

UTICAJ UPRAVLJANJA PERFORMANSAMA NA EFEKTE UPRAVLJANJA KVALITETOM KOMPANIJE

INFLUENCE OF PERFORMANCE MANAGEMENT ON COMPANIES QUALITY MANAGEMENT EFFECTS

Srdan Tomić⁷⁷

DOI: <https://doi.org/10.31410/limen.2018.205>

Sadržaj: *Kompanije posvećene kvalitetu procesno su orijentisane, sa stalnim fokusom na unapređenja i optimizacije u cilju davanja željenih vrednosti krajnjem kupcu. Robustan i efikasan način merenja performansi uspostavljenih procesa neraskidiv je deo Demingovog ciklusa s obzirom da su upravo rezultati merenja inicijatori potrebe za unapređenje i time postizanje superiornih i konkurentskih standarda. Cilj rada je da ukaže na značaj uspostavljanja i prilagođavanja procesa upravljanja performansama kako procesa, tako i zaposlenih i njihov uticaj na efekte upravljanja kvalitetom kompanije. Autor u radu iznosi osnovne teoretske definicije i principe upravljanja performansama, kao i iskustva velikih svetskih kompanija prikazana u različitim izvorima, analizirajući načine primene i promene koje se dešavaju u ovim procesima. Dalje, autor analizira na koji način pozitivni i negativni efekti upravljanja performansama mogu uticati na rezultate upravljanja kvalitetom. Poseban osvrt napravljen je na upravljanje performansama zaposlenih i glavne izazove koje ovaj proces iznosi pred menadžere, s obzirom da su ljudi glavna vrednost i nosioci rezultata kompanije. U zaključnim razmatranjima rada ustanovljeno je da uspostavljanje kvalitetnog i efektivnog procesa upravljanja performansama procesa i zaposlenih može imati direktan uticaj na kvalitet i time značajan doprinos uspehu kompanije. Posebno je istaknut značaj kontinuiranog unapređenja i upravljanja promenama u procesima upravljanja performansama zaposlenih, baziran na iskustvima pre svega velikih korporacija iznetim u novim trendovima upravljanja performansama zaposlenih.*

Ključne reči: *upravljanje performansama, upravljanje kvalitetom, performanse procesa, performanse zaposlenih, kontinuirano unapređenje procesa.*

Abstract: *Companies devoted to Quality are process-oriented, with a constant focus on improvements and optimizations in order to give desired value to the end customer. A robust and efficient way of measuring the performance of established processes is an inseparable part of the Deming cycle, since the results of the measurement are the initiators of the need for improvement and thus lead to achievement of superior and competing standards. The aim of the paper is to point out the importance of establishing and adjusting the process of managing performance of both processes and employees, and their impact on the effects of company quality management. The author presents the basic theoretical definitions and principles of performance management, as well as the experience of large world companies presented in various sources, analyzing the methods of implementation and changes that occur in these processes. Furthermore, the author analyzes how the positive and negative effects of performance management can affect the results of quality management. A special attention was given on managing the performance of employees and the main challenges that this process brings to managers, since people are the main value and carriers of the company's results. In*

⁷⁷Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd., Srbija

concluding paper review, it is concluded that establishing a quality and effective process of managing process performance and employees can have direct impact on quality and thus add significant contribution to the success of the company. Particular emphasis is put on the importance of continuous improvement and management of changes in employee performance management processes, based on the experience of large corporations and new management performance trends.

Keywords: *performance management, quality management, performance process, employee performance, continuous process improvement.*

UVOD

Upravljanje performansama kao ideja pojavljuje se u industrijskoj revoluciji nakon prvog svetskog rata, ali se zaista razvija nakon drugog svetskog rata zajedno sa ostalim unapređenjima koje je u industriji doneo taj period. Pre svega javlja se potreba za priznavanjem kvaliteta i učinka zaposlenih, ali i pitanja opravdanosti plaćanja zaposlenih u određenom iznosu. Od tada su procesi upravljanja učinkom postali mnogo sofisticiraniji i evoluirali su tako da obuhvate ne samo ocenjivanje zaposlenih već i oblasti kao što su kompetencije, povratne informacije i planiranje razvoja. Poslednjih nekoliko godina došlo je do ekspanzije promena u principima upravljanja performansama, zasnovanih u pravcu kontinuirane otvorene komunikacije između zaposlenih i menadžera, fokusom na razvoj zaposlenih i njihovu motivaciju i razvoj, kao i transparentnost procesa. U skladu sa razvojem tehnologije mnoge kompanije razvile su i posebne programe namenjene upravljanju performansama, sa naglaskom na mogućnost davanja povratne informacije od zaposlenog ka menadžeru podjednako bitne kao i ocene menadžera ka zaposlenom.

