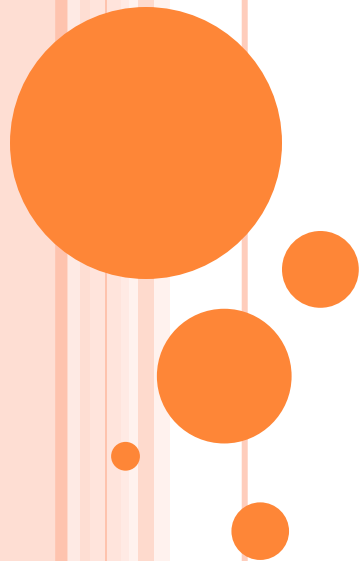


OSNOVI MENADŽMENTA

Predavanje 12

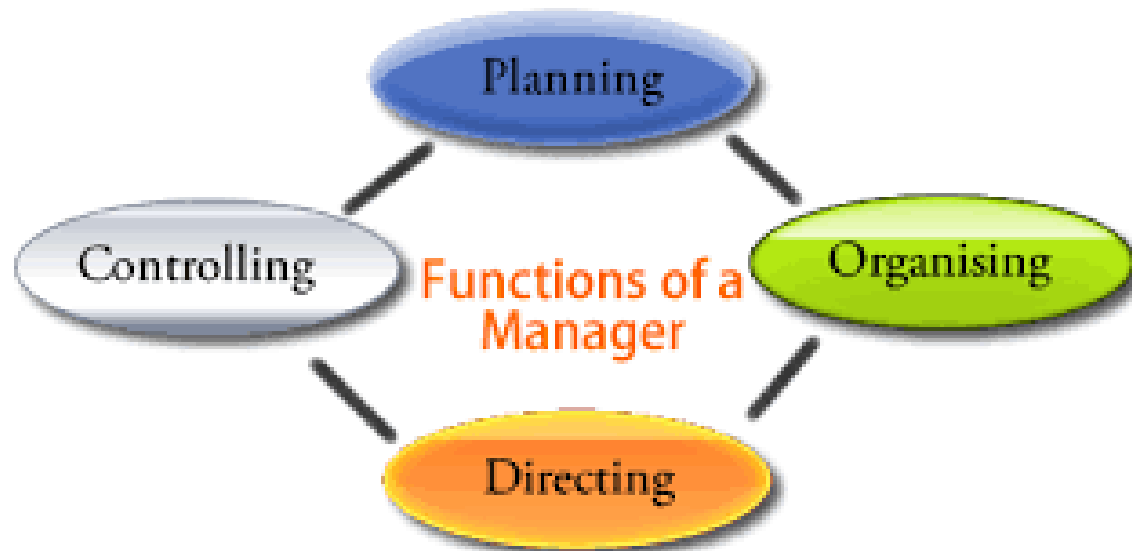


KONTROLA



KONTROLA

- Četvrta od četiri upravljačke funkcije;
- Omogućava menadžerima da kontrolišu efikasnost planiranja, organizovanja i vođenja, kao i da po potrebi preduzmu korektivne mere.



KONTROLA:

- Proces koji treba da obezbedi da stvarne aktivnosti budu podudarne sa planiranim aktivnostima.



