

# Uloga kontrolera kao partner menadžmentu

---

Ivaković, Paula

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:034431>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-16**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 269/PIM/2021**

## **Uloga kontrolera kao partner menadžmentu**

**Paula Ivaković, 3490/336**

Koprivnica, rujan 2021. godine



**Sveučilište  
Sjever**  
Poslovanje i menadžment

Završni rad br. 269/PIM/2021

**Uloga kontrolera kao partner menadžmentu**

**Student**

Paula Ivaković, 3490/336

**Mentor**

dr. sc. Katerina Fotova Čiković, predavač

Koprivnica, rujan 2021. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment

PRISTUPNIK Paula Ivaković

JMBAG 0336031784

DATUM 30.08.2021.

KOLEGIJ Kontroling

NASLOV RADA Uloga kontrolera kao partner menadžmentu

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The role of the controller as a management partner

MENTOR Katerina Fotova Ćković

ZVANJE predavač

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. izv.prof.dr.sc. Ante Rončević, predsjed.

2. Grigor Vidmar, pred., član

3. dr.sc. Katerina Fotova Ćković, pred., mentor

4. doc. dr. sc. Mirko Smoljić, zamj. član

5.

## Zadatak završnog rada

BROJ 269/PIM/2021

OPIS

Uloga kontrolera kao partner menadžmentu iz dana u dan sve je veća zbog rastuće dinamike poslovanja, razvoja tehnologije te promjene tržišnih trendova.

Kontroleri su oni koji pružaju usluge vrhovnom menadžmentu. Oni osmišljavaju i održavaju alate za planiranje i proračun, za usporedbu planiranih i stvarnih brojki i prognoza budućih trendova. Njihov je zadatak osigurati transparentnost troškova i rezultata na svakoj razini upravljanja: od korporativne politike do strategije, preko operativnog planiranja do svakodnevnog poslovanja. Oni se brinu da su sustavi koje su razvili i koje konzistentno ažuriraju prikladni za upravljanje i primjereni za kontrolu. To posebno znači da oni grade svoje sustave s obzirom na ciljeve, donošenje odluka i raspodjelu odgovornosti.

Sukladno navednom, cilj rada je pojasniti pojam i ulogu kontrolera u organizaciji te predstaviti kako su kontroleri i menadžeri povezani.

Zbog njihovog pozitivnog utjecaja na poslovne rezultate organizacije, važno je osvijestiti javnost o važnosti i djelovanju kontrolera.

ZADATAK URUČEN

POTPIS MENTORA

## Zahvala

Željela bih izraziti nekoliko riječi zahvale onim ljudima bez kojih ne bih bila to što jesam i ovdje gdje jesam. Sada je ovo treće zanimanje za koje sam osposobljena. Prije svega po struci sam upravna referentica i fitness trenerica, a sada i prvostupnica poslovanja i menadžmenta (bacc.oec.). Veliko hvala mojoj mentorici dr. sc. Katerini Fotova Čiković što mi je pružila mogućnost da izradim ovaj završni rad pod njezinim vodstvom iz kolegija Kontroling na temu: Uloga kontrolera kao partner menadžmentu te također odvojila svoje vrijeme za mene. Zahvaljujem joj na ukazanom povjerenju, pomoći, susretljivosti i ustupljenim materijalima.

Hvala mojoj obitelji, prvenstveno majci Aniti i sestri Loreni što su mi uputile ohrabrujuće i tople riječi te u svakom trenutku uvijek bile uz mene tijekom studija te što su mi bile podrška i oslonac tijekom čitavog školovanja. Hvala vam što ste mi pružile mogućnost da ispunim svoje dječje snove. Hvala što ste vjerovalle u mene i moj uspjeh i kada ni sama nisam. Hvala vam na bezgraničnoj ljubavi i strpljenju. Naravno, hvala i ostalim članovima moje obitelji: tati Davoru, baki Slavici te teti Ivanki. Hvala vam na svemu što ste mi pružili tijekom mog studija.

Hvala svim kolegama i prijateljima bez kojih studij ne bi prošao tako zabavno.

Završni rad posvećujem pokojnom djedu Stjepanu koji će mi uvijek bit u mom sjećanju te koji bi bio ponosan na uspjeh koji sam postigla.

Veliko hvala SVIMA još jedanput!

Ali ovdje svoje poglavlje ne završavam već idem dalje na diplomski studij Poslovne ekonomije.

## **Sažetak**

Nužnost kontrolera kao partner menadžmentu iz dana u dan sve je veća zbog rastuće dinamike kako i razvoja tehnologije, promjene tržišnih trendova, vanjskih i unutarnjih kompleksnosti. Kontroleri su oni koji pružaju usluge menadžerima. Oni osmišljavaju i održavaju alate za planiranje i proračun, za usporedbu planiranih i stvarnih brojki i prognoza. Njihov je zadatak osigurati transparentnost troškova i rezultata na svakoj razini upravljanja: od korporativne politike do strategije, preko operativnog planiranja do svakodnevnog poslovanja. Oni se brinu da su sustavi koje su razvili i koje ažuriraju prikladni za upravljanje i primjereni za kontrolu. To posebno znači da oni grade svoje sustave s obzirom na ciljeve, donošenje odluka i raspodjelu odgovornosti. Kontrola je skupni izraz za sve aktivnosti kontrolera.

*Ključne riječi: kontroling, menadžment, uloga kontrolera*

## **Summary**

The need for controllers as management partners is increasing day by day due to the growing dynamics and technology development, changes in market trends, as well as external and internal complexities. Controllers are those who provide services to managers. They design and maintain tools for planning and budgeting, and for comparing planned and actual figures and prognosis. Their task is to ensure the cost transparency and results at every level of management: from corporate policy to strategy, through operational planning to day-to-day operations. They ensure that the systems they develop and update are suitable for management and control. Specifically, this means they develop their systems in terms of goals, decision-making and allocation of responsibilities. Control is a collective term for all activities of the controller.

*Keywords: control, management, the role of a controller*

## **Popis korištenih kratica**

**MSP** - Mala i srednja poduzeća

**IT** – Information Technology



# Sadržaj

1.Uvod.....	7
2.Kontroling .....	8
2.1.Povijesni razvoj kontrolinga.....	9
2.2.Značaj kontrolinga.....	10
2.3.Odnos kontrolinga i ostalih funkcija .....	12
2.4.Potreba uvođenja kontrolinga u poduzeće .....	13
2.5.Funkcija kontroliranja .....	15
2.6.Kontroling kao regulator .....	17
2.7.Kontroling kao navigator .....	18
2.8.Kontroling kao inovator .....	19
3.Pojam kontrolera.....	21
3.1.Zadaca i zahtjevi kontrolera .....	21
3.2.Vještine kontrolera .....	22
3.3.Potrebno obrazovanje i zapošljavanje .....	23
4.Menadžment.....	24
4.1.Povijesni razvoj menadžmenta.....	25
4.2.Značaj menadžmenta.....	26
4.3.Vještine menadžera .....	27
4.4.Kontroling kao podrška menadžmentu .....	28
4.5.Suradnja menadžera i kontrolera.....	29
5.Zaključak.....	31
Literatura.....	32
Popis slika .....	33

## 1. Uvod

Tema završnog rada govori o ulozi kontrolera kao partneru menadžmentu. U ovom završnom radu objasniti će se kako se sam menadžment i kontroling povezuju. Naime, kontroling je stručna pomoć menadžmentu. On pomaže poduzećima u podizanju produktivnosti, efikasnost i efektivnost poslovanja, a time i sposobnosti prilagođavanja promjenama koje se događaju unutar i izvan kompanije. Osim toga može se reći da je kontroling skrbnik podataka, čuvar poslovnog rezultata i ekonomski partner menadžmenta. (Kontroling Kognosko, 2021)

Za kontroling možemo reći da se ne bavi prošlošću, već da je usmjeren na budućnost odnosno da ranim upozorenjima, kada stvari krenu krivim smjerom, pomaže pri donošenju odluka jer vlasnicima i menadžerima daje jasne i točne potrebne podatke i pokazatelje na vrijeme kako bi oni mogli donijeti pravu odluku. (Kontroling Kognosko, 2021)

Šestanjanj-Perić (2010) navodi da mala i srednja poduzeća (MSP) predstavljaju iznimno važan segment gospodarstva kako Republike Hrvatske tako i mnogih drugih zemalja, što je poticaj za sve veći broj istraživanja problema s kojima se ona susreću. Jednu stranu problema čini potreba prilagodbe turbulentnom okruženju, drugi veliki problem poduzeća su greške menadžmenta. Kao pomoć menadžmentu u posljednjih nekoliko desetljeća u praksi velikih poduzeća razvila se funkcija kontrolinga. Kontroling nije rezerviran za velika poduzeća. Poduzeća iz sektora malog gospodarstva mogu znatno pridonijeti svojoj uspješnosti primjenom filozofije kontrolinga. Zbog specifičnosti koje karakteriziraju MSP postoje i razlike između kontrolinga u MSP-u i velikim poduzećima.