U samom početku razvoja organizacije su koristile upravljanje učinkom da bi upravljale ponašanjem zaposlenih kako bi dobili konkretne rezultate. U praksi je to dobro funkcionisalo za određene zaposlene koji su bili isključivo vođeni finansijskim nagradama. Međutim, tamo gde su zaposleni bili vođeni učenjem i razvojem svojih veština, to je propalo. Jaz između opravdanja plata i razvoja veština i znanja postao je veliki problem u korišćenju upravljanja učinkom. To je postalo očigledno krajem 1980-ih; shvatanje da je potreban sveobuhvatniji pristup upravljanju i nagrađivanju. U zemljama anglosaksonskog govornog područja upravljanje performansama je predmet kako naučnih radova tako i rada samih kompanija na razvoju modela, unapređenju i prevazilaženju izazova u oblasti. Ovo se svakako može povezati sa razvijenom tržišnom ekonomijom, najčešće sa težnjom multinacionalnih korporacija za optimizacijom i usklađivanjem sa dinamičnim okruženjem konkurencije.

Poslednjih decenija, proces upravljanja ljudima postao je formalizovaniji i specijalizovaniji. Mnoge od starih metoda ocenjivanja rada apsorbirane su u koncept upravljanja učinkom, koji ima za cilj da bude opsežniji i sveobuhvatniji proces upravljanja. Neki od pravaca koji su oblikovali upravljanje performansama u poslednjih nekoliko godina su diferencijacija zaposlenih ili upravljanje talentima, upravljanje ciljevima i stalno praćenje i evaluacija.

Iako na prvi pogled direktna veza može izostati, principi upravljanja kvalitetom široko su rasprostranjeni u principima upravljanja performansama. PDCA princip neophodan je deo uspostavljanja i održanja samog procesa upravljanja performansama. Sa druge strane samo upravljanje performansama doprinosi postizanju ciljeva kvaliteta zbog toga što su zaposleni nosioci procesa i stepenom svog zalaganja direktno utiču na kvalitet krajnjeg proizvoda.

DEFINICIJA SISTEMA UPRAVLJANJA PERFORMANSAMA

Bititci, Carrie i McDevitt [1] definišu upravljanje performansama kao “proces kojim kompanije upravljaju učinkom u skladu sa korporativnom strategijom i ciljevima”. Prema njima cilj ovog procesa predstavlja uspostavljanje integrisanog kontrolnog sistema, u okviru kog su korporativna i funkcionalna strategija primenjeni na sve poslovne procese, aktivnosti, zadatke i zaposlene, a povratna informacija kroz sistem merenja performansi omogućava donošenje adekvatnih odluka menadžmenta. Krajni cilj procesa je unapređenje performansi kompanije.

Merenje performansi je esencijalni deo upravljanja performansama. Merenjem se vrši transformacija složenih poslovnih procesa u pojednostavljeni numerički pregled, koji se lako može komunicirati i dovesti do adekvatnih rezultata [2]. Efikasno upravljanje performansama počiva na jednostavnom principu da se "ono što se meri uradi." U idealnom sistemu, biznis stvara kaskadu metrike i ciljeva, od svojih strateških ciljeva najvišeg nivoa do svakodnevnih aktivnosti svojih radnika. Menadžeri stalno nadgledaju ove metrike i redovno se povezuju sa svojim timovima kako bi razgovarali o napretku u ispunjavanju ciljeva. Dobre performanse se nagrađuju; nedovoljna uspešnost pokreće akciju za rešavanje problema.

U literaturi se može naići i na nešto drugačije definicije, [3] grupa autora ga definiše kao proces određivanja koliko su organizacija ili pojedinac uspešni u postizanju definisanih ciljeva. Uspostavljajući vezu sa TQM (Total Quality Management) Sinclair D. i Zairi M. [4] definišu ga kao merenje nefinansijskih performansi na svim nivoima organizacije (uključujući pojedince, timove, procese, odeljenja i organizaciju kao celinu), uz perspektivu kontinuiranog unapređivanja performansi u skladu sa ciljevima organizacije. Autori preuzimaju definicije merenja performansi i sistema upravljanja performansama i povezuju ih sa principima upravljanja kvalitetom. Merenje performansi predstavlja numerički ili kvantitativni pokazatelj uspešnosti ostvarivanja ciljeva [5]. Sistem merenja performansi predstavlja sistematski način evaluacije ulaza, izlaza transformacije i produktivnosti u proizvodnim ili neproizvodnim operacijama, a povezan sa principima Kvaliteta može se definisati kao sistem koji integriše merenje nefinansijskih performansi na svim nivoima organizacije uz perspektivu kontinuiranog unapređenja performansi u skladu sa ciljevima organizacije.