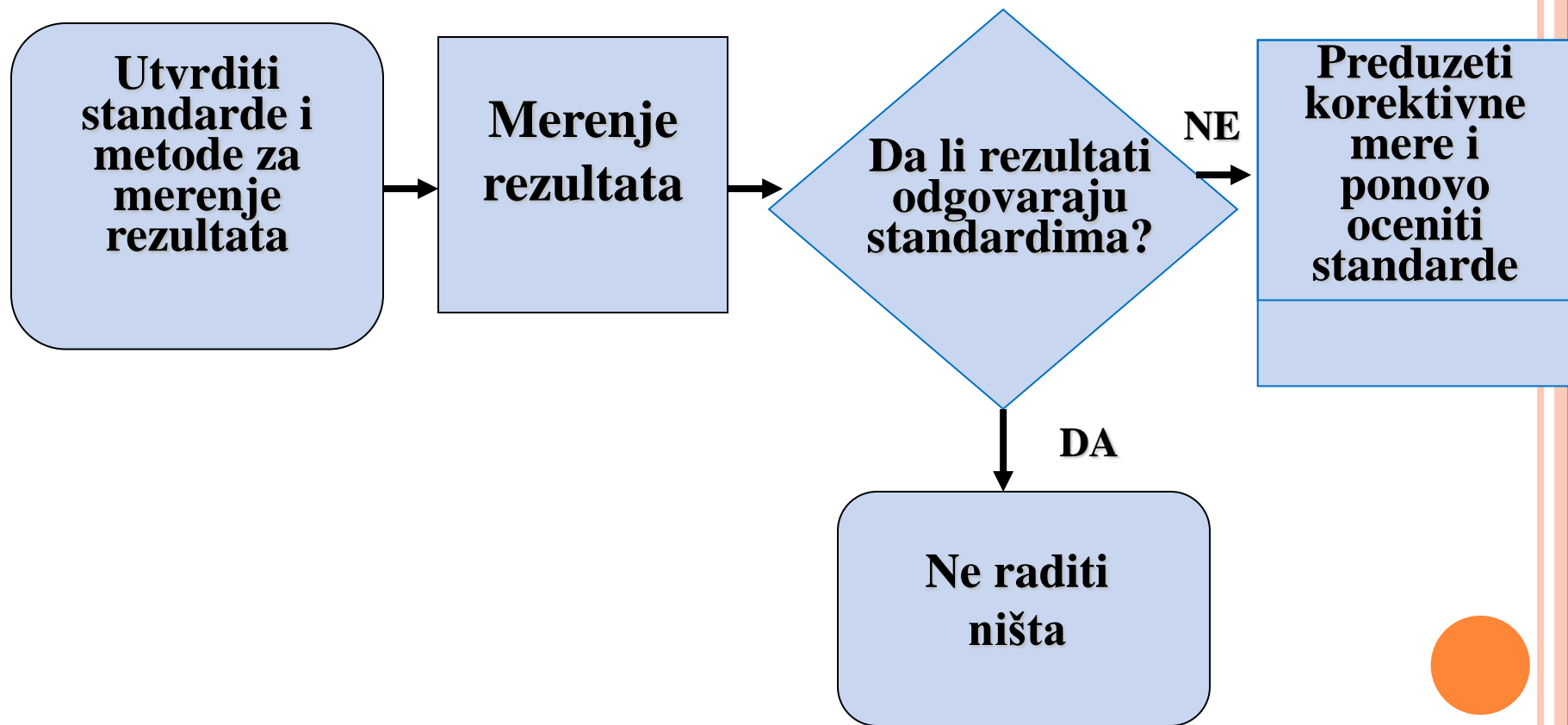
MOKLEROVA DEFINICIJA RAZLIKUJE *ČETIRI KORAKA KONTROLE:*

1. Utvrditi standarde i metode za merenje rezultata;
2. Merenje rezultata;
3. Utvrditi da li rezultati odgovaraju standardima;
4. Preduzimanje korektivnih akcija.



GRAFIKON 1

OSNOVNI KORACI U KONTROLNOM PROCESU



USTANOVITI STANDARDE I METODE ZA MARENJE REZULTATA:

- Izraziti ciljeve u jasnim i merljivim izrazima sa utvrđenim rokovima;
- Nejasno saopšteni ciljevi su prazni slogani ("unaprediti veštine radnika");
- Precizno izrečeni merljivi ciljevi mogu se lakše saopštiti i prevesti u standarde i metode koji se mogu koristiti za merenje rezultata.



PRIMER

- Potencijalni gubici su veliki ako se ne ispunjavaju standardi. Primer za to možemo videti kod kompanije Hallmark/Westland Meat Packing Co. u 1993. godini, kada je kompanija bila jedna od nekoliko kompanija koja se suočila sa zahtevom za odštetu od 58,5 miliona dolara usled trovanja 600 ljudi i smrti 4 deteta u restoranima Jack in the Box. Problem je bio u nepoštovanju standarda kvaliteta, nepostojanju obuke radnika koji rade u oborima za stoku izvan fabrike i ne povlačenju stoke iz reda za klanje, koja ne može da stoji na nogama.



