



softconsulting

## Kontrola: poslovna funkcija i koncept upravljanja

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

## Definicija osnovnih pojmova

- Kontrola se definiše kao *menadžerska funkcija* usmjerena na:
  - monitoring poslovnih aktivnosti,
  - utvrđivanje usmjerenosti preduzeća ka postavljenim ciljevima,
  - donošenje korektivnih odluka.
- Cilj kontrole je:
  - *utvrđivanje* postignutih *rezultata* u ispunjavanju *ciljeva* i planova,
  - eventualna *korekcija* organizacijskog i individualnog djelovanja.
- Faze kontrole:
  - *postavljanje* standardnih performansi
  - *mjerenje* aktuelnih preformansi
  - *usporedba* standarda i performansi
  - poduzimanje *korektivnih akcija*.

## Kontrola kao menadžerska funkcija

- *Monitoring* aktivnost u cilju utvrđivanja:
  - da li je preduzeće usmjereno ka postavljenim ciljevima?
  - da li postoji potreba donošenja korektivnih odluka?
- *Bitna* funkcija na svakoj menadžerskoj razini:
  - povećava red
  - pridonosi smanjenju “haosa” prema ostvarenju cilja.
- Kontrola se može javiti na svim nivoima:
  - strateškom,
  - taktičkom i
  - operativnom.
- *Proces* kontrole podrazumijeva:
  - mjerenja i ocjene izvršenja postavljenih planova
  - osiguravanje načina za dostizanje ciljeva.

## Specifičnosti procesa kontrole

- *Metode i postupci* koje je usvojio menadžment, a koje mu pomažu u ostvarivanju ciljeva i pridonose redovnom i uspješnom upravljanju organizacijom.
- *Politike, procedure*, prakse i organizacijske mjere izrađene kako bi pružile razumno “jemstvo” da će se poslovni ciljevi postići, te da će se neželjeni događaji spriječiti ili ustanoviti i ispraviti.
- *Kontrola kao proces* tj. skup aktivnosti koje nisu same sebi svrha, nego ih treba shvatiti kao *sredstvo za ostvarivanje postavljenih ciljeva preduzeća*.

## Kontrola kao poslovna funkcija

- Kontrola kao osnov za unapređenje poslovanja.
- Kontrola nije:
  - “nazadovanje”
  - blokada
  - ograničavanje
  - gubitak (vremena).
- *Kontrola je:*
  - ulaganje u buduće bolje poslovanje
  - širenje vidika – nova vizija poslovanja
  - dobitak za sve učesnike procesa kontrole
  - *natjecanje da se bude bolji.*

## Procesni pristup kontroli

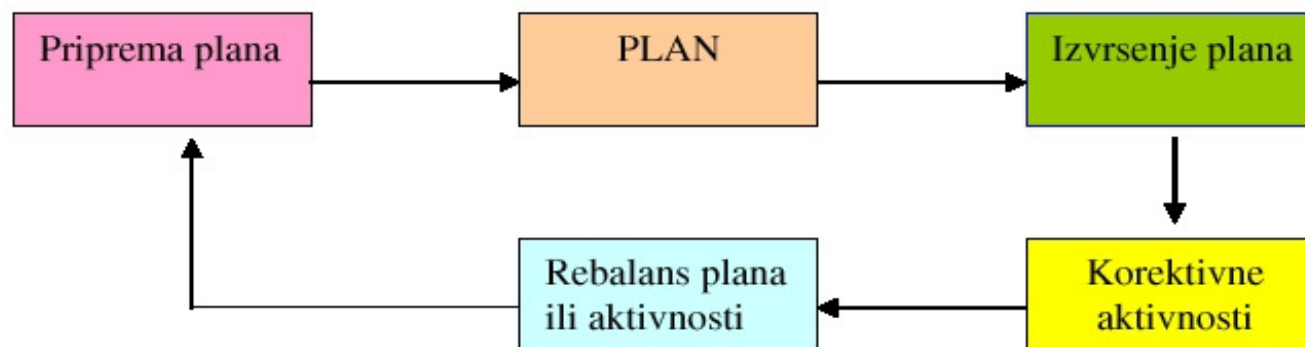
- Ukoliko *kontrolu* posmatramo kao *skup procesa*, onda se ona dijeli na:
  - kontrolu ulaska
  - kontrolu procesa
  - kontrolu izlaska.
- Strukturno posmatrana, kontrola se sastoji iz *dva elementa*:
  - *nadzor* koji obuhvata provjeravanje određenih akcija ili njihovih rezultata prema onome što je bilo planirano
  - kontrole, u užem smislu riječi, koja ima zadatak stvoriti uslove za *preventivno djelovanje*.

## Značaj strategijske kontrole

- Cilj kontrole uspješnosti realizacije strategije je ustanovljenje postupaka i aktivnosti, u slučaju promjena ili pogrešnih interpretacija uticaja eksternih i internih faktora.
- Uticaj *subjektivne komponente* u interpretaciji informacija može *umanjiti efikasnost* određenog izbora.
- Veliki broj faktora je ‘van kontrole’ preduzeća i njihov uticaj je teško predvidjeti, zato je potreban efikasan sistem kontrole.
- U primjeni strategije kontrole menadžeri mogu da se opredijele između dvije opcije i da se oslone na:
  - strategiju interne kontrole, koja podrazumijeva samo kontrolu izvršilaca posla
  - strategiju eksterne kontrole koja podrazumijeva uključivanje posebnih kontrolora sa ovlaštenjima.

## Kontrola kao koncept upravljanja

- *Kako definirati rokove kontrolnih postupaka ?*
  - dnevno, sedmično, mjesečno, kvartalno, polugodišnje, godišnje.
- Pokazatelji ili indikatori poslovanja su nužni instrument analize i upravljanja i središnji instrument kontrolinga .



