметри, као и графици дистрибуције фреквенције са Гаусовом кривом. За све варијабле које су изведене из скупа група варијабли израчунат је просечан скор како би се задржала иста скала мерења. У складу са хипотезама формиране су групе варијабли, које се везују за карактеристике организације, активности менаџмента, BSC и индикаторе перформанси. Изведени показатељи преносе комплетну информацију из сета варијабли који манифестују једну појаву. Комплетне информације из сета варијабли сажете су у један показатељ за област која се испитује. Добијена варијабла има свој параметар за сваки субјект (сваки испитаник). Извучена је, дакле, просечна вредност за свих 10 питања. На тај начин изведене су 4 варијабле, потом је одмах започета експлорација података, односно испитане су карактеристике истих, тј. да ли испуњавају законитости нормалног распореда фреквенци.

Табела 43. Тест нормалности

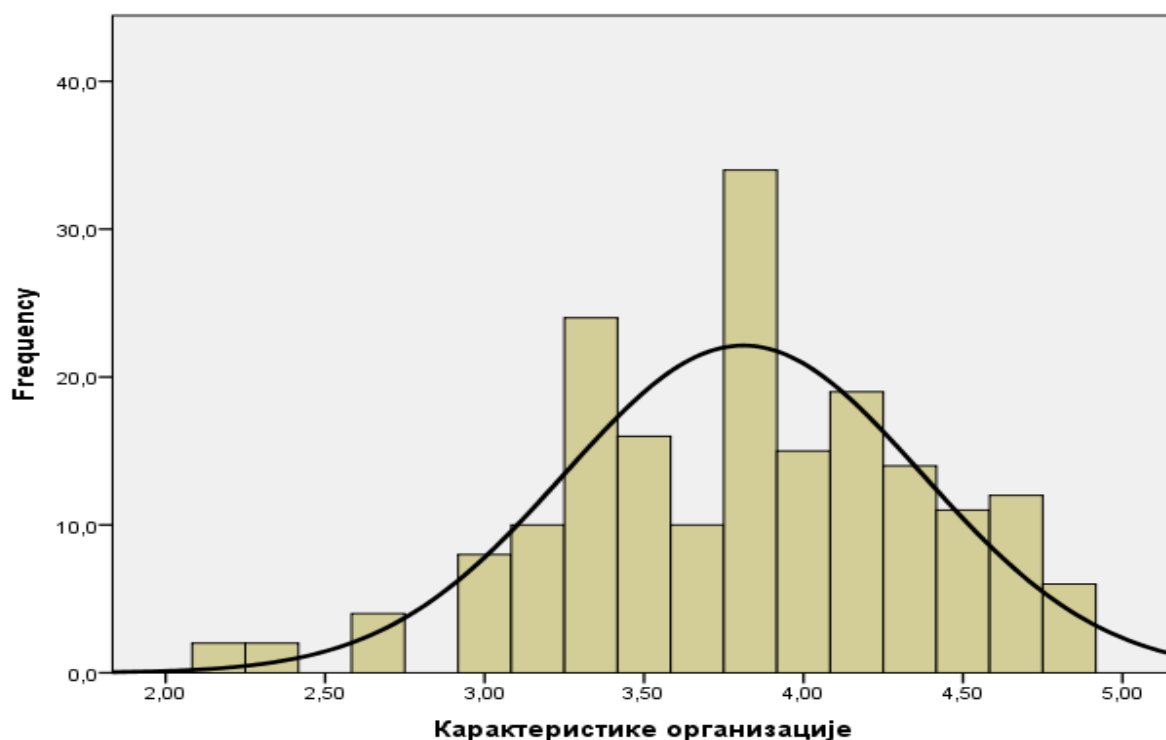
	Kolmogorov-Smirnov тест		
	Статистика	df	вероватноћа грешке
Карактеристике	0,109	187	0,000
Активности_Мнг	0,100	187	0,000
BSC	0,074	187	0,014
Индикатори_перформанси	0,104	187	0,000

Добијене варијабла не испуњавају законитости нормалног распореда фреквенци. Из Табеле 43 види се да су вероватноће грешке за све новоизведене варијабле мање од 0,05, што значи да се све новоизведене варијабле значајно статистички разликују од теоријског стандарда нормалног распореда вероватнића. Применом стандардне методе трансформације оригиналних варијабли установљено је да се не може урадити трансформација, те се због тога приступило непараметарским тестовима.

**Табела 44.** Дескриптивна статистика за варијаблу карактеристике организације

		Вредности	
Карактеристике организације	Просечан скор	3,8111	
	95% потврђен интервал поверења	Доњи	3,7300
		Горњи	3,8921
	Медијана	3,8333	
	Стд. Девијација	0,56184	
	Минимум	2,17	
	Максимум	4,83	
	Skewness	-0,335	
	Kurtosis	-0,015	

Из Табеле 44 јасно се види дескриптивна статистика за новоизведену варијаблу карактеристике организације чији је просечни скор 3,8111 са 95% потврђеног интервала поверења (доњи интервал 3,7300 и горњи интервал 3,8921), медијана 3,8333, стандардна девијација, тј. одступање од просечног скорa износи 0,56181, минимум на сваком ајтему износи 2,17, максимум износи 4,83. Коефицијент искривљености (*Skewness*) је негативан и иде у леву страну криве, спљоштеност (*Kurtosis*) је такође негативна, што указује на спљоштену дистрибуцију. Утврђено је да се нормална расподела статистички значајно разликује од нормалног распореда фреквенци. За варијаблу карактеристике организације урађена је трансформација података. Међутим, ниједна трансформација података није успела да исправи фреквенцију, тј. да трансформише податке и прилагоди нормалној расподели за употребу статистичких параметарских тестова, те је због тога неопходно приступити непараметарским статистичким тестовима.



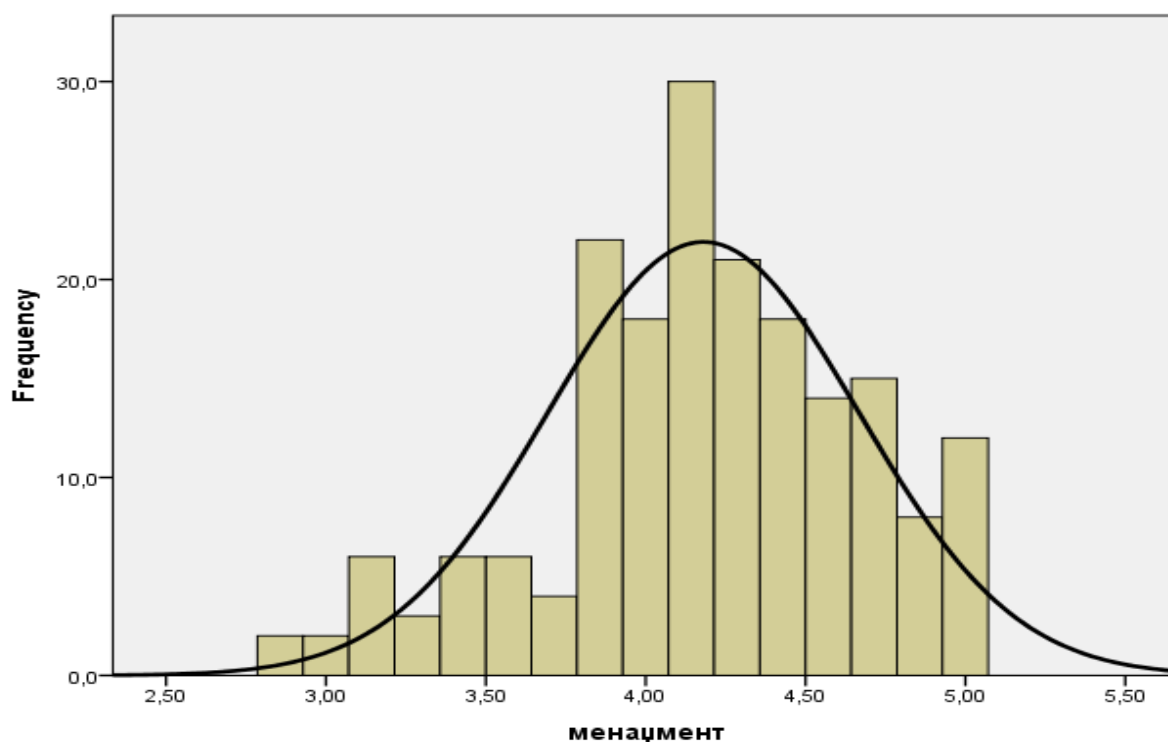
**Графикон 6.** Дескриптивни приказ расподеле за варијаблу карактеристике организације после трансформације

На основу претходног графика може се закључити, на основу коефицијента искривљености (*Skewness* – Таб.бр. 44), да је негативан и иде у леву страну криве, али је спљоштеност (*Kurtosis* – Таб.бр. 44) такође негативна, што указује на спљоштену дистрибуцију. Утврђено је да се нормална расподела статистички значајно разликује од нормалног распореда фреквенци.