U nastavku završnog rada razraditi će se sam pojam kontrolinga kao i menadžmenta. Zatim njihov povijesni razvoj, značaj te uloga. Analizirati će se funkcije kontroliranja, odnos kontrolinga i ostalih funkcija te važnost potrebe uvođenja kontrolinga u poduzeće. U završnom radu razrađeni su zadaci i zahtjevi kontrolera kao i potrebne vještine za obavljanje te uloge. U završnom radu govori se i o tome na koji način kontroling ima važnu ulogu kao podrška menadžmentu kao i o važnosti dobre suradnje menadžera i kontrolera.

## 2. Kontroling

Kontroling možemo najjednostavnije definirati kao filozofiju upravljanja na bazi ekonomske logike racionalnosti. To znači da je kontroling multidisciplinarna vještina koja je usmjerena na prikupljanje optimalnog broja podataka svih organizacijskih jedinica poduzeća s ciljem što efikasnije koordinacije poslovnih procesa i pružanja stručne pomoći menadžmentu. Primarna uloga kontrolinga je spajanje različitih dijelova poduzeća u jednu cjelinu radi stvaranja sveobuhvatnog pogleda na njegovo cjelokupno poslovanje i maksimizacije efikasnosti i efektivnosti poduzeća. Važno je naglasiti da je do pojave kontrolinga došlo iz potrebe da se odvoje funkcije vlasništva od funkcije upravljanja kako ne bi došlo do poteškoća pri komunikaciji i vođenju. Osim toga, javila se potreba i za sve bržim donošenjem poslovnih odluka.

Postoji još mnogo definicija kontrolinga a neke od njih su sljedeće:

Osmanagić Bedenik (2007) navodi da je kontroling moderan koncept upravljanja poduzećem, u praksi dokazano načelo rješavanja problema prilagođavanja i koordinacije. Kontroling je aktivnost neposredno podređena vrhu poduzeća radi postizanja više razine sklada unutar poduzeća te između poduzeća i njegova okruženja. Kontroling je funkcija i podsustav menadžmenta kojima se pridonosi efikasnosti i efektivnosti u radu menadžmenta, čime se povećava sposobnost prilagođavanja poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama, povećava vitalnost poduzeća i njegova tržišna akceptabilnost.

Luković i Lebefromm (2009) navode da je kontroling proces koji nastaje kao rezultat usklađenih zajedničkih napora menadžmenta (individualnog, ili timskog) i kontrolera, u svrhu ostvarenja zacrtanog cilja gospodarskog subjekta.

Očko i Švigir (2009) navode da je kontroling skup multidisciplinarnih znanja koja su potrebna kako bi se na temelju bezbrojnih podataka iz poduzeća, ali i izvan njega, prikupio optimalan broj onih koji su nužni menadžerima te svima koji upravljaju poduzećem za kvalitetno odlučivanje.

Rupčić i Datković (2013) navode da kontroling možemo definirati kao funkciju koja se konkretno bavi prikupljanjem i analizom podataka vezanih za rezultate poslovanja koji se u obliku izvješća predočuju upravi kao podloga za donošenje odluka te se stoga smatra upravljačkom funkcijom mjerenja i korekcije individualnih i organizacijskih performansi kako bi se osiguralo usklađenje između realizacije i planova.

## 2.1. Povijesni razvoj kontrolinga

Smatra se da razvoj kontrolinga potječe iz Sjedinjenih Američkih Država iako se kontroling prvi put spominje u državnoj upravi Velike Britanije još u 15. stoljeću. Naime, zadatak djelatnika je bio da provjeravaju potvrde o robi i novcu koji su ušli u engleski kraljevski dvor, odnosno oni koji su izašli iz njega. U drugoj polovici 19. stoljeća bio je industrijski razvoj SAD-a koji je rezultirao je nastankom kontrolinga u današnjem smislu.

Osmanagić Bedenik (2004) govori o razvoju kontrolinga u zapadnoeuropskim zemljama (Njemačka, Francuska, Italija, Švicarska, Austrija) koji započinje u drugom dijelu 20. stoljeća ulaskom američkih poslovnih subjekata na njihova tržišta i otvaranjem njihovih podružnica. Iako se kontroling u početku u većem dijelu razvijao u velikim poslovnim subjektima, povećanje konkurencije i sve češće promjene na tržištu potakle su i subjekte koji spadaju u srednje ili male na prihvaćanje kontrolinga. Situacija je i danas takva, te u pravilu, u većim poslovnim subjektima, kontroling postoji kao samostalni odjel, dok je u manjim subjektima za tu funkciju odgovoran kontroler.

Očko i Švigir (2009) navode da se kontroling razvijao na temelju slijedećih koncepcija:

- računovodstvena – stavlja naglasak na pripremu računovodstvenih podataka, usmjeravanje računovodstva na buduća kretanja i kvantitativni aspekt radi osiguranja likvidnosti i dobiti;
- informacijska – cilj kontrolinga je izgraditi vlastiti sustav informiranja svih zaposlenih u poduzeću kako bi se odluke donosile lakše i na vrijeme;
- upravljačka – ima za cilj povezivanje svih funkcija u poduzeću radi uspješnog poslovanja, odnosno uspješne realizacije ciljeva i ostvarivanja misije i vizije.

## 2.2. Značaj kontrolinga

Kontroling je cjelokupni proces postavljanja ciljeva, planiranja i upravljanja u financijskom i ekonomskom području poslovanja poduzeća“, koji obuhvaća postupke „donošenja odluka, definiranja aktivnosti i procedura određivanjem alternativa, usmjeravanja pojedinaca i njihovih aktivnosti te postavljanje smjernica (IGC, 2013).

Očko i Švigir (2009) navode da je kontroling i umijeće (know how), filozofija upravljanja na osnovi ekonomske logike racionalnosti,“ funkcija unutar trgovačkog društva kojoj je zadatak „koordinirati poslovne procese i njihove pojedine dijelove te s pomoću izgradnje integriranog i

objedinjenog sustava upravljanja koji svoje temelje nalaze na jasno definiranoj viziji, misiji i ciljevima biti stručna pomoć menadžmentu.

Menadžment koji prakticira istinski kontroling usmjeren je na ciljeve i planiranje, gleda unaprijed, prilagodljiv je i decentraliziran. Uvođenje usluga kontrolinga ima smisla samo u onim poduzećima čiji menadžment vjeruje u kontroling i provodi ga (IGC, 2013).

U nastavku su navedene neke od značajki kontrolinga:

- Pomaže u postizanju organizacijskih ciljeva,
- Omogućuje optimalno korištenje resursa,
- On ocjenjuje točnost standarda,
- Također postavlja disciplinu i red,
- Motivira zaposlenike i podiže moral zaposlenih,
- Osigurava buduće planiranje revizijom standarda,
- Poboljšava opće performanse organizacije,
- Također minimizira pogreške.

Drugim riječima, kontrola treba biti objektivna i točna. Istina je da menadžment sadrži mnoge subjektivne elemente, ali rad pojedinca nije predmet subjektivnog određivanja. Zato se trebaju uspostaviti objektivni standardi. Također nepovjerenje se javlja prema stvarima koje ne razumiju. Kontrolu treba osmisliti tako da je svi lako razumiju. Sofisticirani sustav upravljanja ponekad može zakazati ako ljudi koji ga koriste ne mogu razumjeti isti.

Sustav kontrole može djelovati učinkovitije ako ima talentirane i sposobne ljude za rad u organizaciji. Suvremena tehnologija i novi sustav rada mogu se uvesti samo ako organizacija ima kompetentne osobe za njihovo upravljanje. Sustav kontrole trebao bi se usvojiti nakon što se uzmu u obzir kalibri, sposobnosti i moć razumijevanja povezanih menadžera i radnika, tek tada će rezultati biti u korist organizacije.

Jedan od temeljnih elemenata kontrolne funkcije menadžmenta je praćenje napretka. Praćenje napretka podrazumijeva da vam je potreban standard prema kojem ćete procijeniti napredujete li. Postoji određeni proces koji vam to omogućuje, poznat kao proces kontrole.

Proces kontrole uključuje sljedeće korake:

**Uspostavljanje standarda:** to znači postavljanje cilja koji se mora postići kako bi se na kraju ispunili organizacijski ciljevi. Standardi ukazuju na kriterije izvedbe.

Standardi kontrole kategorizirani su kao kvantitativni i kvalitativni standardi. Kvantitativni standardi izraženi su u novcu. Kvalitativni standardi, s druge strane, uključuju nematerijalne stavke.

**Mjerenje stvarnog učinka:** stvarni učinak zaposlenika mjeri se prema cilju. S povećanjem razine upravljanja, mjerenje učinka postaje teže.

**Usporedba stvarnih performansi sa standardom:** ovim se uspoređuje stupanj razlike između stvarnih performansi i standarda.

**Poduzimanje korektivnih radnji:** pokreće ga upravitelj koji ispravlja sve nedostatke u stvarnom učinku.

Proces kontrole na taj način regulira aktivnosti poduzeća tako da stvarni učinak bude u skladu sa standardnim planom.