MERENJE REZULTATA

- Učestanost merenja zavisi od vrste aktivnosti koja se meri.

DA LI REZULTATI ODGOVARAJU STANDARDIMA

- Izmereni rezultati porede se sa prethodno utvrđenim i postavljenim ciljevima i standardima.



PREDUZIMANJE KOREKTIVNIH MERA

- Ako su rezultati ispod standarda, a analiza pokazuje da je potrebna akcija;
- Može se otkriti da standardi nisu prikladni (previsoki ili preniski). U ovom slučaju treba promeniti originalne standarde, a ne aktivnosti.



- KONTROLA JE DINAMIČAN
PROCES -

- **Ne smete se zadovoljiti samo identifikacijom prethodnih neuspeha.**



ZAŠTO JE POTREBNA KONTROLA?

- Pomoću kontrole menadžeri mogu da prate ambijentalne promene i njihovo dejstvo na napredak organizacije;
- I najbolji planovi mogu da krenu naopako!



KONTROLNI SISTEM

- Višefazna procedura koja se primenjuje na različite vrste kontrolnih aktivnosti;
- Analiza kojom se identifikuju ključne rezultatske i strateške kontrolne tačke.



DIZAJNIRANJE KONTROLNIH SISTEMA:

- Izazov menadžera u vezi sa odlukama šta treba kontrolisati i koliko često treba meriti progres;
- Isuviše mnogo kontrole elemenata operacije kod radnika može da izazove dosadu i demoralisanost, a kod menadžera frustraciju i gubitak dragocenog vremena energije i novca.
- Menadžeri se mogu usredsrediti na faktore koji se mogu lako izmeriti, a mogu zanemariti one faktore koje je teško izmeriti.



KLJUČNE REZULTATSKE OBLASTI

- To su oni aspekti jedinice ili organizacije koji moraju efikasno da funkcionišu da bi cela jedinica ili organizacija bila uspešna. Ove oblasti obuhvataju važne organizacione aktivnosti ili grupe srodnih aktivnosti koje se obavljaju u celoj organizaciji ili jedinici.



Proizvodnja	Marketing	Upravljanje kadrovima	Finansije i računovodstvo
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

STRATEŠKE KONTROLNE TAČKE

- Kontrolne tačke su kriterijumi definisani prema rezultatima i koriste se za merenje napretka u aktivnostima povezanim sa poboljšanjem na različitim menadžerskim nivoima.
- Kritične tačke u sistemu u kojem se obavlja kontrola ili prikupljaju informacije;
- Pažnju usredsrediti na najbitnije elemente određene operacije.



- U japanskim fabrikama, ljudi koji se bave rešavanjem problema uvek pitaju nekoliko puta „Zašto“ i na to daju odgovor.

Taiči Ohno, bivši potpredsednik Tojota motora je ponudio predlog za rešavanje problema na primeru pronalaženja osnovnog uzroka za prestanak rada mašine:

- Pitanje 1. Zašto je mašina stala?
- Odgovor 1: Zato što je zbog preopterećenja pregoreo osigurač.
- Pitanje 2: Zašto je došlo do preopterećenja?
- Odgovor 2: Zato ošto ležaj nije bio dobro podmazan.
- Pitanje 3: Zašto podmazivanje nije bilo dobro?
- Odgovor 3: Zato što se osovina pumpe izlizala.
- Pitanje 4: Zašto je bila izlizana?
- Odgovor 4: Zato što je talog prodro u nju.



- 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:

- naknadna,
- tekuća,
- prethodna.



- *Naknadna kontrola* je mehanizam za sakupljanje informacija o nedostacima u performansama nakon što se ti nedostaci jave.
- *Prethodna kontrola* je mehanizam za praćenje inputa, a ne outputa, s ciljem da se nedostaci u performansama spreče ili smanje pre nego što se jave. Na primer, kompanija Microsoft je sprovela obuku za 8500 iskusnih programera da bi ih naučila novim metodama pisanja pouzdanijeg programskog koda pre nego što je od njih zatražila da razviju nove funkcije softvera Windows Server.



