

**Osnovi menadžmenta**  
**Predavanje 12**

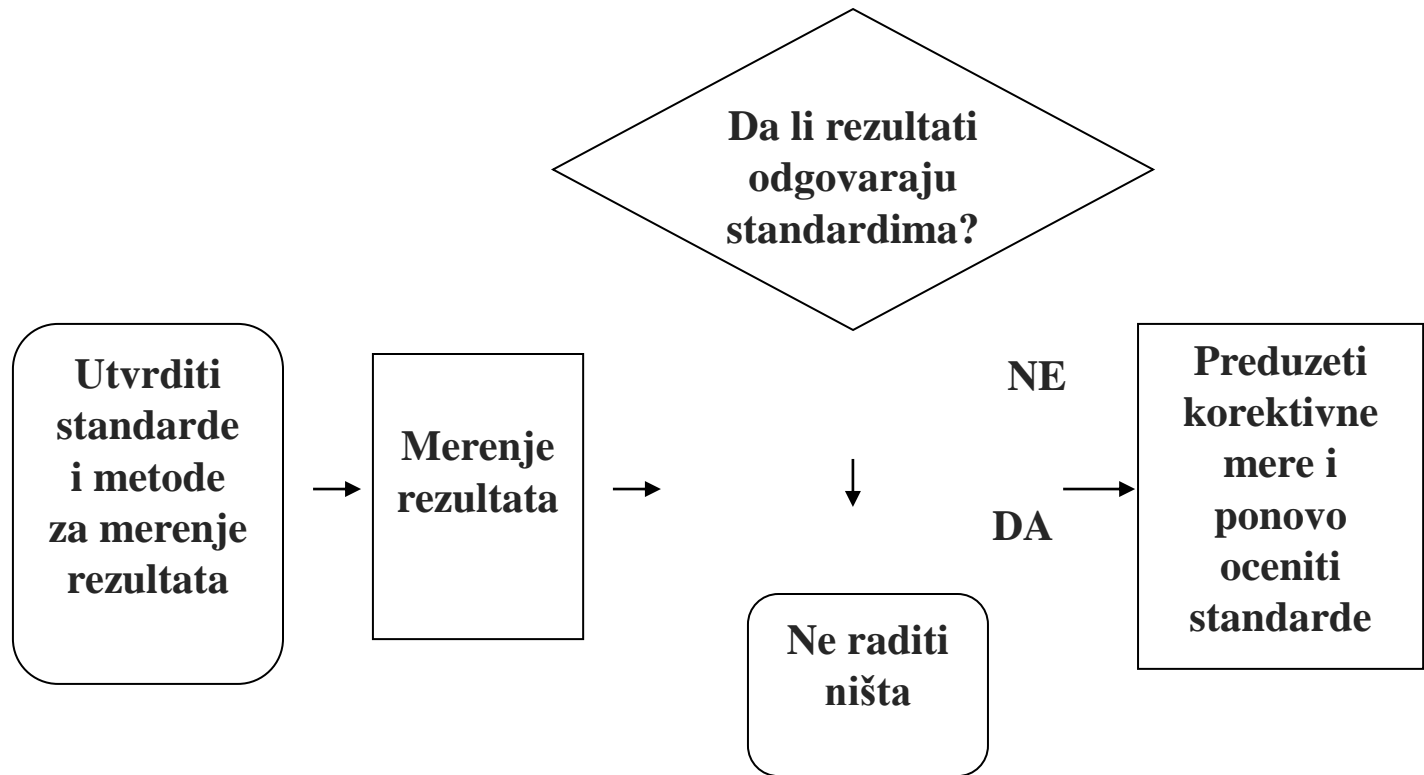


**Kontrola**

# Proces kontrole

- ❑ **Kontrola** je regulatorni proces kojim se uspostavljaju standardi za ostvarivanje organizacionih ciljeva, upoređuje stvarne performanse sa tim standardima i preduzima korektivna akcija
- ❑ Standardi su osnov za poređenje pomoću koga se meri koliko su razne vrste organizacionih performansi zadovoljavajuće ili nezadovoljavajuće
- ❑ Ukoliko su rezultati ispod standarda, neophodna je intervencija odgovarajućim korektivnim merama
- ❑ U slučaju da su standardi previsoki ili preniski, potrebno je promeniti standarde, a ne aktivnosti