U složenom okruženju koje se stalno mijenja, kontrola je sastavni dio organizacije, a ovo su samo neke od prednosti kontrolinga:

- Ušteda vremena i energije,
- Omogućuje menadžerima da se koncentriraju na važne zadatke. To omogućuje bolje korištenje menadžerskih resursa,
- Pomaže upravitelju u pravodobnim korektivnim mjerama,
- Menadžeri mogu delegirati zadatke tako da podređeni mogu obavljati rutinske poslove.

### 2.3. Odnos kontrolinga i ostalih funkcija

Kontroling je usko povezan s drugim funkcijama upravljanja. Često se kaže da je planiranje osnova, djelovanje suština, delegiranje je ključ, a informacije vodič za kontroling. Zapravo, proces upravljanja je integrirani sustav i sve upravljačke funkcije su međusobno povezane i međusobno ovisne.

Kad u organizaciji postoji kontrola, ljudi znaju kojim ciljevima teže, kako rade u odnosu na ciljeve i koje su promjene potrebne kako bi njihov učinak bio na zadovoljavajućoj razini.

Kontrola i planiranje međusobno su povezani jer kontroliranje daje važan doprinos u sljedećem ciklusu planiranja. Upravljanje je funkcija koja gleda unatrag i vraća ciklus upravljanja u funkciju planiranja. Planiranje je proces koji gleda u budućnost jer se bavi predviđanjima budućih uvjeta.

Planiranje je osnova za kontrolu u smislu da pruža cijeli spektar na kojem se temelji funkcija upravljanja.

Kontrola je jedna od upravljačkih funkcija poput planiranja, organiziranja, popunjavanja osoblja i usmjeravanja. To je važna funkcija jer pomaže u provjeri grešaka i poduzimanju korektivnih radnji kako bi se odstupanja od standarda svela na najmanju moguću mjeru, a navedeni ciljevi organizacije postigli na željeni način. Proces upravljanja bit će nepotpun i postat će beskoristan bez kontrolne funkcije. Kontrola je alat koji pomaže organizaciji da mjeri i uspoređuje njezin stvarni napredak s utvrđenim planom.

Možemo zaključiti da su planiranje i kontrola vrlo usko povezani. Uspjeh svih ostalih funkcija ovisi o tome koliko se dobro izvršavaju funkcije planiranja i kontrole.

Sljedeće točke objašnjavaju odnos između planiranja i kontrole:

- Kontrola bez planiranja je „slijepa“ - kontrola koristi standarde izvedbe predviđene planiranjem kao osnovu za vrednovanje i usporedbu. Planiranje unaprijed određuje razumijevanje željene izvedbe. Ako nema unaprijed postavljenih standarda, nema se što kontrolirati i uspoređivati. Stoga, ako nema planiranja, nema ni kontrole.
- Planiranje bez kontrole je besmisleno - Kontroliranje prati napredak provedbe planova, otkriva odstupanja i pokreće korektivne mjere kako bi se osiguralo da su aktivnosti u skladu s planovima. Uspjeh planiranja ovisi o kontroli, stoga je bez kontrole planiranje besmisleno.

- Planiranje traži dosljedne, integrirane i artikulirane programe, dok kontrola nastoji natjerati događaje da budu u skladu s planovima.

Možemo zaključiti da planiranje temeljeno na činjenicama čini kontrolu lakšom i učinkovitijom, a kontrola poboljšava buduće planiranje.

## **2.4. Potreba uvođenja kontrolinga u poduzeće**

Sveobuhvatno uvođenje kontroling funkcije u poduzeće opsežan je i unikatan zadatak koji donosi višestruke strateške koristi na svim razinama poslovanja.

Uvođenje kontrolinga složeni je projekt za koji poduzeće ili organizacija prije svega treba biti spremno. Uvođenje kontrolinga nije samo tehnički zadatak, već prije svega mentalni. Zahtijeva promjene poslovnih modela, pravila i načina ponašanja, načina upravljanja i odnosa prema procesima, podacima, uzrocima/posljedicama, strategiji.

Kontroling postoji zbog menadžmenta i izgradnja funkcije kontrolinga ne može uspješno biti provedena bez suradnje sa menadžerima i vlasnicima. Kontroling je predvodnik promjena, a posebno nakon 2020. godine jedna od najvažnijih funkcija u poduzeću. Od znanosti do svakog procesa organizacije u jednom koraku – kontroling pomaže od strategije ciljeva do operativnih planova, od aktivnosti do odgovornosti, od planiranja do realizacije i nagrađivanja.

Nužnost kontrole u poslovnoj organizaciji nastaje zbog niza čimbenika. Jedan je složenost samih organizacija. Što je veća organizacija, to je proces kontrole teži s obzirom na ukupne rezultate. To je zato što proces kontrole zahtijeva uspostavljanje jasnih standarda učinka, osiguravanje i mjerenje učinka prema tim standardima koji predstavljaju poteškoće. Štoviše, izvršna vlast koja vrši kontrolu također treba sve vrste pravovremenih informacija, čije prikupljanje i prezentiranje također nisu jednostavni. Drugi faktor je opći psihološki sustav ljudskih bića. Na primjer, opće je poznato da u nedostatku bilo kakve kontrole pojedinci postaju „labavi“ u svojim naporima i ako se ovakva situacija nastavi, oni se navikavaju na razinu izvedbe daleko ispod normalne. Opet, nedostatak kontrole može dovesti do snižavanja morala među zaposlenicima, jer ne mogu predvidjeti što će im se dogoditi. Oni mogu početi sumnjati da u nedostatku jasnih standarda rada i, stoga, nedostatka kontrole, mogu postati žrtve hirova svojih nadređenih. Nekima od njih može se pokazati pristranost i favoriziranje, dok drugima nepotrebna grubost. Također zaposlenici se svakodnevno koriste velikim svotama novca, vrijednim sirovinama i poslovnim tajnama. Menadžeri imaju ovlasti i diskreciju da ga koriste. U nedostatku



kontrole, veća je vjerojatnost popuštanja raznim iskušenjima. Kontrola stvara ozračje reda i discipline te pomaže u smanjenju mogućnosti nepoštenog ponašanja zaposlenika.

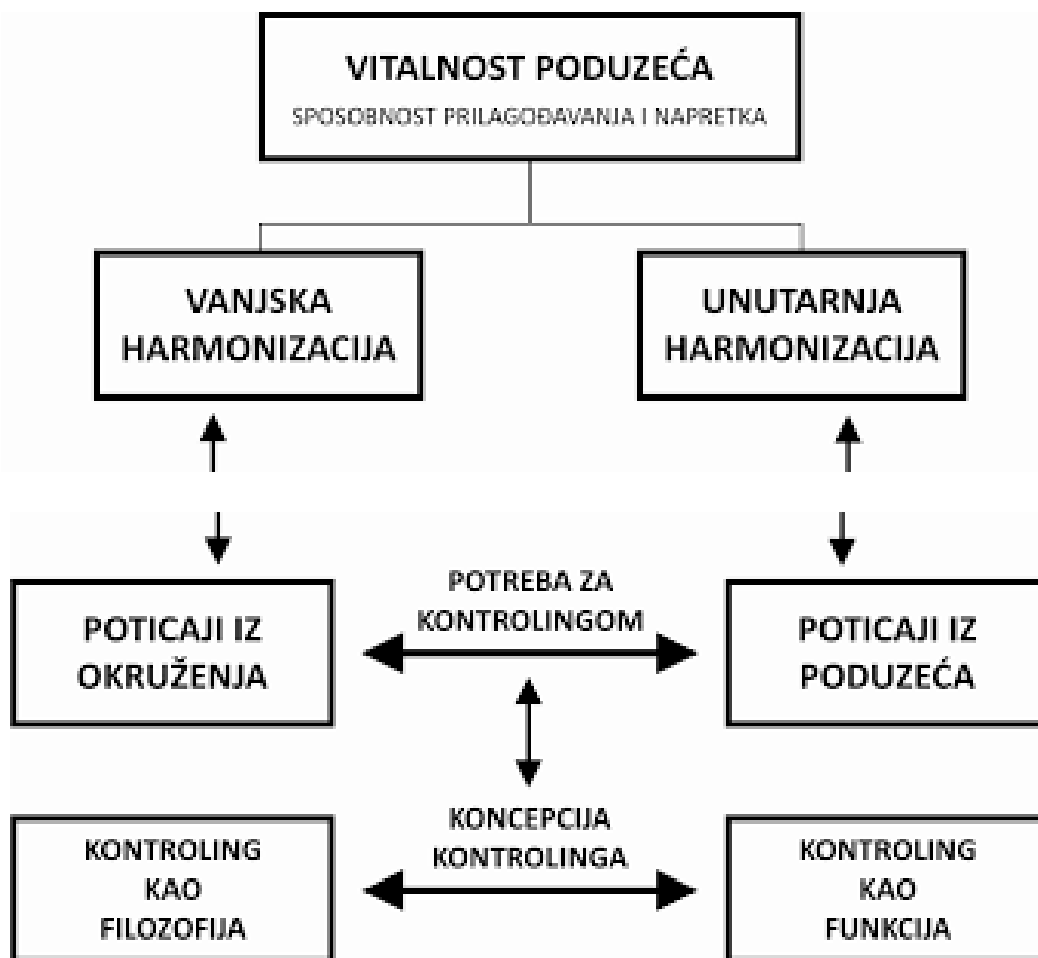
**Četiri su osnovna uvjeta bez kojih nema kontrolinga:**

