



**DOBRO DOŠLI  
U SVET  
REVIZIJE I KONTROLINGA**





3.12.2015.

Edukativno-konzultantski centar

Dr Branislav Nerandžić

2



# MENADŽMENT

## KONTROLA

### Kao deo menadžmenta





# Ključna pitanja koja su predmet predavanja

- 1) Šta je kontrola?**
- 2) Zašto je kontrola važna?**
- 3) Kako treba da izgleda proces kontrole?**
- 4) Kontrola organizacionih performansi?**
- 5) Koji se alati koriste u kontroli?**
- 6) Koje su nove tendencije u kontroli?**

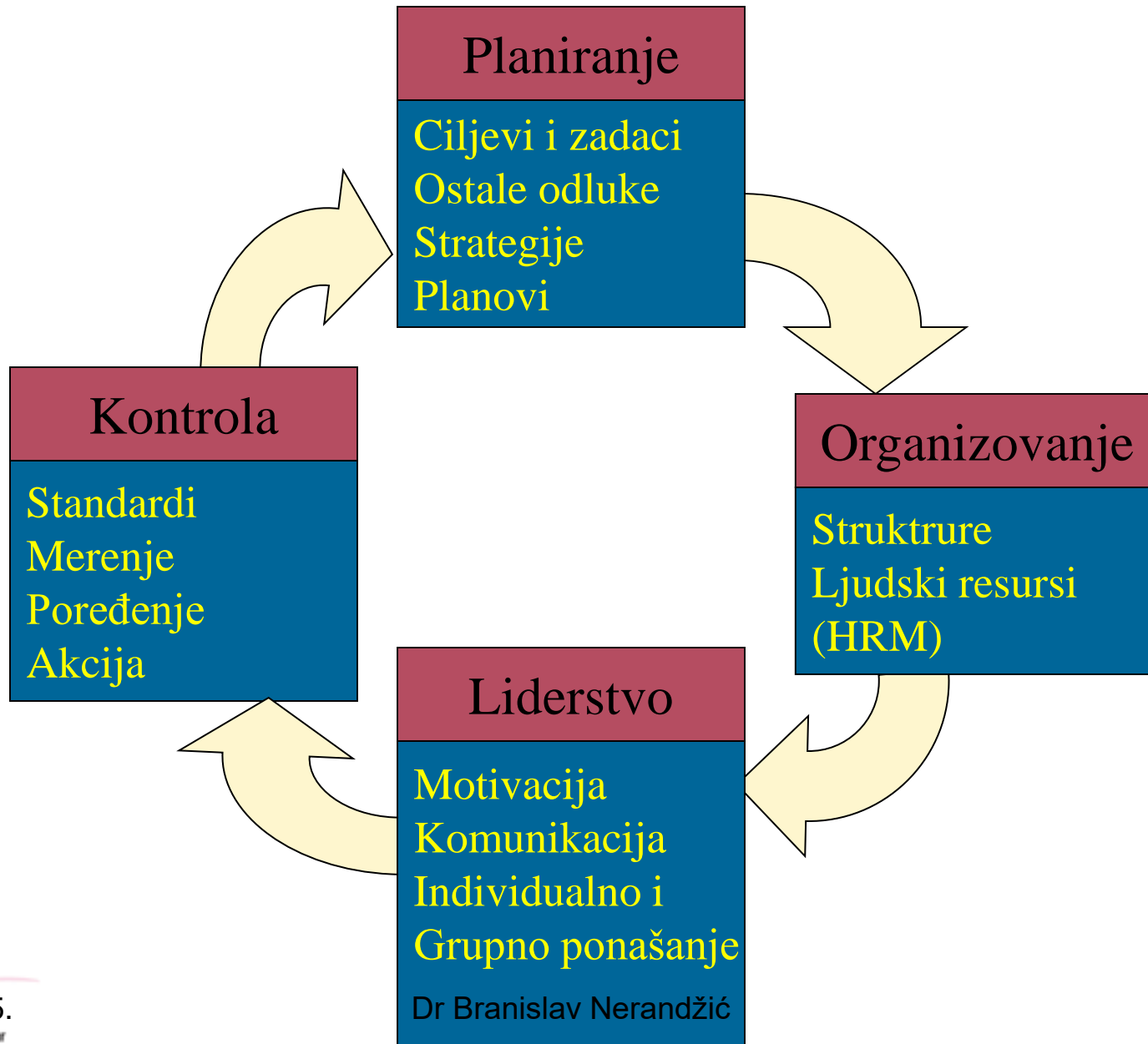


# Proces upravljanja se sastoji od 5 osnovnih faza menadžmenta

1. Planiranje
2. Organizovanje
3. Kadrovsko popunjavanje
4. Liderstvo
5. **Kontrola** (verifikacija, monitoring, provera...)