- ❑ Kako postavljamo standarde, odnosno znamo šta je zadovoljavajuće, a šta nezadovoljavajuće?
- ❑ Prvo je potrebno utvrditi da li ispunjenje standarda može da omogući ostvarenje cilja
- ❑ Drugi način za formiranje standarda je da li su standardima obuhvaćene aktivnosti u cilju rešavanja komentara, žalbi i prigovora ili su obuhvaćene aktivnosti kojima se preventivno sprečava nastanak žalbi i prigovora
- ❑ Ovaj standard najčešće nastaje na osnovu prikupljenih žalbi i prigovora od potrošača



- ❑ Još jedan način za utvrđivanje standarda je i benčmarking, odnosno proces utvrđivanja izuzetnih praksi, procesa i standarda u drugim kompanijama i njihovom prilagođavanju
- ❑ Pomoću kontrole, menadžeri mogu da odgovore na novonastale promene u okruženju i njihov uticaj na dalji razvoj organizacije
- ❑ Pri tome je važna uloga menadžera u dizajniranju kontrolnih sistema i identifikaciji ključnih rezultatskih oblasti i strategijskih kontrolnih tačaka
- ❑ Isto tako su važne i odluke o tome šta treba kontrolisati i u kojoj meri, kako bi se izbegla moguća nezadovoljstva, kako kod radnika, tako i kod menadžera

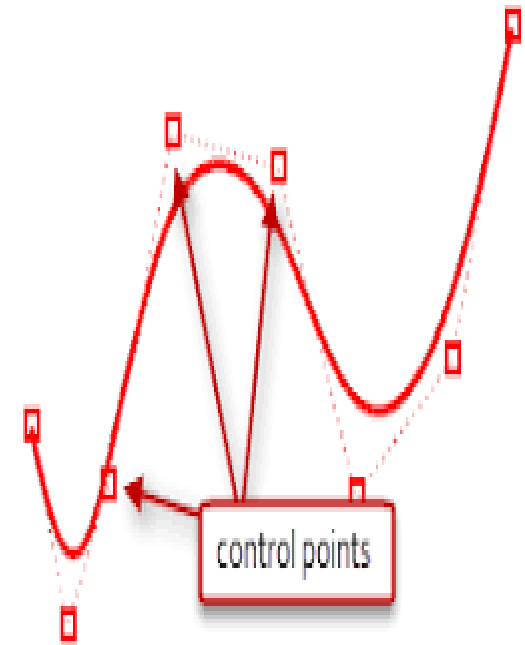


- ❑ Ključne rezultatske oblasti su oni aspekti jedinice ili organizacije, koji moraju efikasno da funkcionišu da bi cela jedinica ili organizacija bila uspešna

<b>Proizvodnja</b>	<b>Marketing</b>	<b>Upravljanje kadrovima</b>	<b>Finansije i računovodstvo</b>
Kvalitet	Obim prodaje	Odnosi s radnom snagom	Kapital
Količina	Troškovi prodaje	Fluktuacija radne snage	Inventar
Troškovi	Propagandni troškovi	Odsustvo radnika s posla	Protok kapitala
Rezultati pojedinačnih troškova	Rezultati individualnog prodavca		Likvidnost



- ❑ **Kontrolne tačke** su kriterijumi definisani prema rezultatima i koriste se za merenje napretka u aktivnostima povezanim sa poboljšanjem na različitim menadžerskim nivoima
- ❑ Menadžeri pomoću kontrole mere efikasnost i uspešnost izvršenja poslovnog procesa i efikasnosti poslovanja, upoređuju rezultate (količine, kvalitet, pravovremenost) sa ulaganjima (uloženi rad, materijal, vreme)
- ❑ Dobar sistem kontrole ne sme biti samo sebi svrha, već da vodi ka poboljšanju poslovanja organizacije
- ❑ Mora biti potpun, primeren, prilagodljiv, pouzdan, prihvatljiv i svakako razumljiv da bi se znalo zašto postoji i kako da se koristi za bolje izvršenje poslovnog procesa