**Табела 45.** Дескриптивна статистика за варијаблу активности менаџмента

		Вредности	
Активности_Мнг	Просечан скор	4,1803	
	95% потврђен Доњи интервал поверења Горњи	Доњи	4,1101
		Горњи	4,2505
	Медијана	4,1429	
	Стд. Девијација	0,48662	
	Минимум	2,86	
	Максимум	5,00	
	Skewness	-0,444	
	Kurtosis	0,000	

Из Табеле 45 јасно се види дескриптивна статистика за новоизведену варијаблу активности менаџмента, чији је просечни скор 4,1803 са 95% потврђеног интервала поверења (доњи интервал 4,1101 и горњи интервал 4,2505), медијана 4,1429, стандардна девијација, тј. одступање од просечног сора износи 0,48662, минимум на сваком ајтему износи 2,86, максимум износи 5,00. За варијаблу активности менаџмента урађена је трансформација података. Међутим, ниједна трансформација података није успела да исправи фреквенцију, тј. да трансформише податке и прилагоди нормалној расподели за употребу статистичких параметарских тестова, те је због тога неопходно приступити непараметарским статистичким тестовима.



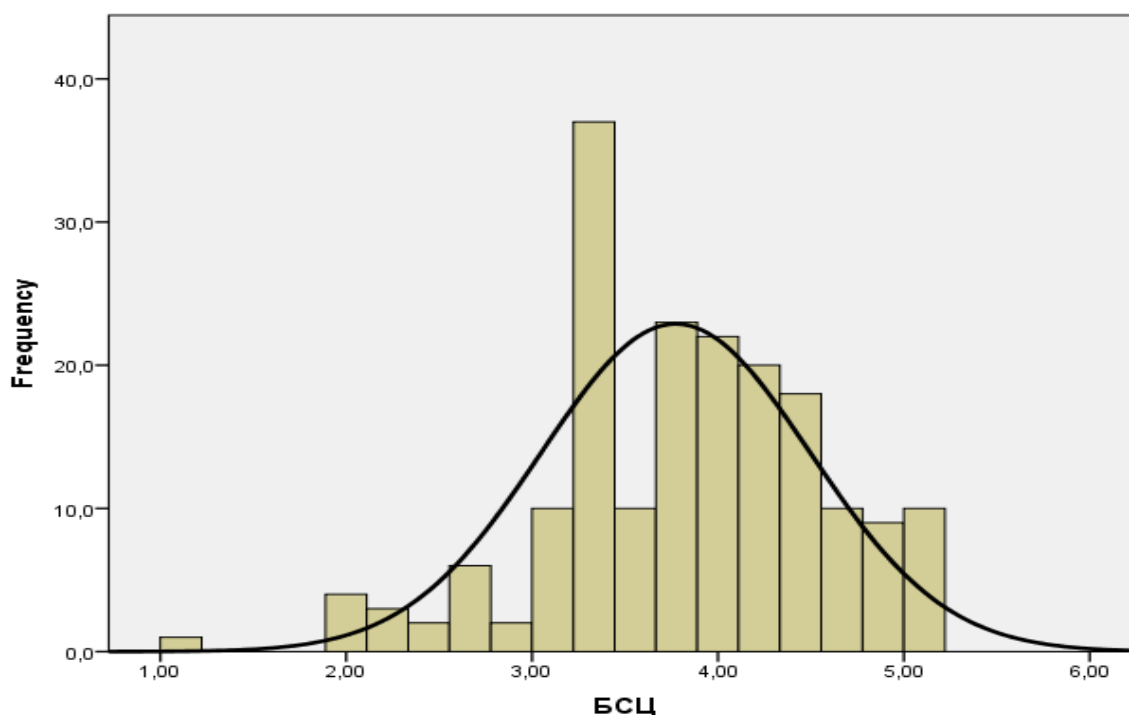
**Графикон 7.** Дескриптивни приказ расподеле за варијаблу активности менаџмента после трансформације

Гледајући претходни график можемо закључити, на основу коефицијента искривљености (*Skewness* – Таб. бр. 45), да је негативан и иде у леву страну криве, односно да је спљоштеност (*Kurtosis* – Таб. бр. 45) нула, што указује на нормално Гаусово звоно. Утврђено је да се нормална расподела статистички значајно разликује од нормалног распореда фреквенција.

**Табела 46.** Дескриптивна статистика за варијаблу BSC

		Вредности	
BSC	Просечан скор	3,7724	
	95% потврђен интервал поверења	Доњи	3,6679
		Горњи	3,8769
	Медијана	3,7778	
	Стд. Девијација	0,72434	
	Минимум	1,11	
	Максимум	5,00	
	Skewness	-0,532	
	Kurtosis	0,560	

Из Табеле 46 јасно се види дескриптивна статистика за новоизведену варијаблу активности менаџмента, чији је просечни скор 3,7724 са 95% потврђеног интервала поверења (доњи 3,6679 и горњи интервал 3,8769), медијана 3,7778, стандардна девијација, тј. одступање од просечног скорa износи 0,72434, минимум на сваком ајтему износи 1,11, максимум износи 5,00. Утврђено је да се нормална расподела статистички значајно разликује од нормалног распореда фреквенција. За варијаблу BSC урађена је трансформација података. Међутим, ниједна трансформација података није успела да исправи фреквенцију, тј. да трансформише податке и прилагоди нормалној расподели за употребу статистичких параметарских тестова, те је због тога неопходно приступити непараметарским статистичким тестовима.