Može se zaključiti da ne postoje suštinske razlike i da se proces zasniva na praćenju postizanja ciljeva kroz merljive parametre. Veza sa upravljanjem kvalitetom prirodno je bazirana na potrebom za unapređenjima jer ona jedina i može dovesti do ostvarivanja ciljeva i povećanja efikasnosti i efektivnosti kojima sve kompanije danas teže. Fokusiranje na merenje nefinansijskih ciljeva je moguće samo delimično s obzirom da se strateški ciljevi kompanije uvek vezuju i za finansijski uspeh.

Izmerene performanse nemaju efekte ukoliko nisu iskomunicirane sa zaposlenima koji u procesima učestvuju. Ovaj element upravljanja performansama podjednako je značajan kao i samo merenje procesa i mora biti na pravi način osmišljen i izvršen. Kompenzacije koje su posledica zaključaka evaluacije performansi zaposlenih prisutne su na različite načine u svim kompanijama koje primenjuju principe upravljanje performansama.

IMPLEMENTACIJA SISTEMA UPRAVLJANJA PERFORMANSAMA

Prvi korak u uspostavljanju efektivnog Sistema jeste definisanje ciljeva u skladu sa strategijom odnosno misijom i vizijom kompanije. Može se zaključiti da dobro uspostavljen sistem Kvaliteta predstavlja čvrstu osnovu za implementaciju sistema upravljanja performansama.

Tako definisane ciljeve neophodno je zatim „kaskadirati“ odnosno preneti na sve nivoe u kompaniji, imajući u vidu dve značajne komponente:

Jasnu povezanost na koji način ostvarenje pojedinačnog cilja doprinosi razvoju kompanije; Merljivost cilja i kriterijume uspešnosti realizacije cilja.

U ovoj fazi uspostavljanja na snagu stupa definisanje KPI (Key Performance Indicators) odnosno ključnih indikatora performansi. KPI predstavljaju vrednost kojom merimo uspešnost i/ili efektivnost procesa. Indikatori mogu biti osmišljeni tako da predstavljaju meru Kvaliteta određenog procesa, na kvantitativan način. Indikatori performansi najčešće jesu kvantitativni odnosno izraženi u brojevima. Popularan je način provere da li su KPI uspešno definisani da budu u skladu sa SMART principima (Smart, eng.pametni):

Specific – odnosno jasno specificirani, definisani;

Measurable - merljivi;

Attainable – dostižni, realni ciljevi;

Relevance – relevantni za biznis;

Timeframe – definisani u vremenu.

Metrika koju kompanija izabere mora zaista da promoviše performanse koje želi. Značajno je i da tako određeni KPI budu deo zajedničke karte (Scorecard) kako bi pored svoje realizacije zaposleni imali priliku da dobiju širu sliku, uticaja njihove produktivnosti i efikasnosti na procese drugih kolega, ali i na ostvarenje ciljeva delova organizacije i cele kompanije. Treba izbeći situacije u kojima se realizacija ciljeva i unapređenje procesa zasnivaju isključivo na sopstvenim rezultatima, a ne na performansama svih promena tokom celog dana. U najboljim sistemima za upravljanje performansama, cela organizacija funkcioniše iz jedne perspektive, i svi zaposleni razumeju ukupne performanse organizacije i kako su doprineli tome. Ovakve kompanije uspevaju da povežu finansijske KPI koji su fokus akcionarima i upravnom odboru sa proizvodnim metrikama koje su važne na terenu. Zaposleni prve linije mogu da vide „nit“ koja povezuje njihove dnevne performanse sa performansama njihove organizacione celine, ali i kompanije u celini.