# Kontrola tesno prožima sve ostale faze menadžmenta





# 1. ŠTA JE KONTROLA?

- **Faza menadžmenta** gde se vrši **provera, verifikacija**:

1. **ostvarivanja planskih odluka**
2. **efikasnosti organizovanja i organizacione strukture**
3. **pojedinih elemenata liderstva**
4. **efikasnosti same kontrole**

- **Kontrola** podrazumeva **praćenje aktivnosti** da bi se osiguralo da su one **izvršene** kao što je **planirano**, i **ispravljanje svih značajnih devijacija**.



## 2. NEOPHODNOST I ZNAČAJ KONTROLE

- **Izbegavanje poremećaja, problema i devijacija u funkcionisanju organizacije** (kao posledica ljudskih ograničenja, promena u okruženju, promašaja ...).
- **Provera kako se ostvaruju odluke** –Veza sa planiranjem.
- **Racionalnije funkcionisanje svih sistema** - Uočavanje i korigovanje grešaka, koji dovode do pada kvaliteta, profita, gubitka tržišta .
- **Podstiče davanje ovlašćenja zaposlenima** - Lakše suočavanje sa neizvesnošću i promenama
- **Povezivanje svih faza procesa menadžmenta** Ideje i informacije za korektivnu akciju.
- **Zaštita organizacije i radnog mesta i ambijenta**





# Tri pristupa –vrste kontrolnih sistema

**A.Tržišna**

**B.Birokratska**

**C.Klanska**





## A. Tržišna kontrola

- **Akcentat** na korišćenju spoljnih tržišnih mehanizma, kao što su *konkurencija, cene i tržišno učešće*, **za uspostavljanje standarda koji se koriste u sistemu kontrole.**
- Obično ih koriste organizacije čiji su proizvodi ili usluge jasno specificirani.
- Formiraju se posebni organizacioni delovi - profitni centri, čiji se doprinos ukupnom tržišnom poslovanju kompanije i na tržištu može da sagleda.



## B. Birokratska kontrola

- **Akcenat** na procedurama, administrativnim pravilima, propisima, politikama, opisu poslova i budžetima (najčešći oblik).
- **Potencira organizacioni autoritet.**
- **Za razliku od tržišne kontrole, oslanja se na hijerarhijske mehanizme.**



## C. Klanska kontrola

- **Akcentat** na ponašanju zaposlenih zajedničkim vrednostima, normama, tradiciji, ritualima, verovanjima i ostalim aspektima organizacione kulture.
- Obično koriste organizacije u kojima su **timovi** uobičajena pojava, i gde se **tehnologija brzo menja**
- Klanska kontrola, češće u primeni na Dalekom Istoku.



## Praksa u primeni navedenih pristupa:

- **Većina organizacija se ne oslanja u potpunosti samo na jedan pristup sistem kontrole.**
- **Organizacije odlučuju da li akcenat da stave na birokratsku ili klansku, sa korišćenjem nekih mera tržišne kontrole.**
- **Ključ je stvaranje sistema kontrole koji je prilagođen konkretnoj organizaciji i vremenu, i da se efikasno i efektivno postignu ciljevi.**



## 3. PROCES KONTROLE

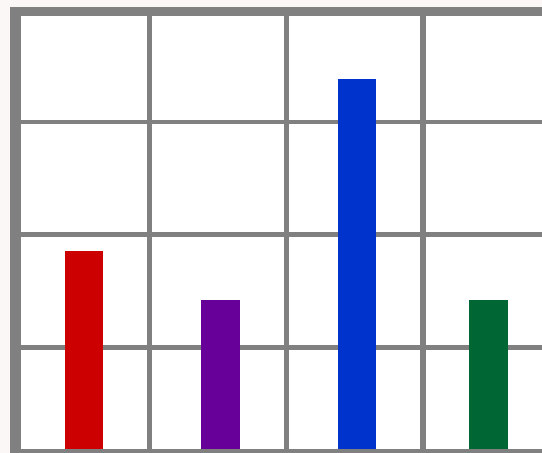
**Proces kontrole se sastoji iz tri koraka-faze:**

