

Proces kontrole

Starčević, Mario

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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:107:520752>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-15**



Repository / Repozitorij:

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



VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Mario Starčević

PROCES KONTROLE

CONTROL PROCESS

Završni rad

Gospić, 2020.

VELEUČILIŠTE „ NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Preddiplomski stručni studij Ekonomika poduzetništva

PROCES KONTROLE

CONTROL PROCESS

Završni rad

MENTOR

dr.sc. Vlatka Ružić, dipl.oec., prof.v.š.

STUDENT

Mario Starčević

JMBAG: 0296018181

Gospić, rujan 2020.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 01.09. 2020.

Z A D A T A K

za završni rad

Studentu MARIU STARČEVIĆU

JMBAG 0296018181

Studentu preddiplomskog stručnog studija Ekonomika poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom

PROCES KONTROLE

Sadržaj zadatka:

1. UVOD
2. DEFINICIJA I SVRHA KONTROLE
3. PROCES KONTROLE
4. VRSTE I RAZINE KONTROLE
5. METODE I TEHNIKE KONTROLE
6. ZAKLJUČAK

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

Mentor: dr.sc.Vlatka Ruži dipl.oec, prof.v.š.zadano: 12.02.2020 ,

Pročelnik odjela: Mile Vičić, pred. predati do: 05.09.2020.,

Student: Mario Starčević primio zadatak: 12.02.2020.,

Dostavlja se:

- mentoru
- studentu
- evidenciji studija – u dosje studenta



Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Mario Starčević**, izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad naslova: **Proces kontrole** isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student:

U Gospiću, 01.09.2020.

Mario Starčević



Izjava o pohrani diplomskog rada u Digitalni repozitorij

Odjel: Poslovni odjel
Studentica: Mario Starčević
Vrsta rada: Završni rad

Ovom izjavom potvrđujem da sam autor predanog završnog rada i da sadržaj njegove elektroničke inačice u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog rada.

Slažem se da se rad pohrani u javno dostupnom institucijskom repozitoriju Veleučilišta "Nikola Tesla" u Gospiću i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15) i bude:

- rad u otvorenom pristupu
- rad dostupan nakon 01.09.2020.
- rad dostupan samo djelatnicima i studentima Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću

Student:

U Gospiću, 01.09.2020.

Mario Starčević

SAŽETAK

Kontrola je jedna od osnovnih funkcija menadžmenta, a uključuje nekoliko važnih koraka koji su bitni i važni u učinkovitom upravljanju - postavljanje standarda izvršenja, mjerenje stvarnog djelovanja, usporedba ostvarenog i zacrtanog, te provođenje korektivnih akcija. Kao pojam može se opisati kroz proces nadzora rada i poslovanja organizacije, te usporedba rezultata s zadanim ciljevima.

Da bi ispunili svoje ciljeve prema planovima, menadžeri moraju imati na raspolaganju dobar sustav kontrole koji ima utvrđene osnovne elemente da bi ispunio sve svoje funkcije. Isto tako jedan od njihovih zadataka je stvaranje sustava kontrole koji nije u sukobu s zaposlenicima, te da isti ne pružaju otpor u slučajevima kada je potrebno učiniti preinake i poboljšanja.

Suvremeni razvoj informacijskih i računalnih tehnologija idu na ruku kontroli jer ju lakše provoditi i promatrati, te dobivati pravovremene informacije.

Ključne riječi: kontrola, proces, menadžer, sustav

ABSTRACT

Control is one of the basic functions of management, and includes several important steps that are important and important in effective management - setting standards of performance, measuring actual performance, comparing what has been achieved and planned, and implementing corrective actions. The term can be described through the process of monitoring the work and operations of the organization, and comparing the results with the set goals.

In order to meet their goals according to plans, managers must have at their disposal a good control system that has certain basic elements to fulfill all their functions. Also, one of their tasks is to create a control system that is not in conflict with employees, and that they do not provide resistance in cases where it is necessary to make changes and improvements.

Modern development of information and computer technologies is in control because it is easier to implement and observe, and to receive timely information.

Key words: control, process, manager, system

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Problem i predmet rada	1
1.2. Cilj i svrha rada	1
1.3. Struktura rada	1
2. DEFINICIJA I SVRHA KONTROLE	3
2.1. Obilježja kontrole	3
2.2. Osnovni kriteriji kontrole	5
3. PROCES KONTROLE	8
3.1. Postavljanje standarda	9
3.2. Mjerenje stvarnog djelovanja	11
3.3. Komparacija standarda	11
3.4. Evaluacija performansi i akcije	12
4. VRSTE I RAZINE KONTROLE	14
4.1. Vrste procesa kontrole	14
4.2. Razine procesa kontrole	15
5. METODE I TEHNIKE KONTROLE	20
5.1. Metode financijske kontrole	20
5.1.1. Budžetska kontrola	20
5.1.2. Financijski izvještaji	21
5.1.3. Cash management (upravljanje gotovinom)	21
5.1.4. Financijski indikatori	22
5.1.5. Financijska revizija	25
5.2. Metode kontrole operacija	26
5.3. Metode kontrole marketinga	26
5.4. Metode kontrole ljudskih resursa	27

6. ZAKLJUČAK	30
POPIS LITERATURE.....	32
POPIS TABLICA I SLIKA	34

1. UVOD

Nakon što su postavljeni ciljevi i planovi, utvrđena struktura rada, zaposleni radnici, potrebna je kontrola da li poduzeće ide u željenom smjeru. Kako bi menadžer osigurao da posao ide u pravom smjeru mora redovito pratiti i bilježiti događanja tj. kontrolirati ih. Bez same kontrole se ne može znati koliko je napravljeno, kad, gdje, zašto i kako.

Upravljanje kontrolom podrazumijeva jasan opis uloga i odgovornosti provođenja počevši od top menadžmenta do najnižih razina istog. Takvim upravljanjem izbjegavaju se nejasnoće uz istovremeno veću pouzdanost informacija i prilagodljivost.

1.1. Problem i predmet rada

Trenutno suvremeno doba zahtjeva da se u poduzećima obavlja stalni nadzor uz primjenu ispravnih akcija i mjera kako bi se izvedba odvijala prema utvrđenim planovima. Da to nije potrebno ne bi postojala ni potreba za kontrolom.

Predmet rada je proces kontrole koji pomaže u pravilnoj provedbi planova. Ako planovi ne napreduju odgovarajućim tempom, poduzimaju se potrebne mjere za ispravljanje stvari. Kontrola je jedna veza preko kojeg se planovi mogu pravilno provoditi i kontrolirati uz analiziranje i bilježenje ostvarenja, te dobivanje potrebnih informacija.

1.2. Cilj i svrha rada

Cilj rada je približiti kroz teorijske odrednice odvijanje procesa kontrole kao funkcije menadžmenta bez koje ne bi bilo moguće uspoređivati ostvarene rezultate s planiranim.

Radom se nastoji ukazati na sve veću prisutnost i potrebu za kontrolom unutar poduzeća, te važnost primjene iste kako bi se mogli postići ciljevi poduzeća. Kontrola je jedna od upravljačkih funkcija. To nije samo funkcija direktora, već je dužnost svakog zaposlenika. Menadžer je odgovoran za svaki posao koji mu je dodijeljen, a kontrolirat će izvedbu svojih podređenih.

1.3. Struktura rada

Strukturalno rad je podijeljen na šesti poglavlja. U uvodnom dijelu definirani su problem i predmet rada, cilj i svrha rada, te njegova struktura.

Drugo poglavlje „Definiranje i svrha kontrole“ uvodi u detaljnije karakteristike i obilježja kontrole i procesa uz najvažnije sastavnice. Navedeni su i osnovni kriteriji koji definiraju kontroliranje.

U sljedećem poglavlju „Proces kontrole“ naziva kako i sama tema rada definirane su četiri etape koju svaka kontrola treba imati.

Četvrto poglavlje „Vrste kontrole“ daje nekoliko podjela kontrole i njene razine.

„Metode i tehnike kontrole“ kao nastavak na prethodno poglavlje objašnjava koji se sve alati tijekom kontrole najčešće primjenjuju.

U zadnjem dijelu „Zaključak“ iznijeta je analiza svega navedenog kroz rad. Nakon njega slijedi popis korištene literature i popis slika i tablica.

2. DEFINICIJA I SVRHA KONTROLE

Kontroliranje je 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. Još jednostavnije kontroliranje je mjerenje i ispravljanje djelovanja u svrhu ispunjenja ciljeva organizacije i planova.

Planiranje i kontroliranje su dva procesa koja se odvijaju u različitom vremenu – planiranje znači gledanje unaprijed, dok je kontroliranje proces koji se odvija u sadašnjosti (Sikavica i dr., 2008: 755).

2.1. Obilježja kontrole

Kontrola treba osigurati ispravnu procjenu stvarnog stanja i stvoriti preduvjete za prilagodbu planiranu u pokazateljima razvoja i pojedinih jedinica i cijele organizacije. Stoga je kontrola jedno od glavnih oruđa u razvoju politika odlučivanja koja osiguravaju normalno funkcioniranje organizacije i ostvarenje zacrtanih ciljeva, kako na dugoročni, tako i na operativni način upravljanja. Svrha kontrole nije uhvatiti, osuditi ili oduzeti. Glavna stvar koja uključuje kontrolnu funkciju je pomoći zaposlenima da postignu svoj cilj ili rezultat. Kontrola u uvjetima tržišnih odnosa, kada se traži otkrivanje svih resursa radnika, djeluje kao alat za upravljanje i motiv visoke produktivnosti rada. Za kontrolu su odgovorni neposredni nadređeni.