Slika 4. Primer pravilnog definisanja i povezivanja KPI u jednoj kompaniji [6]

Nivo	Indikator performansi	Akcija
CEO	EBITDA	“Naša ključna vrednost je proizvodnja”
Generalni menadžer	Godišnja proizvodnja	“Moramo identifikovati usko grlo i probleme sa opremom koji se ponavljaju”
Menadžer operacija	Dnevna produkcija	“Put kompresora je glavni problem koji se stalno ponavlja i moramo rešiti uzrok problema”
Supervizor	Smenska produkcija Smenski trening	“Uzrok problema je identifikovan. Moramo da obučimo operatore kako bi pratili procedure čišćenja”
Operator	Poštovanje standardne procedure	“OK, pratićemo procedure”
Svi razumeju i sprovode		
Ciljevi moraju biti prilagođeni svakom nivou kako bi imali smisla		

Jedan od izazova sa kojim se susrećete prilikom definisanja KPI jesu targeti. Izbor pravih targeta predstavlja nauku, ali i umetnost. Podrazumeva uključivanje psiholoških principa, pre svega motivacionih modela zaposlenih sa jedne strane, a sa druge statističko sagledavanje

podataka o performansama. Ako su suviše lako dostižni, neće dovesti do poboljšanja performansi. Ako su van domašaja, osoblje neće ni pokušati da ih dostigne. Najbolji ciljevi su dostižni, ali sa potrebnim elementom izazova.

Uopšteno gledano, zaposleni koji postavljaju svoje ciljeve imaju tendenciju da imaju veći osećaj vlasništva i posvećenosti njihovom ostvarenju nego oni čiji su ciljevi jednostavno nametnuti odozgo. Upravljanje performansama ne funkcioniše bez česte, iskrene, otvorene i efikasne komunikacije. Metrika nije pasivna mera napretka, već aktivni deo svakodnevnog upravljanja organizacije. Svakodnevne promene, smernice za alate, preglede nakon akcije, i slično, pomažu da se uključe članovi tima i da se zadrži fokus na obavljanju onoga što je najvažnije. Primena petlje povratnih informacija “ plan–do–check–act ”, pomaže timovima da uče iz svojih grešaka i identifikuju dobre ideje koje se mogu primeniti na drugim mestima. U mnogim kompanijama sa visokim performansama, supervizori deluju kao treneri i mentori [6].

Iako razvoj modernog pristupa upravljanja performansama promovise odvajanje procesa od materijalne kompenzacije performanse moraju imati određene posledice. Nagrađivanje dobrih performansi smatra se važnijim od kažnjavanja loših performansi. Na raspolaganju su različite vrste formalnih i neformalnih sistema priznavanja i nagrađivanja, ali malo njih čini dovoljno za izgradnju ove vrste morala, bilo po obimu ili frekvenciji, ali one moraju imati potporu u kulturi kompanije i prihvatanju zaposlenih. Prepoznavanje dobrog rada pojedinaca i timova mora biti stalno zastupljeno u aktivnostima menadžmenta kompanije. Da bi govorili o nematerijalnim načinima motivacije, zaposleni moraju imati preko primanja ispunjen osnovni, higijenski nivo sredstava za život. Nematerijalni načini motivacije moraju se dalje prilagođavati kulturi zaposlenih, njihovim vrednostima, motivacionim modelima. Nekim osobama izlazak od nekoliko sati ranije petkom, kako bi ih proveo sa porodicom predstavlja najveću motivaciju dok će za drugog zaposlenog to biti javno priznanje i prilika da prezentuju svoj rad pred menadžmentom kompanije. Na raspolaganju su i obuke, organizacija neformalnih druženja sa timom, upoznavanje sa radom drugih procesa u kompaniji i mnoge druge.

Interakcije menadžmenta sa osobljem prve linije su izuzetno moćan alat za upravljanje performansama. Oni šalju poruku da se zaposleni poštuju kao stručnjaci u svom delu poslovanja, daju menadžerima mogućnost da deluju kao uzori, i mogu biti brz način za rešavanje problema i identifikaciju poboljšanja. Preuzeta iz Lean i Kaizen filozofije, Gemba šetnja kao oblik interakcije predstavlja takođe značajnu podršku upravljanja performansama. Gemba [7] je japanska reč koja ima značenje „na stvarnom mestu“ u smislu na mestu gde se proces odvija. U praksi predstavlja odlazak menadžmenta na mesto odvijanja procesa, i ističe značaj razumevanja dešavanja od strane menadžmenta, procesa na svim nivoima u kompaniji. I ovde, u sinergiji, efekat daju alati TQM-a i menadžmenta. Cilj Gemba šetnje je približavanje zaposlenih i menadžera, kao i omogućavanje kontinuiranog unapređenja procesa.