- a) Merenje stvarnog učinka** –rezultata, aktivnosti;
- b) Poređenje** stvarnog učinka (rezultata) u odnosu na standard;
- c) Preduzimanje menadžerskih koraka korektivnih aktivnosti** da bi se ispravile devijacije i/ili neodgovarajući standardi;



## a). Merenje

- Da bi se utvrdio stvarni učinak neke aktivnosti, mora se **raspolagati sa odgovarajućim podacima**, tj. mora se izvršiti **merenje ostvarenih učinaka**.
- Merenje se može vršiti u različitim **frekvencijama**.
- Četiri izvora informacija za merenje učinaka:
  - 1) Lično posmatranje
  - 2) Statistički izveštaji
  - 3) Usmeni izveštaji
  - 4) Pismeni izveštaji







	Prednosti	Nedostaci
<b>Lična posmatranja</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Znanje iz prve ruke</li><li>▪ Informacije nisu filtrirane</li><li>▪ Intenzivno pokrivanje radnih aktivnosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Podležu ličnim predrasudama</li><li>▪ Oduzimanje vremena</li><li>▪ Nametljiva</li></ul>

	Prednosti	Nedostaci
<b>Statistički izveštaji</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Numerički podaci koji lako i efektivno pokažu međudnose</li><li>▪ Efektivni za prikazivanje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Daju ograničene informacije</li><li>▪ Ignorišu subjektivne faktore</li></ul>



	Prednosti	Nedostaci
<b>Usmeni izveštaji</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Brz način dobijanja informacija, sastanci, telefonski razgovori</li><li>▪ Omogućavaju i verbalni neverbalni „feedback,,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Info se filtriraju</li><li>▪ Info se ne mogu dokumentovati</li></ul>

	Prednosti	Nedostaci
<b>Pismeni izveštaji</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sveobuhvatni</li><li>▪ Formalni</li><li>▪ Lako se arhiviraju i ponovo aktiviraju</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Potrebno je više vremena za izradu</li></ul>



# Šta merimo je važnije nego kako merimo

- **Merenje mora da bude pouzdano.** Pri tome, **ono šta merimo je važnije za kontrolu od onoga kako merimo.**
- Ako je jedna aktivnost **značajna**, ne može se prihvatiti izgovor da je tu aktivnost teško izmeriti. Kada indikator učinka ne može da se izrazi **merljivim terminima**, menadžeri koriste **subjektivne mere**.
- Izbor pogrešnog kriterijuma može dovesti do ozbiljnih disfunkcionalnih posledica.
- Neki kriterijumi kontrole mogu da se primene na bilo koju situaciju (zadovoljstvo i kretanje broja zaposlenih, promet, budžeti prihoda, troškovi, outputi, profit – uobičajene mere kontrole).

