

# Funkcije menadžmenta: zavisnost planiranja i kontrole

---

Krmpotić, Matea

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:860943>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-21**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Matea Krmpotić

FUNKCIJE MENADŽMENTA: ZAVISNOST PLANIRANJA I KONTROLE

MANAGEMENT FUNCTIONS: INTERDEPENDENCE OF PLANNING AND CONTROL

Završni rad

Gospić, 2017



**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Poslovni odjel

Studij Ekonomike poduzetništva

**FUNKCIJE MENADŽMENTA: ZAVISNOST PLANIRANJA I KONTROLE**

**MANAGEMENT FUNCTIONS: INTERDEPENDENCE OF PLANNING AND CONTROL**

Završni rad

MENTOR

Dr.sc. Vlatka Ružić

STUDENT

Matea Krmpotić

MBS: 0296014621

Gospić, srpanj 2017

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Prilog I.

POSLOVNI odjel

Gospić, 02.05. 2017.

### ZADATAK

za završni rad

Pristupniku MATEJA KRMPOTIĆ MBS: 0296014621

Studentu stručnog studija EKONOMIKE PODUZETNIŠTVA izdaje se tema završnog rada pod nazivom

FUNKCIJE MENADŽMENTA: ZAVISNOST PLANIRANJA I KONTROLE

Sadržaj zadatka:

1. UVOD

2. MENADŽMENT

3. PLANIRANJE

4. KONTROLIRANJE

5. ZAVISNOST PLANIRANJA I KONTROLE

6. ZAKLJUČAK

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: DR. SC. JURETA RUŽIĆ zadano: 02.05.2017.  
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Pročelnik odjela: V. BUČIĆ predati do: 30.09.2017.  
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Student: MATEJA KRMPOTIĆ primio zadatak: 02.05.2017.  
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom FUNKCIJE MENADŽERANTA:  
ZAVISNOST PLANIRANJA I KONTROLE izradio/la samostalno pod  
nadzorom i uz stručnu pomoć mentora VLATKE RUŽIĆ, DR. SC.

Matea Krmpotić

Krmpotić  
(potpis studenta)

---

## **SAŽETAK**

Tema završnog rada je „Funkcije menadžmenta: zavisnost planiranja i kontrole“. U uvodnom dijelu opisani su pojmovi menadžment, menadžer te funkcije menadžmenta. Zatim, u središnjem dijelu rada detaljnije su opisane funkcije planiranje i kontroliranje.

Završni dio rada obrazlaže zavisnost planiranja i kontrole, potom se u zaključku daje kratki rezime rada.

**KLJUČNE RIJEČI:** menadžment, menadžer, funkcije menadžmenta, planiranje, kontrola.

## **SUMMARY**

Topic that will be presented in the paper is "Management Functions: Interdependence of planning and control". The introductory part describes the concepts of management as well as manager and management function. Furthermore, in the discussion part of this paper the planning and control functions are described in detail.

The final part of paper explains the interdependence of planning and control. In conclusion a brief summary of paper is presented.

**KEY WORDS:** management, manager, management functions, planning, control.

## Sadržaj

1	UVOD.....	1
2	MENADŽMENT.....	2
2.1	MENADŽERI.....	5
2.2	FUNKCIJE MENADŽMENTA .....	6
2.3	OSTVARIVANJE FUNKCIJA MENADŽMENTA .....	7
3	PLANIRANJE.....	8
3.1	RAZINE PLANIRANJA .....	9
3.2	TIPOVI PLANIRANJA.....	10
3.3	VREMENSKI HORIZONT PLANIRANJA .....	12
3.4	PROCES PLANIRANJA.....	12
4	KONTROLIRANJE .....	14
4.1	PROCES KONTROLIRANJA .....	15
4.2	SUSTAVI KONTROLE .....	18
4.2.1	SUSTAVI KONTROLE S OBZIROM NA VRSTE I TIJEK INFORMACIJA	19
4.2.2	SUSTAVI KONTROLE S OBZIROM NA PERFORMANSE PODUZEĆA ...	20
4.3	RAZINE KONTROLE .....	21
4.3.1	KONTROLA NA INDIVIDUALNOJ RAZINI.....	22
4.3.2	KONTROLA NA FUNKCIJSKOJ RAZINI.....	22
4.3.3	KONTROLA NA DIVIZIJSKOJ RAZINI .....	23
4.3.4	KONTROLA NA KORPORACIJSKOJ RAZINI.....	24
4.4	METODE I TEHNIKE KONTROLE.....	25
5	ZAVISNOST PLANIRANJA I KONTROLE .....	30
6	ZAKLJUČAK.....	31
	LITERATURA .....	32



# 1 UVOD

Planiranje je važan proces donošenja odluka o tome što, kako i kada nešto učiniti. Planirajući donosimo odluke, što je najučinkovitiji način da se iz svih izvuče najbolje. Dok nam kontrola pokazuje idemo li tamo gdje želimo i odvija li se sve prema planu. Plan mora biti mjerljiv, usklađen, ostvariv i vremenski određen kako bi se moglo određenom kontrolom usporediti postavljeni ciljevi i ostvarenu realizaciju.

Svrha i cilj ovog rada je upoznavanje čitatelja sa funkcijama menadžmenta, te istaknuti dvije funkcije koje se međusobno razlikuju, a jedna bez druge ne mogu.

U prvom dijelu, uvodu, navedeni su svrha i cilj, te je obrazložena struktura rada. Naslov drugog dijela je „Menadžment“ gdje je rečeno nešto o menadžmentu, menadžeru, funkcijama menadžmenta. Središnji dio rada opisuje dvije funkcije koje su međusobno povezane, a to su funkcija planiranja i funkcija kontrole. U posljednjem dijelu obrazlaže se zavisnost planiranja i kontrole. Zatim se u zaključku daje kratki rezime teme.

## 2 MENADŽMENT

Stvarajući skupine da bi postigli ciljeve koje nisu bili u mogućnosti postići sami, ljudima je bio potreban menadžment da osigura koordinaciju poslova pojedinaca.

Riječ 'menadžment' dolazi od engleske riječi 'management' i najčešće se povezuje s pojmovima kao što su rukovođenje i upravljanje (<http://www.poslovni-info.eu/sadržaj/menadzment/menadzteri-i-upravljanje/>, 25.04.2017).

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Ta osnovna definicija zahtjeva nadopune (Dujanić,2007):

- Ljudi kao menadžeri izvršavaju menadžerske funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskeg popunjavanja, vođenja i kontroliranja.
- Menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije.
- Odnosi se na menadžere na svim organizacijskim razinama.
- Cilj je svih menadžera isti: stvoriti višak.
- Upravljanje se bavi proizvodnošću; to predstavlja učinkovitost i efikasnost.

Menadžment je kompleksan pojam koji se odnosi na proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu i profesiju. Zato su i definicije menadžmenta veoma različite, u ovisnosti s kojeg se aspekta daju. Najveći broj autora je prihvatio procesni aspekt definiranja menadžmenta s obzirom da je taj aspekt bazičan i najkompleksniji. U tom bi slučaju menadžment definirali kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini, uz efikasnu i efektivnu uporabu ograničenih resursa (Dujanić, 2007).

Neke od bitnih karakteristika iz gore navedene definicije menadžmenta su (Buble, 2006): (1) Rad s drugima i pomoću drugih, (2) ciljevi poduzeća, (3) efikasnosti i efektivnost, (4) ograničeni resursi i (5) promjenjiva okolina. Iz slike dolje navedeno vidimo povezanost i odnos između karakteristika definicije menadžmenta.