**Графикон 8.** Дескриптивни приказ расподеле за варијаблу BSC после трансформације

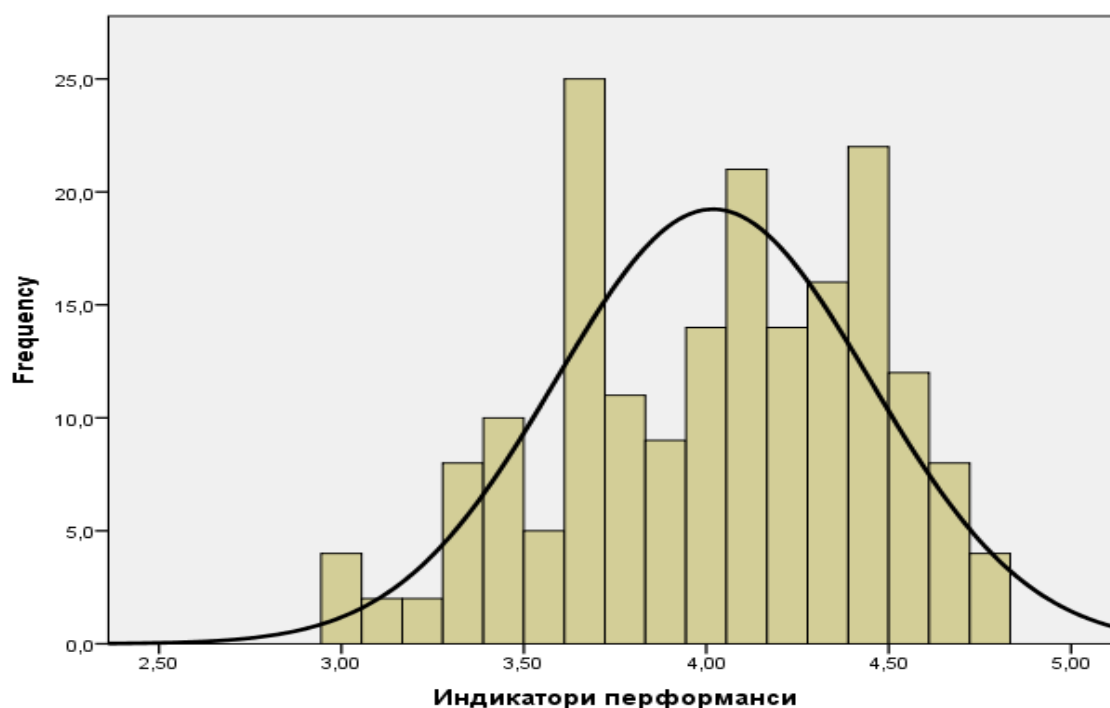
На основу претходног графика можемо закључити да је коефицијент искривљености (*Skewness* – Таб. бр. 46) негативан и иде у леву страну криве, односно да је спљоштеност (*Kurtosis* – Таб. бр. 46) позитивна, што указује на дистрибуцију са пиком у Гаусовом звону. Утврђено је да се нормална расподела статистички значајно разликује од нормалног распореда фреквенција.

**Табела 47.** Дескриптивна статистика за варијаблу индикатори перформанси

		Вредности	
Индикатори перформанси	Просечан скор	4,0184	
	95% потврђен интервал поверења	Доњи	3,9563
		Горњи	4,0806
	Медијана	4,1111	
	Стд. Девијација	0,43094	
	Минимум	3,00	
	Максимум	4,78	
	Skewness	-0,327	
	Kurtosis	-0,697	



Из Табеле 47 јасно се види дескриптивна стастика за новоизведену варијаблу активности менаџмента, чији је просечни скор 4,0184 са 95% потврђеног интервала поверења (доњи 3,9563 и горњи интервал 4,0806), медијана 4,1111, стандардна девијација, тј. одступање од просечног скорa износи 0,43094, минимум на сваком ајтему износи 3,00, максимум износи 4,78. Утврђено је да се нормална расподела стастички значајно разликује од нормалног распореда фреквенција. За варијаблу индикатори перформансије урађена је трансформација података. Међутим, ниједна трансформација података није успела да исправи фреквенцију, тј. да трансформише податке и прилагоди нормалној расподели за употребу статистичких параметарских тестова, те је због тога неопходно приступити непараметарским статистичким тестовима.



**Графикон 9.** Дескриптивни приказ расподеле за варијаблу индикатори перформанси после трансформације

Из претходног графика можемо закључити, на основу коефицијенти искривљености (*Skewness* – Таб. бр. 47), да је негативан и иде у леву страну криве, односно да је спљоштеност (*Kurtosis* – Таб. бр. 47) такође негативна, што указује на спљоштену дистрибуцију. Утврђено је да се нормална расподела стастички значајно разликује од нормалног распореда фреквенција.

## 5.6. Тестирање хипотеза

Табела 48. Дескриптивна статистика изведених показатеља прве хипотезе

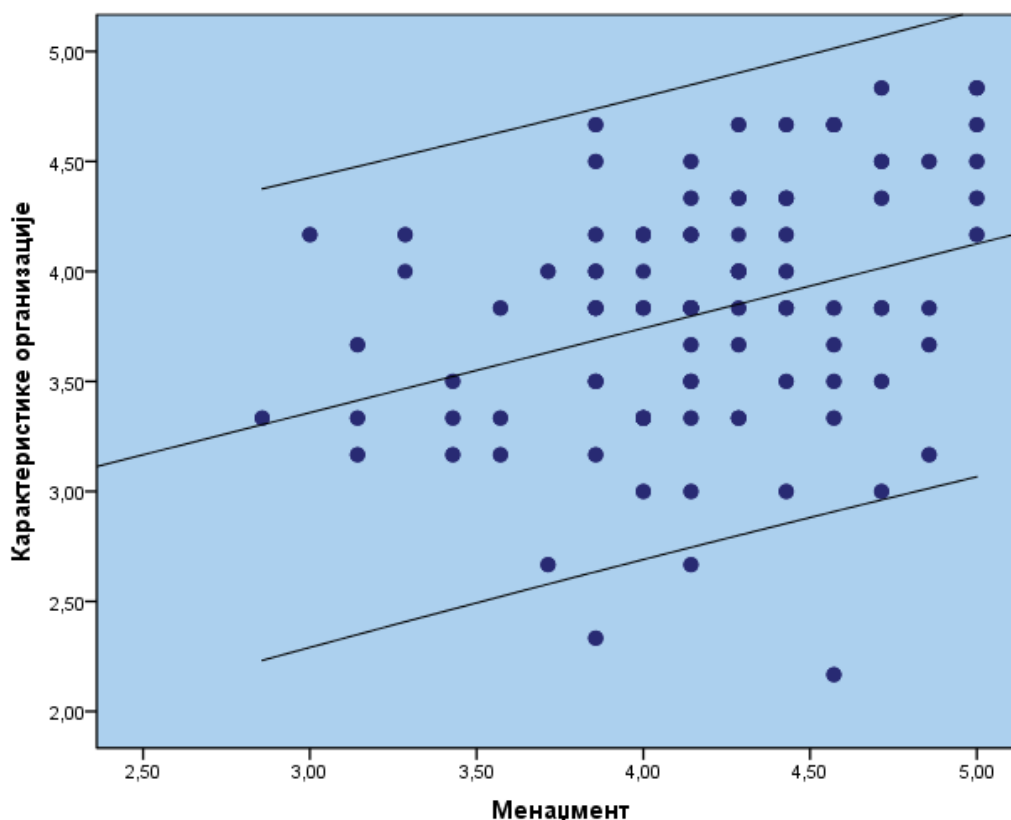
	Показатељ	Вредности
Карактеристике организације	Просечан скор	3,8111
	95% потврђен Доњи интервал поверења	3,7300
	Горњи	3,8921
	Медијана	3,8333
	Стд. Девијација	0,56184
	Минимум	2,17
	Максимум	4,83
Активности менаџмента	Просечан скор	4,1803
	95% потврђен Доњи интервал поверења	4,1101
	Горњи	4,2505
	Медијана	4,1429
	Стд. Девијација	0,48662
	Минимум	2,86
	Максимум	5,00

Табела 48 показује упарене показатеље прве хипотезе са својим дескриптивним статистичким вредностима. За варијаблу карактеристике организације просечан скор је 3,8111 са интервалом поверења у опсегу 3,7300 (доњи) и 3,8921 (горњи), медијаном 3,8333, стандардном девијацијом 0,56184, минимумом 2,17 и максимумом 4,83. За варијаблу активности менаџмента просечан скор је 4,1803 са интервалом поверења у опсегу 4,1101 (доњи) и 4,2505 (горњи), медијаном 4,1429, стандардном девијацијом 0,48662, минимумом 2,86 и максимумом 5,00.

**Табела 49.** Оцена нормалности за примену параметарских тестова показатеља прве хипотезе

	Kolmogorov-Smirnov тест		
	Статистика	дф	вероватноћа грешке
Карактеристике организације	0,109	187	0,000
Активности менаџмента	0,100	187	0,000

На основу *Kolmogorov-Smirnov* теста, који ова два показатеља упоређује са теоријском расподелом вероватноћа, закључујемо да се наши показатељи разликују од теоријског нормалног рапорета, тако да ће се корелација извршити непараметарским тестом.