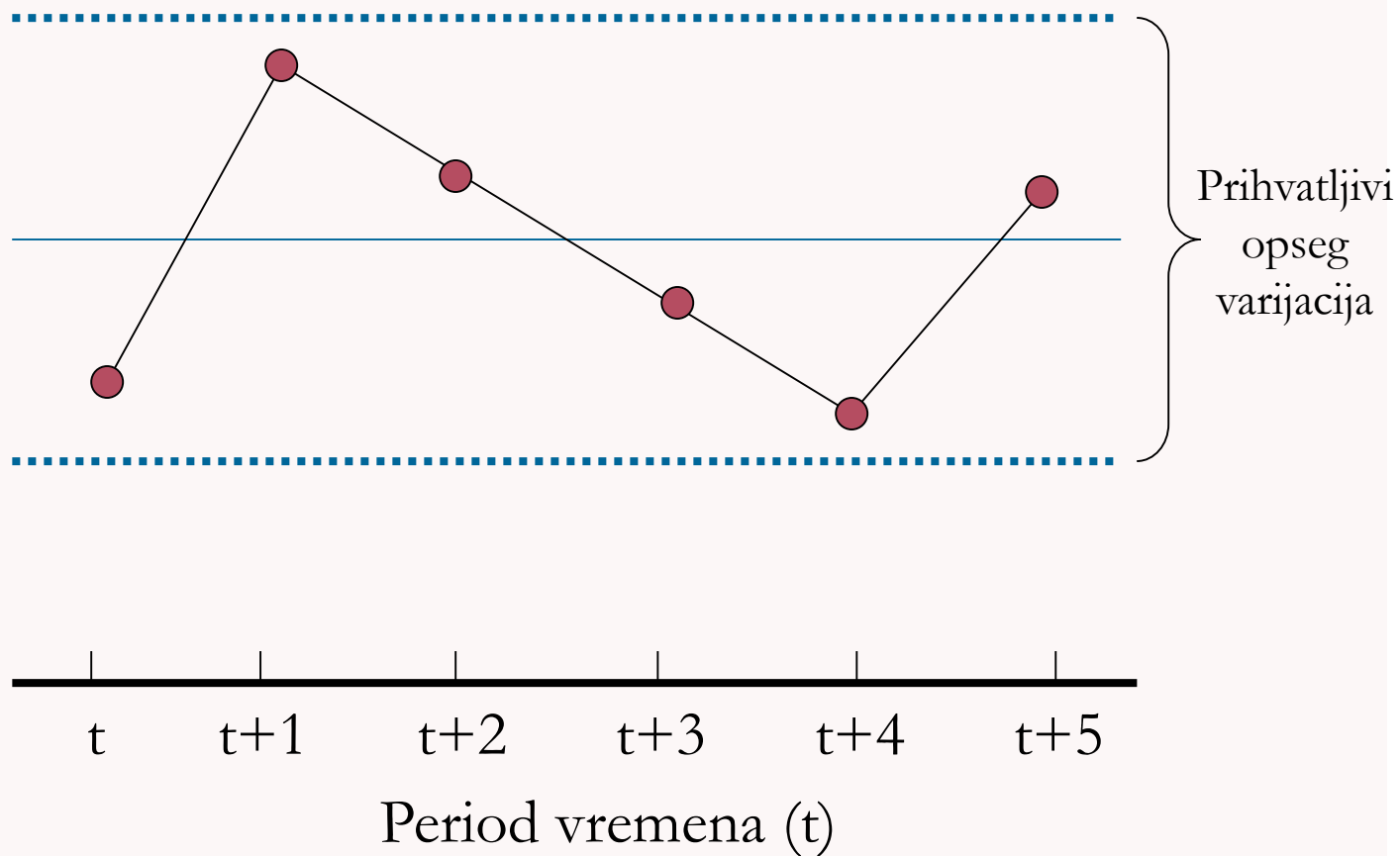


## b). Poređenje

- Faza u kome se određuje **nivo odstupanja izmedju stvarnih rezultata i utvrđenih standarda.**
- Bitno: **Definisati prihvatljiv opseg varijacija.** Devijacije koje prevazilaze taj prihvatljiv opseg postaju značajne i zahtevaju pažnju menadžera, s tim da pažnja treba biti usmerena na:
  - Veličinu odstupanja (veliko ili malo) i
  - Smer (iznad ili ispod) varijacija u odnosu na standard.



## Definisanje prihvatljivog opsega varijacija





## c. Preduzimanje korektivnih akcija

- Pravci korektivnih akcija

**“Ne činiti ništa”**- Samo ukoliko se proceni da su odstupanja beznačajna.

### **Korekcije tekućih performansi**

- Brza korektivna akcija kako bi se problem rešio;
- Osnovna korektivna akcija kako bi se locirao i korigovao izvor devijacija;

### **Korektivna akcija- bazična korekcija**

- Promena strategije, strukture, sistema nagradjivanja, trening programi, redizajniranje posla, otpuštanje zaposlenih....

**Revidiranje standarda-** Cilj je promeniti neadekvatne, previše visoke ili previše niske stanarde.



# Karakteristike efikasnog sistema kontrole

Najbitnije karakteristike su sledeće:

- ⇒ TAČAN (tačno ukazuje na probleme)
- ⇒ BLAGOVREMEN (pravovremen)
- ⇒ OBJEKTIVAN
- ⇒ EKONOMIČAN
- ⇒ FLEKSIBILAN
- ⇒ PRIHVATLJIV (primenljiv)







# KONTROLA ORGANIZACIONOG POSLOVANJA (PERFORMANSI)

- **Performanse** se mogu, najopštije, definisati kao:  
**Krajnji rezultat preduzetih aktivnosti**
- **Organizacione performanse** se mogu definisati kao: **Akumulirani, krajnji rezultati svih organizacionih procesa i aktivnosti u kompaniji.**
  - Formulirane strategije, radni procesi i radne aktivnosti;
  - Koordiniranje rada zaposlenih
- Kontrola, kao faza menadžmeta, fokusirana je na organizacione performanse.