1. Zainteresirani menadžment
2. Stručan kontroler
3. Moderan sustav upravljačkog računovodstva
4. Kvalitetna IT podrška (Kontroling Kognosko, 2021)

Kontroling se u suvremenom načinu poslovanja intenzivno razvija. Postojanje kontrolinga u proizvodnom poduzeću postaje samorazumljivost. Kontroling se razvija u trgovinskim poduzećima, bankama, štedionicama i osiguravajućim društvima, vladinim organizacijama te neprofitnim organizacijama. Iako se u prošlosti smatralo da je kontroling rezerviran samo za velike organizacije, postoji sve veća primjena u malim i srednjim organizacijama. Osim kao stručna podrška menadžmentu, sve se češće govori i o uvođenju kontrolinga na nižim hijerarhijskim razinama: kontroling u nabavi, proizvodnji, prodaji, financijama itd. (IGC, 2013).

Ziegenbein (2008) navodi da u se u poduzećima pretpostavlja svijest o kontrolingu, tj. da su svi donositelji odluka u poduzeću uvjereni u to da se poduzeće s kontrolingom može uspješnije voditi nego bez njega.

Sljedeća slika objašnjava situaciju potrebe uvođenja kontrolinga u poduzeće:



Slika 1. Definiranje potrebe za uvođenjem kontrolinga u poduzeće

Izvor: Efos (2018)

## 2.5. Funkcija kontroliranja

Praćenje organizacijskog napretka prema ispunjenju ciljeva naziva se kontrola. Možemo reći da je kontroliranje mjerenje, uspoređivanje, pronalaženje odstupanja i ispravljanje organizacijskih aktivnosti izvršenih za postizanje ciljeva. Kontrola je posljednji, ali ne i najmanje važan proces funkcije upravljanja. Općenito su poznati neki načini kontrole, poput proračuna troškova, inspekcija i evidencija.

Kontroliranje podrazumijeva postupak mjerenja i ocjenjivanja stupnja realizacije postavljenih ciljeva te poduzimanje korektivnih akcija ukoliko proces pokaže da postoje negativna odstupanja. Ovdje je posebno istaknuta veza između prve i zadnje funkcije menadžmenta koje zatvaraju poslovni proces što znači da bez postavljenih planova nije moguće kontrolirati tijekom poslovanja, a

planiranje bez kontrole izvršenja planova isto je tako besmisleno. Svrha kontrole je smanjivanje mogućnosti neuspjeha na najmanju moguću mjeru. (Čičin-Šain, 2021)

Kad god se rezultati razlikuju od planirane akcije, trebaju se identificirati odgovorne osobe i moraju se poduzeti potrebne mjere za poboljšanje učinka.

Ukratko, može se reći da kontroliranje omogućuje ostvarenje plana.

Važnost funkcije kontroliranja proizlazi iz sljedećeg:

- Kontrola je bitna funkcija svakog menadžera.
- Menadžerska kontrola je kontinuirana aktivnost. Menadžer može biti uspješan samo ako redovito kontrolira ljude i okolnosti oko sebe.
- Smatra se da planiranje gleda naprijed, a kontrola iza sebe, no i kontrola je usmjerena prema naprijed na način da sprječava nastanak odstupanja predviđanjem njihovog pojavljivanja i poduzimanjem odgovarajućih radnji unaprijed.
- Kontrola podrazumijeva postojanje ciljeva i planova
- Kontrola je usmjerena na ljude što znači da se kontrola postiže putem ljudi, a ne "stvarima". Ljudi postižu kontrolu ili iskrivljuju planirane rezultate.

Sustav kontrole trebao bi biti ekonomičan i jednostavan za održavanje. Svaki sustav kontrole mora opravdati prednosti koje daje u odnosu na troškove koje ima.

Živimo u svijetu nadzvučnih promjena. Konkurentne, tehnološke i druge promjene u okolišu prisiljavaju organizacije da promijene svoje planove. Zbog toga bi kontrola morala biti nužno fleksibilna. Mora biti dovoljno fleksibilna da se prilagodi nepovoljnim promjenama ili da iskoristi nove prilike.

Učinkovit sustav kontrole trebao bi biti usmjeren prema naprijed. Mora pružiti pravovremene informacije o odstupanjima. Svako odstupanje od standarda trebalo bi uhvatiti što je prije moguće.

Kad su standardi jasno postavljeni, lako je ocijeniti performanse. Nejasni standardi nisu lako razumljivi i stoga se ne postižu na pravi način. Kontrola treba biti točna i nepristrana.

Alati kontrole dostupni modernom menadžmentu su sljedeći:

- Proračunska kontrola daje kvantitativne podatke za različite odjeljke.
- Kontrola troškova omogućit će vam da odredite granice izdataka i vidite da nisu prekoračene.
- Statistička kontrola osigurava da se podaci dostave u pravo vrijeme.
- Mjerenje rada i kontrola proizvodnje omogućuju vam provjeru radnih vrijednosti.
- Kontrola kvalitete osigurava održavanje standarda.
- Financijska kontrola čvrsto će držati novac.
- Dokumentacija osigurava da imate informacije kako i kada ih želite i u upotrebljivom obliku.

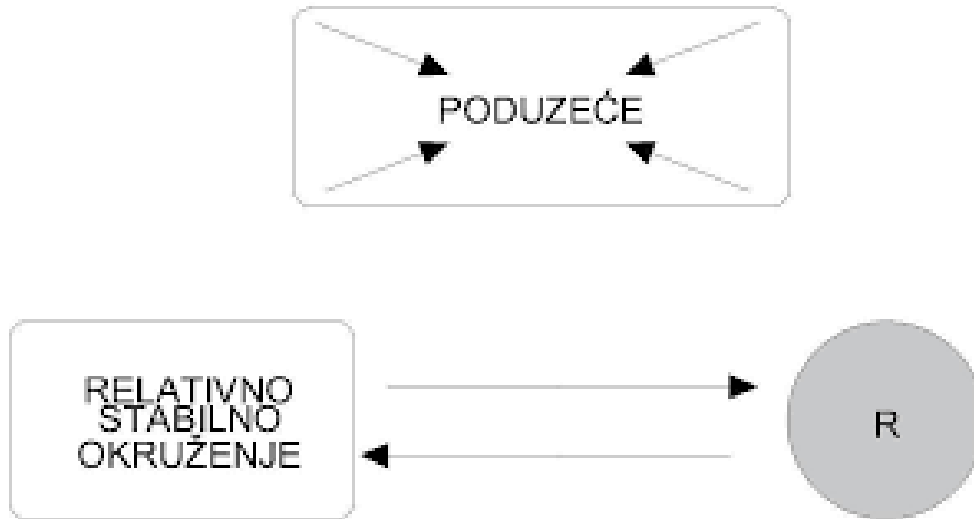
Funkcija kontroliranja mjeri stvarnu izvedbu prema planovima. Tumači rezultate. Dodaje preporuke o tome kako spriječiti slabe točke i izbjeći „padove“ u budućnosti. Konačno, pruža praktične ideje o tome kako nastaviti stvarati sve bolju evidenciju dobiti i usluga te ih usmjerava natrag u fazu planiranja. Slijedom toga, učinkovita kontrola rezultira učinkovito vođenom organizacijom, glatkim, protočnim i bez problema proizvodnim kapacitetom te sretnim i zadovoljnim osobljem.

Može se zaključiti da funkcija kontroliranja daje informacije o jasnim činjenicama i brojkama, što znači da nema predosjećaja, nagađanja i mišljenja odnosno da „ocjenjuje“ činjenice.

## **2.6. Kontroling kao regulator**

Ova generacija kontrolinga odnosi se na pedesete i šezdesete godine prošlog stoljeća. To je vrijeme relativno statičnog i stabilnog okruženja. Obilježja ovakvog okruženja jesu: stabilni uvjeti poslovanja što podrazumijeva rijetke promjene koje su predvidive (stoga ima dovoljno vremena za prilagodbu), učestalo je ponavljanje istih ili sličnih situacija, također korištenje je provjerenih tehnoloških postupaka te je inovativnost na vrlo niskoj razini. Također potražnja je veća od ponude što nas dovodi do zaključka da se sve moglo prodati. Uspjeh poduzeća temeljio se na zadovoljavanju rastuće potražnje, a glavni alat za unaprjeđenje poslovanja poduzeća je bila racionalizacija troškova. U ovoj generaciji, kontroling ima funkciju dokumentiranja i kontrole, a orijentiran je na prošlost, urednost i točnost. Tada kontroler najčešće zauzima mjesto voditelja računovodstva.