**Графикон 10.** Тачкасти дијаграм распршености податка између два међузависна показатеља

Из Графикана 10 јасно се види да линија интерполације има позитиван смер, што указује да постоји позитивна веза између ова два показатеља, тј. да са повећавањем вредности једног расте и вредност другог. Да ли је ова позитивна веза значајна, провериће се непараметарским тестом корелације ранга.

**Табела 50.** Непараметарски статистички тест за оцену зависности између показатеља прве хипотезе

	Карактеристике организације	Активности менаџмента
<i>Spearman's rho Correlation Coefficient</i>	0,351	0,351
<i>Вероватноћа грешке</i>	0,000	0,000
<i>Број анкетираних</i>	187	187

Применом теста корелације двеју хетерогених варијабли установило се да је јака и позитивна веза високо статистички значајна, чиме је доказана хипотеза: **„Карактеристике организације значајно утичу на активности и успешност њиховог спровођења од стране стратезијског менаџмента“**. Активности менаџмента су у позитивној корелацији са карактеристикама организације.

**Табела 51.** Дескриптивна статистика изведених показатеља друге хипотезе

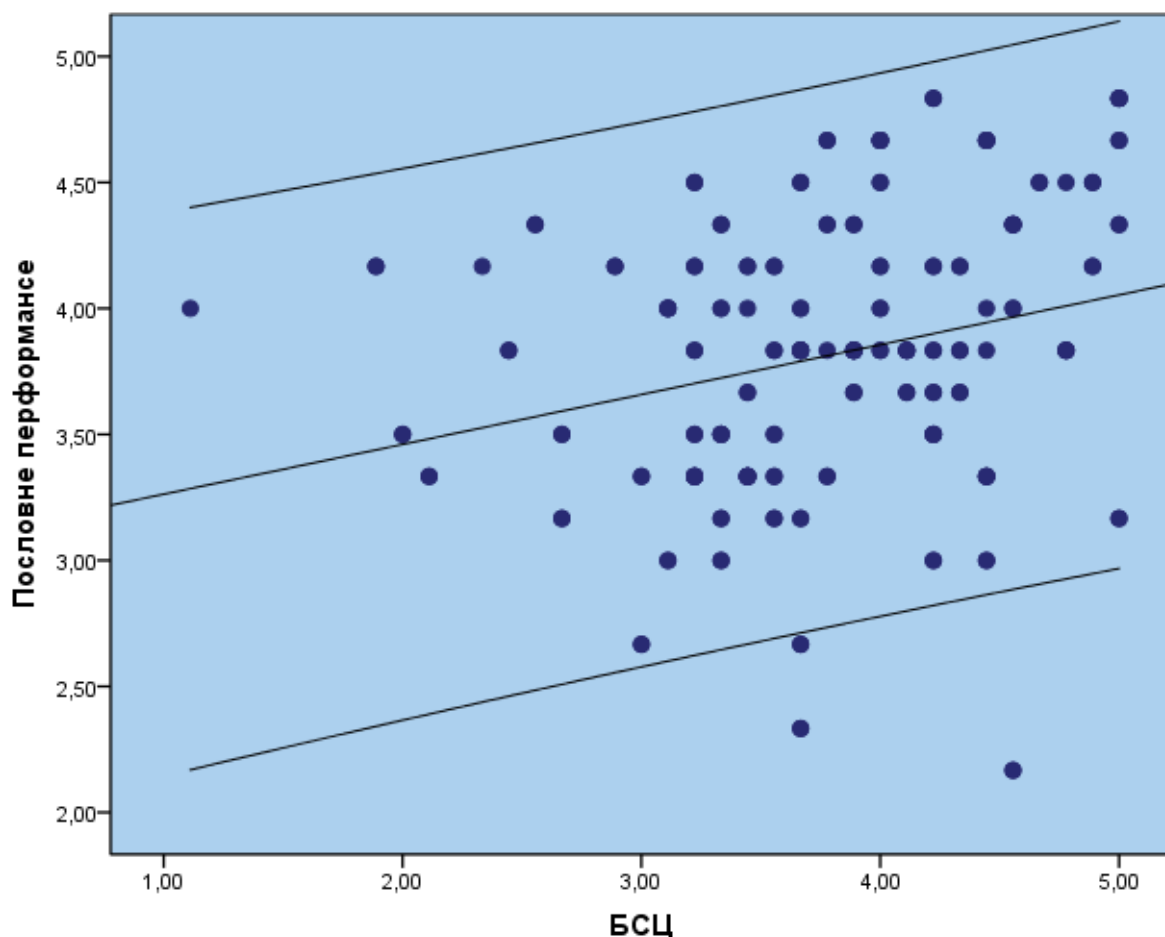
Показатељ	Вредности	
Индикатори перформанси	Просечан скор	4,0184
	95% потврђен Доњи интервал поверења	3,9563
	Горњи	4,0806
	Медијана	4,1111
	Стд. Девијација	0,43094
	Минимум	3,00
	Максимум	4,78
BSC	Просечан скор	3,7724
	95% потврђен Доњи интервал поверења	3,6679
	Горњи	3,8769
	Медијана	3,7778
	Стд. Девијација	0,72434
	Минимум	1,11
	Максимум	5,00

Табела 51 показује упарене показатеље друге хипотезе са својим дескриптивним статистичким вредностима. За варијаблу индикатори перформанси просечан скор је 4,0184 са интервалом поверења у опсегу 3,9563 (доњи) и 4,0806 (горњи), медијаном 4,111, стандардном девијацијом 0,43094, минимумом 3,00 и максимумом 4,78. За варијаблу BSC просечан скор је 3,7724 са интервалом поверења у опсегу 3,6679 (доњи) и 3,8769 (горњи), медијаном 3,7778, стандардном девијацијом 0,72434, минимумом 1,11 и максимумом 5,00.

**Табела 52.** Оцена нормалности за за примену параметарских тестова показатеља друге хипотезе

	Kolmogorov-Smirnov тест		
	Статистика	ДФ	вероватноћа грешке
Индикатори перформанси	0,104	187	0,000
BSC	0,074	187	0,014

На основу *Kolmogorov-Smirnov* теста, који ова два показатеља упоређује са теоријском расподелом вероватноћа, закључујемо да се наши показатељи разликују од теоријског нормалног распореда, тако да ће се корелација извршити непараметарским тестом.



**Графикон 11.** Тачкасти дијаграм распршености податка између два међузависна показатеља

Из Графикона 11 јасно се види да линија интерполације има позитиван смер, што указује да постоји позитивна веза између ова два показатеља, тј. да са повећавањем вредности једног расте и вредност другог. Да ли је ова позитивна веза значајна, провериће се непараметарским тестом корелације ранга.

**Табела бр. 53.** Непараметарски статистички тест за оцену зависности између показатеља друге хипотезе

	Индикатори	
	перформанси	BSC
<i>Spearman's rho Correlation Coefficient</i>	0,303	0,303
<i>Вероватноћа грешке</i>	0,000	0,000
<i>Број анкетираних</i>	187	187

Применом теста корелације двеју хетерогених варијабли установљено је да је јака и позитивна веза високо статистички значајна, тј доказана је хипотеза да: „*Ради успеха у пословању у организацијама неопходно је да се примењује BSC модел мерења пословних перформанси*“. Индикатори перформанси су у позитивној корелацији са BSC-ом.