Postupak kontrole gradi se na lancu podređenosti (od najstarijeg do najmlađeg) (<https://newmagazineroom.ru/bs/kkm-kassa/vidy-kontrolya-v-menedzhmente-kratko-osnovnye-vidy-kontrolya-v/>, pristupljeno 16. lipnja 2020.).

Osnovni principi kontrole u menadžmentu (<https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf>, pristupljeno 20. lipnja 2020.):

- usklađenost – kontrola bi trebala biti usmjerena na strateške prioritete kompanije i njegova glavna područja djelovanja, sve to trebalo bi se odraziti na standarde kontrole

- učinkovitost kontrole - postiže se pravilnim odabirom kontrolnih standarda koji na odgovarajući način odražavaju kontrolirani subjekt. Ako ovaj zahtjev nije ispunjen, tada postoji neproduktivni trošak sredstava za praćenje, nepravilno odabrani standardi kontrole ne pružaju rješenje za brojne kontrolne zadatke, te se kontrola pretvara u samu sebe
- sistematska kontrola - kontrolne funkcije treba integrirati u sve funkcije organizacije i biti međusobno povezane, a pri promjeni nekih elemenata potrebne su odgovarajuće korekcije drugih
- kontrola prilagodljivosti - u realnom vremenu da se prilagodi promjenama koje se događaju u poduzeću, uzimajući u obzir izmijenjene zahtjeve za parametre kontroliranog objekta, dok se promjene mogu odnositi na objekte, kontrolne standarde, vrijeme provedbe i učestalost kontrole, izbor metoda i načina praćenja
- optimalnost kontrole - njegov volumen trebao bi biti potpun za rješavanje specifičnih problema, prekomjerna kontrola povlači za sobom neefikasno trošenje novca utrošenog na prikupljanje i obradu nepotrebnih podataka i naknadu za rad kontrolnog osoblja, izaziva nepovjerenje i nervira radnike, a nedostatak kontrole, zauzvrat, dovodi do neiskorištenih rezervi i neefikasnog trošenja resursa
- učinkovitost kontrole - zadatak koji stoji pred njom je stvaranje profita. Navedeni principi kontrole u menadžmentu primjenjuju se prilikom odlučivanja o prikladnosti korištenja jednog ili drugog kontrolnog sustava.

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. Kontroliranje je funkcija svakog menadžera, dok kontrola najviših i viših menadžera je toliko naglašena, da nižim razinama nije ni potrebno provoditi (Dujanić, 2007: 173).

Kontrola je ključna za bolje performanse i održavanje dobrih standarda, ali postoje i određena ograničenja. Može postojati učinkovit kontrolni sustav, ali vanjski čimbenici koji nisu u opsegu upravljanja mogu imati štetne učinke na rad. Ti čimbenici mogu biti vladina politika, tehnološke promjene, promjena načina rada, itd. Utjecaj faktora ne može se provjeriti sustavom kontrole u organizaciji.

Sustav kontrole uključuje velike troškove za njegovo djelovanje. Učinak svake pojedine osobe u organizaciji mora se izmjeriti i prijaviti nadređenima zato je potrebno zaposliti više osoba. Ako se performanse ne mogu kvantitativno mjeriti, tada će to primijetiti nadređeni. Vršenje kontrole zahtijeva i vrijeme i trud.

Izvođenje određenih aktivnosti koje uključuju ljudsko ponašanje ne može se utvrditi količinama. Teško je utvrditi standarde za aktivnosti poput odnosa s javnošću, razvoja menadžmenta, ljudskih odnosa, istraživanja itd. Procjena rada osoba koje se bave tim aktivnostima bit će teška.

Učinkovitost postupka kontrole ovisit će o njegovoj prihvatljivosti od strane podređenih. Budući da se kontrola miješa u pojedinačne radnje i mišljenje podređenih, oni će joj se suprotstaviti. To također može povećati pritisak rada na podređene jer se njihov rad redovito prati i ocjenjuje. Ti su čimbenici odgovorni za protivljenje kontrolama od strane podređenih (<https://www.yourarticlelibrary.com/management/controlling/control-definition-characteristics-importance-and-limitations/53346>, pristupljeno 20. lipnja 2020.).

Bez obzira radi li se o procesu ostvarivanja jednokratnih ili višekratnih ciljeva u konačnici je potrebno utvrditi jesu li se ostvarili ciljevi i u kojoj mjeri. Informacije prikupljene na taj način važne su jer omogućuju novi proces planiranja, odnosno utvrđivanja ciljeva kojim se postojeće aktivnosti mogu pokušati unaprijediti u idućem razdoblju ili sasvim novih ciljeva. Informacije stečene kontroliranjem omogućuju nagrađivanje onih koji su doprinijeli iznimnoj realizaciji ciljeva ili kažnjavanje onih koji ciljeve nisu ostvarili. Svakako kontroliranje predstavlja temelj preko kojeg menadžment može početi ispočetka s novim procesom planiranja (Rupčić, 2018: 309).

2.2. Osnovni kriteriji kontrole

Prema Slocumu, pet osnovnih kriterija efektivne kontrole (Sikavica i dr., 2004: 782):

1. povezanost sa željenim rezultatima
2. objektivnost (nepristranost)
3. kompletnost (stupanj obuhvaćenosti)
4. pravodobnost (osigurati informacije u pravo vrijeme)
5. prihvatljivost (da li je zaposleni prihvaćaju ili ne).

Kontroliranje može pomoći ostvarivanju ciljeva poduzeća, ako provede 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.

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 (IS) koji bi osiguravao potrebne informacije u pravo vrijeme i na pravom mjestu.

Za uspješnu kontrolu u poduzeću bitna je pretpostavka njegove efektivnosti tj. za uspješnu kontrolu je važno da je prihvaćaju zaposlenici ili ne, odnosno kako se prema njoj odnose. Tako se menadžerima omogućuje da odaberu ne samo adekvatan oblik kontrole već da se u skladu s tim razvija i adekvatan stil vođenja (Buble, 2006: 383).

Potrebno je voditi računa da preveliko inzistiranje i usredotočenost na kontrolu i njezinu efektivnost može rezultirati (Sikavica i dr., 2008: 785):

- s previše kontrole odnosno kontrolom svih aktivnosti koje se odvijaju unutar organizacija, kako bitnih tako i manje bitnih, pa tako organizacije koje kontroliraju pakiranje, oblačenje, korištenje interneta i elektroničke pošte u osobne svrhe, dovodi do nezadovoljstva i odupiranjem kontroli od strane zaposlenika
- kontrola postane sama sebi svrhom, da nije više sredstvo uz pomoć kojeg se ostvaruju ciljevi, već cilj sam po sebi
- uspostavom mentaliteta kontrole koji se ograničava kreativnost, inovativnost i „razmišljanje izvan kutije“
- nagrađivanjem neuspješnih i kažnjavanjem uspješnih, npr. kada se u organizacijskim jedinicama koje posluju unutar predviđenog proračuna u slijedećoj obračunskoj godini proračun smanji, a organizacijskim jedinicama koje ga probiju proračun povećá
- visokom razinom stresa i napetošću između zaposlenika

- uljepšavanjem izvještaja o radu i uspješnošću, žrtvovanjem dugoročnih u svrhu ostvarivanja kratkoročnih ciljeva.

Ispravno dizajniran sustav kontrole pomaže menadžerima anticipirati, pratiti i odgovarati na promijenjene okolnosti.

Bez kontrole, praćenja i uspoređivanja ostvarenog s zadanim menadžeri ne mogu znati koliko su njihovi podređeni, radne grupe, pojedine jedinice ili cijela organizacija uspješni. Ona služi kako bi bili sigurni da se aktivnosti i procesi odvijaju kako je planirano (Sikavica i dr., 2008: 756).

Današnji menadžment suvremenih poduzeća svjestan je da kupci, klijenti i partneri razmjenjuju informacije o poduzeću, te o tome ostavljaju zapise na različitim mrežnim lokacijama. Zna se dogoditi da informacije o lošim iskustvima nisu uopće ili u potpunosti došla do predstavnika poduzeća ili nisu nikad došle do menadžmenta, a mogu imati presudan utjecaj na razvoj poslovanja. Stoga je suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija omogućila pravovremeni nadzor nad odvijanjem poslovnih operacija i pravovremeno reagiranje pomoću alata – upravljačka ploča.

Ona omogućuje prikaz rezultata odvijanja poslovnih operacija u stvarnom vremenu korištenjem aplikacijskog sučelja kojim se integriraju informacijski sustavi poslovnih procesa ili operacija. Moguće je povezati sustave koji prate proizvodne operacije, proces nabave, distribucije i isporuke, računovodstvene i financijske sustave, te sustave za upravljanje odnosima s kupcima. Također, moguće je i korisno pratiti stupanj realizacije projekta u zacrtanom razdoblju, ostvarivanje grešaka u proizvodnom procesu, broj realiziranih ugovora, dogovoreni ponuda i slično. Potrebno je upravljačku ploču ugraditi kao dio alata i programa za praćenje zapisa o poduzeću, te o proizvodima i uslugama koje se nalaze na internetu (Rupčić, 2018: 318).