- ***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. Na primer, kompanije Apple i Nike su napravile zajednički sistem za dobijanje povratnih informacija o fizičkoj aktivnosti u realnom vremenu (meri vreme, pređeni put, potrošnju kalorija i brzinu) tako što senzor postavljen u patikama trkača šalje tekuće informacije na njegov iPod i na osnovu toga trkač može da prati svoje rezultate u realnom vremenu i da odmah vrši korekcije dok trči.



Razlikujemo pet metoda uspostavljanja kontrole u organizaciji:

- birokratska kontrola;
- objektivna kontrola;
- normativna kontrola;
- udružena kontrola;
- 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. Birokratska kontrola je usmerena na pitanje da li se politike i pravila poštuju. Zaposleni pružaju veliki otpor promenama i sporo reaguju na zahteve kupaca i akcije konkurenata gde je uvedena ova kontrola.
- ***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. Objektivna kontrola posmatra i meri ponašanje ili rezultate zaposlenih.



- **Normativna kontrola** podrazumeva da široko prihvaćene vrednosti i uverenja u kompaniji usmeravaju ponašanje i odluke radnika.
Normativna kontrola se uspostavlja na dva načina: (1) pažljivo se bira ko će biti zaposlen; (2) menadžeri i zaposleni uče posao tako što posmatraju iskusne radnike šta treba da rade, a šta ne.
- **Samokontrola** se naziva i samoupravljanje, a predstavlja sistem u kome menadžeri i radnici kontrolišu svoje ponašanje. Lideri i menadžeri predočavaju radnicima granice u kojima oni mogu da upravljaju i kontrolišu svoje ciljeve i ponašanje.



- ***Udružena kontrola*** je zasnovana na uverenjima o kojima se dogovaraju i koja oblikuju radne grupe. Ova vrsta kontrole se javlja u organizacijama u kojima je data samostalnost i odgovornost autonomnim radnim grupama u izvršenju radnih zadataka. Udružena kontrola može brzo da se uspostavi.
- Članovi radne grupe uče da saraduju, nadgledaju jedni druge u radu i formiraju vrednosti i uverenja koja će usmeravati i kontrolisati njihovo ponašanje.



FINANSIJSKE KONTROLE

- Jedne od kontrolnih metoda i sistema koje koriste menadžeri da bi rešili različite probleme i elemente u svojim organizacijama;
- Od posebnog značaja su, jer se novac može lako izmeriti i prebrojati;



- **Finansijski izveštaji** (uvid u ostvarene rezultate neke organizacije i dugoročne prognoze);
- **Metodi kontrole budžeta** (pomoću kojih menadžeri kontrolišu finansijske resurse jedne organizacije);
- **Revizija** (na osnovu koje se rezultati koje ostvari jedna organizacija porede sa njenim budžetom).



FINANSIJSKI IZVEŠTAJ

- Monetarna analiza protoka robe i usluga koje izlaze i ulaze u organizaciju;
- Sredstvo za praćenje tri važna finansijska uslova jedne organizacije:
 - likvidnost;
 - opšte finansijsko stanje;
 - profitabilnost.



Likvidnost:

- Sposobnost da se imovina zameni za gotov novac radi izmirenja tekućih finansijskih potreba i obaveza.

Opšte finansijsko stanje:

- Dugoročna ravnoteža između duga i vlasničkog kapitala.

Profitabilnost:

- Sposobnost da se u dužem periodu profit konstantno ostvaruje.



NAJČEŠĆI FINANSIJSKI IZVEŠTAJI:

- Bilans stanja;
- Bilans uspeha;
- Izveštaj o kretanju gotovog kapitala.



BILANS STANJA:

- ***Opis stanja organizacije pomoću aktive, pasive i neto vrednosti.***
- **Imovina (aktiva):** obuhvata sve od novca u banci do ugleda kompanije na tržištu.
- Razlikujemo **tekuću aktivu** (novac, potraživanja, hartije od vrednosti i zalihe) i **fiksnu aktivu** (pokazuje novčanu vrednost postrojenja, opreme, nekretnina itd.).