# ZNAČAJ MERENJA PERFORMANSI

Merenje organizacionih performansi omogućava:

- *Unapređenje uspešnosti i kvaliteta poslovanja;*
- *Bolje upravljanje svim resursima;*
- *Povećanje sposobnosti da se obezbedi vrednost potrošačima;*
- *Utiče na reputaciju organizacije;*
- *Pobošljanje nivoa organizacionog učenja;*



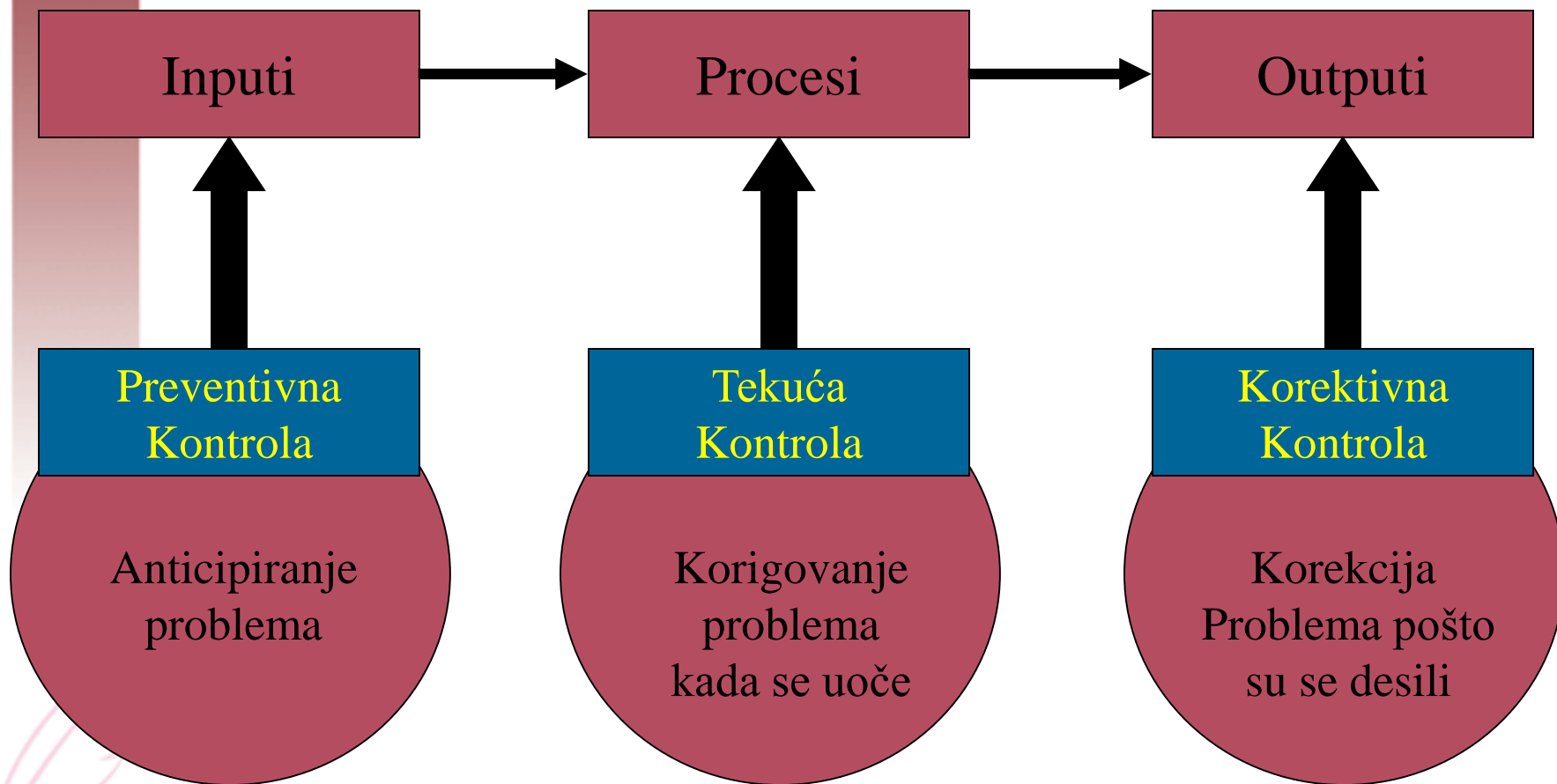
# MERE ORGANIZACIONIH PERFORMANSI

- 1. Organizaciona produktivnost** – ukupan „output,, robe ili usluga (izračunat  $\text{Prod. Cena} \times Q$ ) u odnosu na „inpute,, potrebne da se ostvari taj „output,, (izračunat  $\text{Nab. Cena} \times Q$ )
- 2. Organizaciona efektivnost** – mera adekvatnosti organizacionih ciljeva i toga koliko je organizacija uspešna u ostvarivanju tih ciljeva.
- 3. Rangiranje u delatnosti** - na bazi finansijskih rezultata (profita, rasta profita, prihoda.), ocena organizacione kulture, ocena uspešnosti zadovoljstva potrošača...

# SREDSTVA ZA KONTROLU ORGANIZACIONIH PERFORMANSI

- Menadžeri mogu da implementiraju kontrolu *pre* početka aktivnosti, *za vreme* obavljanja aktivnosti i *posle* obavljenih aktivnosti







# PREVENTIVNA, TEKUĆA I KOREKTIVNA KONTROLA

- **Preventivna kontrola** – najpoželjnija vrsta kontrole, sprečava probleme pre nego što se pojave - obavlja pre početka aktivnosti- npr. Interna revizija, Strateški kontroling, Standardi;
- **Tekuća kontrola** – obavlja se tokom procesa rada, putem direktnog nadzora (teh. ili od M.)

Omogućava menadžmentu, da simultano sa nastajanjem reši, probleme, pre nego što prouzrokuju prevelike troškove - operativni kontroling.