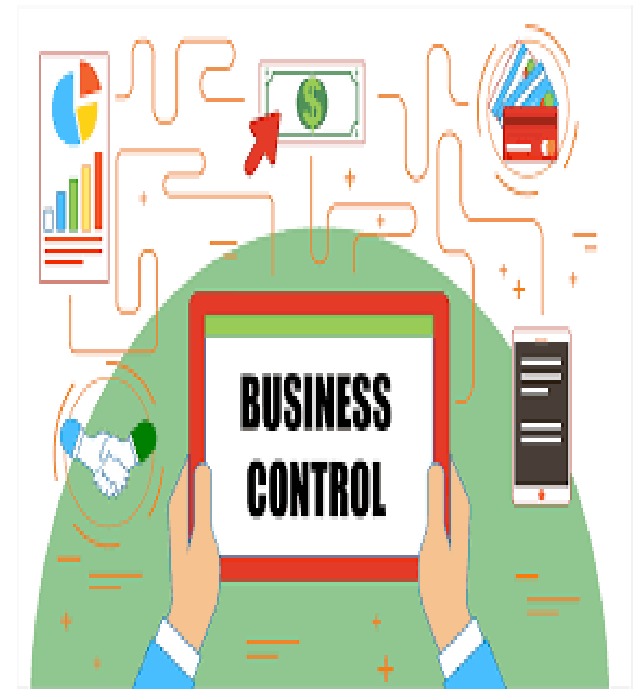
- ❑ Poboljšanje zahteva da uvek budemo svesni onog što dolazi iz prethodnog procesa kako bismo rešili problem
- ❑ Kad god se uvede nova mera, potrebno je posmatrati njeno sprovođenje, proveriti rezultate, pronaći i priznati greške menadžmenta i u sledećem ciklusu rada pokušati raditi bolje
- ❑ Zbog bojazni od kazne ili otkaza, ljudi najčešće ne priznaju greške
- ❑ Međutim, svako u organizaciji treba da prizna grešku ili propust u načinu rada i pokuša sledeći put da se potruži da do greške ne dođe





# Metodi kontrole

- ❑ Osnovni metodi kontrole su:
  - a) naknadna,
  - b) tekuća,
  - c) Prethodna
  
- ❑ **Naknadna kontrola** je mehanizam za sakupljanje informacija o nedostacima u performansama nakon što se ti nedostaci jave
  
- ❑ **Tekuća kontrola** je mehanizam za sakupljanje informacija o nedostacima u performansama dok se ti nedostaci javljaju, čime se eliminiše ili smanjuje vremenski period između performansi i povratnih informacija



- ❑ **Prethodna kontrola** je mehanizam za praćenje inputa, a ne autputa, s ciljem da se nedostaci u performansama spreče ili smanje pre nego što se jave
  
- ❑ Kada su ponašanje i radne procedure usklađene sa standardima i ciljevi su ostvareni, možemo reći da je kontrola u organizaciji uspostavljena
  
- ❑ Razlikujemo **pet metoda uspostavljanja kontrole** u organizaciji:

- a) birokratska kontrola;
- b) objektivna kontrola;
- c) normativna kontrola;
- d) udružena kontrola;
- e) samokontrola



- ❑ Pod **birokratskom kontrolom** podrazumevamo kontrolu “odozgo nadole”, kojom menadžeri pokušavaju da utiču na ponašanje zaposlenih nagrađivanjem za poštovanje organizacionih politika, pravila i procedura ili kažnjavanjem za njihovo nepoštovanje
- ❑ S obzirom na to da su birokratski menadžment i kontrola osmišljeni sa ciljem da spreče agresivno ponašanje rukovodioca, birokratska kontrola bi trebalo da učini da kompanija bude efikasnija, efektivnija i pravičnija
- ❑ **Objektivna kontrola** se odnosi na upotrebu jasno uočljivih kriterijuma za merenje ponašanja ili rezultata zaposlenih s ciljem da se procene performanse i utiče na ponašanje