- **Pasiva** se sastoji od *tekuće pasive* (dugovanja, kratkoročni zajmovi i neplaćeni porez) i *dugoročne pasive* (hipoteke, obveznice i ostali dugovi koji se postepeno otplaćuju).
- **Neto vrednost:** ono što ostane kada se ukupne obaveze odbiju od ukupne aktive.



BILANS USPEHA:

- *Pregled finansijskih rezultata kompanije ostvarenih u određenom vremenskom intervalu.*
- Pokazuje "evo koliko sam novca zaradio u datom periodu".
- Bruto prihod - svi troškovi nastali u realizaciji redovnih delatnosti = neto prihod (koji se može podeliti akcionarima u vidu dividende ili reinvestirati).



IZVEŠTAJ O KRETANJU GOTOVINE:

- Izveštaj o izvorima i korišćenju sredstava;
- Pokazuju odakle potiču gotovina ili sredstva tokom godine i kako se koriste.
- Izveštaji pokazuju koliko je gotovog novca ili sredstava iskorišćeno, a ne koliki je ostvaren prihod ili gubitak.



BUDŽETI:

- Formalni kvantitativni iskazi o sredstvima koja su izdvojena za obavljanje planiranih aktivnosti u datim vremenskim rokovima;
- Sredstvo za planiranje i kontrolisanje aktivnosti.

I DID THE BUDGET.



WE CAN'T AFFORD THE DOG.

RAZLOZI ZBOG ČEGA SE BUDŽETI KORISTE:

- 1.** Za unajmljivanje i obuku osoblja, nabavku opreme, proizvodnju, propagandu i prodaju;
- 2.** Informacija o kapitalu i profitu (popularni su među kompanijama koje su orijentisane na profit);
- 3.** Postavljaju jasne i nedvosmislene standarde na osnovu kojih se mere rezultati za određeni period (obično godinu dana)



4. Mogu se koristiti za praćenje organizacionih funkcija ili organizacionih projekata:

- **Kontrolom jedne funkcije** proverava se da li je određena aktivnost obavljena na pravi način;
- **Kontrolisanjem projekta** - da li je ostvaren krajnji rezultat (npr. razvoj novog proizvoda)



BUDŽETSKI PROCES:

○ Predviđanja i ciljevi koje odredi najviše rukovodstvo, predstavljaju smernice unutar kojih se mogu planirati budžeti ostalih menadžera.

2 vrste procesa formiranja budžeta:

- 1. Od vrha do baze** (top menadžeri se veoma malo konsultuju sa menadžerima nižeg ranga);
- 2. Od baze do vrha** (menadžeri na nižem nivou imaju bolji uvid u svoje potrebe i mogu da daju realnije podatke).



PROBLEMI U PROCESU PLANIRANJA BUDŽETA:

- Strah menadžera da neće dobiti onoliko sredstava koliko im pripada;
- Težnja menadžera da preuveličaju svoje potrebe da bi obezbedili izvesnu rezervu;
- Viši menadžeri često pokušavaju da smanje zahteve za troškovima ili da podignu nivo očekivanog prihoda, te produbljuju nespokojstvo menadžera.



VRSTE BUDŽETA:

- 1. Operativni budžet;**
- 2. Finansijski budžet.**



OPERATIVNI BUDŽET:

Pokazuje koju robu i usluge organizacija očekuje da potroši u budžetskom periodu;

Razlikujemo:

1. **Budžet izdataka** (objašnjava na šta je novac potrošen);
2. **Budžet prihoda** (koristi se za merenje efikasnosti marketinga i prodaje; to je jedan od najneizvesnijih, jer se zasniva na projektovanom budućem prihodu od redovne delatnosti);



3. Budžet profita: spoj budžeta izdataka i prihoda u jedan budžet; ponekad se nazivaju i glavni budžeti, jer se koriste kao godišnji planovi za profit.