U nastavku je prikazan kontroling kao registrator:



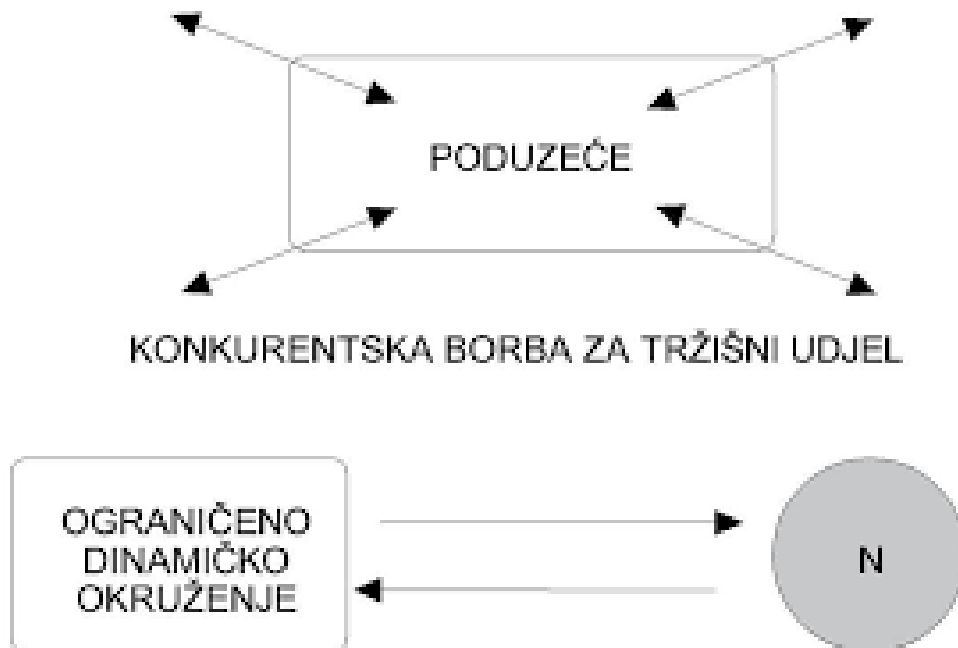
Slika 2. Kontroling kao registrator

Izvor: Žukina (2018)

## 2.7. Kontroling kao navigator

Kontroling kao navigator druga je generacija kontrolinga koja se provodila sedamdesetih godina 20. st. U ovom razdoblju zastupljene su dinamičke promjene na tržištu koje su tražile brže prilagođavanje (sve složenije, zaoštavanje konkurencije). Ovo je razdoblje kada vlada ograničeno dinamičko okruženje. Stope inovacija još uvijek su niske, informacije više nisu tako sigurne i treba ih sve više prihvaćati s rizikom. Osim toga prognoziranje postaje sve teže i neizvjesnije, a potrebno je i fleksibilnije planiranje. Također nastoji se utjecati na promjene u okruženju kao što su želje, ukus i potrebe kupaca te na konkurenciju. Od sada se provodi uspoređivanje ostvarenoga sa planiranim (do onda su se samo prikupljale informacije o ostvarenju).

Na sljedećoj slici prikazan je kontroling kao navigator:



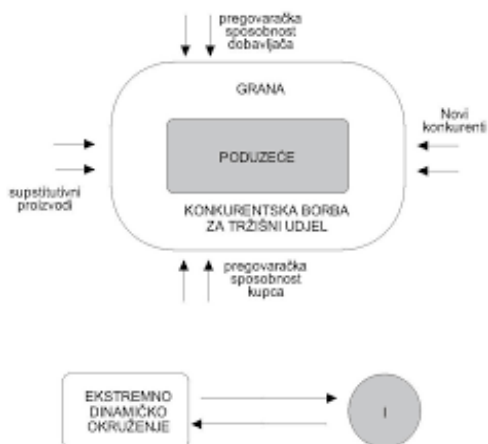
Slika 3. Kontroling kao navigator

Izvor: Žukina (2018)

## 2.8. Kontroling kao inovator

U ovom razdoblju kontrolinga životni vijek proizvoda se skraćuje, a ponuda je sve veća. To je vrijeme ekstremnog dinamičkog okruženja kada kapital nije primarni činitelj uspjeha već ljudski potencijali kao što su motiviranost i visoka kvalifikacija. Također dolazi do pojave konkurenata i supstituta, a za uspjeh je potrebno razmatranje odnosa konkurencije u grani, utjecaja kupaca i dobavljača. Kontroler inovator sudjeluje u rješavanju problema uvodeći i razvijajući nove instrumente kao pomoć menadžmentu kao što su procesni i ciljni troškovi, strategijska kontrola, sustavi ranog upozorenja, ekološka bilanca itd.

U nastavku je prikazana situacija kontrolinga kao inovatora:



Slika 4. Kontroling kao inovator

Izvor: Žukina (2018)

### **3. Pojam kontrolera**

Prije svega, kontroler je osoba koja najbolje poznaje poslovanje poduzeća, odnosno to je osoba koja razumije njegovo cjelokupno poslovanje za što su mu potrebna multidisciplinarna znanja iz područja financija i računovodstva, revizije, statistike, matematike i informatike, organizacije, menadžmenta i psihologije. Drugim riječima, svaki menadžer treba biti sam svoj kontroler. Kontroler je odgovoran za transparentnost uspjeha odnosno izgradnju i korištenje ekonomskih instrumenata koji povećavaju preglednost olakšavajući menadžerima. Kontroling se mijenja velikom brzinom, najvećom mjerom zbog ubrzanog razvoja tehnologije te je vrlo važna cjeloživotna edukacija kontrolera. Svakim danom kontroleri su sve bliže IT-u, a IT sve bliže kontrolingu. Kontroleri moraju imati razvijenu sposobnost povezivanja svih navedenih područja s ciljem sastavljanja smislenih izvještaja koji će se moći primjenjivati u svim organizacijskim sektorima.

#### **3.1. Zadaća i zahtjevi kontrolera**

Zadaća kontrolera je da brine za jasno definirane pojedine dimenzije cilja što uključuje realnost, mjerljivost, vremensku ograničenost, djeljivost i konkretnost. Odgovoran je za povezivanje i usklađivanje podsustava menadžmenta. Osim toga, kontroler je osoba koja priprema i usklađuje pojedine aktivnosti. Također po potrebi može nadgledati realizaciju. Kontroler je odgovoran za izvještaje upravi o financijskom poslovanju društva. To može uključivati redovita izvješća o poslovanju tvrtke u smislu prodaje i prihoda. Kontroler može pripremiti posebna izvješća o posebnim operativnim područjima koja se mijenjaju ili su usmjerena na reorganizaciju. Upravljačka izvješća koja izdaje kontroler obično uspoređuju stvarne performanse s planiranim učincima. Dužnost kontrolera je uspostaviti, koordinirati i upravljati planom za kontrolu operacija. Plan se obično temelji na proračunima i predviđanjima primljenim od operativnih menadžera u tvrtki. Plan kontrolera može uključivati proračune i predviđanja za cijelo društvo i njegove sastavne djelatnosti, programe za kapitalna ulaganja i financiranje, standarde troškova, planiranje dobiti i druge čimbenike koji se odnose na mjerenje financijskih rezultata poslovanja tvrtke.

Kao dio upravljačkog tima, kontroler procjenjuje i savjetuje se s drugim menadžerima. Posebno područje interesa kontrolera je ispunjavanje ciljeva operativnog plana tvrtke. Ostali menadžeri mogu se savjetovati s kontrolerom u vezi s pitanjima kao što su ciljevi plana, operativne politike i postupci i organizacijska struktura.



Ostale dužnosti koje kontroler obično obavlja su zaštita imovine tvrtke unutarnjom kontrolom i revizijom. Kontroler može biti odgovoran za odgovarajuće osiguranje. Nadalje, kontroler može biti odgovoran za praćenje relevantnih vladinih propisa i izvan gospodarskih i društvenih sila koje mogu utjecati na poslovanje tvrtke.

U nastavku su nabrojane još neke zadaće kontrolera:

- Planiranje, usmjeravanje i koordiniranje svih računovodstvenih operativnih funkcija
- koordinacija i priprema internih i eksternih financijskih izvještaja
- Pružanje menadžmentu informacija od vitalnog značaja za proces donošenja odluka
- Upravljanje procesom proračuna
- Procjenjuje tekuće računovodstveno poslovanje, nudi preporuke za poboljšanje i provedbu novih procesa

Funkcije kontrolera razlikuju se među tvrtkama zbog veličine i složenosti poslovanja i industrije. Poslovne dužnosti kontrolera obuhvaćaju široku paletu. Općenito govoreći, u manjim tvrtkama kontroler mora preuzeti više dužnosti. U malom poduzeću uobičajeno je da kontroler ima konačnu riječ o svakoj financijskoj odluci, poput proračuna, izvještavanja, ulaganja i upravljanja rizicima. U većim tvrtkama dužnosti kontrolera često su specijalizirane, a određene financijske odluke prebacuju se na druge rukovoditelje, poput glavnog financijskog direktora.