Slika 1 Ključni aspekti menadžerskog procesa (Kreitner, 1989.)



Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 4.

Radi lakšeg shvaćanja pojma menadžmenta gornje navedene karakteristike zahtijevaju odgovarajuća razjašnjenja.

**RAD S DRUGIMA I POMOĆU DRUGIH.** Ostvarivanje ciljeva poduzeća, ispunjenjem određenih zadataka, zahtijeva kolektivnu akciju koja je nezamisliva bez menadžmenta. Pri tome, operativne zadatke ne obavlja neposredno menadžment, već to on čini s drugima i pomoću drugih koji su nositelji pojedinačnih zadataka. Budući da je menadžment odgovoran za ostvarenje ciljeva, osigurava „logističku potporu“ obavljajući svoje specifične funkcije. Time se stvaraju uvjeti za efektivnu i efikasnu uporabu drugih u ostvarivanju ciljeva poduzeća. (Ibid: 4)

**OSTVARIVANJE CILJEVA PODUZEĆA.** Poduzeće egzistira da bi ostvarilo određene ciljeve koji uvijek zahtijevaju zajedničku ili kolektivnu akciju. a upravo takva akcija pretpostavlja menadžment. Prema tome, ciljevi determiniraju i svrhu menadžmenta i njegov smjer. Bez determiniranih ciljeva menadžment bi bio besciljni proces. Ciljevi poduzeća jesu i mjerilo uspješnosti menadžmenta s obzirom na to da se ex post komparira ostvareno i zadano.(Buble, 2006)

**RAVNOTEŽA EFEKTIVNOSTI I EFIKASNOSTI.** Menadžment je odgovoran za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti. U tom se smislu efikasnost definira kao odnos outputa i inputa, a efektivnost kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti. Međutim, visoka efikasnost može biti ostvarena pri visokom i pri niskom inputu i outputu. (Ibid: 5)

**RACIONALNO KORIŠTENJE OGRANIČENIH RESURSA.** Resursi koji se rabe kao inputi u procesu proizvodnje nisu neograničeni, već im prijete iscrpljenje. Nužno je da se s raspoloživim resursima postupa veoma racionalno. Potreba racionalne uporabe raspoloživih resursa determinirana je visinom cijene outputa. Na tim osnovama uspostavlja se odnos između ekonomike i menadžmenta, pri čemu ekonomika istražuje alternativne uporabe ograničenih resursa, a menadžment osigurava efektivno i efikasno korištenje ograničenih resursa. (loc.cit.)

**PROMJENJIVA OKOLINA.** Okolina poduzeća puna je promjena koje su sve brojnije, raznovrsnije i dinamičnije, pa okolina poduzeća postaje složena, heterogena, dinamična i neizvjesna. U tom se kontekstu menadžmentu postavljaju dva zadatka: pripremiti se za nastupajuće promjene i prilagoditi se nastalim promjenama. To su veoma složeni zadatci koji uvijek za rezultat imaju operativnu, stratešku ili strukturalnu adaptaciju. (loc.cit.)

## 2.1 MENADŽERI

Zaposlenike koji izvršavaju funkcije planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontroliranja možemo nazvati menadžerima. Drugim riječima, zadatci menadžera proizlaze iz procesa menadžmenta.

Menadžer mora pronaći način na koji će motivirati i usmjeriti svoje podređene kako bi najbolje moguće izvršili zadane poslove. To podrazumijeva kreiranje okoline i odnosa sa zaposlenicima te odgovornost za buduće tokove poslovanja i ostvarenje zacrtanih ciljeva, vodeći pritom računa o primjeni etičkih vrijednosti i normi.

Tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina (Buble, 2006)

### 1. Top Management (najviša razina menadžera)

Na ovoj razini menadžeri su odgovorni za poduzeće u cjelini. Kako bi osigurali željenu budućnost poduzeća usredotočeni su na ciljeve, strategiju, nadgledanje i suočavanje s eksternom okolinom te donošenje odluka koje će poduzeće dovesti do ostvarenja vizije.

### 2. Middle Management (srednja razina menadžera)

Menadžeri na srednjoj razini odgovaraju za pojedine organizacijske dijelove i glavne odjele u poduzeću. Njihov osnovni zadatak je implementacija odluka vrhovne razine menadžmenta te rješavanje problema orijentiranih na bližu budućnost poduzeća.

### 3. Lower ili First-line Management (prva razina menadžera)

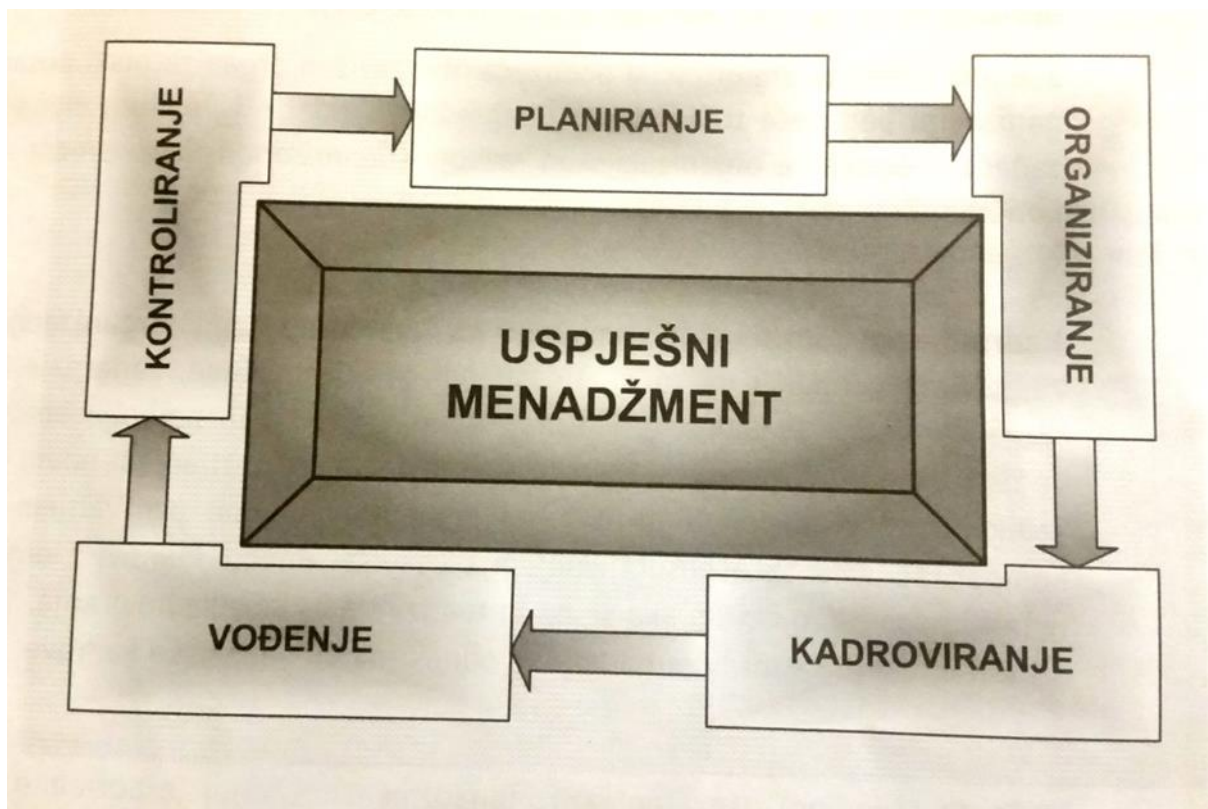
Prva razina menadžmenta usmjerena je na obavljanje svakodnevnih rutinskih zadataka primjenjujući pravila i procedure.