- **Korektivna kontrola – feedback kontrola** – najpopularnija. Nedostatak je što kada menadžer dobije informaciju problem se već dogodio i prouzrokovao gubitak

Prednosti ovog tipa kontrole:

- Obezbedjuje **povratnu spregu i značajne informacije** o efikasnosti realizacije usvojenih planskih odluka;
- Deluje **motivirajuće** na zaposlene pošto dobijaju informacije o rezultatima njihovog rada;



# 1 . FINANSIJSKA KONTROLA

**Tradicionalna merila finansijske kontrole obuhvataju analize:**

- **koeficijenata, i**
- **budžeta**

**Koeficijenti/ racio brojevi:**

- **Likvidnosti**- sposobnost izvršavanja kratkoročnih obaveza,
- **Leveridža**- mera zaduženosti i sposobnosti vraćanja dugova,
- **Aktivnosti**- koeficijenti obrta zaliha, dobavljača, gotovine..
- **Profitabilnosti**- zarađivačka sposobnost preduzeća





# Analiza budžeta

- **Budžet** – je **numerički plan** alociranja sredstava i obavljanja aktivnosti.
- **Budžeti obezbeđuju menadžerima kvantitativne standarde**, na osnovu kojih se meri i upoređuje potrošnja resursa ili ostvarivanja prihoda, priliva gotovine, profita...



## 2. Druga, dodatna merila finansijske kontrole

**EVA i MVA** - koncepti se zasnivaju na pretpostavci da kompanije uzimaju kapital (od investitora) da bi uvećale njegovu vrednost.

- **EVA (dodata ekonomska vrednost)**
  - Obračunava se na osnovu **operativnog profita** (posle oporezivanja) **umanjenog za ukupan iznos troškova kapitala**.
  - Fokusira pažnju menadžera na ostvarivanje stope povraćaja iznad cene kapitala.
- **MVA (dodata tržišna vrednost)**
  - Dodaje tržišnu dimenziju- na akcijskom tržištu - **Vrednost akcija/ukupno investirani+nerasapoređeni (zadržani) profit**.

