

**NEZAVISNI UNIVERZITET BANJA LUKA
FAKULTET ZA BEZBJEDNOST I ZAŠTITU**

Prof. dr Slobodan S. Župljanin

PREDMET: UVOD U MENADŽMENT

Banja Luka, 31.05.2018.godine.

UVOD U MENADŽMENT

**TEMA: KONTROLISANJE KAO FUNKCIJA
MENADŽMENTA**

UVOD U MENADŽMENT

CILJ TEME :

- *Da se studenti upoznaju sa osnovnom definicijom kontrole*
- *Da studenti u potpunosti razumiju podsistem kontrole*
- *Da studenti steknu uvid u odnos moći i kontrole*
- *Da studenti steknu osnovna znanja o mogućim preprekama kontroli*
- *Da se studenti osposobe da stečena znanja primijene u praksi*

UVOD U MENADŽMENT

STRUKTURA TEME

I *UVOD*

II *GLAVNI DIO*

POJAM, MJESTO I ULOGA KONTROLISANJA

VRSTE KONTROLE I STILOVI KONTROLISANJA

PROCES KONTROLISANJA

PRINCIPI I PRAVILA KONTROLISANJA

III *ZAKLJUČNA RAZMATRANJA*

UVOD U MENADŽMENT

METOD RADA

- 1. Usmeno izlaganje uz video prezentaciju*
- 2. Upućivanje na primjere iz prakse*
- 3. Interaktivno učešće studenata u toku izlaganja*
- 4. Pitanja, odgovori i diskusija na kraju predavanja*
- 5. Podjela prezentovanog materijala i upućivanje na relevantnu literaturu*

UVOD U MENADŽMENT

1. KONTROLISANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Kontrola je skup mjera, radnji, postupaka i aktivnosti koje se preduzimaju sa ciljem da se nešto dogodi na način, u vrijeme i po postupku kako je ***planirano da se dogodi.***

Kontrolisanje je proces kojim menadžeri dolaze do kontrole – to je sistemsko nastojanje menadžera da ***uporede rezultate*** sa ranije ***utvrđenim planovima, normama ili ciljevima***, kako bi ***utvrdili*** poklapaju li se rezultati sa planovima i ***preduzeli potrebne korektivne mjere*** kako bi obezbijedili da se ljudski i drugi korporativni resursi koriste na najefikasniji i najefektniji način ***u svrhu ostvarivanja korporativnih ciljeva.***

UVOD U MENADŽMENT

Proces kontrolisanja ima posebno mjesto i ulogu u obavljanju upravljačkih zadataka menadžera, obzirom da omogućava :

- *definisanje standarda za praćenje procesa i rezultata*
- *sticanje uvida u karakteristike stvarnih procesa i rezultata*
- *upoređivanje stvarnih i standardima utvrđenih performansi procesa i rezultata*
- *identifikovanje potrebe investiranja u cilju korekcije performansi tekućih procesa i rezultata ili redefinisanja postojećih odluka kojima se usmjerava organizacija*
- *preduzimanje neophodnih korektivnih akcija operativnog ili strategijskog karaktera*

UVOD U MENADŽMENT

Kontrolisanje koje vrše menadžeri je veoma složena aktivnost pri kojoj se mora voditi računa o slijedećem :

- ***kontrolisanje se ne vrši samo u svrhu sticanja uvida u performanse stvarnih procesa i rezultata i preduzimanja korektivne akcije***
- ***svrha kontrolisanja je i sticanje uvida u performanse ponašanja i efekte obavljanja menadžerskih funkcija (planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola) – i to ne samo na relaciji nadređeni – podređeni menadžer, već i kontrola sopstvenog rada i rezultata (samokontrola) i preduzimanje korektivnih aktivnosti kojima se utiče na povećanje efektivnosti i efikasnosti menadžera (svakog pojedinačno i svih zajedno)***

UVOD U MENADŽMENT

2. VRSTE KONTROLE I STILOVI KONTROLISANJA

2.1. Vrste kontrole

Prema nivou menadžera koji vrše kontrolu :

1. ***Strategijska kontrola***
2. ***Taktička kontrola***
3. ***Operativna kontrola***

Prema vrsti resursa :

1. ***Finansijska kontrola***
2. ***Kontrola ljudskih resursa***
3. ***Kontrola sredstava za rad***
4. ***Kontrola materijala***
5. ***Kontrola podataka i informacija***
6. ***Kontrola kvaliteta proizvoda i usluga***