S aspekta djelokruga odgovornosti se razlikuju: funkcijski, linijski, generalni i projektni menadžeri.

## 2.2 FUNKCIJE MENADŽMENTA

Menadžment se smatra procesom pa se stoga aktivnost u tom procesu mogu nazvati funkcijama menadžmenta. Koontz i Weirich navode pet funkcija menadžmenta koje su dane na slici 2 (Buble, 2006).

Slika 2 Funkcije menadžmenta



Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 13.

Planiranje kao prva funkcija menadžmenta predstavlja ujedno i temelj za sve ostale funkcije. Planiranje je zahtjevan proces kojim se definira što neka organizacija želi postići, odnosno koji su njezini ciljevi te strategije i način na koji ih nastoji ostvariti (Ibid: 13).

Organiziranje je funkcija menadžmenta koja slijedi nakon planiranja, odnosno nakon određenja ciljeva i izbora primjerenih strategija (Ibid: 14).

Funkcija kadroviranja ima za cilj pribaviti ljudske resurse potrebne za obavljanje određenih zadataka. To uključuje i zapošljavanje novih djelatnika te raspoređivanje djelatnika

na odgovarajuće radno mjesto. Iako se dugo zanemarivalo funkciju kadrovanja, u zadnjih par godina došlo je do znatnih promjena u poimanju ljudskih resursa pa se i samoj funkciji pridodaje više pažnje.

Vođenje je jedina funkcija menadžmenta koja se ne može ni djelomično prenijeti na druge, kao što se mogu ostale funkcije. Sve ostale funkcije imaju svoje odgovarajuće organizacijske jedinice (planiranje, organiziranje, kadrovanje i kontroliranje), dok se za vođenje ne može formirati posebna organizacijska jedinica. (loc.cit)

Kontroliranje je peta, ujedno i posljednja funkcija menadžmenta. Može se definirati kao: “sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja. To je usporedba zacrtanog i ostvarenog u svrhu poduzimanja korektivnih akcija u slučaju kada su odstupanja između tih objekata veća od prihvatljivih“ (Sikavica i suradnici, 2008).

### **2.3 OSTVARIVANJE FUNKCIJA MENADŽMENTA**

Svaku funkciju menadžmenta obavljaju svi menadžeri, ali svaki od njih ima stupanj angažiranosti za pojedinu funkciju. Tako menadžment prve razine najviše vremena utroši na vođenje zaposlenih u ostvarenju ciljeva, dok vrhovni menadžment najviše vremena utroši na planiranje i organiziranje poslova u poduzeću. Menadžment srednje razine najviše vremena utroši na organiziranje i vođenje. Sve tri razine podjednako utroše vremena na kadrovanje, što ukazuje na važnost te funkcije.

### 3 PLANIRANJE

Prva funkcija menadžmenta je planiranje. Proces upravo započinje tom funkcijom. Planiranje je proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, za ostvarivanje tih ciljeva i utvrđivanje žrtava i koristi koje poduzeće ima ostvarivanjem tih ciljeva.

Tri pitanja na koja planiranje mora dati odgovor je ujedno i sadržaj, a to su (Dujanić, 2007) :

1. Gdje se poduzeće nalazi?
2. Gdje je poduzeće želi naći u budućnosti?
3. Kako tamo stići?

U razmatranju problematike planiranja svakako će se postaviti pitanje zašto je ono nužno. Planiranje je nužno iz dva konceptualna razloga (Sikavica i suradnici, 2004):

-ograničenost resursa,

-neizvjesnost okoline.

OGRANIČENOST RESURSA uvjetuje potrebu planske uporabe resursa kako ne bi došlo do njihova iznenadnog iscrpljenja.

NEIZVJESNOST OKOLINE uvjetuje također potrebu planiranja, pri čemu se plan može tretirati jednim od instrumenata ovladavanja tom okolinom. Razlikuju se tri tipa neizvjesnosti (<http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/planiranje.pdf>, 05.05.2017)

- neizvjesnost stanja: kada se okolina smatra nepredvidivom

- neizvjesnost učinka:kada se procjenjuju učinci okoline na poduzeće

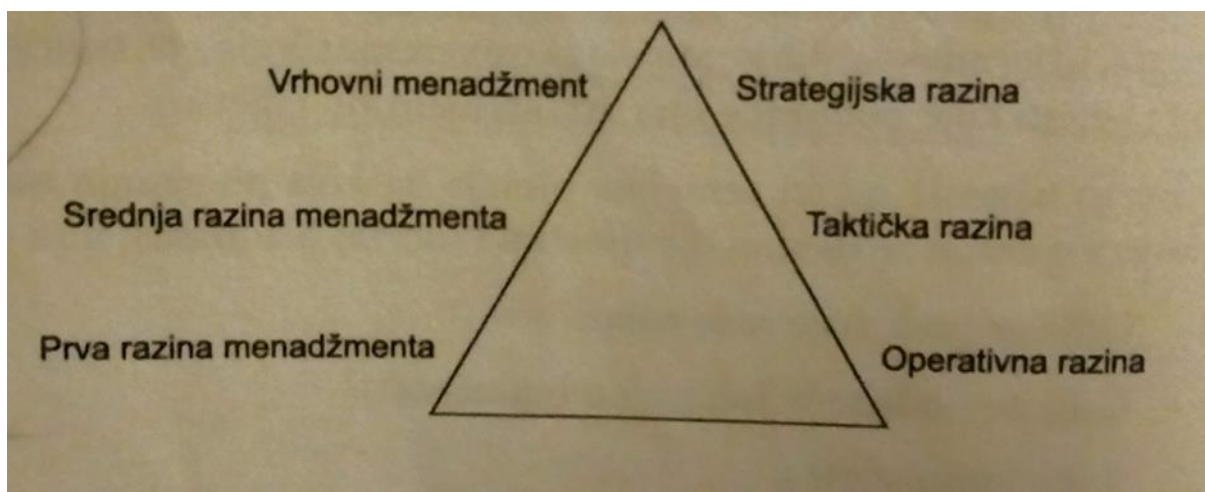
- neizvjesnost odaziva: kada se predviđaju rezultati odaziva poduzeća na neizvjesnost okoline



### 3.1 RAZINE PLANIRANJA

Imamo tri razine planiranja. Tako se razini vrhovnog menadžmenta podudara strategijska, srednjoj razini taktička, a prvoj operativna razina planiranja. Proces planiranja započinje od vrha piramide i teče prema dolje što je vidljivo na slici dolje. (Dujanić, 2007)

Slika 3 Razine kontrole



Izvor: Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Rijeka, 2007., str. 28

**STRATEGIJSKA RAZINA PLANIRANJA**, orijentirana je, te definira viziju, misiju, ciljeve i strategije. Ciljevi se odnose na opstanak i razvoj poduzeća na duži rok. Svrha tih strategija da se iskoriste prednosti koje poduzeće ima u odnosu na konkurenciju, kao i povoljne prilike

**TAKTIČKA RAZINA PLANIRANJA** provodi ciljeve pojedinih dijelova poduzeća, kao što su istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnja i drugi.

**OPERATIVNA RAZINA PLANIRANJA** zadužena je za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Usmjeren je na rutinske zadatke kao što su proizvodni tijekovi, planiranje, isporuka, utvrđivanje potreba u ljudskim resursima.

