



softconsulting

Proaktivno upravljanje procesom kontrole

Autor: Lejla Softić, dipl.oec.
Konsultant za poslovni razvoj

Definicija osnovnih pojmova

- **Kontrola** - jedna od **strateških** upravljačkih **funkcija** koja povezuje sve ostale funkcije menadžmenta:
 - planiranje
 - organiziranje
 - upravljanje ljudskim resursima
 - vođenje.
- Podrazumijeva:
 - mogućnost **upoređenja** ostvarenog sa planiranim
 - **pravovremeno reagovanje** na odstupanja od postavljenih standarda i plana.

Kontrola – menadžerska funkcija

- Proces utvrđivanja stepena ostvarivanja planiranih ciljeva i poduzimanja radnji za korekciju eventualnih odstupanja.
- Kontrola je najuže povezana sa planiranjem:
 - plan je kriterij za ocjenu ostvarenja.
- Faze kontrole:
 - **postavljanje** standardnih performansi
 - **mjerenje** aktuelnih preformansi
 - **usporedba** standarda i performansi
 - poduzimanje **korektivnih akcija**.

Proaktivno upravljanje i kontrola

STRATEGIJA PREDUZEĆA

PRAVAC KRETANJA - NAČIN OSTVARENJA CILJEVA

EFEKTI STRATEŠKOG UPRAVLJANJA

- Jednoznačno usmjeravanje svih snaga na ostvarenje istih ciljeva
- Povećavanje osjetljivosti organizacije na promjene u okolini
- Racionaliziranje raspolaganja resursima
- Poticanje pro-aktivnog umjesto reaktivnog ponašanja

ODREDNICE STRATEŠKOG UPRAVLJANJA

- Individualizacija, lična odgovornost, uključenost u zajednicu (društvena odgovornost)
- Kvaliteta života
- Socijalna i organizacijska kompleksnost
- “Mekša” granica između javnog, privatnog i neprofitnog sektora
- Tehnologizacija života i rada
- Diverzifikacija i globalizacija



softconsulting

Uloga menadžmenta

- Menadžment mora osigurati pro-aktivnim upravljanjem:
 - kontrola je sastavni dio aktivnosti organizacije i čini njenu organizacijsku kulturu;
 - kontrola je sagrađena:
 - na odgovarajućoj **organizacionoj strukturi**
 - sa jasnim i dokumentovanim **ulogama, odgovornostima, linijama izvještavanja i podjelom dužnosti;**
 - omogućiti efikasnu komunikaciju informacija;
 - pružiti dostatan nadzor i pregled učinaka kontrole;
 - obezbjediti adekvatnost i efikasnost kontrola;
 - kreirati ambijent za brz odgovor na značajne rizike;
 - identifikacija i blagovremeno **izvršavanje korektivnih mjera.**

Vrste kontrole

- *Strateška kontrola* - odnosi se na vrhunski, najviši ili top menadžment, prati događaje u okruženju, ima dugoročnu orijentaciju i vezana je za promjene strateške pozicije, tj. organizaciju i okruženje: blagovremenim otkrivanjem kritičnih faktora poslovnog uspjeha, ova kontrola može obezbijediti konkurentsku prednost organizacije na tržištu.
- *Taktička kontrola* – sprovodi je srednji nivo menadžmenta, preduzima se pri periodičnom praćenju rezultata preduzetih akcija.
- *Operativna kontrola* - sprovodi je niži nivo menadžmenta, kratkoročno je orijentisana i odnosi se na praćenje svakodnevnih aktivnosti na nivou pojedinca ili grupe.

Kontrola i ljudski faktor

- Kontrolni sistemi ne mogu sami riješiti sve probleme.
- Činjenica da ljudi u principu ne vole kontrolu za menadžere predstavlja problem sa kojim se treba suočiti.
- Kontrolne sposobnosti razlikuju uspješne od neuspješnih menadžera.
- Uspješna karijera povezana sa sposobnošću selekcije ideje (kontrolna mjera) koja odgovara situaciji (tajming).