- ❑ **Normativna kontrola** podrazumeva da široko prihvaćene vrednosti i uverenja u kompaniji usmeravaju ponašanje i odluke radnika
- ❑ Normativna kontrola se uspostavlja na dva načina:

a) pažljivo se bira ko će biti zaposlen;

b) menadžeri i zaposleni uče posao tako što posmatraju iskusne radnike šta treba da rade, a šta ne

- ❑ **Udružena kontrola** je zasnovana na uverenjima o kojima se dogovaraju i koja oblikuju radne grupe



## Directing and Controlling



Presented By:

Prakhyath Rai

Asst. Professor, Dept. of ISE,

SCEM, Mangaluru-575007.

- ❑ Ova vrsta kontrole se javlja u organizacijama u kojima je data samostalnost i odgovornost autonomnim radnim grupama u izvršenju radnih zadataka
- ❑ Radna grupa uspostavlja dve faze: u prvoj fazi članovi radne grupe uče da saraduju, nadgledaju jedni druge u radu i formiraju vrednosti i uverenja koja će usmeravati i kontrolisati njihovo ponašanje
- ❑ *Samokontrola* se naziva i samoupravljanje, a predstavlja sistem u kome menadžeri i radnici kontrolišu svoje ponašanje



# Šta kontrolisati?

- ❑ Ako se organizacija orijentiše na samo jedan faktor, kao što su troškovi, onda će druge dimenzije kao što su usluge kupcima, marketinga verovatno biti ugrožene
- ❑ Uspešne kompanije pronalaze ravnotežu koja proizilazi iz uspešnog obavljanja tri ili četiri zadatka, kao što su upravljanje troškovima, pružanje vrednosti i staranje o zadovoljstvu kupaca i zaposlenih
- ❑ Menadžeri treba pažljivo da procene troškove regulacije ili troškove koji su vezi sa sprovođenjem ili održavanjem kontrole





# Merenje rezultata

- Merenje rezultata je trajan proces
- Učestalost merenja zavisi od vrste aktivnosti koja se meri
- Na primer, u proizvodnom postrojenju, nivo čestica gasa u vazduhu može da bude pod neprekidnom kontrolom iz sigurnosnih razloga, a top menadžment može jednom ili dva puta godišnje da analizira da li je ostvaren napredak u procesu dugoročnog proširenja ciljeva
- Bitno je da između dva merenja ne prođe mnogo vremena





# Finansijska kontrola

- ❑ Sistem *finansijske kontrole* je jedan od najznačajnijih sistema kontrole u preduzeću pomoću kojeg menadžeri kontrolišu finansijske resurse jedne organizacije
- ❑ *Finansijski izveštaji* (bilans stanja, bilans uspeha i bilans tokova gotovine) pokazuju kakvi su ostvareni rezultati poslovanja organizacije u određenom periodu
- ❑ Finansijski izveštaji se koriste za praćenje likvidnosti, opšteg finansijskog stanja i profitabilnosti organizacije



- ❑ **Bilans stanja** opisuje stanje organizacije pomoću aktive, pasive i neto vrednosti
- ❑ Aktiva organizacije obuhvata sve od novca u banci do *goodwill*-a kompanije na tržištu i čine je tekuća i fiksna aktiva
- ❑ U tekuću aktivu spadaju: novac, potraživanja, hartije od vrednosti i inventar, sredstva koja se mogu lako zameniti za gotov novac po razumno predvidljivoj vrednosti u relativno kratkom roku
- ❑ Fiksna aktiva pokazuje novčanu vrednost opreme, nekretnina, patenata i drugih stavki koje se redovno koriste u poslovnom procesu organizacije