Svaka od navedenih razina planiranja odgovorna je za uspjeh poduzeća, ali ne može sama za sebe uspješno funkcionirati.

## 3.2 TIPOVI PLANIRANJA

1. Najpopularniji tipovi planiranja (Buble, 2006):

- jednokratni planovi (single-use plans),
- trajni planovi (standing plans),
- kontingencijski planovi (contingency or scenario plans).

JEDNOKRATNI PLANOVI se izrađuju radi izvršenja seta ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti. Dva tipa jednokratnih planova su program i projekti.

Program se odnosi na izvršenje jednokratnih ciljeva koji po obuhvatu čine neki veliki pothvat, a koji može zahtijevati više godina za ostvarenje, najčešće poduprt s jednim ili više projekata.

Projekt je set planova za ostvarenje jednokratnih ciljeva, manji po obuhvatu i kompleksnosti od programa i kraćeg vremenskog horizonta; često predstavlja dio nekog programa. Odnosi se na konkretan problem koji treba riješiti u određenom vremenskom razdoblju.

TRAJNI PLANOVI su tekući planovi koji se koriste da bi osigurali smjernice za izvršavanje zadataka u poduzeću koji se stalno ponavljaju (aktivnosti koje se redovito ponavljaju tijekom planskog razdoblja). Ovi planovi osiguravaju da se proces donošenja odluka u znatnoj mjeri pretvori u rutinu, čime se olakšava vođenje poslova. Razlikuju se tri tipa trajnih planova: periodu, politike, pravila i procedure.

Politikom se preciziraju stavovi, načela, principi ili kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća. Definiiraju se za sva značajna područja poslovanja i predstavljaju relativno stalne planske odluke koje se primjenjuju na sve situacije koje se stalno ponavljaju.

Tri aspekta klasifikacije (Buble, 2006):

- organizacijska razina poduzeća (opća politika, politika organizacijskih cjelina),
- aspekt vremena (kratkoročne i dugoročne)
- predmet obuhvata (funkcije poduzeća).

Procedure su kronološke sekvence provedbe akcija kojima se detaljno utvrđuje način postupanja u budućim akcijama. Procedure su instrument menadžmenta kojim se propisuje najbolji način izvršavanja posebno rutinskih i repetitivnih poslova. (Standard operating procedures SOP) izrađuju se za cijelo poduzeće (Corporation Standard Practice) i organizacijske jedinice (Division Standard).

Pravila predstavljaju specifične zahtjeve koji ne dozvoljavaju slobodu odlučivanja – direktivne su naravi. Nalaze se u politikama i procedurama.

**KONTINGENCIJSKI PLANOVI** ponekad nazvani i (scenarij) definiraju odgovore poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka. Pri izradi ovih planova identificiraju se čimbenici koji se ne mogu kontrolirati, pr. recesija, inflacija, tehnološki razvoj, ugrožavanje sigurnosti i dr.

Za minimiziranje ovih utjecaja izrađuje se scenarij za najgore slučajeve. Čak i u slučajevima kada postoji značajna neizvjesnost, te mogu nastupiti događaji zbog kojih će zastarjeti dana skupina ciljeva, strategija i programa, menadžer nema izbora, već mora postupiti na temelju skupine pretpostavki koje su najvjerodostojnije u danom trenutku.

Međutim, menadžer ne smije biti potpuno nespreman za nepredvidljive situacije. Ovi planovi omogućuju određeni stupanj pripremljenosti. Determiniraju alternativne pravce akcija koje će se poduzeti ako dođe do poremećaja ili neprikladnosti usvojenih planova.

### **3.3 VREMENSKI HORIZONT PLANIRANJA**

Planiranjem se smatra buduće stanje koje treba dostići u određenom vremenskom roku.

Planiranje se provodi tako da se razlikuje (Buble, 2006):

1. Dugoročno razdoblje planiranja
2. Srednjoročno razdoblje planiranja
3. Kratkoročno razdoblje planiranja

**DUGOROČNO RAZDOBLJE PLANIRANJA** obično obuhvaća razdoblje od 5-10 godina. To su obična predviđanja tehnološkog razvoja.

**SREDNJOROČNO RAZDOBLJE PLANIRANJA** obuhvaća razdoblje od 1-5 godina. Takav plan obično je razrada dugoročnog plana s preciznim određenjem sredstava.

**KRATKOROČNO RAZDOBLJE PLANIRANJA** obuhvaća razdoblje od godine dana. U okviru njega obično se razlikuju osnovni od operativnih planova. Osnovni se odnose na cjelokupno kratkoročno razdoblje, obično godinu dana, pa se stoga i zovu godišnji, dotle se operativni odnose na kraće razdoblje (dnevni, tjedni, mjesečni). Između navedenih planova mora postojati međusobna povezanost.

### **3.4 PROCES PLANIRANJA**

Proces planiranja je složen i sastoji se od nekoliko faza. Faze su međusobno povezane povratnom vezom. Proces planiranja započinje analizom okoline organizacije kako bi se ciljevi organizacije uklopile u stvarno stanje na tržištu. Nakon analize okoline definiraju se vizija i misija, dakle izjave koje usmjeravaju organizaciju. Nakon toga potrebno je postaviti ciljeve uz pomoć kojih se namjeravaju ostvariti organizacijska vizija i misija. Nakon vizije i misije definiranje se strategija kojima će se ostvariti organizacijski ciljevi. Poslije slijedi razrada planova nužna da bi se ti planovi proveli u djelo. Nakon kraju slijedi implementacija planova i njihova realizacija, odnosno ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Posljednja konačna faza je evaluacija rezultata.

„Proces planiranja se sastoji od 5 faza (Sikavica i suradnici, 2004):

- definiranje ciljeva poduzeća
- određivanje stvarnog položaja poduzeća u odnosu na postavljene ciljeve
- predviđanje budućih događaja
- izrada planova za ostvarivanje ciljeva
- implementacija plana i ostvarivanje rezultata“

## 4 KONTROLIRANJE

Djelovanjem unutarnjih i vanjskih čimbenika nekog poduzeća dolazi do odstupanja od planova, pri tome je potrebno provoditi kontrolu odstupanja.

Kontroliranje kao menadžerska funkcija predstavlja mjerenje i korekciju obavljanja poslova podređenih, postizanje ciljeva i realizacije ostvarenih planova. (Dujanić, 2007)

Kontroliranje je, dakle, funkcija svakog menadžera, dok kontrola najviših i viših menadžera je toliko naglašena, da nižim razinama nije ni potrebno provoditi je.

Kada govorimo o efikasnoj kontroli, tada možemo reći da ona utječe na smanjenje svih vrsta utrošaka. Uspoređivanjem zadanih veličina s ostvarenim veličinama, kontrolom stvaramo osnovu za eventualnu intervenciju.

Prema Slocumu, pet osnovnih kriterija efektivne kontrole u poduzeću su (Sikavica i suradnici, 2004):

1. Povezanost sa željenim rezultatima
2. Objektivnost
3. Kompletnost
4. Pravodobnost
5. Prihvatljivost

Kontroliranje može pomoći realiziranju ciljeva poduzeća, ako osigura prihvatljivu standardizaciju performansi, ako štiti imovinu poduzeća i ako osigurava održavanje kvalitete proizvoda i usluge poduzeća.