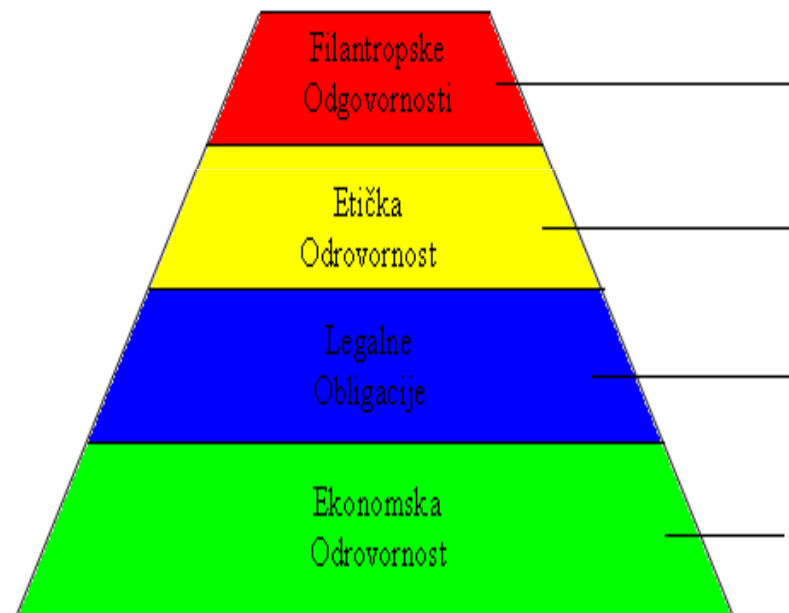
Postupci kontrole i ljudski faktor

- Potrebno je nadzirati finansijske, operativne i druge učinke kako bi se osiguralo:
 - da uposleni razumiju uspostavljene sisteme i procedure kontrole ;
 - ispunjavanje politika, vremenskih rasporeda i ciljeva;
 - identificiranje područja slabosti kako bi se skrenula posebna pažnja na njih;
 - otkrivanje greški, zloupotrebe i prevara;
 - poduzimanje odgovarajućih korektivnih mjere.

Kontrola i organizacijska kultura

- Stvaranje organizacijske kulture koja daje prioritet djelotvornom upravljanju operativnim rizikom, te ustrajanju u provođenju dobrih operativnih kontrola.
- Najdjelotvornije je kad **organizacijska kultura** ističe **visoke standarde etičnog ponašanja** na svim organizacijskim razinama.
- Organizacijska kulturu kojom se **djelom i riječima** uspostavlja očekivani **integritet** svih zaposlenika prilikom obavljanja individualnih poslova (profesionalan pristup radu i odgovornost).

Odnos menadžmenta prema procesu kontrole



Biti dobar građanin.

Doprinos resursima zajednici; unaprijediti kvalitet života

Biti etičan.

Obaveza da se radi ono što je ispravno, pravedno i pošteno. Izbjegnite štetu.

Poštovati zakon.

Zakon je društvena potvrda onoga što je ispravno i onoga što je loše. Igrajte po pravilima igre.

Budite pofitabilni.

Osnova na kojoj leže svi ostali nivoi.

SLIKA 3.1.

Piramida društvene odgovornosti

Četiri međusobno povezana područja u kojima se očekuje da biznis djeluje u odgovornom maniru.

Izvor: Preuzeto iz *Business Horizons*, Juli/August 1991.

“Piramida društvene odgovornosti: Prema moralnom menadžmentu organizacionih stakeholdera.”

Pridržana prava © 1991, uz dopuštenje Elsevier.



softconsulting

Procesni pristup i kontrola

- Veoma rijetko se **stvarni ishodi planova** podudaraju sa onim **očekivanim**.
- Kad stvari ne ispadnu onako kako je planirano, morate se pitati: **“Zbog čega je nastala devijacija?”**
- Razlog kontrolnog sistema je da pruži strateškom menadžmentu informacije kako bi započeli proces planiranja ispočetka.
- **Nakon provjera kroz sistem kontrola**, ponovno se podešavaju standardi za planove ili kreiraju novi ciljevi za svoj plan, te tako **započinjete naredni planski period**.

Kontrola i vrhunski kvalitet poslovanja

- Kvalitet proizvoda/usluga zavisi od pažnje na detalje u svakom koraku.
- **MENADŽMENT USMJEREN NA KVALITET.**
- Kvalitet je danas najvažniji za poslovanje.
- Gubitak tržišnog udjela: Nedovoljna pažnja na kvalitet.
- Šta znači kvalitet ?
 - Prvo, sa **gledišta kupca** kvalitet je ono koliko proizvod ili usluga zadovoljava potrebe kupca.
 - Drugo, sa **poslovne tačke**, kvalitet je ono koliko proizvod ili usluga zadovoljava standarde koje ste postavili.

Zaključak

- “ Ono smo što neprekidno radimo. Stoga je moć kontrole našeg djelovanja –moć kontrole našeg karaktera, a moć kontrole našeg karaktera je moć kontrole našeg života.”
 - *Aristotel*
- "Kontrola je kao otrov: u malim količinama liječi, a u velikim ubija.“

Hvala na ukazanom povjerenju !

▶ Kontakt:

- lejla.softic@savjetnik.ba
- www.savjetnik.ba