### **3.2. Vještine kontrolera**

Kontroler mora posjedovati iste vještine koje ima dobar knjigovođa: snažnu numeričku vještinu, organiziranost, dobre vještine rješavanja problema i izvrsno korištenje logike. Nadalje, budući da velik dio posla delegira zadatke podređenima, a zatim agregira njihov rad kako bi donosio konačne odluke, kontroler mora imati izvrsne vještine vođenja i široku metodu pristupanja zadacima. Kontroler mora imati visoko razvijen stupanj analitičkih i organizacijskih vještina. Osim toga vrlo je važna sposobnost kritičkog mišljenja te kao i kod svih poslova koji uključuju rad s drugim ljudima, kontrolerima bi koristile odlične komunikacijske vještine.

Veliki dio uloga bilo kojeg financijskog kontrolera je prezentirati proračun tvrtke sa stvarnim rezultatima rukovoditeljima tvrtke te objasniti značajke i procese rada. Posao kontrolera također zahtijeva razinu voditeljske vještine jer se smatraju dijelom voditeljskog tima tvrtke. Moraju razviti određeni stupanj vještina u organiziranju, mentorstvu i stjecanju poštovanja od vašeg tima.

U nastavku su nabrojane i objašnjene još neke vještine koje čine dobrog kontrolera:

- Vješt u uredskoj tehnologiji: osobito u ovladavanju Microsoft Excelom i bazama podataka. Kontroleri često rade s računovodstvom i koriste podatke iz različitih izvora. Računalne vještine iznimno su korisne za objedinjavanje svih primljenih informacija.
- Redizajniranje i poboljšanje procesa: kontroler se mora boriti za postizanje bolje poslovne učinkovitosti.
- Strateško planiranje: tvrtke koje koriste strateško planiranje puno su uspješnije od onih koje to ne koriste.
- Analitički troškovi: kontroler mora biti vješt u analizi troškova.
- Računovodstvene i menadžerske vještine: npr. poznavanje revizije i sektor prodaje.

### **3.3. Potrebno obrazovanje i zapošljavanje**

Ne postoje specifični zahtjevi za one koji žele postati kontroleri tvrtki. Naime, da netko postane pravnikom, osobi je potrebno da završi pravni fakultet, a zatim da položi pravosudni ispit, dok za kontrolera nije takav slučaj. Naime, na trenutnom tržištu rada, gotovo sve tvrtke koje zapošljavaju na radnom mjestu kontrolera žele vidjeti barem diplomu, po mogućnosti magisterij, a također žele i certificirane javne računovođe, no bez obzira na to osoba teoretski može služiti kao kontroler bez fakultetske diplome. No da bi netko bio ambiciozan i konkurentan kontroler, trebao bi studirati nešto u smjeru računovodstva, statistike, ekonomije ili financija. Treba naglasiti kako većina ne postane kontroler odmah nakon školovanja. Za dobivanje ove pozicije potrebna je spremnost za rad i strpljenje, počevši često od nezahvalnih poslova kao što su početno računovodstvo ili revizija. Radnici koji se ističu na ovim poslovima i ulažu najviše truda, oni su koji će se vjerojatno smatrati potencijalnim kandidatom za položaj kontrolera.

Prilikom zapošljavanja za radno mjesto kontrolera, tvrtke često traže da kandidati posjeduju najmanje 10 godina izravnog računovodstvenog ili financijskog iskustva. Često je potrebna prvostupnička diploma iz računovodstva, financija ili poslovne administracije, dok magisterij nije potreban, ali je poželjan.

## 4. Menadžment

Menadžment je djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva. Obuhvaća niz međusobno povezanih zadataka i funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu. To je proces vođenja organizacija k postizanju željenih rezultata i ciljeva efektivnom i efikasnom upotrebom svih organizacijskih resursa (ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih). Menadžment, kao ključna djelatnost za postizanje uspješnosti, javlja se na svim razinama društva, od države i vlade do pojedinih organizacija, u svim vrstama organizacija (privatnim, javnim, profitnim, neprofitnim) i na svim organizacijskim razinama (nižoj, srednjoj i najvišoj). Bitna mu je odrednica usmjerenost na postizanje ciljeva s pomoću drugih ljudi. Obavlja se preko procesa odlučivanja, utjecanja, komuniciranja i koordiniranja. Glavni je cilj menadžmenta postizanje optimalnog odnosa efektivnosti i efikasnosti upotrebe organizacijskih resursa, odnosno postizanje ciljeva uz najracionalniju upotrebu resursa. (Hrvatska enciklopedija, 2021)

Buble (2006) navodi da u bitne karakteristike menadžmenta možemo uvrstiti:

- rad s drugima i pomoću drugih. Da bi se ostvarili ciljevi poduzeća i ispunili određeni zadaci potrebna je zahtjevna kolektivna akcija koja je nezamisliva bez menadžmenta. Pri tome operativne zadatke ne obavlja neposredno menadžment, već to čini s drugima i pomoću drugih koji su nositelji pojedinačnih zadataka,
- ostvarenje ciljeva poduzeća. Ciljevi poduzeća determiniraju svrhu menadžmenta i njegov smjer. Bez determiniranih ciljeva menadžment bio samo bio besciljni proces,
- ravnotežu efikasnosti i efektivnosti. Efektivnost je središnji element procesa menadžmenta koji podrazumijeva postizanje navedenih ciljeva organizacije, dok efikasnost se odnosi na ravnotežu inputa i outputa u postizanju ciljeva organizacije. Efikasan menadžment traži da se riješe problemi i reduciraju troškovi, a efektivni menadžment traži kreaciju produktivnih alternativa i rast profita,
- racionalno korištenje ograničenih resursa. Resursi koji se koriste kao inputi su ograničeni te ih treba racionalno koristiti. Međutim kada to ne bi bilo tako, potreba racionalne uporabe raspoloživih resursa determinirana je visokom cijenom outputa. Na tim osnovama uspostavlja se odnos ekonomike i menadžmenta, pri čemu ekonomika istražuje alternativne uporabe ograničenih resursa, dok menadžment osigurava efikasno i efektivno korištenje ograničenih resursa,

- promjenjivu okolinu. U raznovrsnijoj, turbulentnoj i dinamičnoj okolini cilj menadžmenta je pripremiti se za nastupajuće promjene i prilagoditi se nastalim promjenama.

#### **4.1. Povijesni razvoj menadžmenta**

Menadžment, kao praktična, svakodnevna aktivnost, nastao je još kao čovjek u fazi lovaca-sakupljača, organizirajući učinkovite načine za postizanje kolektivnih ciljeva na vrlo koordiniran način. Menadžment, kao teorijska disciplina, datira tek s kraja devetnaestog stoljeća, kada su osnovana prva velika industrijska poduzeća, a gorući problemi koordinacije i kontrole velikog broja ljudi u potrazi za zajedničkim skupom ciljeva prvi su postali prividan. Otprilike u isto vrijeme u Sjedinjenim Državama osnovane su prve poslovne škole koje su razvile normativnu teoriju organizacijske uprave.

Smatralo se da je teorija menadžmenta potrebna da bi radno mjesto bilo učinkovito i djelotvorno. Dobre teorije povezivanjem uzroka s posljedicama donose model predviđanja, mogu dramatično povećati učinkovitost prakse.

No, pravi razvoj menadžmenta započinje industrijskom revolucijom. Naime, od kasnih 1700-ih do ranih 1900-ih, industrijska revolucija donijela je izvanredne promjene na radnom mjestu i zauvijek promijenila način poslovanja tvrtki. Industrijska revolucija donijela je bolju i bržu tehnologiju koja je tvrtkama omogućila učinkovitiji rad nego ikada prije i dala im mogućnost dramatičnog povećanja proizvodnje. Međutim, povećana proizvodnja značila je niže cijene što je povećalo potražnju što je pak zahtijevalo više zaposlenika. Tvrtke koje su nekad imale nekoliko desetaka zaposlenika sada su prerastale u ogromne korporacije. Više nije bilo moguće da menadžer poznaje svakog svog zaposlenika na prijateljskoj razini. Kako bi zadovoljili potražnju, vodstvo tvrtke moralo je osigurati produktivnost svojih zaposlenika. Iako se ciljevi produktivnosti mogu lako postaviti, upravljanje timom za postizanje ciljeva produktivnosti nije bilo tako jednostavno. Po prvi put, menadžeri su morali pronaći nove i inovativne načine motiviranja velikog broja zaposlenika za rad. Budući da je to bio novi koncept istraživanja, opažanja, pokusi te pokušaji i pogreške korišteni su za pronalaženje novih i boljih načina upravljanja zaposlenicima. Industrijska revolucija rodila je različite teorije i koncepte upravljanja, od kojih su mnoge još uvijek relevantne i bitne u današnjoj radnoj snazi. Osim toga, mnoge su se teorije upravljanja razvile od kraja industrijske revolucije kako se društvo nastavlja razvijati. Svaka teorija upravljanja igra ulogu u suvremenoj teoriji upravljanja i načinu na koji se provodi.