Objektivnost kontrole manifestira se u stupnju njezine nepristranosti u odnosu prema predmetu kontrole, te u stupnju u kom ju njezini nositelji prakticiraju za osobnu korist. Što je

stupanj nepristranosti veći, a stupanj njezina korištenja za osobnu dobrobit manji, to je stupanj objektivnosti kontrole veći. (Buble, 2006)

Kompletnost kontroliranja pokazuje veličinu koliko je obuhvaćeno željeno ponašanje i rezultata u poduzeću. Što je stupanj obuhvaćenosti veći, to je i veća kompletnost kontroliranja. Efektivnu kontrolu ne osigurava nizak stupanj kompletnosti kontroliranja.

Kontroliranje mora biti i pravodobno, što bi značilo da potrebne informacije moraju biti u pravo vrijeme. Stoga u poduzeću bi se trebao oblikovati efikasan informacijski sustav koji bi osiguravao potrebne informacije u pravo vrijeme i na pravom mjestu. (Sikavica i suradnici, 2004)

#### **4.1 PROCES KONTROLIRANJA**

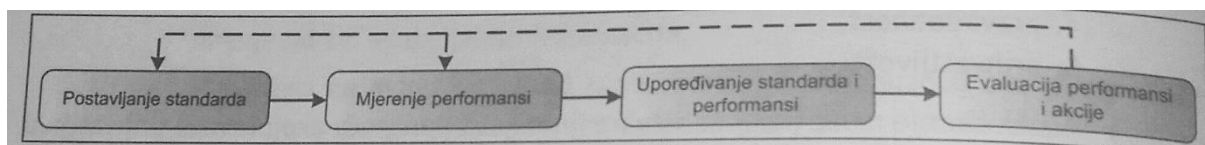
Proces kontroliranja događa se preko određenog broja etapa koje pojedini autori različito definiraju. Tako Weihrich i Koontz razlikuju tri etape procesa kontroliranja (Čičin – Šain, 2010):

1. postavljanje standarda,
2. mjerenje učinkovitosti i
3. otklanjanje odstupanja od standarda i planova.

Dok, Griffin navodi klasifikaciju po kojoj razlikuje četiri etape, i to (Ibid: 383-384):

- 1 Postavljanje standarda,
2. Mjerenje performansi
3. Kompariranje performansi sa standardima
4. Evaluacija performansi i poduzimanje akcija.

Slika 4 Etape u procesu kontroliranja



Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 384.

Kao što je vidljivo na slici 4, etape procesa kontroliranja mogu se prikazati grafički. Sadržaj svake etape vidljiv je iz samog naziva etape, ali nužno je dati objašnjenje za svaku od njih.

**POSTAVLJANJE STANDARDA**, prva je etapa kod procesa kontroliranja. Pošto menadžeri ne mogu sve kontrolirati, utvrđuju se specijalni standardi. Na temelju tako postavljenih standarda prati se i mjeri učinkovitost i djelotvornost ostvarenih rezultata kroz odstupanja od plana. Ako su dobro postavljeni, standardi već u toku procesa odvijanja neke aktivnosti signaliziraju odvija li se taj proces u planiranim okvirima ili iz njih izlazi. Za praćenje i analizu odstupanja od prvorazrednog su značaja usporedni podaci prethodnih razdoblja, strukturalna izvješća, indeksi i pokazatelji likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti itd.

Standardi su mjerila ili kriteriji prema kojima se procjenjuje ostvarenje ciljeva ili zadataka pojedinaca, radnih grupa, organizacijskih jedinica i poduzeća kao cjeline. Standardi mogu biti kvantitativne i kvalitativne naravi. Kvantitativni standardi su mjerljivi, dok kvalitativni procjenidbeni.

Kvantitativni standardi pojavljuju se kao (Buble, 2006):

1. fizički (naturalni) standardi,
2. vrijednosni standardi, od kojih su najvažniji standardi troškova, standardi kapitala i standardi prihoda.



Kvalitativni standardi obično se pojavljuju kao (Buble, 2006):

1. deskriptivni standardi,
2. programski standardi,
3. ciljni standardi.

Fizički standardi su prirodne veličine apsolutnog ili relativnog izraza, npr. tona, kilogrami, sati po toni, radni sati po jedinici proizvoda, itd. Vrijednosni standardi su novčano izražene veličine apsolutnog ili relativnog izraza, koje se odnose na troškove, prihode te kapital. (Dujanić, 2007)

Deskriptivni standardi odnose se na veličine koje se ne mogu kvantitativno izraziti. Prvenstveno se radi o obilježjima, aktivnosti i procesima koji se tek mogu procijeniti. Programski standardi su oni standardi u kojima se neke aktivnosti iz određenog programa (npr. program osvajanja novog proizvoda), ili pak cijeli program, tretira kao standard. Ciljni standardi se izvode iz postavljenih ciljeva, a odnose se na one ciljeve koji su nekvantitativne naravi (npr. povećanje razine znanja ili vještina, stvaranje boljeg radnog ozračja).

Nakon što su postavljeni standardi potrebno je utvrditi jesu li oni ostvareni i u kojem stupnju, te postoji li eventualno odstupanje i zašto. Da bi se to postiglo neophodno je osigurati odgovarajuće informacije o tome što je ostvareno, a što nije. S aspekta poduzeća kao cjeline te se informacije odnose uglavnom na tržište i prodaju, proizvodnju, opskrbu i zalihe materijala, kapacitete, kvarove i održavanja, radnu snagu, angažirani kapital te uspješnost poslovanja (Buble, 2006).

Svrha komparacije je utvrditi (Ibid: 386): odstupanja ostvarenja od standarda, veličine odstupanja od standarda i razloge odstupanja od standarda. Spoznaja razloga odstupanja i poduzimanje korektivnih akcija zahtijeva se od menadžera.

Neizostavni dio kontrole su korektivne akcije koje se odnose na ispravljanje organizacijskih pogrešaka koje ometaju organizacijsko djelovanje.

Griffin razlikuje tri uobičajena pravca akcije (Buble, 2006):

- 1) održavanje statusa quo,
- 2) korekcija devijacija,
- 3) promjena standarda.

Koje će se korekcije poduzeti ovisit će o razlozima zbog kojih je došlo do odstupanja od postavljenih standarda. razvijene vještine dijagnoze te veliku stručnost.

## **4.2 SUSTAVI KONTROLE**

U raznim literaturama navode se različiti sustavi kontrole. U mnogim sustavima kontrola se provodi informacijskom vezom koja pokazuje odstupanja od pokazatelja i potiče promjene. S druge strane, poduzeće djeluje u okolini od čijeg prihvaćanja ovisi njegovo opstojanje. Prema tome, mora kontrolirati kako okruženje reagira na njegove outpute.

Stoga, sustave kontrole možemo podijeliti na (Dujanić, 2007):

1. S obzirom na vrste i tijek informacija
2. S obzirom na performanse poduzeća

#### **4.2.1 SUSTAVI KONTROLE S OBZIROM NA VRSTE I TIJEK INFORMACIJA**

Podjelu sustava kontrole s obzirom na vrste i tijek informacija možemo raščlaniti, i to na (Dujanić, 2007):

1. Kontrola kao sustav povratne veze (feedback system)
2. Kontrola na bazi pravovremenih (real-time) informacija
3. Sustav kontrole usmjeren prema budućnosti (feedforward sistem)

Menadžerska kontrola, viđena je kao sustav povratnih veza. Sustav koristi dio svoje energije za povrat informacija za usporedbu učinkovitosti prema standardima i poticanja korektivnih akcija. Menadžeri mjere ostvarenu učinkovitost, uspoređuju dobivene rezultate sa standardima te identificiraju i analiziraju odstupanja. Međutim, za poduzimanje korektivnih mjera potrebno je razviti i provesti program kako bi se postigli željeni stupanj učinkovitosti (Ibid: 176).