UVOD U MENADŽMENT

Prema vremenu obavljanja :

1. Prethodna kontrola (Preventivna ili preliminarna – Feedforward Control) – radi se u svrhu prevencije nastanka devijantnih pojava ; može se primjenjivati u svim dijelovima organizacije – u obavljanju svih procesa u organizaciji ;

2. Tekuća kontrola (Kontrola procesa – Concurrent Control) – vrši se u vrijeme kada se odvijaju procesi, odnosno stvaraju rezultati ; svrha je blagovremeno uočavanje nastalih devijacija i blagovremeno reagovanje korektivnom akcijom ;

3. Naknadna kontrola (Korektivna kontrola ili Kontrola zasnovana na povratnoj sprezi – Postaction control ili Ex post Control – usmjerena je na kontrolisanje rezultata ; obavlja se nakon realizacije relevantnih procesa u cilju identifikovanja potreba za preduzimanjem korektivnih akcija ;

UVOD U MENADŽMENT

2.2. Stilovi kontrolisanja

U literaturi se najčešće pominju :

- 1. Tržišni** – zasniva se na strategiji kontrolisanja koja u sebi sadrži performanse koje promovišu utvrđivanje standarda za kontrolisanje na osnovu tržišnih zahtjeva (kvalitet, cijene, konkurencija, tržišno učešće) ;
- 2. Birokratski** – pogodan je za kontrolisanje primjene politika, procedura i pravila – zasnovan je na hijerarhijskoj strukturi autoriteta menadžera ; depersonalizovan je (primjenjuje se u kontrolisanju ponašanja svih zaposlenih)
- 3. Kontrola putem klana (Kontrolisanje putem kulture)** – menadžerski stil kontrolisanja koji je zasnovan na uvažavanju socijalnih potreba članova grupe koja se kontroliše – podrazumijeva vršenje svih aktivnosti kontrolisanja uz uvažavanje performansi organizacione kulture koja je zajednička za članove grupe čije ponašanje se kontroliše (mitovi, vjerovanja, tradicija, ritual) ;

UVOD U MENADŽMENT

3. PROCES KONTROLISANJA

Sastoji se od slijedećih koraka :

1. *Utvrđivanje standarda*
2. *Mjerenje*
3. *Poređenje*
4. *Preduzimanje korektivne akcije*

UVOD U MENADŽMENTA

3.1. Utvrđivanje standarda

Sve odluke kojima se usmjerava organizacija sadrže relevantne pokazatelje izražene u kvantitativnom ili kvalitativnom obliku, koji predstavljaju osnovu – **standarde** za praćenje procesa i rezultata, za valorizovanje stvarnih performansi i njihovog poređenja sa planiranim i preduzimanja akcija kojima se stvarne performanse dovode u sklad sa planiranim – sa **standardima**.

Nauka upravljanja poznaje mnogobrojne standarde, ali u praksi se najčešće koriste slijedeći :

1. Pokazatelji izraženi u fizičkim jedinicama – to su nenovčani pokazatelji. Primjenjuju se na izvršnom nivou, gdje se koriste materijali i ljudski rad, gdje se poslovi ponavljaju i gdje se proizvode dobra ili usluge. Mogu biti izraženi **kvantitativno** (sati rada, potrošnja goriva, tona – kilometar prevezenog tereta...), ali i **kvalitativno** (finoća tolerancije,

UVOD U MENADŽMENT

otpornost materijala, postojanost boje...).

2. Troškovni pokazatelji – izraženi su u novcu i često se koriste na izvršnom nivou. Povezuju vrijednosti izražene u novcu sa specifičnim aspektima proizvodnje. Široko se pokazuju u obliku direktnih i indirektnih troškova po jedinici proizvodnje, trošku radnog sata, troškovima materijala po jedinici, troškovima prodaje po jedinici prodaje, potrošnja goriva po kilometru i sl.