FINANSIJSKI BUDŽET:

- Budžet u kojem se navodi koliko novca će se potrošiti tokom budžetskog perioda.

WCPM Project Budget Worksheet			Project R								17-Feb-02		
Ref	Type	Description	Monthly Breakdown								Sub-Totals	Total	
			Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct			Nov
Staff costs													
		Project Team	30,000	60,000	60,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	30,000	555,000	555,000
		IT Department				40,000	40,000	40,000	40,000	20,000	20,000	200,000	200,000
		Contractors					20,000	20,000	20,000			60,000	60,000
		BU Participants	10,000	20,000	20,000	20,000	10,000	10,000	30,000	100,000	20,000	260,000	260,000
		Training deployment					10,000	10,000		50,000		70,000	70,000
			40,000	80,000	80,000	135,000	145,000	155,000	195,000	245,000	70,000	1,145,000	
Consultancy fees													
		WCPM Consultants	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	180,000	180,000
		WCPM Expense	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	18,000	18,000
		Change Management specialist		5,000			10,000	10,000	10,000	10,000		45,000	45,000
			22,000	27,000	22,000	22,000	32,000	32,000	32,000	32,000	22,000	243,000	
Staff expenses													
		Travel & subsistence	5,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000	5,000		20,000	20,000
			5,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000	5,000		26,000	
Capital													
		Development Platform		350,000								350,000	350,000
		Production Platform							850,000			850,000	850,000
				350,000					850,000			1,200,000	
Direct Costs (Non-capital)													
		Development s/w		50,000								50,000	50,000
		Development PCs		30,000								30,000	30,000
		Users PC upgrade						100,000				100,000	100,000
		Users PC s/w						50,000				50,000	50,000
		Hire of training facilities						5,000	5,000			10,000	10,000
				80,000				155,000	5,000			240,000	
Conduct costs													
		Accommodation	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000		90,000	90,000
		HR services	4,000					4,000	4,000	4,000	4,000	20,000	20,000
			14,000	10,000	10,000	10,000	10,000	14,000	14,000	14,000	14,000	110,000	
		TOTAL COSTS	81,000	548,000	113,000	168,000	188,000	202,000	1,251,000	301,000	106,000	2,958,000	2,958,000



VARIJABILNI BUDŽET:

- Koristi se zbog česte nefleksibilnosti budžeta.
- Varijabilni budžeti su planovi troškova koji pokazuju u kojoj meri će se menjati svaki trošak, prateći promene nivoa aktivnosti ili outputa.

FIKSNI BUDŽET:

- Izričito navodi koji se pojedinačni troškovi izričito očekuju za dati obim.