Vrijeme je sve veće uporabe računala i izgradnje računalnih mreža pri čemu se razvija sustav informacija u stvarnom vremenu, odnosno dobivanje neke informacije se odvija usporedno s odvijanjem aktivnosti za koju smo zainteresirani provoditi kontrolu. Takva kontrola ima prednost jer brzo omogućuje menadžeru pravodobnu informaciju o određenim odstupanjima i trenutnu reakciju.

Nedostatak ovog sustava kontrole je taj što je prilično skup, a ne može eliminirati vremenske razmake s obzirom da analiza uzroka odstupanja, razvitak programa korekcije i njihova provedba uvijek zahtijeva određeni utrošak vremena (loc.cit.)

Za učinkovitu kontrolu potrebno je razviti sustav koji će menadžere obavijestiti kada bi se mogao pojaviti problem ako odmah adekvatno ne reagiraju. Prvenstveno se odnosi na ulazne varijable i procjenu njihovog utjecaja na cjelokupno funkcioniranje sustava odnosno željene rezultate. Taj se sustav često zanemaruje u praksi, jer su menadžeri uglavnom previše zauzeti računovodstvenim i statističkim podacima.(Ibid:177)

## 4.2.2 SUSTAVI KONTROLE S OBZIROM NA PERFORMANSE PODUZEĆA

S obzirom na performanse poduzeća možemo reći da je riječ o izvanorganizacijskoj kontroli i organizacijskoj kontroli (Dujanić, 2007)

IZVANORGANIZACIJSKA KONTROLA je sistem kontrole koji djeluje izvan poduzeća, a čine ga mehanizmi tržišta. Taj se mehanizam odnosi na tržišnu kontrolu koja se provodi postavljanjem sistema cijena pomoću kojih se vrednuju performanse poduzeća.

Tri su opća oblika tržišne kontrole (Ibid: 177):

### 1. Tržište cijene dionica

Primarno mjerilo performansi poduzeća je cijena dionica s obzirom da je ona rezultat ponude i potražnje na tržištu kapitala. Zadatak menadžera je da ostvari ciljeve koji će trajno osigurati rast vrijednosti dionica.

### 2. Stopa povrata kapitala

Stopa povrata kapitala ukazuje hoće li poduzeće u danom roku povratiti uloženi kapital investitora. Postoje različiti indikatori kao što su ROI (Return on Investment), ROA (Return on Assets) i sl. Poduzeće koje ostvaruje najbrži povrat uloženog je najuspješnije.

### 3. Transferne cijene

U velikim korporacijama operiraju relativno autonomne jedinice (profitni centri, poslovne jedinice, strategijske poslovne jedinice). Kvaliteta ukupnih performansi izražava se kvalitetom performansi svakog od tih dijelova. Strategija cijena u internoj razmjeni mora osigurati uspješnost poduzeća kao cjeline. U tom smislu razlikujemo tržišno i troškovno utemeljene cijene (Ibid: 177-178).

ORGANIZACIJSKA KONTROLA locirana je u jedinicama poduzeća. Kada nije moguće primjenjivati izvanorganizacijsku kontrolu koristimo se organizacijskom kontrolom.

Razlikuju se dva tipa ove kontrole (Dujanić, 2007):

#### 1. Birokratska kontrola

Cilj birokratske kontrole je utjecati na ponašanje zaposlenika i pratiti njihovu radnu uspješnost. Kontrola se kao takva odvija odozgo prema dolje. Ponašanje zaposlenih regulirano je pravilima i procedurama, budžetom te standardizacijom aktivnosti.

#### 2. Kontrola grupe

Predstavlja neformalno i organski strukturirano uređenje ponašanja pojedinca i grupa u poduzeću. Karakteristična je za organske organizacijske strukture. Ponašanje je regulirano grupnim normama, korporacijskom kulturom i samokontrolom. Sistem nagrada nije usmjeren na individue već na grupne performanse. Kontrolu stvara sama grupa uspostavljanjem internog sistema organizacijskih normi i vrijednosti (loc.cit.).

Neki od tipova organizacijske kulture su: kultura moći, kultura uloga, kultura zadataka, te kultura pojedinaca.

### **4.3 RAZINE KONTROLE**

Sustavi kontrole primjenjuju se u odgovarajućim razinama u organizaciji. S aspekta menadžmenta neophodno je sagledati četiri razine kontrole, i to (Buble, 2006):

1. Kontrola na individualnoj razini

2. Kontrola na funkcijskoj razini

3. Kontrola na divizijskoj razini

4. Kontrola na korporacijskoj razini

### 4.3.1 KONTROLA NA INDIVIDUALNOJ RAZINI

Kontrola na individualnoj razini odnosi se na rezultate koje pojedinac sam ostvaruje na svome radnom mjestu, obavljajući one zadatke koji su mu dodijeljeni. U poduzeću, obično, razlikujemo primarne i sekundarne zadatke. Primarni su oni kojima se ostvaruje djelatnost poduzeća, najčešće ih se zove proizvodnim zadacima. Dok sekundarni zadaci omogućuju, podupiru ili pospješuju primarne zadatke, zovu ih se još i neproizvodni zadaci.

### 4.3.2 KONTROLA NA FUNKCIJSKOJ RAZINI

Funkcijska je razina (Funcional Level) ona organizacijska razina koju karakterizira postojanje grupa istodobnih poslova. U literaturi si najčešće spominju šest poslovnih funkcija koje su vidljive na slici 5. (Buble, 2006)

Slika 5 Tipovi kontrole po funkcijama (Hill, 1989)

Funkcija	Tipovi kontrole po funkcijama
Istraživanje i razvoj	Kontrola grupe (norme, vrijednosti i kultura)
Prodaja	Kontrola outputa (obujam prodaje)
Nabava	Kontrola inputa (nabavljeni inputi, zalihe i izdani inputi)
Operatika	Kontrola outputa (obujam proizvodnje, troškovi)
Ljudski resursi	Birokratska kontrola (standardizacija)
Financije i računovodstvo	Birokratska kontrola (budžet)

Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str 187.

Funkcija istraživanja i razvoja karakterizira kreativni proces rada, a kontrola outputa je skupa. Zbog toga se koristi kontrola inputa i ona se prvenstveno odnosi na ljudske resurse kao dominantni faktor te funkcije. Za kontrolu procesa istraživačko-razvojnog plana koristi se i kontrola grupe.

Funkcija prodaje je karakteristična jer su njezini outputi prepoznatljivi, a manifestira se uslugama koje je ona dužna plasirati na tržište.

Funkcija poslovanja s materijalima (nabava) osigurava potrebne materijalne inpute za normalan proces rada. Kontrola se provodi na ulazu (utvrđuju se količine nabavljenog materijala), na izlazu iz skladišta (utvrđuju se količine materijala izdanih u radni proces) i kontrola zaliha materijala na skladištu.

Funkcija operatike orijentirana je na proces transformacije inputa u output. Naziva se još i funkcijom proizvodnje. Kontrola te funkcije usmjerena je primarno na outpute, pa se primjenjuju različite metode kontrole, kao što su kontrola kvalitete (QC, TQC)

Rezultati funkcije financija i računovodstva se teško kontroliraju pa se stoga pribjegava organizacijskoj kontroli, koja se provodi pomoću procedura, standarda, budžeta i pravila.