- ❑ **Pasiva organizacije** se sastoji od tekuće i dugoročne pasive
- ❑ Tekuću pasivu čine dugovanja, kratkoročne pozajmice i neplaćeni porez, koje treba platiti tokom tekućeg fiskalnog perioda
- ❑ Dugoročna pasiva obuhvata: hipoteke, obveznice i ostale dugove koje se postepeno otplaćuju
- ❑ Razliku između ukupne aktive i ukupnih obaveza predstavlja neto vrednost organizacije



- ❑ **Bilans uspeha** organizacije daje pregled finansijskih rezultata kompanije ostvarenih u određenom vremenskom periodu i pruža menadžerima informaciju koliko je neto prihod organizacija ostvarila u datom periodu
- ❑ **Izveštaj o kretanju gotovine** pokazuje odakle potiču gotovina ili sredstva tokom godine i kako se koriste
- ❑ Ovaj izveštaj pokazuje koliko je gotovog novca ili sredstava iskorišćeno, a ne koliko je ostvaren prihod ili gubitak
- ❑ **Budžet** je sredstvo za planiranje i kontrolisanje aktivnosti na svim nivoima organizacije za određeni period – najčešće godinu dana



- ❑ On može da pruži informacije o kapitalu i profitu organizacije, pa se stoga dosta primenjuje u organizacijama koje su okrenute ka ostvarenju profita
- ❑ Većina budžeta se planira za potrebe centara odgovornosti (centre prihoda, centre troškova, centre profita i centre investicija)
- ❑ U organizacijama razlikujemo dve vrste budžeta: operativni i finansijski budžet
- ❑ **Operativni budžet** pokazuje koju robu i usluge organizacija očekuje da potroši u budžetskom periodu





- ❑ Operativni budžet čine: budžeti izdataka, koji objašnjava na šta je novac potrošen; budžet prihoda, koji se koristi za merenje efikasnosti marketinga i prodaje i budžet prihoda, koji se naziva i glavni budžet, a spaja budžet izdataka i prihoda u jedan iskaz
- ❑ **Finansijski budžeti** navode koliko novca organizacija planira da potroši tokom budžetskog perioda istovremeno naznačavajući i izvore sredstava
- ❑ Budžet Projekta mora jasno da pokazuje na šta će biti potrošena odobrena finansijska sredstva i mora da bude u skladu sa svim aktivnostima navedenim u Projektom predlogu
- ❑ A u krajnjem izveštaju se sve stavke budžeta moraju potkrepiti dokazima (ugovorom, računima, itd.)



- ❑ Struktura budžeta se može podeliti na dve veće celine, a to su troškovi administrativnog tipa i troškovi realizacije projektnih aktivnosti
- ❑ **Troškovi administrativnog tipa**, kao što su troškovi upravljanja projektom, knjigovođe, administrativnog radnika, čistačice, telefonske i druge komunikacije, bankarskih provizija i slično, doprinose nesmetanom sprovođenju projektnih aktivnosti
- ❑ **Troškovi realizacije projektnih aktivnosti** su troškovi onih aktivnosti koje direktno doprinose ostvarivanju cilja projekta.

FINANCIAL

BUDGET









R.b.	Nivo u budžetu	Opis
<b>1.</b>	<b>Budžetska linija</b>	<b>Ljudski resursi</b>
1.1.	Konkretna funkcija u projektnom timu	Honorari za članove projektnog tima angažovanih na poslovima upravljanja projektom i opštim poslovima
1.1.1.	Budžetska podstavka	Osoba odgovorne za upravljanje projektom (može biti samo jedna)
1.1.2.	Budžetska podstavka	Tehničko i administrativno osoblje (najčešće se odnosi na knjigovođu)
1.1.3.	Budžetska podstavka	Pomoćno osoblje
1.2.	Budžetska stavka	Honorari za članove projektnog tima angažovanih na specifičnim poslovima
1.2.1.	Budžetska podstavka	Osobe angažovane na radu sa korisnicima
1.2.2.	Budžetska podstavka	Stručni saradnici na projektu angažovani za specifične poslove



ХВАЛА НА ПАЖЊИ!