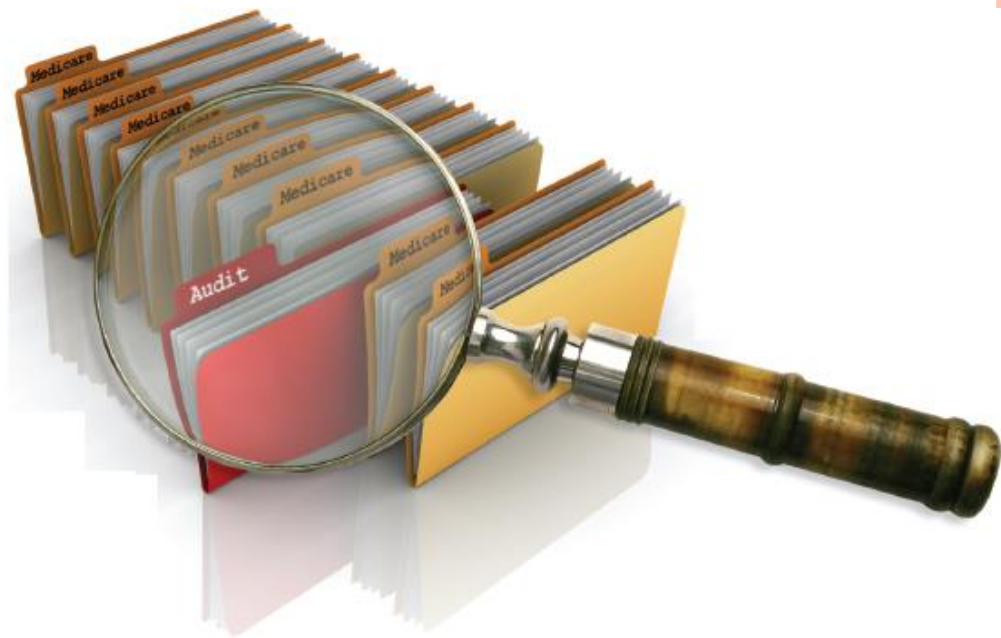
BUDŽET PROJEKTA

- 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 Projektnom predlogu. A u krajnjem izveštaju se sve stavke budžeta moraju potkrepiti dokazima (ugovorom, računima, itd.).



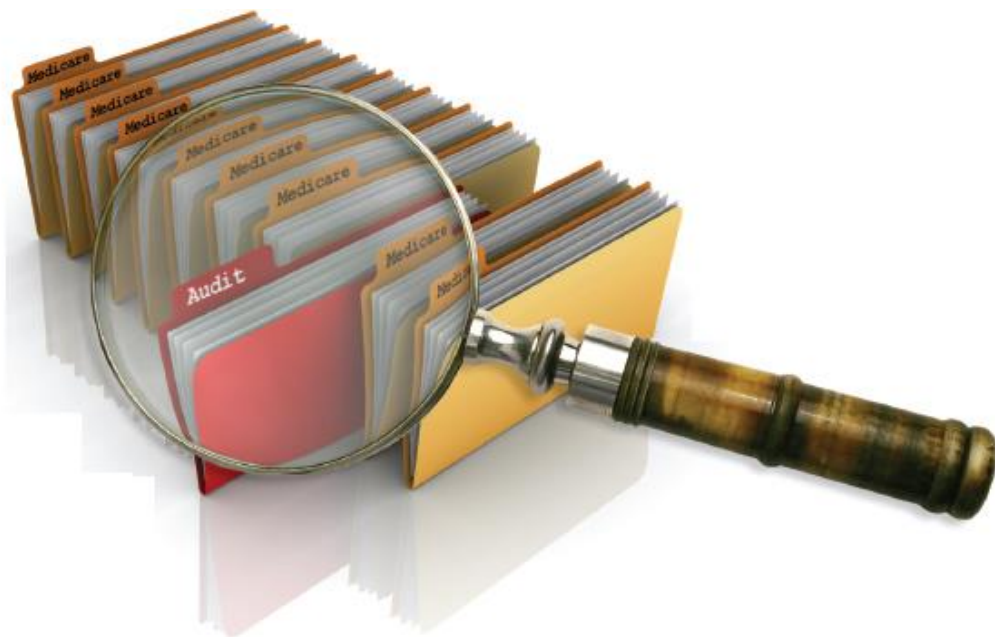
REVIZIJA:

- Proces ocenjivanja.
- Koristi se za različite svrhe, od overe tačnosti finansijskih iskaza do davanja kritičke osnove za odluke menadžera.



2 VRSTE REVIZIJE:

- **Eksterna revizija;**
- **Interna revizija.**



EKSTERNA REVIZIJA:

- Nezavisni proces verifikacije finansijskih računa i iskaza;
- Sistematska brana protiv malverzacija u organizaciji;
- Obavlja se po okončanju perioda poslovanja organizacije i kompletiranju njenih finansijskih iskaza.



INTERNA REVIZIJA:

- Obavljaju je članovi organizacije u cilju da pruži razumne garancije da je imovina organizacije zaštićena i da je finansijska evidencija dovoljno pouzdana i tačna.
- Može da bude u rasponu od relativno kratkog pregleda do sveobuhvatne analize.
- U ovoj ulozi, proces upravljanja je samokorektivan.



INFORMACIJA

SVE UPRAVLJAČKE, MENADŽERSKE FUNKCIJE - planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje - zasnivaju se na redovnom protoku informacija o onome što se događa unutar i izvan jedne organizacije.