3. PROCES KONTROLE

Proces kontroliranja prolazi kroz četiri osnovne etape, a to su (Sikavica i dr., 2008: 758):

1. postavljanje standarda
2. mjerenje performansi,
3. komparacija performansi sa standardima,
4. evaluacija performansi i poduzimanje akcije.

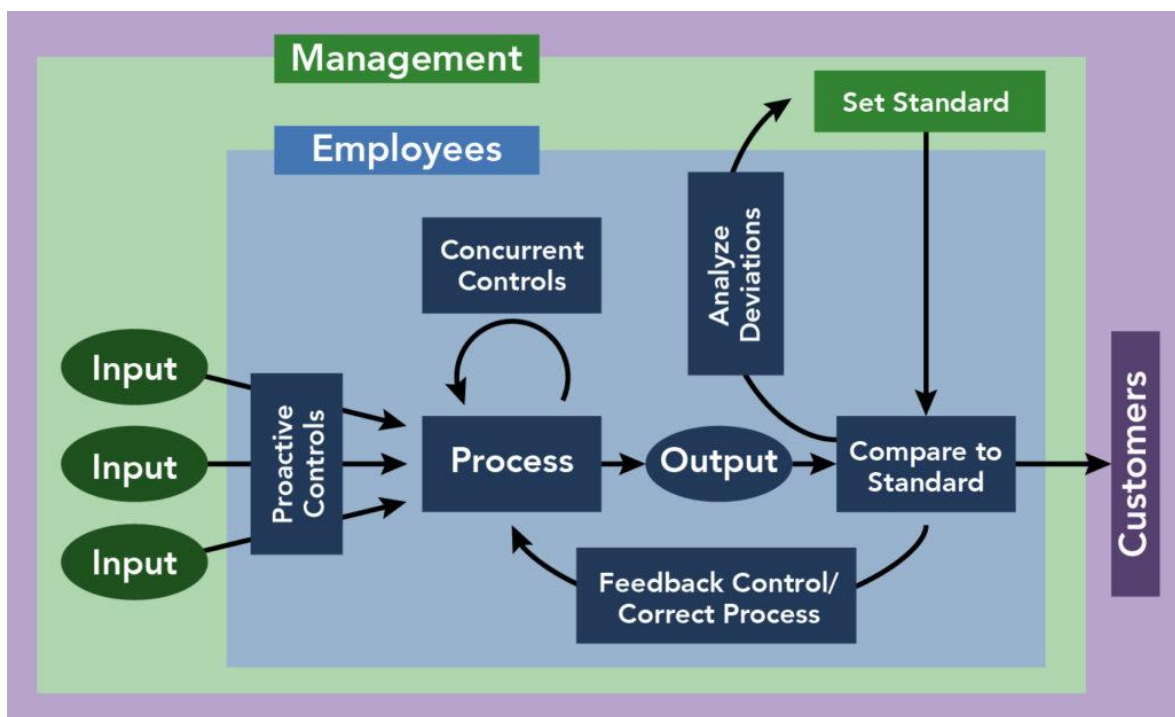
Tablica 1. Koraci za ostvarivanje kontrolnog procesa

Postavljanje standarda	Svaka je aktivnost, a time i svaki cilj multidimenzionalan. Stoga dobru kontrolu ne možemo postaviti ukoliko ne pratimo sve ključne dimenzije. <i>Kontrola proizvodnje se ne može uspostaviti ako ne pratimo na primjer produktivnost linija, kvalitetu gotovih proizvoda i količinu otpada pri proizvodnji.</i> Dogovoreni jasni standardi rada osiguravaju jasna predviđanja o tome što se očekuje od djelatnika i na temelju čega će biti procijenjen njihov osobni učinak.
Praćenje rezultata	Kontrola uključuje praćenje individualnih procesa tako da je podatak o trenutnom stanju lako dostupan. Na primjer, želja nam je utvrditi trenutno stanje narudžbi klijenata (koliko se dugo čekalo na dostavu narudžbe, je li narudžba u potpunosti isporučena, plaćeni račun...) kako bi se eventualni problemi mogli pravovremeno identificirati i korigirati. K tome, navedene informacije možemo koristiti u daljnjem radu s klijentima (koliko brzo je narudžba zatvorena, koliko je narudžbi bilo u proteklom razdoblju, ukupna količina...). Osim kvantitativnih pokazatelja u prethodnom primjeru, za koje nam je neophodan informatički sustav, možemo pratiti i različite kvalitativne pokazatelje. Na primjer, za praćenje kvalitete rada odjela za upravljanje ljudskim resursima provest ćete istraživanje zadovoljstva djelatnika koji se koriste njihovim službama.
Davanje povratne informacije o realizaciji	Iako kontrola predstavlja posljednju funkciju u procesu upravljanja, svaki uspješan menadžer praćenje i kontrolu neće obavljati samo na kraju određenog perioda, već kontinuirano. <i>Na primjer, ako nam je cilj povećanje prodaje za 5%, menadžer ne bi smio čekati kraj perioda, jer mjesečno može utvrditi progres prema željenom cilju.</i> Time ne samo da će imati mogućnost poduzimanja eventualno potrebnih korektivnih mjera već će razviti povjerenje i osjećaj uključenosti svih djelatnika u timu.
Korektivne akcije za odstupanja od postavljenih planova i željenog standarda	Ukoliko podaci o utvrđenom stanju ne zadovoljavaju postavljene standarde, nužno je poduzeti korektivne akcije. U mom dosadašnjem iskustvu, po brzini i učinkovitosti poduzimanja korektivnih akcija razlikuju se uspješne od manje uspješnih tvrtki.
Provođenje preventivnih metoda za sprječavanje korektivnih akcija	Preventivne metode uključuju bilo koji oblik razvoja djelatnika (mentorstvo, coaching, treninzi, radionice) s ciljem rješavanja nepredviđenih situacija.

Izvor: http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/skrinja_znanja/clanci/registirani/MENADZERSKE_FUNKCIJE_I_LI_KAKO_UPRAVLJATI.pdf, (pristupljeno 6. lipnja 2020.)

Kontroliranje je mjerenje i ispravljanje pojedinačnih i grupnih aktivnosti, kako bi se poslovi i procesi odvijali prema utvrđenom planu. Procesom se uspoređuju ostvareni rezultati sa planiranim i povezuje, odnosno zaokružuje cjelokupni proces menadžmenta. Kontrola predstavlja nadzor nad poslovnim aktivnostima poduzeća, njegovih dijelova i nosilaca svih funkcija. Proces kontrole uspoređuje ostvarene rezultate sa standardima i zadacima koje je kompanija postavila kao svoje ciljeve u obliku planova ili drugih razvojnih dokumenata. Da bi kontrola bila efikasna, ona mora biti pravovremena, a to se posebno odnosi na preventivnu kontrolu, ali isto tako i na tekuću kontrolu (<https://prekucavanje.files.wordpress.com/2012/10/seminarski-funkcija-vodjstva.pdf>, pristupljeno 16. lipnja 2020.).

Slika 1. Proces kontrole



Izvor: <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/the-control-process/>, (pristupljeno 20. lipnja 2020.)

3.1. Postavljanje standarda

Standardi predstavljaju ciljne veličine s kojima se uspoređuju planirani i ostvareni učinci. Pomoću standarda menadžeri ocjenjuju uspješnost obavljanja zadataka u poduzeću i ostvarenje ciljeva. Ako su standardi dobro postavljeni već u tijeku procesa odvijanja neke aktivnosti signaliziraju je li taj proces u planiranim okvirima ili izlazi iz njih, te daju signal

menadžeru za poduzimanje određenih akcija kojima će se vratiti u planirane okvire (Buble, 2006: 384).

Standardi mogu biti (Dujanić, 2007: 174):

- kvantitativni – fizički (naturalni) standardi i vrijednosni standardi (standardi troškova, kapitala i prihoda)
- kvalitativni (procjenidbeni) standardi (deskriptivni, programski i ciljni).

Fizički standardi su prirodne veličine apsolutnog ili relativnog izraza – tone, kilogrami, metri, sati po toni...

Vrijednosni standardi su novčano izražene veličine apsolutnog ili relativnog izraza, a odnose se na troškove (direktne, indirektne, jedinične i ukupne), prihod i kapital.

Deskriptivni standardi odnose se na one veličine koje se ne mogu kvantitativno izraziti, najčešće je riječ o ljudskim osobinama.

Programski standardi su oni u kojima se neka aktivnost iz određenog programa ili pak cijeli program tretira kao standard.

Ciljni standardi se izvode iz postavljenih ciljeva, a odnose se na one ciljeve koji su ne kvantitativne naravi (Buble, 2006: 385).

Isto tako standarde izvršenja s obzirom na njihovu prirodu moguće je podijeliti u pet kategorija (Sikavica i dr., 2008: 760):

- standardi troškova – odnose se na cijenu pojedinih proizvoda, usluga, procesa, aktivnosti i ljudi
- standardi vremena – upućuju na trajanje procesa, odnosno vrijeme koje je potrebno da se nešto napravi, obavi i slično
- standardi kvantitete – standardi količine, tj. obujma
- standardi kvalitete – odnose se na pogreške, točnije na njihovu učestalost i ozbiljnosti
- standardi ljudskih reakcija – meki su standardi koji se odnose na percepcije, zadovoljstvo i slične koncepte vezane za subjektivnost ljudske prirode koja također određuje uspjeh poslovanja.