Funkcija ljudskih resursa je orijentirana na različite procedure u vezi s regrutiranjem, selekcijom, obukom i drugim aktivnostima koje su povezane sa osobljem. Za kontrolu njezinih aktivnosti primjenjuje se jedan od organizacijskih sustava kontrole, to je pretežito standardizacija.

### **4.3.3 KONTROLA NA DIVIZIJSKOJ RAZINI**

Divizijska je razina često naziva poslovnom razinom, s obzirom da se na toj razini formiraju poslovne jedinice, kao što su profitni centri, investicijski centri odnosno strateško poslovne jedinice. Na toj razini integriraju funkcijske aktivnosti radi ostvarenja strateških ciljeva. Stoga kontrolni sustav mora biti osposobljen za nadzor i vrednovanje interfunkcijskih aktivnosti (Buble, 2006). Tip kontrole koji će se primjenjivati ovisi o tipu izabrane strategije, što se vidi u slici 6.

Slika 6 Strategije i tipovi kontrole (Hill, 1989)

Tip kontrole	Strategija troškova	Strategija diferencijacije	Strategija fokusiranja
Kontrola outputa	Kontrola troškova (velika primjena)	Kvaliteta ciljeva (nekakva primjena)	Trošak i kvaliteta (nekakva primjena)
Birokratska kontrola	Budžet i standardizacija (nekakva primjena)	Pravila, budžeti (velika primjena)	Budžeti (nekakva primjena)
Kontrola grupe	Primjena QCC (mala primjena)	Norme i kultura (velika primjena)	Norme i kultura (velika primjena)

Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str 188.

#### 4.3.4 KONTROLA NA KORPORACIJSKOJ RAZINI

Na korporacijskoj razini poduzeće bira organizacijsku strukturu koja mu omogućava da operira efikasno u različitim poslovima. U tu svrhu poduzeće će odabrati jedan od modela multivizivizjske strukture u ovisnosti o tome radi li se o nepovezanoj diversifikaciji, povezanoj diversifikaciji ili vertikalnoj integraciji. (Dujanić, 2007)

Slika 7 korporacijske strategije i kontrole (Hill, 1989)

KORPORACIJSKA STRATEGIJA	TRŽIŠNA KONTROLA	BIROKRATSKA KONTROLA	KONTROLA GRUPE
Nepovezana diversifikacija (konglomerat)	Velika primjena npr. ROI	Neznatna primjena npr. budžet	Mala primjena
Vertikalna integracija (međuzavisnost)	Velika primjena npr. ROI, transferna cijena	Velika primjena npr. standardizacija, Budžeti	Neznatna primjena npr. norme i vrijednosti
Povezana diversifikacija (veza dijelova)	Mala primjena	Velika primjena npr. pravila, budžeti	Velika primjena npr. korporacijska kultura

Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str 189.



Nepovezana diversifikacija korporacije karakterizira tehnološki i tržišno nepovezane djelatnosti. Unutar korporacije egzistiraju relativno autonomni dijelovi koji su orijentirani prema eksternom tržištu.

Povezane diversificirane korporacije su povezane djelatnosti koje se razvijaju s osnovnom djelatnošću u tehnološkom (tržišnom) smislu. Veze između dijelova korporacije uspostavlja se na temelju transfernih cijena njihovih outputa.

Vertikalno integrirane korporacije imaju visok stupanj tehnološke povezanosti dijelova i njihovih međuovisnosti. Unutar korporacije dominantna je kontrola organizacije u obliku budžeta i standardizacije. Osnovno pravilo u oblikovanju sustava kontrole na razinu korporacije utemeljeno je na pretpostavci da struktura i kontrola osiguraju optimalni transfer resursa između divizija, a da svaka divizija operira neovisno.

#### **4.4 METODE I TEHNIKE KONTROLE**

Menadžerska kontrola ima za cilj vođenje brige o poslovnom rezultatu i pri tome se koristi cijeli niz metoda, instrumenata i tehnika. Svaka kontrola mora biti odraz planova i planiranje joj mora prethoditi. Sve metode i tehnike menadžerske kontrole se mogu grupirati u četiri skupine (Čičin - Šain, 2010):

1. metode financijske kontrole,
2. metode kontrole operacija,
3. metode kontrole izvršenja marketinga i
4. metode kontrole ljudskih potencijala.

## METODE FINANCIJSKE KONTROLE

Najvažnije metode i tehnike financijske kontrole su: budžetska kontrola, financijski izvještaji, financijski pokazatelji i financijska revizija.

**BUDŽETSKA KONTROLA** predstavlja kontrolu plana izraženog numeričkim izrazima. Budžetiranje se definira kao proces izrade budžeta, odnosno izražavanja niza planiranih aktivnosti za naredni period u numeričkim izrazima (Čičin - Šain, 2010).

**FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI** daju informacije o financijskom položaju (bilanca), uspješnosti (račun dobiti i gubitka) i promjenama financijskog položaja (izvještaj o novčanom tijeku) poduzeća, a koje su korisne širokom krugu korisnika u procesu donošenja ekonomskih odluka. Potpuni financijski izvještaji sačinjavaju: bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o promjenama vlasničke glavnice, izvještaj o novčanom tijeku i bilješke uz financijske izvještaje (Ibid: 235).

**FINANCIJSKI POKAZATELJI** predstavljaju različite indikatore koji se izračunavaju na temelju podataka iz financijskih izvještaja. Njima se uspoređuju podaci s podacima pripadajuće grane, odnosno grupacije kako bi se dobila slika o financijskoj sposobnosti poduzeća. Pokazatelji se dobivaju iz odnosa vrijednosti međusobno povezanih i uvjetovanih veličina i omogućuju komparativnu analizu kvalitete poslovanja između istih i različitih poduzeća. Financijski pokazatelji su podijeljeni u četiri skupine pokazatelja: pokazatelji likvidnosti, pokazatelji profitabilnosti i rentabilnosti, pokazatelji dugoročne solventnosti i tržišni pokazatelji.

**FINANCIJSKA REVIZIJA** je orijentirana na nezavisnu procjenu računovodstvenog, financijskog i operativnog sustava poduzeća. Moguće je razlikovati eksternu reviziju i internu reviziju. Eksterna revizija je financijska kontrola koju provode eksterni eksperti sa ciljem utvrđivanja da li su računovodstvene procedure i financijski izvještaji sastavljeni na objektivan i prihvatljiv način. Eksternu reviziju provode ovlašteni revizori, a revizija se imenuje od strane vlasnika ili državnih organa, dok je u dioničkom društvu imenuju dioničari na skupštini za određenu poslovnu godinu. Eksterna revizija je obavezna za velika i srednja trgovačka društva. Interna revizija je financijska kontrola koju provode interni stručnjaci u

poduzeću i ima isti cilj kao i eksterna kontrola. U velikim poduzećima postoji posebna služba interne revizije, dok se u malim poduzećima interna revizija provodi pomoću formiranih radnih grupa u koje su uključeni sposobni računovođe. Internu reviziju formira menadžment ili vlasnik, ali nije obavezna (Ibid: 238).