Samo na osnovu tačnih i pravovremenih informacija menadžeri mogu da kontrolišu kako se ostvaruje cilj i mogu da realizuju planove.



Efikasnost kontrolnog sistema u velikoj meri zavisi od brzine i preciznosti kojom menadžeri primaju informacije o tome šta je dobro i loše.

Informacije su vredna stavka imovine, odnosno imovina kojom treba pažljivo upravljati i koju treba zaštititi.



PRIRODA INFORMACIJA

Podaci su sirovi, neobrađeni brojevi i činjenice o događajima, kao što je broj kompjuterskih diskova koji se proizvede u toku nedelje.

Informacije, nasuprot tome, nastaju kada se podaci organizuju ili obrade na smisleni način.

Menadžer operacija u fabrici diskova treba da uporedi output ostvaren tokom jedne nedelje sa outputom ostvarenim tokom prethodne nedelje, ili sa proizvodnim kvotama i to je jedan od načina da kontroliše rezultate.

Information



INFORMACIJE SE OCENJUJU NA OSNOVU ČETIRI KRITERIJUMA:

1. KVALITET
2. PRAVOVREMENOST
3. KOLIČINA
4. ZNAČAJ ZA UPRAVLJANJE

Information ?i →

KVALITET INFORMACIJA.

Što je informacija preciznija, to je njen kvalitet bolji, pa se menadžeri u procesu odlučivanja mogu slobodno osloniti na informacije.

Što je bolji kvalitet informacija, to je veća cena koju za informaciju treba platiti.

Ako informacije boljeg kvaliteta bitno ne utiču na sposobnost menadžera da donese odluku, onda ne vredi dodatno ulagati u takve informacije.

Information



PRAVOVREMENOST INFORMACIJA

Da bi kontrola bila efikasna, korektivne mere se moraju preduzeti pre nego što dođe do prevelikog odstupanja od plana ili standarda.

Informacije koje se dobiju iz informativnog sistema moraju da budu na raspolaganju pravoj osobi u pravo vreme da bi ona mogla da preduzme odgovarajuću akciju



KOLIČINA INFORMACIJA

Menadžeri uglavnom ne mogu da donesu precizne i pravovremene odluke ako ne poseduju dovoljno informacija.

Ukoliko dobiju više informacija nego što mogu produktivno da iskoriste, može se desiti da previde informacije o ozbiljnim problemima.

Information



ZNAČAJ INFORMACIJA

Informacije koje dobiju menadžeri moraju da budu primerene njihovoj odgovornosti i zadatku.

Menadžer kadrovskog odeljenja ne mora da bude upoznat sa stanjem zaliha - kao što ni menadžer zadužen za popunjavanje zaliha ne mora ništa da zna o statusu osoblja u drugim odeljenjima.

Osnovni cilj informacije je da bude korisna.

Da bi bila korisna, informacija mora biti:

1. Relevanta,
2. Tačna,
3. Blagovremena,
4. Kompletna, i
5. Koncizna.



Odgovorite na sledeća pitanja

1. Definišite kontrolu kao funkciju procesa menadžmenta?
2. Zašto je potrebna kontrola?
3. Opišite korake kontrolnog procesa (Mokler).
4. Šta je kontrolni sistem (ključne rezultantske i strateške kontrolne tačke).
5. Koji standardi se koriste u funkcionalnim oblastima za merenje rezultata?
6. Objasnite zbog čega su finansijske kontrole važne za menadžere.
7. Objasnite reviziju (eksterna i interna).
8. Koje su osnovne vrste finansijskih izveštaja?
3. Navedite vrste budžeta



Savet za lični i profesionalni razvoj:

„Ako se čini da imate sve pod kontrolom, znači da ne idete dovoljno brzo.“

Mario Andretti, italo-američki vozač Formule 1

Nije moguće imati uvek i u svakom trenutku sve pod kontrolom. Dobro je znat delegirati obaveze drugim ljudima. Imajte poverenja u vaše saradnike. Ne zaboravite Menadžment je obavljanje posla uz pomoć drugih ljudi.



HVALA NA PAŽNJI!