3.2. Mjerenje stvarnog djelovanja

Kada su postavljeni standardi potrebno je utvrditi jesu li oni ostvareni i u kojem stupnju, te postoji li razlozi za 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. Prikupljanje i obradu tih informacija može obavljati sam menadžer, određena služba koja mu je neposredno podređena ili pak služba izvan mjerodavnosti menadžera (Buble, 2006: 385).

Efikasnost mjerenja performansi zahtjeva prikupljanje informacija dnevno, tjedno, mjesečno, godišnje. Informacije se prikupljanju da budu usporedive sa standardima (Dujanić, 2007: 174).

Mjerenje stvarnog djelovanja je lakše kad su standardi izvršenja jasniji, specifičniji i konkretniji. Četiri su uobičajena izvora informacija koja se koriste za stvarno djelovanje: osobna opažanja, statistički izvještaji, usmeni izvještaji i pisani izvještaji. U pravilu se navedene izvore informacija treba kombinirati kako bi se količinski i vrijednosno prikupilo dostatno informacija za sveobuhvatnu kontrolu (Sikavica i dr., 2008: 767).

3.3. Komparacija standarda

Svrha komparacije je postupak u kojemu se uspoređuju prikupljeni podaci o performansama sa standardima tih performansi. Svrha je utvrditi (Buble, 2006: 386):

- odstupanja ostvarenja od standarda,
- veličine odstupanja od standarda
- razloge odstupanja od standarda.

To je ključna faza u sustavu kontrole za utvrđivanje veličine odstupanja između željenog i ostvarenog, te ocjena prihvatljivosti odstupanja. Pri usporedbi može se ustanoviti da odstupanje ne postoji, da je stvarno djelovanje bolje od predviđenog (pozitivno odstupanje) te da standardi izvršenja nisu dostignuti (negativno odstupanje). Standarde je moguće postići, odnosno dostići ukoliko su nisko postavljeni. Oni ne moraju odražavati ono

što je za organizaciju presudno kako bi opstala, rasla i razvijala se, te u tom slučaju njihovo ostvarenje ne znači i uspjeh organizacije.

Iz tih razloga ni pozitivno odstupanje ne mora značiti uspjeh, iako to u slučajevima kada su standardi dobro postavljeni jesu. Na kraju krajeva, ni negativna odstupanja nisu razlog za kaznu jer mogu biti posljedica dobrih objektivnih faktora na koje organizacija, menadžeri ili zaposlenici nemaju utjecaja (Sikavica i dr., 2008: 768).

3.4. Evaluacija performansi i akcije

Neizostavni dio kontrole su korektivne akcije koje se odnose na ispravljanje organizacijskih pogrešaka koje ometaju organizacijsko djelovanje, predstavlja analitičke i dijagnostičke sposobnosti menadžera bez obzira da li je čini sam menadžer ili specijalizirane službe. Odstupanja se mogu ispraviti na različite načine, ovisno o njihovoj veličini i utjecaju (Dujanić, 2007: 175).

Griffin razlikuje tri uobičajena pravca akcije (Buble, 2006: 387):

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

Održavanje statusa quo preporuča se u onim slučajevima kad su odstupanja od standarda toliko mala da se ne isplati poduzimati neka akcije koje bi osigurale standardno ostvarenje, ali kada su ta odstupanja velika, tada je korekcija devijacije neminovna.

Koje će se korekcije poduzeti, ovisi o razlozima koji su imali utjecaja na odstupanje od postavljenih standarda, a utvrđuju se analizom. Razlozi mogu biti u planiranju, organiziranju, kadrovanju i vođenju – u svim funkcijama koje prethode kontroliranju.

Promjena standarda je posljedica spoznaje da su oni nerealno postavljeni – ni previsoko ni prenisko (Buble, 2006: 387).

Odstupanja je potrebno usporediti s predviđenim i dopuštenim rasponom odnosno odstupanjem. Ako je odstupanje u granicama onda nema razloga za poduzimanje kakvih mjera ili akcija. No, korisno je analizirati zašto je došlo do odstupanja jer i mala odstupanja tijekom nekog vremena mogu dovesti do negativnog učinka. Isto tako do promjena u poslovnoj okolini, općoj okolini, recesija, promjene zakonodavnog okvira i slično mogu ostvarivanje ciljeva na određeni način onemogućiti (Rupčić, 2018: 311).

Proces kontrole kvalitete temelji se na dvije ključne pretpostavke od kojih je jedna varijabilnost svakog procesa proizvodnje. Bez obzira koliko je proces savršeno oblikovan, postojat će određena varijabilnost u karakteristikama kvalitete od jedne jedinice do druge. Drugo načelo kontrole da procesi proizvodnje obično nisu u stanju kontrole. Zbog nepoštivanja postupaka, neobučeni operatori, neodgovarajućeg održavanja strojeva, itd. „proizvedene“ varijacije su obično mnogo veće nego je to potrebno.

Prvi posao menadžera je pronaći te izvore nepotrebnih varijacija i dovesti proces pod statističku kontrolu, gdje su preostale varijacije pod utjecajem slučajnih uzroka (Schroeder, 1999: 133).

4. VRSTE I RAZINE KONTROLE

Postoje razne vrste kontrole. Kontrola se može dijeliti s obzirom na objekt, fokus, vremenski horizont i nositelje kontrole, s obzirom na resurse odnosno poslovne funkcije koje se kontroliraju, te s obzirom na hijerarhiju planiranja i upravljanja (Sikavica i dr., 2008: 772).

Razlikuju se dva temeljna tipa sustava kontrole, a to su (Buble, 2006: 388):

- 1) sustav izvanorganizacijske kontrole - predstavlja sustav kontrole koji se nalazi izvan jedinica čija se uspješnost kontrolira, odnosno takav sustav kontrole funkcionira izvan samog poduzeća.
- 2) sustav organizacijske kontrole se odvija unutar poduzeća i provodi se u slučajevima kada izvanorganizacijsku kontrolu nije moguće primijeniti. Razlikuju se dva tipa te kontrole - birokratska kontrola i kontrola grupe.

4.1. Vrste procesa kontrole

Proces kontrole moguće je provesti s obzirom na vremenski horizont. Tako se „onim što će biti ili onog kako treba biti“ bavi anticipativna ili preliminarna kontrola. Ona se provodi prije nego što se započne s radom ili s nekim procesom. Pritom se osigurava dostupnost potrebnih resursa, te usklađenost pravca i načina rada s ciljevima. Da bi se ista mogla uspješno provesti potrebno je poznavati model djelovanja sustava koji je predmet kontrole tj. potrebno je poznavati koji su inputi potrebni, kako se odvija proces transformacije i koji se outputi očekuju. Provođenje kontrole podrazumijeva primjenu sustavnog razmišljanja, te predviđanje mogućih problema koji se u odnosima pojedinih sustava mogu pojaviti (Rupčić, 2018: 330).

Poduzeće može provoditi i usporednu kontrolu koja govori kao jest, dakle odvija se za vrijeme obavljanja neke aktivnosti. Usmjeren je na način i kvalitetu provođenja aktivnosti i zadataka pri transformaciji inputa u outpute tj. na osiguranje aktivnosti i zadaci koji se obavljaju u skladu s standardima. Kako se provodi usporedno s odvijanjem procesa, omogućuje korekciju problema i načina obavljanja aktivnosti prije nego što postane skupo, odnosno prije nego problemi eskaliraju (Sikavica i dr., 2008: 776).

Kontrola povratnom vezom usmjerena je na kontrolu krajnjeg rezultata. Ona ne može unaprijediti konačni rezultat, ali može osigurati da se određene greške u budućnosti ne

dogadaju. Kontrola je posebno korisna u segmentu prodaje kada se traži povratna informacija od kupca o stupnju zadovoljstva kvalitetom nekog proizvoda ili usluge. Sami menadžment može smatrati da su proizvod ili usluga dobri, ali konačnu ocjenu o kvaliteti daju kupci.

Ova kontrola ima prednosti u odnosu na kontrolu naprijed i usporednu kontrolu. Prvo daje menadžerima povratnu informaciju o kvaliteti njihova planiranja, pokazuje da li je potrebno prilagoditi ciljeve, planove ili standarde izvršenja, a drugo povećava motivaciju zaposlenika jer pruža povratnu informaciju o tome koliko su uspješno izvršili dodijeljene zadatke (Sikavica i dr., 2008: 776).

Jedan od najčešćih oblika kontrole unatrag je inspekcija koja se definira kao korištenje pojedinca ili specijaliziranih jedinica u svrhu kontrole kvalitete proizvedenih proizvoda ili usluga. Ako se inspekcijom troši ili gubi vrijednost, organizacije se odlučuju na uzorkovanje tj. određeni manji postupak outputa koji kontroliraju. Isto tako pri definiraju uzorka na temelju kojeg će se ispitivati kvaliteta cjelokupnog outputa treba imati na umu da osim što neke inspekcije uništavaju proizvode, one mogu biti prilično skupe, zahtijevati korištenje složene opreme za testiranje i dugo trajati.