Menadžment će biti vrijedan naziva profesijom jedino ukoliko se temelji na pouzdanoj i dobro potvrđenoj teoriji; a polje studija smatrat će se teoretskim samo ako daje generaliziranje nalik zakonu koje povezuje određene oblike prakse s kalibriranim razinama izvedbe.

Idealan model je ili inženjering ili medicina. Teoretičari menadžmenta pokušali su stvoriti skup organizacijskih načela koja bi stajala u menadžerskoj praksi isto kao što se fizika odnosi na inženjering, a biologija na medicinu. Tijekom prošloga stoljeća usvojeni su mnogi teorijski pristupi kako bi se osmislio organizacijski način ponašanja, osobito način na koji se učinkovito primjenjuju.

## **4.2. Značaj menadžmenta**

Menadžment igra važnu ulogu u oblikovanju organizacije. Uspješnost i opstanak poslovne organizacije ovisi o njenom upravljanju.

Značaj menadžmenta jest u tome da pomaže organizacijama da učinkovito osmisle svoje ciljeve i zacrtaju planove i politike za njihovo učinkovito postizanje. Osim toga, pomaže organizaciji da učinkovito iskoristi svoje oskudne resurse (ljudske, fizičke i financijske resurse).

- Ljudski resursi su ljudi sa svojim talentom, vještinom, znanjem, iskustvom i sposobnostima za učinkovito pretvaranje inputa u outpute.
- Materijalni ili fizički resursi su sirovine ili postrojenja i strojevi potrebni za proizvodnju robe i usluga.
- Financijski izvori su novac ili sredstva potrebna za podmirenje kratkoročnih i dugoročnih organizacijskih potreba za sirovinama, radnom snagom, strojevima i drugom imovinom.

Menadžment je važan za omogućavanje koordinacije među ljudima koji rade na različitim razinama i funkcijama u organizaciji. Koordinacijom, menadžment ima za cilj ujediniti, integrirati, sinkronizirati napore svih podređenih/zaposlenika kako bi se osiguralo jedinstvo djelovanja za traženje organizacijskih ciljeva. Uprava nastoji postići koordinaciju kroz svoje osnovne funkcije: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje.

Sljedeća slika prikazuje osnovne funkcije suvremenog menadžmenta:



Slika 5. Osnovne funkcije menadžmenta

Izvor: Rupčić (2018)

Menadžment je važan i za povećanje produktivnosti jer osigurava da se resursi poput kapitala, rada, energije, sirovina itd. učinkovito troše u određenom vremenskom razdoblju za proizvodnju kako je planirala organizacija.

Sva poduzeća doživljavaju konkurenciju s povećanjem potražnje za proizvodima/uslugama. Tvrtke se međusobno natječu u potrazi za većom prodajom, većom dobiti i većim tržišnim udjelom nudeći proizvode / usluge po najpovoljnijim cijenama, kvaliteti i uslugama. Sukladno tome, ljudskim i fizičkim resursima treba upravljati na odgovarajući način s povećanjem konkurencije, pa je stoga potrebna i potreba za menadžmentom.

Značaj menadžmenta jest i pronaći ravnotežu između više ciljeva odnosno u određenom trenutku menadžeri se suočavaju s više ciljeva koji se ne mogu istodobno postići. Odlukom o tome što je važnije kako bi se oskudni organizacijski resursi mogli optimalno rasporediti za različite organizacijske ciljeve, olakšava se upravljanjem.

Menadžment uči poštivanju individualnih vrijednosti, tradicije i društvene kulture. Što više menadžment organizacije vjeruje u tradicije, običaje, vrijednosti i vjerovanja društva, to društvo i vlada prihvaćaju tu organizaciju.

### 4.3. Vještine menadžera

Ne može svatko biti menadžer. Određene vještine ili sposobnosti provođenja znanja u djela koja rezultiraju željenim učinkom potrebne su kako bi se ostalim zaposlenicima pomoglo da postanu produktivniji.

Menadžer treba imati razvijene tehničke vještine. Ove vještine zahtijevaju sposobnost korištenja posebne vještine ili stručnosti za obavljanje određenih zadataka. Računovođe, inženjeri, istraživači tržišta i informatičari, na primjer, posjeduju tehničke vještine. Menadžeri te vještine u početku stječu formalnim obrazovanjem, a zatim ih dalje razvijaju obukom i radnim iskustvom. Tehničke vještine najvažnije su na nižim razinama menadžmenta. Osim toga, sposobnost dobrog rada u suradnji s drugima vrlo je važna. Menadžer s dobro razvijenom ovom vještinom ima visok stupanj samosvijesti i sposobnost razumijevanja ili suosjećanja s osjećajima drugih. Vrlo je važno i analitičko razmišljanje. Analitičke vještine omogućuju menadžerima da probleme „razbiju“ na manje dijelove, da vide „odnose među dijelovima“ i da prepoznaju implikacije bilo kojeg problema na druge. Kako menadžeri preuzimaju sve veće odgovornosti u organizacijama, moraju se baviti dvosmislenijim problemima koji imaju dugoročne posljedice. Opet, menadžeri mogu te vještine u početku steći formalnim obrazovanjem, a zatim ih dodatno usavršavati obukom i radnim iskustvom. Što je viša razina upravljanja, konceptualne vještine postaju važnije.

Važno je istaknuti kako je vrlo bitno posjedovanje liderskih vještina, pogona, spremnosti i sposobnosti za promjene u glavnim procesima. Kontroleri mogu postati dobri poboljšavači procesa slušajući zaposlenike i menadžere, učeći o stvarnim problemima i preprekama, a zatim unoseći odgovarajuće promjene. Također moraju uložiti vrijeme i trud u učenje i razumijevanje postojećih tehnoloških sposobnosti organizacije budući da će mnoge potrebne promjene ovisiti o maksimalnom korištenju i/ili nadogradnji tehnologije.

Važno je da menadžer vlada i ovim vještinama: sposobnost utjecaja na druge u obavljanju zadataka, sposobnost da se realno ocijenite, sposobnost mijenjanja osobnog ponašanja radi objektivne, a ne subjektivne reakcije radi postizanja organizacijskih ciljeva, sposobnost jasnog izražavanja ideja riječima (usmena komunikacija), kao i sposobnost jasnog pismenog izražavanja ideja (pisana komunikacija). Važna je i sposobnost stvaranja dobrog dojma i ulijevanje povjerenja kao i sposobnost nastupa u dvosmislenim situacijama.

#### 4.4. Kontroling kao podrška menadžmentu

Rupčić i Datković (2013) navode da odnos kontrolinga i menadžmenta može se definirati na sljedeći način: menadžment je odgovoran za ostvarivanje uspješnog poslovanja, a kontroling je zadužen za osiguravanje načina kako to postići te za nadzor tog procesa. Kontroling koordinira sve menadžerske funkcije u svim poslovnim odjelima. Međutim konačnu odluku uvijek donosi menadžer, kontroler je može pripremati, usklađivati pojedine aktivnosti te prema potrebi nadgledati njihovu realizaciju. Na taj način kontroling može osigurati povećanje efikasnosti i efektivnosti rada menadžmenta.

Bolfek (2010) navodi odnos kontrolinga i menadžmenta vidljiv je iz potrebe menadžmenta za informacijama koje će mu pomoći u efikasnije upravljanju poslovanjem. Ta potreba daje zadatak kontrolingu da osigura informacije koje će na vrijeme upozoriti menadžera na odstupanja od planiranog, da bi menadžeri pravovremeno reagirali na određenu promjenu te na taj način postigli planiranje ciljeve. Kontroling je dio podsustava menadžmenta, čiji je zadatak podrška menadžmenta prilikom definiranja ciljeva, planiranja, kontrole, informiranja, organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima.

Što kontroler više prerasta u ulogu poslovnog partnera, njegova je odgovornost veća. Pritisak da bude učinkovitiji raste, a mora biti i strateški i tržišno orijentiran. Očekuje se da će djelovati proaktivno, tj. razmišljati unaprijed i ne čekati poticaj uprave. No kontroler ne bi trebao zamijeniti upravitelja, već ga samo podržati u savjetodavnoj funkciji.

Naime, opseg zahtjeva za informacijama - kako za financijske tako i za nefinancijske podatke – povećava se. Sve više se od kontrolera traži da dostave podatke i informacije nefinancijskim menadžerima, ključne pokazatelje uspješnosti kako i podatke o korisnicima, a zahtjevi za mjerenjima održivosti također su u porastu.