Još jedan često korišćen alat u upravljanju performansama zaposlenih jesu i Kanban table, posebno u proizvodnim kompanijama. "Kanban" [8] je japanska reč za "vizuelni signal." Kanban tabla čini rad koji je svaki zaposleni, tim ili organizacija sproveo vidljivim svim zaposlenima. Kanban table uvek su praćene kratkim, dnevnim sastancima o postignutom učinku, izazovima i raspoloženju tima i time, pored toga što upravljaju performansama zaposlenih i procesa, podstiču razmenu informacija i pronalaženje prilika za unapređenje.

Slika 5. Šablon najjednostavnije Kanban table

LISTA ZADATAKA	U TOKU	ZAVRŠENO

U kompanijama sa razvijenim upravljanjem performansama koriste se table performansi, koje će pored pojedinačnih zadataka sadržati i statuse definisanih KPI, kao i njihove preglede na dnevnom, nedeljnom, mesečnom nivou. Ovakve table vrlo često sadrže i elemente bezbednosti i raspoloženja zaposlenih, kao i osnovne KPI iz oblasti Kvaliteta rada, efektivnosti (praćenjem zadatih vremena potrebnih za realizaciju određene aktivnosti engl. Lead times i cycle times). I ispred ovih tabli vrši se kratko dnevno sastajanje, komentarisanje dana i definisanje akcija za unapređenje ili vraćanje sistema u sistem kontrole. Podrška menadžmenta i prisustvo ovim sastancima višestruko je značajna jer pomaže još jednom vezu menadžera sa procesima i zaposlenima i veće direktno uključivanje.

Slika 6. Izgled table sa performansama [9]



Jedan od preduslova uspešnog upravljanja performansama jeste postojanje standardizovanih procesa. Standardni rad [6] zasniva se na tri jednostavna pravila:
 postojanje standardizovanog i opisanog procesa za sve aktivnosti;
 svako mora imati znanje i sposobnost da ispuni taj standard;
 usklađenost sa pravilima se mora pratiti i meriti.

Standardni rad je neophodan na svim nivoima organizacije, uključujući svakako srednji i viši menadžment kompanije. U praksi ovo znači da se menadžeri moraju značajan deo svog radnog vremena posvetiti učešću i kontaktu sa zaposlenima, praćenju i evaluaciji rezultata upravljanja performansama, kao i podršku definisanju i realizaciji razvojnih ciljeva zaposlenih, razvoju i implementaciji motivacionih alata i uopšte dostupnost i podršku zaposlenima. Spremnost i sposobnost organizacije da održava upravljanje performansama u ritmu svakodnevnog rada zahteva odricanje, angažovanje resursa i značajnu promenu principa i kulture kompanije. No,

gledajući iskustva velikih svetskih kompanija, i rad koji ulažu u razvoj sistema i alata upravljanja performansama, angažovanje se višestruko isplati.

Jedan od svetskih lidera kompanija *General Electrics*, u zvaničnim izjavama velikim delom svog uspeha smatra i implementaciju uspešnog sistema upravljanja performansama zaposlenih. U toku 80-tih godina prošlog veka, predvođena Jackom Welchom kao generalnim direktorom, kompanija je razvila sistem rangiranja zaposlenih i kreiranjem grupa top, srednjih i zaposlenih sa lošim učinkom, sa materijalnom motivacijom za najbolje performere i otpuštanjem za grupu loših performerera. Evaluacija zaposlenih vršila se na polugodišnjem i godišnjem nivou kao i rangiranje zaposlenih. Od 2016.godine razvija novu platformu za upravljanje performansama zaposlenih, baziranoj na kontinuiranim povratnim informacijama, i upotrebi android platforme za prikupljanje podataka [7]

Kompanije Microsoft, Adobe, Accenture i Deloitte takođe su u procesu promene svojih sistema upravljanja performansama koje uključuju eliminaciju rangiranja zaposlenih i implementaciju kontinuirane komunikacije sa zaposlenima o njihovom učinku, fokusirane na razvoj zaposlenih. Na našim prostorima slične objave mogu se naći i na zvaničnim stranicama kompanija VIP, Delhaize i drugih multinacionalnih kompanija.

U studiji sprovedenoj i sumiranoj u seriji od tri rada [4], autori David Sinclair i Mohamed Zairi pokazali su da kompanije sa implementiranim principima upravljanja kvalitetom postižu bolje efekte prilikom uspostavljanja sistema upravljanjem performansi, uključujući i: upotrebu efikasnijih formalnih tehnika za upravljanje; češće koriste nefinansijske KPI na organizacionom nivou; primenjuju širi opseg merila performansi i koriste ih za veći obim primene.