### 3. Praksa “upravljanja” zaradama

- Finansijska praksa upravljanja zaradama, u osnovi **profitom**, odnedavno podleže povećanoj kontroli posebno u SAD, gde su propisi bili liberalni;
- Organizacije „montiraju,, prihode i rashode, da bi povećale finansijski poslovni rezultat, tako da se dobija nerealna slika finansijskog poslovanja kompanije;
- Potreba za eksternom i internom revizijom finansijskih izveštaja;





## 4 . Balanced scorecard

Instrument za merenje poslovnog rezultata organizacije sa više aspekata- upućuje na potrebu **kompleksnog sagledavanja ukupnog poslovanja, a ne samo pojedinačnih aspekata:**

- Obuhvata **četiri osnovne oblasti** koje utiču na ukupne poslovne rezultate kompanije, sa ciljem da se istakne značaj **svih procesa** i da se svi kontrolišu:

1. **Finansijski proces**
2. **Proces s klijentima-potrošačima**
3. **Interne procese- način odvijanja aktivnosti**
4. **Zaposleni/inovacije/razvoj**



## 5. Menadžment informacijski sistem – sredstvo kontrole

- **MIS –Sistem koji se koristi kako bi se obezbedile, redovne, blagovremene i pouzdane informacije menadžerima radi lakšeg uočavanja problema i donošenja odluka.**
- **Informacija: podatak koji je analiziran, obrađen i ima vrednost za menadžere**

**MIS treba da ima sređene podatke na logičan način tako da je pristup informacijama moguć u razumnom periodu radi preduzimanja potrebnih korektivnih aktivnosti.**



## 6. Benchmarking - najbolje prakse

**Benchmarking – je u osnovi koncept traganje za najboljim praktičnim rešenjima, koja dovode do superiornog izvršavanja poslovnih zadataka.**

- **Benchmark – standard kvaliteta prema kome se mere i porede poslovni rezultati.**
- **Benchmarking je oruđe kontrole koje pomaže da se identifikuju područja gde postoji:**
  - **gep i**
  - **problemi kako bi se podigli rezultati.**
- **Više vrsta: konkurentski, funkcionalni, interni, vremenski...**



# SAVREMENI PROBLEMI KONTROLE

1. Međukulturne razlike
2. Problemi na radnom mestu
3. Nasilje na radnom mestu
4. Kontrola interakcije sa klijentima
5. Korporativno upravljanje





# 1. Usklađivanje kontrole u sredinama sa međukulturnim razlikama

- Metodi kontrole se razlikuju u raznim zemljama;
- Razlike postoje pre svega u **načinu kontrole, prikupljanju podataka i preduzimanju korektivnih akcija**. Posebno je problem za **multinacionalne kompanije**, kod kojih je zbog udaljenosti kontrola često formalna;
- Korišćenje **savremene tehnologije** za direktnu kontrolu lokalnih operacija;
- Mogu postojati pravne barijere (vezane za korektivne akcije), problemi kompatibilnosti podataka, prikupljanja podataka...





## 2. Problemi na radnim mestima

**Kontrola radnog mesta predstavlja veliki izazov za menadžere. Sa jedne strane postoji potreba da se kontroliše radno mesto, a sa druge strane postoji niz otvorenih problema.**

- Glavna pitanja:
  - a) Privatnost na radnom mestu
  - b) Sukobi, nasilje na radnom mestu
- ✓ Težnja da se nađe prava mera u sprovođenju kontrole.



## a) Privatnost /kontrola na radnom mestu

- Radnici u SAD provedu prosečno 8,3 sata nedeljno gledajući web sajtove koji nisu vezani za posao. (Zaposleni radnici su plaćeni da rade, a ne da surfuju na webu).
  - Problemi rasnog ili seksualnog uznemiravanja;
  - Zaštita intelektualne svojine;
- Mnoge kompanije razvijaju i intenziviraju politiku praćenja radnih mesta. Danas 70% svih kompanija sa 1000 ili više zaposlenih koriste elektronski sistem praćenja. Mada mnogi zaposleni smatraju da to nije fer, ipak..



## Mesta kontrola radnih mesta koje nadziru poslodavci

▪Korišćenje interneta	54,7%
▪Korišćenje telefona	44%
▪E – poruke	38,1%
▪Kompjuterski fajlovi	30,8%
▪Obavljanje posla korišćenjem video kamere	14,6%
▪Telefonski razgovori	11,5%
▪Govorne poruke	6,8%



## b) Nasilje na radnom mestu

- Američki nacionalni institut za bezbednost i zdravlje navodi da svake nedelje prosečno 18 000 zaposlenih radnika bude žrtva nekog oblika napada, nasilja na poslu. **Ljutnja, agresivnost i nasilje na radnom mestu unose nemir među radnike i smanjuju njihovu produktivnost.**

### Razlozi

1. Stres zaposlenih prouzrokovan sve većim otpuštanjima
2. Predugačko radno vreme
3. Prevelik broj informacija
4. Ometanja na poslu
5. Nerealni rokovi itd.