**Табела 54.** Дескриптивна и аналитичка статистика за доказивање треће хипотезе

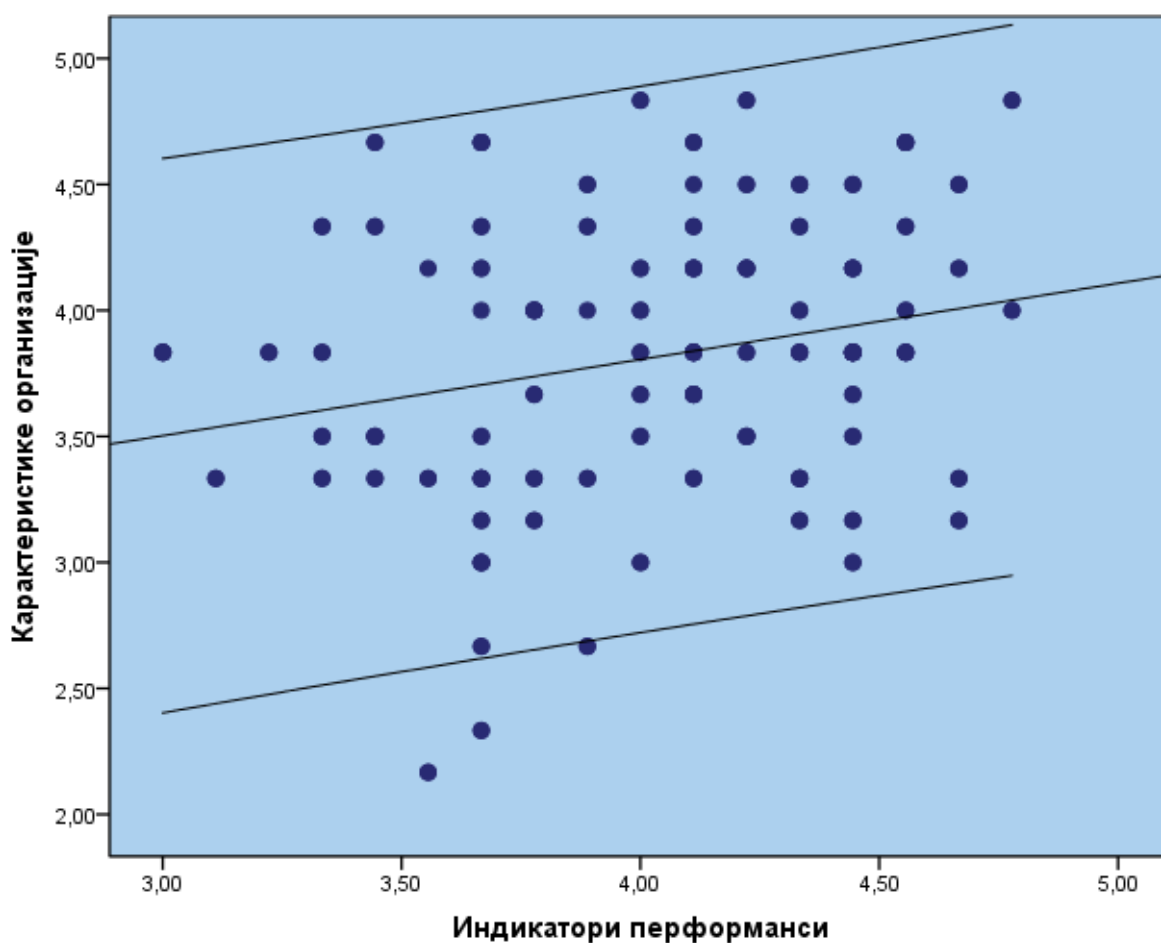
Показатељ	Вредности	
Карактеристике организације	Просечан скор	3,8111
	95% потврђен Доњи интервал поверења	3,7300
	Горњи	3,8921
	Медијана	3,8333
	Стд. Девијација	0,56184
	Минимум	2,17
	Максимум	4,83
Индикатори перформанси	Просечан скор	4,0184
	95% потврђен Доњи интервал поверења	3,9563
	Горњи	4,0806
	Медијана	4,1111
	Стд. Девијација	0,43094
	Минимум	3,00
	Максимум	4,78

Табела 54 показује упарене показатеље прве хипотезе са својим дескриптивним статистичким вредностима. За варијаблу карактеристике организације просечан скор је 3,8111 са интервалом поверења у опсегу 3,7300 (доњи) и 3,8921 (горњи), медијаном 3,8333, стандардном девијацијом 0,56184, минимумом 2,17 и максимумом 4,83. За варијаблу индикатори перформанси просечан скор је 4,0184 са интервалом поверења у опсегу 3,9563 (доњи) и 4,0806 (горњи), медијаном 4,111, стандардном девијацијом 0,43094, минимумом 3,00 и максимумом 4,78.

**Табела 55.** Оцена нормалности за примену параметарских тестова показатеља друге хипотезе

	Kolmogorov-Smirnov тест		
	Статистика	ДФ	вероватноћа грешке
Карактеристике организације	0,109	187	0,000
Индикатори перформанси	0,104	187	0,000

На основу *Kolmogorov-Smirnov* теста, који ова два показатеља упоређује са теоријском расподелом вероватноћа, закључује се да се показатељи разликују од теоријског нормалног распореда, тако да ће се корелација извршити непараметарским тестом.



**Графикон 12.** Тачкасти дијаграм распршености податка између два међузависна показатеља



Из Графикана 12 јасно се види да линија интерполације има позитиван смер, што указује да постоји позитивна веза између ова два показатеља, тј. да са повећавањем вредности једног расте и вредност другог. Да ли је ова позитивна веза значајна, провериће се непараметарским тестом корелације ранга.

**Табела 56.** Непараметарски статистички тест за оцену зависности између показатеља друге хипотезе

	Карактеристике организације	Индикатори перформанси
<i>Spearman's rho Correlation Coefficient</i>	0,223	0,223
<i>Вероватноћа грешке</i>	0,004	0,004
— Број анкетираних	187	187

Применом теста корелације двеју хетерогених варијабли установљено је да је јака и позитивна веза високо статистички значајна, тј. доказана је хипотеза да: **„Карактеристике организација опредељују индикаторе који се узимају у обзир приликом одређивања пословних перформанси.“** Карактеристике организације су у позитивној корелацији са индикаторима перформанси.

## 6. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

### 6.1. Потврда хипотеза

Карактеристике организације имају утицаја на активности и успешности њиховог спровођења од стране стратегијског менаџмента у организацији. Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на понашање запослених у организацији, али и на мотивацију и иницијативу запослених у организацији. Такође, на карактеристике организације утиче активност и успешност примене концепта стратегијског менаџмента у организацији, с обзиром на то да менаџмент даје јасна и недвосмислена упутства за извршавање послова у организацији, уважава компетенције и квалитет запослених, дозвољава одређену аутономију приликом обављања послова запослених и узима у обзир предлоге и идеје запослених. Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на имплементирање постављених стратегија организације, где утиче и на саме пословне карактеристике организације. Организационо учење доприноси бољој координацији активности и успешној примени дефинисаних стратегија организације. На основу претходно наведених констатација и поглавља 5.6, у којем је применом теста корелације двеју хетерогених варијабли установљена јака и позитивна веза која је статистички значајна, утврђено је да је активност менаџмента у позитивној корелацији са карактеристикама организације, чиме је уједно и доказана хипотеза, *„Карактеристике организације значајно утичу на активности и успешност њиховог спровођења од стране стратегијског менаџмента“*.

У организацији постоји скуп дефинисаних правила и процедура који регулишу решавање жалби и рекламација. Организација се константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама. Запослени у организацији константно похађају тренинге, обуке и друга стручна усавршавања у циљу развоја знања и вештина, присутан је концепт континуиране едукације, па су унутрашњи процеси рада у организацији акредитовани по систему власника процеса и већина власника процеса у организацији поседује неопходне лиценце и сертификате за рад. У организацији постоји задовољство финансијском надокнадом, коју запослени добијају за свој рад, јер у организацији постоји систем који финансира нове производе и услуге, које имају за циљ краћи период повраћаја инвестиција. Интегрисани планови стратешког управљања доступни су свим запосленима у организацији, па су зато и исходни индикатори јасни у стратешком плану

организације. На основу претходно изнетих констатација и на основу примене теста корелације двеју хетерогених варијабли из поглавља 5.6, утврђено је да постоји јака и позитивна веза, која је високо статистички значајна, те је установљено да су индикатори перформанси у позитивној корелацији са BSC-ом, чиме је и доказана хипотеза: *„Ради успеха у пословању у организацијама неопходно је да се примењује BSC модел мерења пословних перформанси“*.