U svrhu praćenja poslovanja organizacije sve češće koriste kontrolu unaprijed i usporednu kontrolu jer omogućuju sprječavanje nastajanja odnosno uočavanje problema u ranoj fazi i sudjelovanje zaposlenika u kontroli (Sikavica i dr., 2008: 777).

4.2. Razine procesa kontrole

S aspekta menadžmenta postoje četiri razine kontrole, a to su (Buble, 2006:394):

1. kontrola na individualnoj razini
2. kontrola na funkcijskoj razini
3. kontrola na divizijskoj razini
4. kontrola na korporacijskoj razini.

Kontrola na individualnoj razini odnosi se na rezultate koje ostvaruje svaki pojedinac na svom radnom mjestu, obavljajući zadatke koji su mu dodijeljeni od sveukupnih zadataka poduzeća. Obično se u poduzeću razlikuju primarni i sekundarni zadaci. Primarni zadaci su oni kojima se ostvaruje djelatnost poduzeća, a najčešće se nazivaju proizvodnim zadacima,

dok sekundarni zadaci omogućuju, podupiru ili pospješuju primarne zadatke – neproizvodni zadaci.

U proizvodnim poduzećima rezultati koji se ostvaruju izvršenjem primarnih zadataka materijalne su naravi pa se oni najbolje mogu kontrolirati primjenom sustava kontrole outputa. Najčešći oblik kontrole u tim poduzećima je kontrola kvalitete (Buble, 2006: 395).

Kako bi se izvršila kontrola kvalitete, primjenjuju se dva tipa kontrole (Dujanić, 2007: 187):

- kontrola kvalitete unaprijednom spregom
- kontrola kvalitete povratnom spregom.

Kontrola kvalitete unaprijednom spregom aktivna je anticipacija problema koje treba rješavati prije nego nastanu. Odgovara na pitanje hoće li inputi, procesi i outputi dovesti do ostvarenja postavljenih ciljeva.

Kontrola kvalitete povratnom spregom oblik kontrole koji osigurava da se jednom nastale poteškoće ne ponove. Odgovara na pitanje je li output u skladu s planiranim ciljevima.

Oba oblika kontrole orijentirana su na mjerenje atributa i varijabli inputa, te outputa kvalitete proizvoda (strukture, pouzdanost, trajnost, dizajn, itd.). Mjerenje varijabli orijentirano je težinu, visinu, dužinu, dok je mjerenje atributa usmjereno na karakteristike koje su prihvatljive ili ne.

Sekundarni podaci su oni koji se obavljaju na neproizvodnim radnim mjestima. Riječ je o službama koje u poduzeću obavljaju uredske poslove pa je razumljivo da se tamo primjenjuju drugačiji sustavi kontrole – birokratski tipovi kontrole kao što su pravila, procedure, budžeti, a provode je menadžeri prve razine (Buble, 2006: 395).

Funkcijska razina je organizacijska razina koju karakterizira postojanje grupa istorodnih poslova. Najčešće se navodi šest poslovnih funkcija. Iste su prikazane u sljedećoj tablici (Dujanić, 2007: 187).

Tablica 2. Tipovi kontrole po funkcijama

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: Dujanić, M. Osnove menadžmenta. Rijeka. 2007. str. 187.

Funkciju istraživanja i razvoja karakterizira kreativni proces rada čija je kontrola teška i skupa. Najčešće se poduzima kontrola inputa koja se prvenstveno odnosi na ljudske resurse kao dominantni faktor te funkcije.

Funkcija prodaje karakteristična je po tome što su njezini outputi potpuno prepoznatljivi, a manifestiraju se u proizvodima i uslugama koja je ona dužna plasirati na tržište.

Funkcija poslovanja s materijalima osigurava potrebne materijalne inpute za normalan proces rada (proizvodnje ili druge djelatnosti). Kontrola se provodi na ulazu gdje se utvrđuje količina nabavljenih materijala, a izlazu iz skladišta gdje se utvrđuje količina materijala izdanih u radni proces, te kontrola zaliha materijala na skladištu.

Funkcija operatike orijentirana je na proces transformacije ili konverzije inputa u output. Naziva se i funkcijom proizvodnje, čime se provodi njezino reduciranje na područje proizvodnih poduzeća.

Funkcija financija i računovodstva karakteristična je po tome što se njezini rezultati mogu teško kontrolirati pa se pribjegava organizacijskoj kontroli – pravila, procedura, standarda i budžeta.

Funkcija ljudskih resursa orijentirana je na različite procedure u vezi s regrutiranjem, selekcijom, obukom, razvojem i drugim aktivnostima koje se odnose na osoblje (Buble, 2006: 396-397).

Kontrola na divizijskoj razini naziva se i poslovna razina s obzirom da se na njoj formiraju strategijske poslovne jedinice i centri odgovornosti. Integriraju se funkcijske aktivnosti radi ostvarenja strategijskih ciljeva. Koji će se tip kontrole primijeniti ovisi o tipu

izabrane strategije. Sustav kontrole i njihove povezanosti s generičkim strategijama prikazan je u tablici 3 (Dujanić. 2007: 188).

Tablica 3. Generičke strategije i tipovi kontrole

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

Izvor: Dujanić, M. Osnove menadžmenta. Rijeka. 2007. str. 187.

Na korporacijskoj razini poduzeće mora izabrati strukturu koja mu omogućuje da operira efikasno na brojim različitim poslovima u kojima se obično bira jedan od modela multidivizijske strukture u ovisnosti o tome radi li se o nepovezanoj, povezanoj diverzifikaciji ili vertikalnoj integraciji (Buble, 2006: 400).

Tablica 4. Korporacijske strategije i kontrola

Korporacijska strategija	Tržišna kontrola	Birokratska kontrola	Kontrola grupe
Nepovezana diverzifikacija	Velika promjena	Neznatna promjena (budžet)	Mala promjena
Vertikalna integracija	Velika promjena (transferne cijene)	Velika promjena (standardizacija, budžeti)	Neznatna promjena (norme i vrijednosti)
Povezana diverzifikacija	Mala promjena	Velika promjena (pravila, budžeti)	Velika promjena (razvoj korporacijske kulture)

Izvor: Buble, M. Osnove menadžmenta. 2006. Zagreb. str. 400.

Sustav kontrole na razini korporacije mora biti utemeljen na pretpostavci da se struktura i kontrola osiguraju optimalni transfer resursa između divizije, a da pri tome svaka divizija operira nezavisno.

Isto tako potrebno je da proces definiranja kontrolnih sustava bude dvosmjernan na način da zaposlenici sudjeluju u davanju prijedloga o načinu kontrole za koji smatraju da može biti najobjektivniji, te da aspekti procesa budu poznati onima koje se kontrolira.

Ljudski potencijal je najveći kapital kojeg poduzeće ima te je njegovim učinkovitim upravljanjem moguće postići kontinuirano unaprjeđenje odnosno održivost poslovanja. Tako naglasak treba biti na sinergijskom upravljanju ljudskim potencijalima odnosno njihovom kontinuiranom razvoju, a ne kontroli. Treba izgraditi tim kompetentnih zaposlenika koji sudjeluju u donošenju odluka na temelju svog znanja i iskustva, koji treba nagraditi kroz kompenzacije, nagrade i razvoj karijere što doprinosi lojalnosti poduzeću i posvećenosti ciljevima (Rupčić, 2018: 318).

Isto tako proces kontrole moguće je provoditi prema hijerarhiji menadžmenta, pa tako razlikujemo (Rupčić, 2018: 313):

- stratešku kontrolu
- taktičku kontrolu
- operativnu kontrolu.

Stratešku kontrolu provodi vrhovni menadžment da bi se utvrdilo kako se provode strateški planovi. Vrhovni menadžment stratešku kontrolu provodi i na način da prati i nadzire odnose s unutarnjim, a posebno s vanjskim dionicima, tako prati dinamiku tržišta nabave i prodaje te transformacijskog procesa. Upravljanjem odnosa s ključnim dionicima menadžment može osigurati provođenje strateških planova te pravovremenu potrebu uvođenja korektivnih aktivnosti.

Taktičku kontrolu provodi srednji menadžment, menadžment divizija i većih organizacijskih jedinica. S obzirom na opseg odgovornosti utvrđuje se dinamika ostvarivanja profita divizije, prihoda i rashoda odjela kojih je na čelu. Također, prati dinamiku potrebnih inputa kako bi se osigurao željeni output.

Operativna kontrola je proces kojim se bavi menadžment najniže razine, prati se dinamika svakodnevnih operacija te se po potrebi provode korektivne mjere. Izvješća se izrađuju često – tjedno ili čak dnevno, a o odstupanjima obavještava se menadžment više razine.

Iz svega prethodno navedenog zaključuje se da proces kontrole prati razine menadžmenta, a one se odražavaju u organizacijskoj strukturi (Rupčić, 2018: 313).

5. METODE I TEHNIKE KONTROLE

Među najznačajnije metode i tehnike kontrole svakako spadaju: metode financijske kontrole, metode kontrole operacija, metode kontrole marketinga i metode kontrole ljudskih resursa.

5.1. Metode financijske kontrole

Metode financijske kontrole koriste se u svakodnevnoj praksi kao oblik kontrole kojim se osiguravaju informacije o relevantnim performansama koje se kompariraju sa standardima te na temelju toga donose odluke o eventualnim korektivnim akcijama. Neke od njih su: budžetska kontrola, financijski izvještaji, Cash Management (upravljanje gotovinom), financijski indikatori, te financijska revizija (Dujanić, 2007: 179).