Generalni je zaključak da je kod kompanija orijentisanih na upravljanje kvalitetom dolazi do veće efektivnosti upravljanja performansama na kompaniju.

ZAKLJUČAK

Značaj upravljanja performansama zaposlenim validiran je samom činjenicom da je predmet stalne evolucije u svim velikim multinacionalnim kompanijama koje su pri tome procesno orijentisane i posvećene kreiranju Kvaliteta za svoje vlasnike, korisnike i svoje zaposlene. U okviru samog procesa upravljanja performansama alati TQM nalaze primenu pre svega u potrebi kontinualnog unapređenja procesa. Pored toga analize slučaja pokazuju i da upravljanje performansama ima veće efekte kod kompanija koje se već zasnivaju na principima upravljanja kvalitetom. Razlog za ovo je svakako procesna orijentisanost, ali i postojanje i širokog korišćenja različitih alata TQM, standardnih procesa i aktivnosti i orijentisanosti prema internim kupcima podjednako kao i prema eksternim.

Posvećenost menadžmenta na svim nivoima ključni je element razvoja i održanja upravljanja performansama. Očekivanje je da menadžeri odvoje minimum polovinu svog vremena na podršku procesu upravljanja performansama, uključujući evaluaciju ključnih indikatora procesa, podršku unapređenju procesa i podjednako bitnu podršku razvojnim planovima zaposlenih, stalnu komunikaciju sa zaposlenima o njihovom napredovanju. Moderni alati na isti način uključuju i evaluaciju menadžera od strane zaposlenih kao podjednako važan deo upravljanja performansama.

Novi trendovi u upravljanju performansama zaposlenih pokazuju da su rangiranje i podela na dobre i loše performere prevaziđeni koncept koji se zamenjuje konceptom kontinuirane evaluacije i orijentacije na razvojne ciljeve i prilike za unapređenje. Naglasak je dat na odvajanje materijalne kompenzacije od upravljanja performansama, i fokusiranje na nematerijalne načine promocije i nagrađivanja zaposlenih, baziranih na njihovom razvoju i zadovoljstvu. U skladu sa razvojem tehnologija razvijaju se aplikacije koje omogućavaju davanje povratne informacije i uopšte prikupljanje podataka o performansama u svakom trenutku, čineći ih delom svakodnevnog zadatka zaposlenih i menadžera i podstičući otvorenost i komunikaciju.

LITERATURA

- [1] Umit S. Bititci, Allan S. Carrie, Liam McDevitt, „Integrated performance measurement systems: a development guide,“ *International Journal of Operations & Production Management*, t. 17, br. 5, 1997.
- [2] M. Lebas, „Performance measurement and performance management,“ *Proceedings of the 12th International Conference on Production Research*, Lappeenranta, Finland, 1995.
- [3] Tiong Kung Leong, Norhayati Zakuan, Muhamad Zameri Mat Saman, Mohd. Shoki Md. Ariff, Choy Soon Tan., „Using Project Performance to Measure Effectiveness of Quality Management System maintenance and Practices in Construction Industry,“ *The Scientific World Journal*, pp. 1-9, 2014.
- [4] David Sinclair Mohamed Zairi, „Effective process management through performance measurement: Part III-an integrated model of total,“ *Business Process Re-engineering & Management Journal*, t. 1, br. 3, pp. 50-65, 1995.
- [5] Jing Tang a, L.G. Pee b, Junichi Iijima a, „Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance,“ *Information & Management*, t. 50, br. 8, pp. 650-660, 2013.
- [6] Raffaele Carpi, John Douglas, Frédéric Gascon, „Performance management: Why keeping score is so important, and so hard,“ October 2017. Available: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard>. [Poslednji pristup december 2018].
- [7] „BTOES Insights,“ Available: <http://insights.btoes.com/resources/what-is-going-to-gemba-lean-kaizen-definition-introduction>. [Poslednji pristup Dec 2018].
- [8] M. REHKOPF, „Atlassian,“ Available: <https://www.atlassian.com/agile/kanban/boards>. [Poslednji pristup Dec 2018].
- [9] „Michael Baudin's blog,“ Available: <https://michelbaudin.com/2013/05/01/metrics-in-lean-chart-junk-in-performance-boards-and-presentations/>. [Poslednji pristup Dec 2018].