Карактеристике организације имају утицаја на дефинисање кључних индикатора перформанси, јер Кључни индикатори перформанси (KPI – *Key Performance Indicators*) доприносе планирању и праћењу учинка организације. Индикатор перформанси, као што су *„задовољство послом, самоефикасност, посвећеност организационим циљевима, мотивација запослених и иновациона способност организације“*, имају позитиван утицај на пословне перформансе организације. Препознавање правих вредности и правилно управљање људским ресурсима и потенцијалима, као и оснаживање запослених и давање ширих овлашћења, у директној су вези са пословним перформансама организације. На основу поменутих констатација и поглавља 5.6, где је применом теста корелације двеју хетерогених варијабли утврђено да је јака и позитивна веза статистички значајна, установљено је да су карактеристике организације у позитивној корелацији са индикаторима перформанси, чиме је и доказана хипотеза: *„Карактеристике организација опредељују индикаторе који се узимају у обзир приликом одређивања пословних перформанси.“*

Имајући у виду да су све посебне хипотезе доказане, самим тим доказана је и генерална хипотеза која гласи: *„Мерење пословних перформанси организације, кроз примену концепта BSC модела, једна је од најзначајних активности која треба да се спроводи, контролише и анализира од стране стратегијског менаџмента организације“*.

## 6.2. Будућа истраживања

Имајући у виду да је спроведено истраживање у оквиру докторске дисертације мултидисциплинарног карактера, будућа истраживања се могу усмерити на СЛЕДЕЋЕ:

- Примена метода вишекритеријумског одлучивања за решавање различитих проблема у области економије, менаџмента и финансија је све присутнија, што указује на добар приступ у решавању проблема и доношење одрживих решења. Стога, употреба метода вишекритеријумског одлучивања, заједно са BSC-ом, тј. четири главне перспективе BSC-а, може бити примењена за креирање ефективног алата за евалуацију и мерење перформанси организације.

- Имајући у виду промене које се дешавају око нас, као и све динамичније услове пословања, пословање компанија и пословни резултати не огледају се више само у финансијским показатељима, већ и у својим особинама, у смислу одговорности и бриге за заједницу, запослене, животну средину, као и у концепту одрживог развоја. Парадигма самог концепта већ је добро позната, тј. да одрживи развој представља задовољење људских потреба, не угрожавајући притом могућност будућим генерацијама да задовоље те исте потребе, односно да се не дође до ситуације где ће се угрозити природни системи и животна средина. Стога, будућа истраживања би могла бити усмерена на темељнији приступ BSC-у, који у обзир узима и одрживи развој и корпоративну друштвену одговорност, као пету нову перспективу. Наведена перспектива се код неких теоретичара већ појављује у истраживањима. Међутим, додатним истраживањима добиће на значају.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Akkermans, H., & Van Oorscht, K. (2005). Relevance assumed: a case study of balanced scorecard development using system dynamics. *Journal of the Operational Research Society*, 56(8), 931–941.
2. Amaratunga, D., Baldry, D., & Sarshar, M. (2000). Assessment of facility management performance—What next? *Facilities*, 18(2), 66-75.
3. Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, 12(2), 125-143.
4. Anthony, R. N., Govindarajan, V., & Dearden, J. (2007). *Management control systems* (Vol. 12). New York, NY, McGraw-Hill.
5. Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*. 42 (4), 439–446.
6. Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.
7. Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 150–169.
8. Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
9. Argote, L., Gruenfeld, D., & Naquin, C. (2001). Group learning in organizations. *Groups at work: Theory and research*, 369-411.
10. Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. Boston: Kluwer Academic.
11. Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsumura, M.E., & Young, M.S. (2007). *Management accounting*, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey.

12. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). Strategic management and competitive advantage: Concepts. Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.
13. Bean, C., & Geraghty, K. (2003). Navigating the road to KPI success. *Logistics and Transport Focus*, 5(6), 37-41.
14. Becker, B. E., Huselid, M. A., Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In *Research in personnel and human resource management*. Greenwich, CT: JAI Press: 53-101.
15. Belak, V. (2014). Analiza poslovne uspješnosti. RRIF, Zagreb.
16. Bieker, T. (2003): Sustainability Management with the Balanced Scorecard. In proceedings of 5th International Summer Academy on Technology Studies, Karner, S., Oehme, I. and Seebacher, U. (eds.). Corporate Sustainability, Deutschlandsberg, Austria, 13-19 July 2003: 17–34.
17. Bose, S., & Thomas, K. (2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. *Journal of intellectual capital*, 8(4), 653-665.
18. Brudan, A. (2010), Desired State of Evolution – An integrating management tool. In proceedings of the 2010 ANZAM Conference, Brisbane, Australia.
19. Bryan, S. M., & Murphy, S. A. (2007, June). Weighing the balanced scorecard: an examination of relevant research. In *ASAC* (Vol. 28, No. 27).
20. Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552.
21. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters on the history of industrial enterprise*. Doubleday, New York.
22. Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: do cultural differences matter?. *Human relations*, 53(6), 869-887.

23. Ćirović, M., Milisavljević, M., Pokrajac, S., Mašić, B., & Heleta, M. (2009). *Strateški menadžment*, Naučno društvo Srbije i Univerzitet Singidunum.
24. Collis, J., Holt, A., & Hussey, R. (2012). *Business Accounting: An Introduction to Financial and Management Accounting*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
25. Conger, J. & Kanungo, R. (1988). *Charismatic Leadership: the Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey Bass, San Francisco, CA.
26. Contu, A., & Willmott, H. (2003). Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. *Organization science*, 14(3), 283-296.
27. Coulter, M. (2010). *Strategijski menadžment na delu*. Data status, Beograd.
28. Cyert, R., March, J., (1992). *A Behavioral Theory of the Firm* (2 ed.). Wiley-Blackwell.
29. David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. Peason/Prentice Hall.
30. Dawson, C. (1994). Human resource accounting: From prescription to description. *Managment Decision*, 32 (6), 35-40.
31. Deal T. E. & Kennedy, A. A. (1982, 2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books, 2000.
32. Desremaux, A. (1999). *Stratégie*. Paris, Précis Dalloz, Collection Gestion.
33. Dess, G.G. & Miller, A. (1993). *Strategic management*. Mc Grow-Hill book Co, New York.
34. Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, 14(3), 375-394.
35. Drucker P. (1998). *Managing in a Time of Great Change*, Routledge, New York.
36. Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Niccolini, D. (2000). Organizational learning: Debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37 (6), 783–796.
37. Eckerson, W. W. (2009). Performance management strategies. *Business Intelligence Journal*, 14(1), 24-27.

38. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
39. Edmondson, A.C., J.R. Dillon & K.S. Roloff (2007). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. In A. Brief and J. Walsh (Eds.), *The Academy of Management Annals*, Volume 1.
40. Fiol, M.C., & Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803–13.
41. Fitzroy, P., & Herbert, J. M. (2007). *Strategic management: Creating value in a turbulent world*. John Wiley & Sons.
42. Flamholtz, E., & Randle, Y. (2011). *Corporate culture: The ultimate strategic asset*. Stanford University Press.
43. Garvin, D. A. (2003). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business Review Press.
44. Gascho, Lipe, M., & Salterio, S., E. (2000). *The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures*.
45. Gherardi, S. (2009). *Organizational knowledge: The texture of workplace learning*. John Wiley & Sons.
46. Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The Character of a Corporation*, Harper Business, London.
47. Griffin, J. (2004). Developing strategic KPIs for your BPM system. *Information Management*, 14(10), 70.
48. Hamel, G. (1998). The challenge today: Changing the rules of the game. *London Business School Review*, 9(2), 19-26.
49. Hannabarger, C., Buchman, F., & Economy, P. (2011). *Balanced scorecard strategy for dummies*. John Wiley & Sons.