3. Novčani pokazatelji – postoji obilje novčanih pokazatelja i svi se izvode primjenom novčanih pokazatelja vrijednosti na fizičke jedinice. Prije se odnose na kapitalna ulaganja nego na proizvodne troškove, pa su radi toga prije povezani sa bilansom nego računom dobiti i gubitka. Standard čija je primjena kod procjene novih ulaganja kao i kod cjelokupne kontrole je **stopa povrata kapitala**. Tipični bilansi pokazuju i

UVOD U MENADŽMENT

druge novčane pokazatelje, kao što su : ***odnos tekuće imovine sa tekućim obavezama, dugova i neto vrijednosti, fiksnih i ukupnih ulaganja, novca i potraživanja u odnosu na dugovanja, mjenica ili obveznica prema dionicama, veličinu i promet skladišta.***

4. *Pokazatelji prihoda* – dobijaju se povezivanjem dva ili više elemenata poslovanja (prosječna prodaja po potrošaču, prodaja per capita, prihod po proizvodu...).

5. *Programski pokazatelji* – obračun s promjenljivim troškovima, program za formalno praćenje razvoja novih proizvoda, program za unapređenje kvaliteta prodaje.

6. *Nematerijalni pokazatelji* – ne mogu se izraziti ni fizički ni vrijednosno (sposobnost šefa nabave, je su li zaposleni odani kompaniji, je li osoblje puno entuzijazma, je li uspješan program za odnose sa javnošću...)

UVOD U MENADŽMENT

U poslovanju postoje brojni nematerijalni pokazatelji i u tu svrhu se koriste razni testovi, istraživanja i metode uzoraka koje su razvili sociolozi i psiholozi radi utvrđivanja ljudskih postupaka i stavova.

7. Ciljevi kao pokazatelji – u svim savremenim, dobro upravljanim kompanijama uvodi se mreža kvalitativnih i kvantitativnih ciljeva koji se mogu provjeriti. Putem istraživanja i razmišljanja moguće je definisati ciljeve koje je moguće koristiti kao pokazatelje uspješnosti – vrši se **materijalizacija “ nematerijalnog “** .

8. Strategijski planovi kao kontrolne tačke za sprovođenje strategije – strategijska kontrola je systemska provjera startegijskih kontrolnih tačaka isto kao i modifikacija strategije organizacije koja je u skladu kontrolom. Dobijaju se informacije i o stalno promjenljivom okruženju.

UVOD U MENADŽMENT

3.2. Mjerenje

To je treći korak procesa kontrolisanja čija je svrha utvrđivanje performansi koje su značajne za ostvarivanje ciljeva, misije i vizije organizacije, odnosno utvrđivanje samo onih performansi stvarnih procesa i rezultata koji su kompatibilni sa pokazateljima koji su sadržani u standardima.

Da bi bilo uspješno, mjerenje mora biti adekvatno organizovano :

- 1. Mjerenje performansi procesa mora biti kontinuirano ;***
- 2. Mjerenje performansi rezultata mora biti u skladu sa unaprijed definisanim programom – planom sa kojim trebaju biti svi blagovremeno upoznati ;***

UVOD U MENADŽMENT

- 3. Mjerenje mora biti vršeno u skladu sa određenim standardima mjerenja i primjenom standardnih postupaka mjerenja ;**
- 4. Sa programom, planom i postupcima mjerenja trebaju biti blagovremeno upoznati svi podsistemi organizacije, grupe i pojedinci čije ponašanje i rezultati predstavljaju predmet mjerenja**
- 5. Mjerenje trebaju vršiti stručni, osposobljeni, ovlašćeni i odgovorni dijelovi (računovodstvo, finansije, kontrola kvaliteta, služba ljudskih resursa ...)**

UVOD U MENADŽMENT

3.3. Poređenje

Svrha poređenja je sticanje spoznaje da li i u kojoj su mjeri stvarni procesi i rezultati u skladu sa planiranim – standardima.

Rezultai poređenja mogu biti :

1. ***Stvarne performanse su jednake planiranim – standardima***
2. ***Stvarne performanse odstupaju od planiranih – standarda***

U situaciji odstupanja došlo je do određenih devijacija :

- ***Mikrovalencija*** – na njih se ne reaguje, planirane su i sistem ih podnosi ;

UVOD U MENADŽMENT

- **Zanemarljive devijacije** – registruju se, ali se ne prati njihov razvoj i o njima se ne odlučuje jer imaju zanemarivo mali uticaj ;
- **Dopuštene devijacije** – registruju se i prate da bi se u pravom trenutku donijela odluka, ako prijeđu dopuštenu granicu – prag tolerancije ;
- **Nedopuštene devijacije** – registruju se i odmah predstavljaju razlog za donošenje odluka o njihovom korigovanju ;
- **Razorne devijacije** – registruju se simptomi njihovog nastajanja da bi se spriječilo njihovo pojavljivanje, jer one uništavaju sistem – definitivno prekidaju sistem funkcionisanja ;