## Posledice nasilja na radnom mestu

Vika na kolege	42%
Galama u vezi sa poslovnim problemima	29%
Namerno oštećenje mašine ili nameštaja	23%
Fizičko nasilje na radnom mestu	14%
Svađe i druge verbalne uvrede	10%
Fizički napad na kolegu	2%



# Da bi sprečili nasilje menadžeri mogu da koriste koncept :

## **Kontrola pre radnog procesa (feedforward)**

- Programi pomoći radnicima sa problematičnim ponašanjem
- Politika organizacije koja ne toleriše bes, agresivnost i nasilje
- Pažljivo snimanje kandidata pre zapošljavanja
- Ne ignorisanje pretnje, obučite zaposlene da izbegnu opasnost

## **Kontrola u toku radnog procesa (concurrent)**

- MBWA (način upravljanja obilaskom radnih mesta) da bi se identifikovali potencijalni problemi
- Dobar primer kako se treba odnositi prema drugima
- Korporativne „vruće,, linije za izveštavanje o incidentima



## **Kontrola posle radnog procesa (feedback)**

- Istražujte incidente i preduzimajte odgovarajuće mere
- Proučite politiku organizacije i menjajte je, ako je potrebno

## 4. Kontrola interakcije sa klijentima

- **Koncept Lanac od usluge do profita (service profit chain)** - Poslovanje neke kompanije, čini u osnovi, niz usluga koji treba da rezultiraju zadovoljstvom klijenta i ostvarivanjem profita.
  - **Strategija kompanije i sistem pružanja usluga** utiču na način kako će zaposleni opsluživati klijente.
  - Cilj je: **Visok kvalitet usluge, zadovoljstvo klijenata, lojalnost klijenata, rast prihoda i profitabilnosti organizacije.**
  - Samo kroz **uzajamno dobre poslovne** odnose sa klijentima može se postići uspeh, s tim da se **mora voditi računa o internom okruženju.**





## 5. Korporativno upravljanje

- **Sistem upravljanja organizacijom** mora da bude takav da su **interesi vlasnika pravilno zaštićeni. Uloga Upravnih odbora** u zaštiti akcionara je **posebno u tome važna.**
- UO treba da bude nezavisan od menadžmenta i da ne bude uključen u svakodnevno poslovanje i rukovođenje.
- Globalni **problem-prijateljski odnosi sa menadžmentom, nekompetentost članova UO...**
- **Promena uloge upravnih odbora u SAD usmerena na:**  
Intrerekcije, zadatak zaštite interesa vlasnika, nezavisnost, expertize, liderstvo, interne revizije.  
**Podoban sistem finansijskih izveštaja:**
  - Interna Revizija, Eksterna revizija, Strateški kontroling, Modeli izveštavanja
  - **Raste potreba javnog objavljivanja relevantnih podataka**





# ***Danas su organizacije usmerene na:***

- Upravljanje rizicima
- Upravljanje poslovanjem
- Kontrolu
- Uveravanje (i konsalting)





## Definicija UPR:

*“... Upravljanje preduzetnim rizicima (UPR) je proces, iniciran od strane upravnog odbora, rukovodstva i drugih zaposlenih lica, koji se koristi pri utvrđivanju strategija i kroz celo preduzeće, dizajniran da prepozna potencijalne događaje koji mogu da utiču na entitet i na upravljanje rizikom tako da bude u okviru prihvatljivih granica i da pruže razumno uveravanje u ostvarljivost ciljeva entiteta.”*

*Source: COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework. 2004. COSO.*



# Definicija interne revizije

- Interna revizija je nezavisna, objektivna i savetodavna aktivnost, ustanovljena da poveća vrednost i unapredi aktivnosti organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve definisanjem i primenom sistematskog pristupa proceni i unapređenju upravljanja rizikom, kontrolama i upravljačkim procesima.

# Cilj interne revizije

- Osnovni cilj interne revizije je da identifikuje rizike kojima je organizacija izložena, da vrednuje postojeći sistem interne kontrole, da se uveri da on funkcioniše na adekvatan način i u skladu sa politikama i procedurama organizacije, da rukovodstvu daje preporuke i prati njihovu realizaciju, da ocenjuje efektivnost i efikasnost radnih procesa.





# MENADŽMENT

## KONTROLA Kao deo menadžmenta