50. Hansen, G. & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative impact of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(3), 399-411.
51. Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford university press.
52. Helmrich, K., Janbrink, S., Edenback., B. (1997). *Nova Švedska organizaciona filozofija*. GTO, Prometej, Novi Sad.
53. Hendry, K. P., Kiel, G. C., & Nicholson, G. (2010). How boards strategise: A strategy as practice view. *Long Range Planning*, 43(1), 33-56.
54. Hočevar, M., (2007). *Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (Balanced scorecard)*. RRIF, Zagreb.
55. Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences*, Newbury, New York, NY.
56. Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
57. Horngren, C. T., Foster, G., Datar, S. M., Rajan, M., Ittner, C., & Baldwin, A. A. (2010). Cost accounting: A managerial emphasis. *Issues in Accounting Education*, 25(4), 789-790.
58. Hu Juneja, J. (2011). FirstHimanshu, and Prachi Juneja.". *Management."* Management Study Guide. WebCraft Pvt Ltd.
59. Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
60. Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096- 1115.
61. Hursman, A. (2010). Measure what matters. *Information management*, 20(4), 24.

62. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
63. Israelit, S. B. (Ed.). (2000). *Strategic learning in a knowledge economy: Individual, collective, and organizational learning process*. Routledge.
64. Janićijević, N., & Marinković, I. (2015). Empirical Testing of Hofstede's Measures of National Culture and Their Impact on Leadership in Four Countries. *Ekonomika preduzeća*, 264-278.
65. Jaques, E. (1952). *The changing culture of a factory*.
66. Kane, A. A., Argote, L., & Levine, J. M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational behavior and human decision processes*, 96(1), 56-71.
67. Kaplan R., & Norton D. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performanse*. Harvard Business Review, Boston, Massachusetts
68. Kaplan R., & Norton D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press, Boston.
69. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard—Translating strategy into action. *Harvard College, America*, 91-120
70. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85
71. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49.
72. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: how Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
73. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, July-August.

74. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, Mass: Harvard Business Press.
75. Kaplan, R. S., Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
76. Kaplan, R. S., Robert, N. P. D. K. S., Davenport, T. H., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
77. Kaplan, R., & Norton D. (2001). *On Balance*. CFO, 73-77
78. Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Balance without Profit*, *Financial Management*, (January).
79. Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
80. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). *The balanced scorecard—measures that drive performance*. *Harvard business school review* (70), 70–79.
81. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1998). *Using The Balanced Scorecard Management System*. *Harward Business Review on Measuring Corporate Perfomance*, Harward Business School Press, January-February.
82. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2010). *Uravnotežena tablica rezultata*, Mate, d.o.o., Zagreb.
83. Kasurinen, T. (2002). *Conceptualising the Encoding Process: Related to Institutionalisation in Organisations: from Key Performance Indicator Scorecard to a Strategic Balanced Scorecard*. Helsinki School of Economics.
84. Kim, D. (1993). *The link between individual and organizational learning"*, *Sloen Manegemen; Review*, Fall.
85. Kloppenborg, T. J., & Petrick, J. A. (2002). *Managing project quality*. Management Concepts Inc.

86. Kotter, J. P. & Heskett, L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York, The Free Press.
87. Kummerow, E., & Kirby, N. (2013). *Organisational Culture: Concept, Context, and Measurement (In Two Volumes)*..
88. Lamb, R. (Ed.). (1984). *Competitive strategic management*. Prentice Hall.
89. Leontiades, M., & Tezel, A. (1980). Planning perceptions and planning results. *Strategic Management Journal* 1 (1), 65–75.
90. Liang, D. W., Moreland, R., & Argote, L. (1995). Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory. *Personality and social psychology bulletin*, 21(4), 384-393.
91. Lipe, M. G., & Salterio, S. (2002). A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization. *Accounting, Organizations and Society*, 27(6), 531-540.
92. Lok, P., & Crawford, J. (2003). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 321-338.
93. Lowe, S. (2002). The cultural shadows of cross cultural research: images of culture. *Culture and Organization*, 8(1), 21-34.
94. Lowendahl, B., & Revang, O. (1998). Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. *Strategic Management Journal*, 19(8), 755–773.
95. Macionis, J., & Gerber, L., (2011). *Sociology*. Toronto, Pearson Prentice Hall.
96. Mårtensson, M. (2009). Recounting counting and accounting: From political arithmetic to measuring intangibles and back. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(7): 835–846.
97. Martin, J. (1992), *Cultures in Organizations – Three Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.

98. Mathys, N. J., & Thompson, K. R. (2006). Using the balanced scorecard: Lessons learned from the US Postal Service and the Defense Finance and Accounting Service. IBM Center for the Business of Government.
99. Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.
100. Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
101. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
102. Modaff, D. P., DeWine, S., & Butler, J. A. (2008). *Organizational communication: Foundations, challenges, and misunderstandings*. Pearson/Allyn & Bacon.
103. Nair, M. (2004): *Essential of Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
104. Nardon, L., & Steers, R. M. (2009). The culture theory jungle: Divergence and convergence in models of national culture. *Cambridge handbook of culture, organizations, and work*, 3-22.
105. Needle, D. (2010). *Business in context: An introduction to business and its environment*. Cengage Learning EMEA.
106. Neely, A. (Ed.). (2002). *Business performance measurement: theory and practice*. Cambridge University Press.
107. Nitingale, A. (2018). Developing the Organizational Culture in a Healthcare setting. *Nursing Standard*, 32 (21), 53-63.
108. Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
109. Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results (2 ed.)*. John Wiley & Sons.

110. Niven, P. R. (2007). *Balanced scorecard: Korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, Zagreb: Poslovni dnevnik: Masmedia, 278-279
111. Niven, P. R. (2010). *Balanced scorecard, korak po korak*. Masmedia, Zagreb.
112. Niven, R.P. (2014). *Balanced Scorecard Evolution*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
113. Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11(1), 65-88.
114. Oréal, S. (1993). *Management stratégique de l'entreprise*. Economica.
115. Papalexandris A., Ioannou G., Prazvojac G., & Soderquist K. E. (2005). An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action. *European Management Journal*, 23(2), 214–227.
116. Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey Published simultaneously in Canada.
117. Person, R. (2013). *Balanced Scorecards & Operational Dashboards with Microsoft Excel. Second Edition*, John Wiley & Sons, Inc.
118. Pešalj, B. (2006). *Merenje performansi preduzeća: tradicionalni i savremeni koncepti*. Ekonomski fakultet, Beograd.
119. Peter, T. J., & Waterman, A. A. (1982). *In Search of Excellence* Harper & Row. New York.
120. Podrug, N., Raguž, V. I., & Pavković I. (2012). Istraživanje primjene bilance postignuća u hrvatskim poduzećima. *Ekonomika misao i praksa*, (2), 697.
121. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
122. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
123. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York, free press.

124. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15(1), 5–16.
125. Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 433–458.
126. Rentzhog, O. (2000). Temelji preduzeća sutrašnjice: procesima usmerena poslovna filozofija. *Prometej*, Novi Sad.
127. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Management*. Pearson Education.
128. Rumelt, R. P., Schendel D. E., & Teece, D. J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Harvard business school press, Boston, MA.
129. Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
130. Schein, E., (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
131. Schilling, M. A., Vidal, P., Ployhart, R. E., & Marangoni, A. (2003). Learning by doing something else: Variation, relatedness, and the learning curve. *Management Science*, 49(1), 39-56.
132. Schoenfeld, H. M. (1991). Companies managerial accounting and control in multinational companies: State of the Art and Unresolved Issues'. *New Perspectives in Management Accounting*, 57-106.
133. Simon, H. A. (1993). Strategy and organizational evolution. *Strategic management journal*, 14(S2), 131-142.
134. Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial*. MIT press.
135. Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.