UVOD U MENADŽMENT

3.4. Preduzimanje korektivne akcije

To je aktivnost menadžera koja po prirodi stvari slijedi nakon sticanja spoznaje o prirodi rezultata do kojih je došao u koraku poređenja. Spoznaje iz poređenja opredjeljuju vrstu i smjer daljnjih aktivnosti menadžera, kojima stoje na raspolaganju slijedeće varijante ponašanja :

1. *Ne preduzimati korektivnu akciju*
2. *Preduzeti korektivnu akciju*
3. *Preduzeti akciju u cilju korigovanja standarda*

UVOD U MENADŽMENT

4. PRINCIPI I PRAVILA KONTROLISANJA

4.1. Principi kontrolisanja

U teoriji i praksi upravljanja posebno se ističu slijedeći principi :

1. *Princip strategijskih tačaka kontrole* – pažnja se usmjerava samo na važne stvari, dobra kontrola ne predviđa maksimalnu kontrolu svih tačaka, već samo važnih i strategijskih ;

2. *Princip povratne veze* – to je bazični princip kontrole i u širokoj je upotrebi kod različitih upravljačkih sistema u organizacijama ;

3. *Princip fleksibilnosti kontrole* – svaki sistem kontrole mora biti osjetljiv na promjene uslova i spreman na prilagođavanje ;

UVOD U MENADŽMENT

4. Princip organizacione prikladnosti – sistem kontrole mora biti usklađen sa organizacionom strukturom i povezan sa svim dijelovima organizacije ;

5. Princip samokontrole – svaki kontrolni sistem mora biti u stanju da kontroliše samog sebe ;

6. Princip direktne kontrole – svaki kontrolni sistem mora podržavati direktnu vezu između kontrolora i kontrolisanog ;

7. Princip humanosti kontrole – kako je ljudski faktor obično u središtu kontrolnog sistema, na njega treba obratiti posebnu pažnju ;

UVOD U MENADŽMENT

4.2. Pravila kontrolisanja

Uspješno oblikovanje bilo koje aktivnosti podrazumijeva ponašanje koje je u skladu sa određenim pravilima – to važi i za kontrolisanje.

U kontrolisanju, kao veoma važnom i složenom procesu potrebno je voditi računa o slijedećem :

1. *Zahtjevi kontrole moraju biti specificirani mjerljivim pokazateljima ,*

2. *Uz svaki zahtjev kontrole treba dati i veličine dopuštenih odstupanja*

UVOD U MENADŽMENT

- 3. Za svaki zahtjev kontrole treba unaprijed odrediti šta će se, kada i kako provjeravati,**
- 4. Posebno treba odrediti šta i kako će sam izvršilac provjeravati – samokontrola ima najveći preventivni efekat ,**
- 5. zahtjevi kontrole moraju biti unaprijed poznati izvršiocu kontrolisanog posla.**

UVOD U MENADŽMENT

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

- 1. Kontrolisanje se vrši u svrhu sticanja uvida u performanse realnih procesa, te ponašanja i efekata obavljanja menadžerskih funkcija**
- 2. Kontrolne aktivnosti se sprovode u svim fazama svih funkcija upravljanja (*prethodna, tekuća i naknadna kontrola*)**
- 3. Uspješna kontrola podrazumijeva primjenu različitih stilova**
- 4. Proces kontrole mora biti stalan i sveobuhvatan**
- 5. Odluke kojima se usmjerava organizacija sadrže standarde ponašanja – stvarna stanja se usklađuju sa planiranim**

UVOD U MENADŽMENT

6. Nakon utvrđivanja standarda pristupa se *mjerenju, poređenju i preduzimanju korektivne akcije*
7. U poslovanju se koriste brojni materijalni i nematerijalni pokazatelji
8. Svrha mjerenja je utvrđivanje performansi realnih procesa
9. Poređenjem se utvrđuje odnos realnih i planiranih performansi
10. Preduzimanjem korektivne akcije – menadžerske akcije vrši se otklanjanje nesklada između realnih i planiranih performansi

UVOD U MENADŽMENT

HVALA NA PAŽNJI !