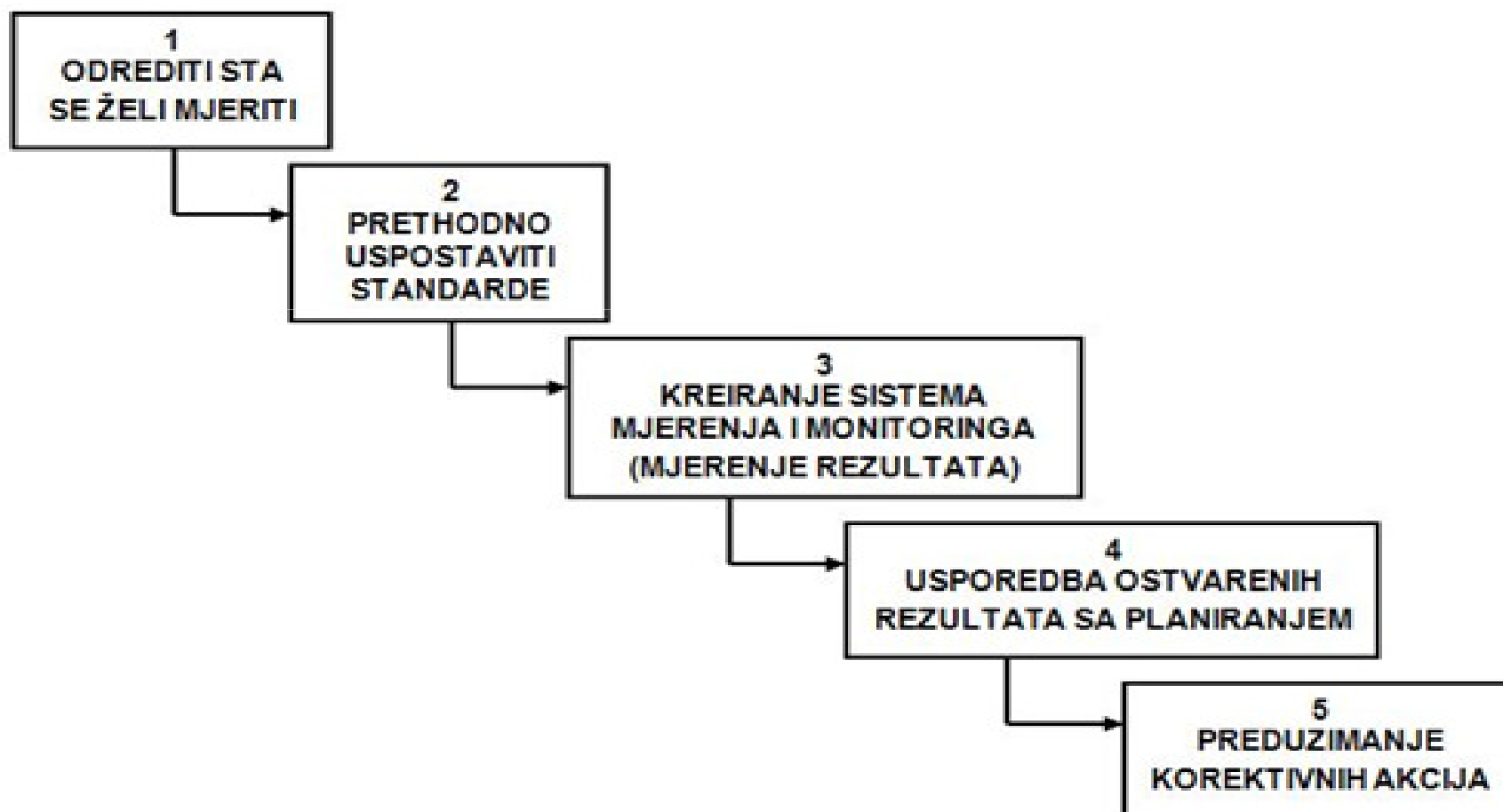
## Standardiziranje procesa kontrole

- *Postoji nekoliko međunarodnih tijela* koji su razvili *standarde (interne) kontrole*:
  - Međunarodna organizacija vrhovnih revizorskih ustanova
  - Međunarodna federacija računovođa
  - Institut internih revizora
  - Itd.
- Metode interne standardizacije procesa kontrole:
  - Kontrola aplikacija i okruženja za računarske IS -e
  - Odobravanje i kontrola dokumenata
  - Upoređivanje internih podataka sa eksternim izvorima
  - Procedure koje osiguravaju usklađenost sa zakonima i procedurama ...

## Efikasan sistem kontrole

- Koraci koje treba implementirati su:
  - Korak 1: Uspostaviti odgovarajuće kontrolno okruženje
  - Korak 2: Procijeniti rizik
  - Korak 3: Dizajnirati kontrolne radnje
  - Korak 4: Aktivnosti informisanja i komunikacija
  - Korak 5: Aktivnosti nadziranja i ispravke nepravilnosti.
- Kontrolni sistem ne mora biti ni skup ni detaljno razrađen.
  - Mora biti jednostavan kako bi bio prirodni dio menadžment procesa.
- *Ipak, ključ uspjeha su kreativnost i inovativnost - najbolja iskustva od danas možda neće biti najbolja sutra .*

# Zaključak



# Hvala na ukazanom povjerenju !

▶ Kontakt:

- [lejla.softic@savjetnik.ba](mailto:lejla.softic@savjetnik.ba)
- [www.savjetnik.ba](http://www.savjetnik.ba)