5.1.1. Budžetska kontrola

Budžetska kontrola – budžet je najšire korišteno sredstvo menadžerske kontrole, te služi za formuliranje planova za neki period izražen u brojkama. Nužni su zato što prihodi i troškovi u poduzeću ne nastaju istodobno. U velikim kompanijama izrada budžeta je godišnji postupak, pri čemu se budući prihodi i troškovi razbijaju na mjesečne (ili čak tjedne) procijenjene vrijednosti, a ponekada je potrebno i više mjeseci (<https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/B/Bud%C5%BEet>, pristupljeno 16. lipnja 2020.).

Postoje razne vrste budžeta. Razdoblje na koje se donosi budžet može biti različito, ali uvijek treba voditi računa da omogući što preciznije procjene i što bolje procjene ostvarenja efekta menadžmenta. Tako se razlikuju i tri vrste budžeta:

- godišnji budžet – temeljna i najvažnija vrsta budžeta koji kao dio strateškog plana poduzeća transponiran čini razdoblje od jedne godine, a moguća su i kraća razdoblja (kvartali i mjeseci)
- budžet kapitalnih izdataka – koji se odnosi na razdoblje od 5 do 10 godina, obuhvaća proračun potrebnih investicijskih ulaganja u imovinu poduzeća
- neprekidani (trajni) budžet podrazumijeva vrstu budžeta u kojem se neprekidno pridodaje idući mjesec posljednjem budžetskom mjesecu na kraju tekućeg mjeseca, tako da taj budžet pokriva razdoblje od godine dana (Buble, 2006: 415).

Vrste budžeta s obzirom na obuhvat razine aktivnosti (Dujanić, 2007:):

- budžet poduzeća – obuhvaća sve aktivnosti poduzeća kao cjeline izražene u financijskom ili nekom drugom izrazu, bilo da je na kratkoročno ili dugoročno razdoblje
- budžet dijelova poduzeća – obuhvaća one aktivnosti koje se odnose na odgovarajući organizacijski dio poduzeća, te sadržaj stoga ovisi o tipu organizacijske jedinice za koju se odnosi.

Vrste budžeta s obzirom na sadržaj obično se razlikuje glavni budžet od pojedinačnih koji su direktno ili indirektno dijelovi glavnog budžeta. Master (glavni) budžet je sustav međusobno povezanih budžeta koji predstavlja plan aktivnosti za određeno razdoblje (https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/8%20-%20Bud%C5%BEetiranje.pdf, pristupljeno 16. lipnja 2020.).

5.1.2. Financijski izvještaji

Financijski izvještaji iskazuju neke aspekte financijskih prilika u poduzeću, a najčešće je to riječ o bilanci i iskazu dobitka i gubitka.

Bilanca predstavlja prikaz aktive i pasive poduzeća u nekoj vremenskoj točki, najčešće kraj godine. Bilanca stanja važna je za informacije o stanju ekonomske jedinice, pokazuje ravnotežu između vrijednosti aktive ili imovine i veličine obveza ekonomske jedinice. Ako aktiva (imovina) nije jednaka obvezama, onda je uravnotežujuća stavka kapital ekonomske jedinice, koja je po veličini jednaka razlici između aktive/imovine i obveza (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=7612>, pristupljeno 17. lipnja 2020.).

Iskaz dobitak i gubitka sumira prodaju poduzeća u određenom vremenskom razdoblju prikazujući s jedne strane prihode, a s druge strane troškove. Obično sadrži stavke: prodaje, neto prodaje, troškove, bruto dobitak, operativni troškovi, operativni dobitak, dobitak prije oporezivanja, porezi, neto dobitak (Buble, 2006: 418).

5.1.3. Cash management (upravljanje gotovinom)

Kao što i sam naziv kaže predstavlja sustav upravljanja gotovinom u cilju što boljeg korištenja. Potreban je informacijski sustav koji osigurava sliku stanja i kretanje gotovine. Pravilo je da se gotovina mora uvijek kretati tj. što je veći obrt gotovine to se s manjom sumom gotovine mogu podmiriti iste obveze, pa ostaje višak koji se može plasirati (Dujanić, 2007: 182).

Prvi zadatak koji upravitelj gotovine mora obaviti je pravilno izvršavanje i kontrola plaćanja. To se mora učiniti u skladu s smjernicama koje je postavila tvrtka: plaće, dobavljači i porezna tijela moraju se posvetiti strogoj pažnji politikama i procedurama tvrtke. Računovođa može izvršiti rezervaciju, dok upravitelj gotovine daje upute banci nakon odobrenja odgovarajućeg upravitelja. Paralelno, voditelj gotovine nadzire novac koji pristiže od kupaca. Da bi upravljao plaćanjima, upravitelj gotovine mora unaprijed znati kada će novac dolaziti i izlaziti i koliko. Surađuje s kolegama na dovršavanju prognoze novčanog toka: kada će se plaća morati isplatiti? kada moramo platiti za ovaj novi stroj? kada će ovaj klijent platiti?

U velikoj korporaciji koja može vidjeti tisuće transakcija bilo kojeg dana, unaprijed je pitati o svakoj potencijalnoj uplati i njezinu vremenu praktično je nemoguće. Da bi se riješili toga, upravitelji gotovine često se oslanjaju na modele predviđanja koji predviđaju novčane tokove na temelju povijesnih podataka.

Danas se softverske aplikacije koriste za razvoj i pokretanje novčanih predviđanja za velike korporacije. Kako se prognoziranje gotovine povećava složenosti, operativne odluke u vezi s bankarskim uslugama također postaju dužnost upravitelja gotovine. Sve dok tvrtka ima dovoljno suvišnog novca, netočno predviđanje nije problem, ali kada banka mora pružiti kredit, to će koštati novac tvrtke u dodatnim naknadama i kamatama. Ova vrsta pogreške u upravljanju novcem može biti posebno bolna ako je tvrtka uložila višak novca u očekivanju da ima dovoljno sredstava za plaćanje računa. To je ujedno i posao upravitelja gotovine da identificira višak gotovine i investira ga za kratkoročnu dobit.

Međutim, u vrijeme vrlo niskih ili čak negativnih kamata, pronalaženje načina za zaradu s niskim rizikom postaje sve teži zadatak. Povrh svega toga, upravitelj gotovine mora se baviti i devizama. Kada se plaćanja moraju izvršiti u drugoj valuti koja nije standardna valuta tvrtke, upravitelj gotovine mora kupiti strane valute, često u dogovoru s kolegama iz odjela za upravljanje rizikom (<https://treasuryxl.com/what-is-cash-management/>, pristupljeno 20. lipnja 2020.).

5.1.4. Financijski indikatori

Isti označuju različite pokazatelje koji se izračunavaju na temelju podataka iz financijskih izvještaja. To su mjerila financijskog stanja poduzeća koja se mogu komparirati s pripadajućom granom kako bi se dobila predstava o financijskoj sposobnosti poduzeća. Najčešće se grupiraju u pet glavnih tipova (Buble, 2006: 421):

1. Pokazatelji profitabilnosti

2. Pokazatelji likvidnosti
3. Pokazatelji financijske poluge
4. Pokazatelji aktivnost
5. Pokazatelji investiranja.

Analiza profitabilnosti smatra se najvažnijim dijelom financijske analize, a provodi se na slijedećih pet pokazatelja:

$$\text{bruto profitna marža} = \frac{\text{bruto dobitak}}{\text{prihod od prodaje}}$$

$$\text{operativna profitna marža} = \frac{\text{operativni dobitak}}{\text{prihod od prodaje}}$$

$$\text{neto profitna marža} = \frac{\text{dobitak poslije oporezivanja}}{\text{prihod od prodaje}}$$

$$\text{povratak na ukupni kapital} = \frac{\text{operativni dobitak}}{\text{ukupna aktiva}}$$

$$\text{povratak na ukupni dionički kapital} = \frac{\text{dobitak poslije oporezivanja}}{\text{ukupni vlastiti kapital}}$$

Likvidnost je sposobnost poduzeća da u roku podmiruje svoje tekuće obveze. Izražava se pokazateljima:

$$\text{tekući odnos} = \frac{\text{tekuća aktiva}}{\text{tekuća pasiva}}$$

$$\text{brzi odnos} = \frac{\text{tekuća aktiva} - \text{zalihe}}{\text{tekuće obveze}}$$

$$\text{zalihe prema neto radnom kapitalu} = \frac{\text{zalihe}}{\text{tekuća aktiva} - \text{tekuća pasiva}}$$

Pokazatelji financijske poluge poduzeća su mjera isplativosti zaduživanja, a kreditorima mjera za procjenu stupnja rizika ulaganja u poduzeće. Najvažnija četiri

pokazatelja su: stupanj zaduženosti, odnos duga i glavnice, odnos dugoročnih obveza i glavnice, odnos pokrića kamata.

$$\text{stupanj zaduženosti} = \frac{\text{ukupne obveze}}{\text{ukupna aktiva}}$$

$$\text{odnos duga i glavnice} = \frac{\text{ukupne obveze}}{\text{vlasnička glavnica}}$$

$$\text{odnos dugoročnih obveza i glavnica} = \frac{\text{dugoročne obveze}}{\text{vlasnička glavnica}}$$

$$\text{odnos pokrića kamata} = \frac{\text{operativni dobitak}}{\text{troškovi kamata}}$$