136. Sinha, A. (2006). Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, (11), 71-81
137. Skibniewski, M. J., & Ghosh, S. (2009). Determination of key performance indicators with enterprise resource planning systems in engineering construction firms. *Journal of construction engineering and management*, 135(10), 965-978.
138. Smunt, T. L. (1987). The impact of worker forgetting on production scheduling. *International Journal of Production Research*, 25(5), 689-701.
139. Sole, D., & Edmondson, A. (2002). Situated knowledge and learning in dispersed teams. *British journal of management*, 13(S2).
140. Stefanović, I. (2007), Restrukturiranje kao metod sanacije akutne organizacione krize, *Nauka i biznis*,(3-4): 197-204.
141. Strategor, S. (1988). *structure, décision, identité. Politique général~ d'entreprise"*, Inter-Editions, Paris.
142. Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations*, 50(1), 73-89.
143. Wallach, E. (1983). Individuals and organization: the cultural match. *Training and Development Journal*, 12, 28-36.
144. Walsh, JP. & Ungson, GR. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16 (1), 57–91.
145. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1986). *Strategic management and business policy*. Addison-Wesley.
146. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy*. pearson.
147. Wilson, M., Goodman, P., & Cronin, M., (2007). Group Learning. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1041–59



148. Yongvanich, K., & Guthrie, J. (2009). Balanced Scorecard practices amongst Thai companies: performance effects. *Pacific Accounting Review*, 21(2), 132-149.
149. Васиљевић, Н., & Бркић, П. (2017). Национална култура као детерминанта ставова о стилевима лидерства. *Школа бизниса*, 2, 316-322
150. Каткало, В. С. (2003). Методолошке особности и приоритети развоја ресурсне концепције стратешког управљања. *Економска наука савремене Русије* (2), 61–70.
151. Милисављевић, М. (2005). Савремени стратешки менаџмент. Мегатренд универзитет примењених наука, Београд.
152. Мојић, Д. (2007). Организације и национална култура, Филозофски факултет, Београд.

#### Електронски извори

153. <http://www.threebellcurves.com/> (21.05.2018.)
154. <https://www.sirota.com/> (21.05.2018.)

# ПРИЛОЗИ

## АНКЕТА

Ова анкета је намењена искључиво руководећем кадру (менаџерима и лидерима) привредних субјеката у Србији. Анкета има за циљ да испита ставове и мишљења о концепту стратегијског менаџмента у мерењу пословних перформанси организације. Сви изнети подаци и ставови у упитнику су јавни и биће коришћени искључиво у истраживачке сврхе а за потребу обраде докторске дисертације докторанда Павла Брзаковића на тему „Концепт стратегијског менаџмента у мерењу пословних перформанси организације“.

Ваше одговоре на постављена питања можете исказати заокруживањем броја тежинског параметра који по Вашем мишљењу највише одговара за постављено питање и то:

- 1- потпуно несагласан
- 2- делимично несагласан
- 3- неутралан
- 4- делимично сагласан
- 5- потпуно сагласан.

Хвала на сарадњи!

## ДЕМОГРАФСКИ ПОДАЦИ

**Пол** (заокружите):

- 1) Мушки
- 2) Женски

**Године старости**  
(заокружите):

- 1) од 18 до 30 година
- 2) од 31 до 45 година
- 3) од 46 до 60 година
- 4) од 60 година и више

**Стручна спрема:** (заокружите):

- 1) Средња школа
- 2) Висока/Виша школа
- 3) Факултет (основне академске студије)
- 4) Мастер/Магистар
- 5) Доктор наука

## 1. Утицај карактеристика организације на активности и успешности њиховог спровођења од стране стратегијског менаџмента

	1-потпуно несагласан	2-делимично несагласан	3-неутралан	4-делимично сагласан	5-потпуно сагласан
Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на понашање запослених у организацији.	1	2	3	4	5
На карактеристике организације утиче активност и успешност примене концепта стратегијског менаџмента у организацији.	1	2	3	4	5
Индивидуалне карактеристике менаџмента имају утицаја на мотивацију и иницијативу запослених у организацији.	1	2	3	4	5
Менаџмент даје јасна и недвосмислена упутства за извршавање послова у организацији.	1	2	3	4	5
Организациона култура као посебна форма правила и норми у организацији доприноси успешној имплементацији стратегијског менаџмента.	1	2	3	4	5
Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на саме пословне карактеристике организације.	1	2	3	4	5
Национална култура има утицаја на организациону културу, те самим тим утиче и на имплементирање постављених стратегија организације.	1	2	3	4	5
Организационо учење доприноси бољој координацији активности и успешној примени дефинисаних стратегија организације.	1	2	3	4	5
Менаџмент уважава компетенције и квалитет запослених.	1	2	3	4	5
Менаџмент дозвољава одређену аутономију приликом обављања послова запослених.	1	2	3	4	5
Менаџмент узима обзир предлоге и идеје запослених.	1	2	3	4	5

**2. Утицај система уравнотежених избалансираних показатеља (*Balanced scorecard – BSC*) на успех пословања у организацијама**

	1-потпуно несагласан	2-делимично несагласан	3-неутралан	4-делимично сагласан	5-потпуно сагласан
Интегрисани планови стратешког управљања доступни су свим запосленима у организацији.	1	2	3	4	5
Исходни индикатори (квантитативни) су јасни и недвосмислени у стратешком плану у организацији.	1	2	3	4	5
У организацији постоји скуп дефинисаних правила и процедура који регулише решавање жалби и рекламација.	1	2	3	4	5
Организација се константно бави испитивањем задовољства корисника о производима и услугама.	1	2	3	4	5
У организацији постоји систем који финансира нове производе и услуге које имају за циљ краћи период повраћаја инвестиција.	1	2	3	4	5
У организацији постоји задовољство финансијском надокнадом коју запослени добијају за свој рад.	1	2	3	4	5
Унутрашњи процеси рада у организацији су акредитовани по систему власника процеса.	1	2	3	4	5
Већина власника процеса у организацији поседује неопходне лиценце и сертификате за рад.	1	2	3	4	5
Запослени у организацији константно похађају тренинге, обуке и друга стручна усавршавања у циљу развоја знања и вештина.	1	2	3	4	5
У организацији је присутан концепт континуиране едукације.	1	2	3	4	5

### 3. Утицај карактеристике организације у опредељивању индикатора који се узимају у обзир приликом одређивања пословних перформанси

	1-потпуно несагласан	2-делимично несагласан	3-неутралан	4-делимично сагласан	5-потпуно сагласан
Кључни индикатори перформанси (KPI – <i>Key Performance Indicators</i> ) доприносе планирању и праћењу учинка организације.	1	2	3	4	5
Карактеристике организације имају утицаја на дефинисање кључних индикатора перформанси .	1	2	3	4	5
Индикатор перформанси – задовољство послом: има позитиван утицај на пословне перформансе организације.	1	2	3	4	5
Индикатор перформанси – самоефикасност: има позитиван утицај на пословне перформансе организације.	1	2	3	4	5
Индикатор перформанси – посвећеност организационим циљевима: има позитиван утицај на пословне перформансе организације.	1	2	3	4	5
Индикатор перформанси – организациона посвећеност: има позитиван утицај на пословне перформансе организације.	1	2	3	4	5
Индикатор перформанси – иновациона способност организације: има позитиван утицај на пословне перформансе организације.	1	2	3	4	5
Индикатор перформанси – мотивација запослених: има позитиван утицај на пословне перформансе организације.	1	2	3	4	5
Оснаживање запослених и давање ширих овлашћења у директној су вези са пословним перформансама организације.	1	2	3	4	5
Препознавање правих вредности и правилно управљање људским ресурсима и потенцијалима у директној је вези са пословним перформансама организације.	1	2	3	4	5