## METODE KONTROLE OPERACIJA

Metode kontrole operacija su orijentirane na kontrolu neposrednog procesa transformacije inputa u output, a s ciljem osiguranja optimalne kvalitete outputa. Obično se razlikuje kontrola operacija s obzirom na objekt kontrole, s obzirom na faze izvođenja operacija i s obzirom na stupanj obuhvatnosti. U prvom slučaju obuhvaća kontrolu sirovina i materijala, kontrolu operacija, kontrolu dijelova, kontrolu gotovih proizvoda, te kontrolu opreme, postrojenja i uređaja. S obzirom na faze izvođenja operacija razlikujemo ulaznu kontrolu, odnosno kontrolu kvalitete sirovina, materijala, dijelova i sl. prilikom preuzimanja od dobavljača, međufaznu kontrolu tijekom procesa izrade te završnu kontrolu prije predaje gotovih proizvoda skladištu, odnosno kupcu. S obzirom na stupanj obuhvatnosti razlikuje se totalna ili integralna kontrola svih materijala, dijelova i gotovih proizvoda, te statistička kontrola koja podrazumijeva kontrolu samo jednog broja elemenata iz cijelog skupa, a obuhvaća operacije u tijeku proizvodnje i završne operacije (Čičin-Šain, 2010).

## METODE KONTROLE MARKETINGA

Metode kontrole marketinga su direktno usmjerene na kontrolu marketing funkcije u poduzeću, a u cilju osiguranja da će ta funkcija efektivno izvršavati izabranu strategiju marketinga. U tu se svrhu koriste četiri vrste kontrole i to: kontrola godišnjeg plana, kontrola profitabilnosti, kontrola djelatnosti i strategijska kontrola (Ibid: 239)

## METODE KONTROLE LJUDSKIH POTENCIJALA

Za kontrolu ljudskih potencijala se najčešće koriste četiri temeljne skupine pokazatelja, a to su (Ibid: 240):

- stopa fluktuacije (napuštanja poduzeća),
- stopa apsentizma (izostanaka s posla),
- stopa sezonskih oscilacija i
- stopa sastava radne snage.

Stopa fluktuacije predstavlja postotak zaposlenih koji tijekom jedne godine napuste poduzeće, pri čemu se menadžment koristi kvantitativnim pokazateljima fluktuacije i njene prognoze u određenom razdoblju kako bi mogao poduzimati konkretne mjere i aktivnosti na sprečavanju negativnih efekata za organizaciju i pripremu prikladnih zamjena (loc. cit.).

Stopa apsentizma je pokazatelj odsutnosti s rada tijekom određenog vremenskog razdoblja, a najčešće jedne godine. Apsentizam je svaki propust zaposlenog da se javi ili ostane na poslu prema rasporedu, bez obzira na razloge.<sup>79</sup> Vezano za apsentizam, menadžere zanima ukupno vrijeme izgubljeno zbog izostanka i troškovi izostanka, pri čemu se proučava broj i trajanje izostanka.

Stopa sezonskih oscilacija radne snage je pokazatelj raznih struktura sezonskih radnika ili zaposlenika, a iskazuje se kao odnos sezonskih radnika/ukupan broj zaposlenika x 100 ili kao odnos sezonskih radnika /stalno zaposleni x 100. Pokazatelji oscilacije sezonske radne snage pomažu menadžment u kreaciji dinamike upošljavanja, budžetiranja, organizacije i vođenja ravnoteže između očekivane kvalitete usluga i troškova poslovanja (Čičin-Šain, 2010).

Stopa sastava radne snage je pokazatelj strukture zaposlenih po različitim obilježjima, kao što su kvalifikacije, zanimanje, spol, dob, socijalno podrijetlo i sl. Izračunava se kao udio izabranog obilježja u ukupnom broju zaposlenih. Često ukazuje na šire državne demografske politike s namjerom udovoljavanja širim društvenim i političkim interesima (Ibid: 241).

## **5 ZAVISNOST PLANIRANJA I KONTROLE**

Funkcija planiranja i funkcija kontrole, iako se razlikuju, međusobno su povezane. Njihova zavisnost se temelji na tome da neimanjem planiranja nećemo imati potrebu za kontrolom i obratno.

Bez prethodnog planiranja proces kontrole ne bi se mogao odvijati jer nema odgovarajuću podlogu za svoje postojanje, dok s druge strane proces planiranja nema smisla ako se ne kontrolira, ne mjeri i ne prati.

Planiranjem postavljamo planove koje vode poduzeće do ostvarenja ciljeva. Postavljene planove osiguravaju standardi kontrole. Kontroliranjem se mjeri odstupanje od postavljenih planova – standarda.

## 6 ZAKLJUČAK

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Zaposlenike koji izvršavaju funkcije planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontroliranja možemo nazvati menadžerima. Funkcije menadžmenta su: planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje. Svaku funkciju menadžmenta obavljaju svi menadžeri, ali svaki od njih ima stupanj angažiranosti za pojedinu funkciju.

Planiranje je proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, za ostvarivanje tih ciljeva i utvrđivanje žrtava i koristi koje poduzeće ima ostvarivanjem tih ciljeva. Planiranje je važan proces donošenja odluka o tome što, kako i kada nešto učiniti. Najpopularniji tipovi planiranja: jednokratni planovi, trajni planovi i kontingencijski planovi. Proces planiranja je složen i sastoji se od 5 faza: definiranje ciljeva poduzeća, određivanje stvarnog položaja poduzeća u odnosu na postavljene ciljeve, predviđanje budućih događaja, izrada planova za ostvarivanje ciljeva i implementacija plana i ostvarivanje rezultata.

Kontroliranje kao menadžerska funkcija predstavlja mjerenje i korekciju obavljanja poslova podređenih, postizanje ciljeva i realizacije ostvarenih planova. Proces kontroliranja događa se preko određenog broja etapa koje pojedini autori različito definiraju. sustave kontrole možemo podijeliti na: s obzirom na vrste i tijek informacija i s obzirom na performanse poduzeća. Sustavi kontrole primjenjuju se u odgovarajućim razinama u organizaciji. S aspekta menadžmenta neophodno je sagledati četiri razine kontrole, i to: kontrola na individualnoj razini, kontrola na funkcijskoj razini, kontrola na divizijskoj razini i kontrola na korporacijskoj razini.

Možemo zaključiti da funkcija planiranja i funkcija kontrole, iako se razlikuju, međusobno su povezane. Njihova zavisnost se temelji na tome da neimanjem planiranja nećemo imati potrebu za kontrolom i obratno. Bez prethodnog planiranja proces kontrole ne bi se mogao odvijati jer nema odgovarajuću podlogu za svoje postojanje, dok s druge strane proces planiranja nema smisla ako se ne kontrolira, ne mjeri i ne prati.

Matea Krmpotić

  
\_\_\_\_\_  
(potpis studenta)

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2006.
2. Dujanić M., Menadžment, Rijeka, 2007.
3. Dujanić M., Osnove menadžmenta, Rijeka, 2007.
4. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb, 2004.
5. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, 2008.

### ČLANCI:

1. Čičin – Šain, Skripta iz Osnova menadžmenta, str. 226, 234-241.

### WEB STRANICE:

2. <http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/menadzeri-i-upravljanje/>,  
25.04.2017
3. <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/planiranje.pdf>, 05.05.2017
4. <http://smallbusiness.chron.com/five-functions-management-leading-56418.html>,  
08.05.2017



POPIS SLIKA:

Slika 1 Ključni aspekti menadžerskog procesa (Kreitner, 1989.) .....	3
Slika 2 Funkcije menadžmenta.....	6
Slika 3 Razine kontrole .....	9
Slika 4 Etape u procesu kontroliranja.....	16
Slika 5 Tipovi kontrole po funkcijama (Hill, 1989) .....	22
Slika 6 Strategije i tipovi kontrole (Hill, 1989).....	24
Slika 7 korporacijske strategije i kontrole (Hill, 1989) .....	24