Pokazatelji aktivnosti su mjerila izloženosti prihoda od prodaje, a najčešće se nazivaju koeficijentima obrtaja. Razlikuju se četiri pokazatelja: obrtaj zaliha, obrtaj dugotrajne imovine, obrtaj tekuće imovine i obrtaj neto potraživanja. Njihov izračun pokazan je formulama u nastavku.

$$\text{obrtaj zaliha} = \frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{zalihe}}$$

$$\text{obrtaj dugotrajne aktive} = \frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{dugotrajna aktiva}}$$

$$\text{obrtaj tekuće aktive} = \frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{tekuća aktiva}}$$

$$\text{obrtaj neto potraživanja} = \frac{\text{prihodi od prodaje}}{\text{potraživanja od kupaca} - \text{obveze prema dobavljačima}}$$

Pokazatelji investiranja pružaju dioničarima informacije o efektima ulaganja u redovite dionice. Najvažnijih pet pokazatelja: zarada po dionici, dividende po dionici, povrat na dioničku glavnici i cijena prema zaradi po dionici (Buble, 2006: 426).

$$\text{zarada po dionici} = \frac{\text{dobitak poslije oporezivanja povlašene dividende}}{\text{broj običnih dionica}}$$

$$\text{dividende po dionici} = \frac{\text{dobitak poslije oporezivanja povlašene dividende} - \text{zadržani dobitak}}{\text{broj običnih dionica}}$$

$$\text{povratak na dioničku glavnici} = \frac{\text{dobitak poslije oporezivanja povlaštete dividende}}{\text{prosječno stanje dioničke glavnice}}$$

$$\text{prinos po dividendi} = \frac{\text{dividenda po dionici}}{\text{tržišna cijena dionice}}$$

$$\text{cijena prema zaradi po dionici} = \frac{\text{tržišna cijena dionice}}{\text{zarada po dionici}}$$

Uporabom svih navedenih pokazatelja dolazi se saznanja u kojem se stanju nalazi poduzeće što je nužno za bilancu te račun dobiti i gubitka kako bi se sve operacije mogle obaviti na vrijeme.

5.1.5. Financijska revizija

Definicija revizije kao pojma je sistematiziran proces objektiviziranog pribavljanja i stvaranja dokaza o ekonomskim događajima i rezultatima s ciljem da se ustanovi usklađenost između postojećeg poslovanja i izvještaja o poslovanju sa unaprijed definiranim kriterijima te da se to dostavi zainteresiranim korisnicima. Financijska revizija vodi brigu o računovodstvenom, financijskom i operativnom sustavu poduzeća, a dijeli se na eksternu i internu

(<http://www.efzg.unizg.hr/userdocsimages/RAC/mbrozovic/04%20Objekt%20i%20predmet%20revizije.pdf>, pristupljeno 20. lipnja 2020.).

Kod eksterne revizori obavljaju prvenstveno reviziju financijskih izvještaja kojom se treba utvrditi jesu li financijski izvještaji realni i objektivni, tj. jesu li dobra podloga za donošenje poslovnih odluka. Kriteriji na temelju kojih se prosuđuje realnost i objektivnost financijskih izvještaja računovodstvena su načela, računovodstveni standardi, zakonski propisi te prihvaćene računovodstvene politike.

Interna je revizija usmjerena na ocjenu kvalitete poslovanja radi njezina poboljšanja, tj. smanjenja neizvjesnosti poslovanja, upravljanja rizicima i stvaranja dodane vrijednosti. Kvaliteta poslovanja prosuđuje se na temelju više kriterija kao što su ciljevi poduzeća,

politike poduzeća i sl. Postupak interne revizije definiran je standardima interne revizije, kodeksom etike internih revizora te njihovim internim pravilima (<https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=52626>, pristupljeno 20. lipnja 2020.).

5.2. Metode kontrole operacija

Metode su orijentirane na kontrolu neposrednog procesa transformacije inputa u output, a u svrhu osiguranja optimalne kvalitete outputa. Mogu se razlikovati s obzirom na objekt kontrole, faze izvođenja operacija i stupanj obuhvatnosti (Buble, 2006: 428).

Razlikuju se (Dujanić, 2007: 184):

- s obzirom na objekt kontrole: kontrole sirovine i materijala, operacija, dijelova, gotovih proizvoda, opreme i postrojenja
- s obzirom na faze izvođenja operacija: ulazna kontrola (kontrola materijala i sirovina), međufazna kontrola (kontrola u tijeku procesa izrade), završna kontrola (kontrola završnih proizvoda)
- s obzirom na stupanj aktivnosti: totalna – integralna kontrola, statistička kontrola kvalitete – kontrola samo jednog broja elemenata iz skupa na temelju čega se zaključuje o kvaliteti cijelog skupa.

5.3. Metode kontrole marketinga

Metode kontrole marketinga su direktno usmjerene na kontrolu marketinške funkcije u poduzeću kako bi se efektivno izvršavala strategija marketinga. Razlikuju se četiri vrste kontrole marketinga:

- kontrola godišnjeg plana – namijenjena odgovornom menadžmentu kako bi utvrdili dostižu li planirane rezultate ili ne, primjeri su analiza tržišnog udjela, analiza korisnika ili prodajnih kanala
- kontrola profitabilnosti – namijenjena prvenstveno kontrolingu, ali i svima koji donose odluku u poslovanju, a odnosi se prvenstveno na utvrđivanje gdje se gubi, a gdje zarađuje
- kontrola efikasnosti – namijenjena prvenstveno linijski odgovornim menadžerima i kontrolerima kako bi utvrdili koriste li na najbolji način i eventualno poboljšaju upotrebu dostupnih sredstava, kao npr., efikasnost prodajne mreže, nagrađivanje prodajnog osoblja vezano uz donošenje vrijednosti organizaciji elementi su koje bi svaka ozbiljna organizacija trebala imati ili efikasnost oglašavanja

- strateška kontrola – namijenjena prvenstveno top menadžmentu kako bi se procijenilo jesu li odabrali najbolje što su mogli u odnosu na tržište, proizvode, korisnike i kanale prodaje (<https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/1060-uloga-kontrolinga-u-izradi-i-kontroli-plana-strategije-marketinga>, pristupljeno 17. lipnja 2020.).

5.4. Metode kontrole ljudskih resursa

Kontrola ljudskih resursa treba osigurati efikasno odvijanje cjelokupnog ciklusa angažiranja, razvoja i korištenja ljudskih resursa u skladu sa strateškim planovima poduzeća. Primjenjuju se dvije primarne tehnike kontrole u ove svrhe, a to su: procjena performansi i analiza ključnih pokazatelja ljudskih resursa (Buble, 2006: 435).

Pri procjeni performansi zaposlenika, svaka tvrtka treba kreirati vlastiti sustav i metodologiju. Osim kvantitativnih pokazatelja (npr. prodaja, broj transakcija i slično), mogu se primjenjivati i kvalitativni pokazatelji (npr. stupanj motiviranosti zaposlenika, samoinicijativnost i slično). Slijedeći kriteriji mogu imati posebnu važnost za procjenu performansi zaposlenika:

- točnost – podrazumijeva da zaposlenik (ne) radi svoj posao do punog potencijala, zaposlenici koji redovito dolaze na posao ili su odsutni s posla ili neće ispuniti postavljene ciljeve na isti način
- kvaliteta rada – podrazumijeva pravovremeni završetak poslova prema željenom standardu i isti je ključan pokazatelj pri mjerenju uspješnosti zaposlenika
- zadovoljstvo klijenata – podrazumijeva da je učinkovitost zaposlenika ispunila ili premašila njihova očekivanja. Učinkovitost zaposlenika će se očitovati i u odnosima s klijentima (<https://www.datalab.hr/blog/mjerite-li-performanse-zaposlenika/>, pristupljeno 17. lipnja 2020.).

Pokazatelji ljudskih resursa su brojni, a najčešće korišteni: fluktuacija, apsentizam, prihod po zaposleniku, trošak zapošljavanja, duljina zaposlenja, stopa zadovoljstva poslom....

Fluktuacija zaposlenika je pokazatelj koji se koristi kako bi se utvrdilo jesu li zaposlenici zadovoljni ili ne. Stopa fluktuacije je prosječno od 15-20% u većini gospodarskih

sektora, a dobar cilj za težiti bio bi 10% ili manje. Da bi izračunali fluktuaciju zaposlenika prvo je potrebno odrediti koliko prosječno zaposlenika neka organizacija ima u nekom vremenskom periodu, a zatim podijeliti taj broj s brojem zaposlenika koji su odustali ili bili otpušteni. Fluktuacija se može izračunati za bilo koji vremenski okvir: mjesec, tromjesečje, polugodište ili godina. Mjerenje fluktuacije može biti napravljeno prema nekoj drugoj podjeli kao što je to npr. lokacija, odjel ili menadžer kako bi se dobio bolji i konkretniji podatak.

Apsentizam neke organizacije koriste pokazatelj odsutnosti kao mjerilo zdravlja zaposlenika i jer je opće poznato kako će nesretni zaposlenici ili oni s zdravstvenim, privatnim ili životnim problemima imati odsustva u odnosu na ukupni broj zaposlenih. Prema nekim općim pokazateljima stopa od 2,5% je uobičajena. Da bi se izračunala odsutnost potrebno je dodati sve propuštene radne dane i podijeliti taj broj s ukupnim brojem radnih dana (<https://gorankrmpotic.eu/ljudski-resursi-hr/kljucni-pokazatelji-uspjesnosti-o-ljudskim-resursima/>, pristupljeno 17. lipnja 2020.).

Prihod po zaposleniku pomaže odrediti vrijednost zaposlenika u nekoj organizaciji gdje bi isti u prosjeku trebali ostvariti dovoljno prihoda kako bi opravdali svoje troškove. Za izračun prihoda po zaposleniku treba odrediti koji su ukupni prihodi za neki vremenski period, kao što je mjesec ili tromjesečje ili polugodište ili godina, te je dobivenu vrijednost potrebno podijeliti s ukupnim brojem zaposlenih u istom promatranom periodu.

Trošak zapošljavanja je pokazatelj koji pokazuje kolika je cijena za proces regrutacije i zapošljavanja svakog novog zaposlenika. Da bi se izračunao trošak zapošljavanja potrebno je razmotriti sve ostale troškove zapošljavanja.

Duljina zaposlenja pokazatelj je zadovoljstva zaposlenika i osjećaja zadovoljstva radom u istom poduzeću. Što duže zaposlenici ostaju u nekoj organizaciji, to će posao biti stabilniji. Dugovječnost zaposlenika smanjuje troškove zapošljavanja jer će potreba za zapošljavanjem biti manja. Da bi se izračunala duljina zaposlenja potrebno je oduzeti datum zapošljavanja od svakog zaposlenika od nekog datuma – tekući dan, a zatim dobiveni broj podijeliti s brojem dana u godini.

Koeficijent zadovoljstva poslom može se mjeriti putem anketa, intervjua, poput upitnika o zadovoljstvu kupaca. Može se koristiti bilo koja vrsta mjerenja, ali je temelj odrediti početnu vrijednosti u nekom vremenu, a zatim povremeno provjeravati jesu li zaposlenici više ili manje zadovoljni tijekom protoka određenog vremena (<https://gorankrmpotic.eu/ljudski->

resursi-hr/kljucni-pokazatelji-uspjesnosti-o-ljudskim-resursima/, pristupljeno 17. lipnja 2020.).

Metoda 360 stupnjeva bavi se procjenom kvalitete rada većeg broja dionika, kako u poduzeću tako i izvan njega. To mogu biti menadžeri, kolege, kupci i ostali s kojima zaposlenik dolazi u kontakt. Izvor podataka je raznovrstan odnosno dolazi iz raznih izvora, može se smatrati objektivnim prikazom kvalitete rada pojedinca.

Proces treba provoditi u duljem vremenskom razdoblju kako bi se povećala njegova objektivnost, te je potrebno omogućiti i davanje opisa određene situacije ili značajke rada zaposlenika (Rupčić, 2018: 317).

6. ZAKLJUČAK

Kontrola kao peta funkcija menadžmenta može se definirati kao nadzor nad radom i poslovanjem poduzeća uz uspoređivanje unaprijed postavljenih ciljeva i rezultata. Sami proces kontrole sastoji se od nekoliko faza koje je potrebno prilagoditi danim okolnostima.

U fazi postavljanja standarda daje se odgovor na pitanje što se želi postići, oni daju rezultat koji će označiti kada se postigne definirani cilj. Mjerenje ostvarenja događa se kad je proces gotov ili pri kraju razdoblja, dok faza usporedbe rezultata s standardima daje odgovor jesu li ciljevi ostvareni i u kojoj mjeri.

Svrha kontrole je praćenje ostvarenih ciljeva koji se utvrđuju na temelju stvarnih odstupanja od prethodno postavljenih planova. Dolazi se do zaključka da je kontrola poveznica svih menadžerskih aktivnosti.

Proces kontroliranja nije jednoznačan i jednostavan, nego je to funkcija menadžmenta koju je potrebno prilagoditi okolnostima u kojima se provodi tj. treba osmisliti takav način kontrole koji će biti u skladu s postavljenim planovima, da se prate organizacijska načela, usklađeni s organizacijskom kulturom, upravljanjem ljudskim resursima i stilom vođenja. Potrebno je proces kontrole gledati kao sastavni dio složenog procesa menadžmenta.

Sam proces kontrole ima važan cilj da ukaže na potrebu razvijanja vještina i znanja zaposlenika. Ponekad zaposlenici tražene zadatke ne mogu obavljati na kvalitetan način jer ne posjeduju odgovarajuće znanje ili iskustvo, pa je zbog toga neophodno da se rezultatima provedenog procesa kontrole pristupi proaktivno. U današnjem vremenu i u radu suvremenog poduzeća sudjeluje i velik broj zaposlenika pri donošenju odluka. Najčešće donose odluke o svojim rutinskim poslovima i zaduženjima za koja znanja i vještine posjeduju.

Kada bi svi zaposlenici uz svoj rad, trud, znanja i vještine ulagali u ono što je organizaciji najbolje tada kontrola ne bi postojala, ali uvijek se događa da zaposlenici ne znaju što rade, te nadređeni moraju intervenirati, tj. uvesti kontrolu kako bi se spriječilo neželjeno ponašanje koje može dovesti do negativnih poslovnih rezultata.

Suvremeni koncept kontrole predviđa sustav koji ne daje samo povijesni zapis onoga što se dogodilo s tvrtkom u cjelini, već precizira razlog zašto se to dogodilo i pruža podatke koji omogućavaju izvršnom direktoru ili šefu odjela da preuzme korektivne korake ako

ustanovi da je na pogrešnom putu, povećao opseg kontrole da pomaže u pronalaženju razloga za slabe performanse, a zatim sugerirajući načine poboljšanja. Također da daje informacije najvišim rukovoditeljima za procjenu njihovog učinka.

Da se zaključiti da kontrolu procesa čine provjere da li se sve događa u skladu s usvojenim planom, danim uputama i utvrđenim načelima. Mora ukazati na slabosti i pogreške kako bi ih uklonili i spriječili pojavu novih dok djeluje na stvari, ljude, akcije, programe, organizaciju, itd..

POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Buble, Marin. 2006. Osnove menadžmenta. Sinergija. Zagreb.
2. Dujanić, Marčelo. 2007. Osnove menadžmenta. Digital point tiskara. Rijeka.
3. Rupčić, Nataša. 2018. Suvremeni menadžment – teorija i praksa. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Rijeka.
4. Schroeder, Roger. G. 1999. Upravljanje proizvodnjom – Odlučivanje u funkciji proizvodnje, četvrto izdanje. Mate. Zagreb.
5. Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina. 2008. Temelji menadžmenta. Školska knjiga. Zagreb.

Mrežna i elektronička vrela:

1. <https://newmagazineroom.ru/bs/kkm-kassa/vidy-kontrolya-v-menedzhmente-kratko-osnovnye-vidy-kontrolya-v/>, (pristupljeno 16. lipnja 2020.)
2. <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf>, (pristupljeno 20. lipnja 2020.)
3. <https://www.yourarticlelibrary.com/management/controlling/control-definition-characteristics-importance-and-limitations/53346>, (pristupljeno 20. lipnja 2020.)
4. http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/skrinja_znanja/clanci/registrirani/MENADZERSKE_FUNKCIJE_ILI_KAKO_UPRAVLJATI.pdf, (pristupljeno 6. lipnja 2020.)
5. <https://prekucavanje.files.wordpress.com/2012/10/seminarski-funkcija-vodjstva.pdf>, (pristupljeno 16. lipnja 2020.)
6. <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/the-control-process/>, (pristupljeno 20. lipnja 2020.)
7. <https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/B/Bud%C5%BEet>, (pristupljeno 16. lipnja 2020.)
https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/8%200-%20Bud%C5%BEetiranje.pdf, (pristupljeno 16. lipnja 2020.)
8. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=7612>, (pristupljeno 17. lipnja 2020.)
9. <https://treasuryxl.com/what-is-cash-management/>, (pristupljeno 20. lipnja 2020.)

10. <http://www.efzg.unizg.hr/userdocsimages/RAC/mbrozovic/04%20Objekt%20i%20Opredmet%20revizije.pdf>, (pristupljeno 20. lipnja 2020.)
11. <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=52626>, (pristupljeno 20. lipnja 2020.)
12. <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/1060-uloga-kontrolinga-u-izradi-i-kontroli-plana-strategije-marketinga>, (pristupljeno 17. lipnja 2020.)
13. <https://www.datalab.hr/blog/mjerite-li-performanse-zaposlenika/>, (pristupljeno 17. lipnja 2020.)
14. <https://gorankrmpotic.eu/ljudski-resursi-hr/kljucni-pokazatelji-uspjesnosti-o-ljudskim-resursima/>, (pristupljeno 17. lipnja 2020.)

POPIS TABLICA I SLIKA

Tablica 1. Koraci za ostvarivanje kontrolnog procesa	8
Tablica 2. Tipovi kontrole po funkcijama	17
Tablica 3. Generičke strategije i tipovi kontrole	18
Tablica 4. Korporacijske strategije i kontrola	18
Slika 1. Proces kontrole	9