No, potreba za pružanjem povećanog pristupa informacijama i podacima stvara nove izazove. Kontroleri koji žele pružiti poslovne uvide trebaju učiniti nekoliko stvari. Dio izazova je količina i kvaliteta podataka u financijskim i poslovnim sustavima. Količina informacija dostupnih tvrtkama eksponencijalno se povećala u posljednjih nekoliko godina. S obzirom na dostupne analitičke i tehničke alate, kontroleri i drugi stručnjaci za financije mogu postati ključni resursi svladavanjem alata poslovne inteligencije i učenjem tumačenja podataka. Kontroleri su u idealnom položaju da pregledaju podatke i razaznaju koje su informacije bitne za poslovanje, a koje nisu. To kvalificira kontrolere i druge financijske stručnjake da se više uključe u proces donošenja strateških odluka i davanje ključnih poslovnih preporuka. To također znači zapošljavanje ili razvoj ljudi s dobrim analitičkim sposobnostima. Kontroleri se moraju pobrinuti da u potpunosti razumiju



misiju organizacije i ciljeve korporativnih lidera. To će dati jasnoću i osigurati da svaka skupina ne ometa postupke druge. Također će ponuditi priliku svim vođama da koriste svoje jedinstvene sposobnosti kako bi se međusobno podržavali i stvarali sinergiju. Osim toga, dugoročna obveza neophodna je kako bi se izbjegla zamka previše fokusiranja na kratkoročne rezultate. Ponekad se jednogodišnja profitabilnost može žrtvovati da bi se postigao petogodišnji strateški poslovni plan. Kontroleri moraju pokazati opipljiv dokaz da se ulaganje u poslovno partnerstvo isplati; moraju ukazati na jasne dokaze o tome gdje partnerske aktivnosti stvaraju vrijednost. Kontroleri trebaju iskoristiti svaku priliku za rješavanje zadataka izvan područja financija - čak i ako to uključuje nešto što im nije osobito zanimljivo. Na primjer, upravljanje rizicima područje je od sve veće važnosti u današnjoj neizvjesnoj globalnoj ekonomiji.

#### **4.5. Suradnja menadžera i kontrolera**

Jedno od ključnih pitanja – od osnivanja, preko organiziranja do stvarnog funkcioniranja kontroling funkcije u poduzeću – je pitanje ispravnog shvaćanja svrhe i uloge kontrolinga od strane menadžmenta. Ukoliko postoji zainteresirani menadžment koji dobro razumije koja je funkcija i svrha kontrolinga, te ima percepciju o tome što mu sve treba da bi donosio dovoljno kvalitetne odluke, tada i kontroling ima šanse. Dapače, zainteresirani menadžment je i u tome ključni i najvažniji faktor. Ukoliko to menadžment dopusti, kontroling može imati ulogu „desne ruke“. Tada on ima štabnu funkciju neposredno uz najviše organe odlučivanja u poduzeću, a to je vrhovni menadžment ili izvršni direktori poduzeća. Postavljanjem kontrolinga na takvo mjesto, otvara se put i njegovom ozbiljnijem razvoju. Još jedan faktor bitno obilježava menadžera, a to je njegova struka, odnosno stvarno formalno obrazovanje. Danas više nije izuzetak u menadžerskim vodama vidjeti ljude svih struka i stručnih sprema. Veliki izazov kontrolingu je situacija kada je glavni direktor liječnik ili elektrotehničar. I upravo stoga što menadžeri vrlo često nisu ekonomske struke, izuzetno je važna pomoć i podrška iz područja „čvrstih ekonomskih znanja«. Kontroling je sasvim sigurno funkcija u poduzeću koja u tom trenutku može biti od presudne važnosti, jer upravo tu se nalaze najbolje iskustvene informacije iz područja upravljanja fizičkim i financijskim resursima poduzeća. U takvom okruženju dobra suradnja menadžmenta i kontrolinga je još važnija. Odnos menadžera i kontrolinga odnos je suradnje i međusobne pomoći od koje se koristi multipliciraju na dobrobit cijelog poduzeća. (Očko, 2010)

U nastavku je objašnjena suradnja menadžera i kontrolera:



Slika 6. Suradnja i odnos menadžera i kontrolera

*Izvor: Šćepanović (2019)*

## 5. Zaključak

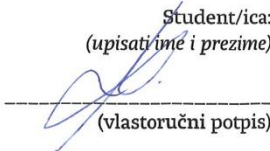
Analizirajući ulogu kontrolera kao partner menadžmentu možemo zaključiti da je ta uloga vrlo bitna. Glavni fokus je na ciklusu planiranja i kontrole unutar tvrtke, koji se sastoji od financijskih izvještaja, analiza ulaganja, podmirenja troškova, bilanci, računa dobiti i gubitka, proračuna, godišnjih računa i višegodišnjeg planiranja. Drugi važan zadatak je poboljšati operativne procese i kontrole. Menadžment i kontroling upotpunjuju jedno drugo na način da menadžeri izrađuju strategiju za budućnost, nakon čega kontroler ovu strategiju prevodi u mjerljive ciljeve, poznate i kao ključni pokazatelji učinka. Procesu su mjerljivi i prilagođeni tijekom vremena tako da se postižu dugoročni ciljevi. Osim toga, uloga kontrolera kao partner menadžmentu jest da analiza poslovne procese i izvješćuje o tome upravu, prati proračun, da izvješćuje menadžment o rezultatima kako bi se mogli pravodobno prilagoditi za postizanje ciljeva. Menadžmentu kontroler igra važnu ulogu poslovnog partnera jer mu pruža veliku količinu informacija koje su mu potrebne te na taj način menadžmentu se pruža prilika za efikasnijim upravljanjem poslovanja. Osim toga, uloga kontrolera kao partner menadžmentu jest i u tome da menadžmentu pruža pomoć prilikom planiranja i definiranja ciljeva. Kontroling može pružiti i pomoć u kontroli kao i u organizaciji te na koncu, može pomoći pri upravljanju ljudskim potencijalima. Uloga kontrolera kao partner menadžmentu definitivno je odnos koji pruža sigurnost i međusobnu pomoć za dobrobit cijelog poduzeća. Možemo zaključiti da na suvremenom radnom mjestu kontroleri doprinose svojom stručnošću i talentima na nove načine koji pokazuju njihovo vodstvo i pomažu u uspjehu njihovih tvrtki. Oni odgovaraju na promjenjiva očekivanja stavljajući veći naglasak na dodavanje vrijednosti svojim organizacijama. Sve više sudjeluju u analizi i formuliranju rješenja za strateški orijentirana pitanja, provode vrijeme potičući poboljšanja produktivnosti i općenito koriste svoje iskustvo i vještine za pomoć poslovanju.

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, PAULA IVAKOVIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGA KONTROLERA KAO PARTNER MENADŽMENTU (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

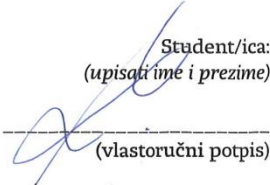
Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
-----  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, PAULA IVAKOVIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGA KONTROLERA KAO PARTNER MENADŽMENTU (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
-----  
(vlastoručni potpis)

## 6. Literatura

### **Knjige:**

1. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
2. Luković, T. i Lebefromm, U. (2009). *Controlling – Konceptija i slučajevi*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
3. Očko, J. i Švigir, A. (2009). *Kontroling – Upravljanje iz backstagea*. Zagreb: Knjiga print d.o.o.
4. Osmanagić Bedenik, N. (2004). *Kontroling – Abeceda poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
5. Osmanagić Bedenik, N. (2007). *Kontroling – Abeceda poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
6. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
7. Ziegenbein, K. (2008). *Kontroling*. Zagreb: RRIF-plus d.o.o.

### **Doktorski, magistarski i diplomski radovi:**

8. Šestanjanj-Perić, T. (2010). *Specifičnosti kontrolinga u malim i srednjim poduzećima*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.

### **Priručnici:**

9. International Group of Controlling (2013): *Riječnik za kontrolere*, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje, Zagreb, dostupno na: [https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/uploads/515/rjecnik\\_pregled.pdf](https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/uploads/515/rjecnik_pregled.pdf), pristupljeno: (15.07.2021.)

### **Znanstveni i stručni članci:**

10. Bolfek, B. (2010). *Model kontrolinga kao podrška menadžmentu pri donošenju odluka*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
11. Rupčić, N. i Datković, A. (2013). *Kontroling – pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta*. Praktični menadžment.

### **Internet izvori:**

1. Kontroling Kognosko, (2021). Što je kontroling. <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/> , (pristupljeno: 15.07.2021.)
2. Kontroling Kognosko, (2021). Uvođenje i implementacija kontrolinga. [https://kognosko.hr/uvodenje-kontrolinga-u-poduzece/?gclid=CjwKCAjwx8iIBhBwEiwA2quaq6utKZsWct9VkXFsg4WY1OEQIDxQshuMvxtfAPh3arDjLRDhZhFxxoCx1wQAvD\\_BwE](https://kognosko.hr/uvodenje-kontrolinga-u-poduzece/?gclid=CjwKCAjwx8iIBhBwEiwA2quaq6utKZsWct9VkXFsg4WY1OEQIDxQshuMvxtfAPh3arDjLRDhZhFxxoCx1wQAvD_BwE) , (pristupljeno: 15.07.2021.)
3. Rupčić, N. (2018, svibanj). Suvremeni menadžment. [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_01.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf) , (pristupljeno 15.07.2021.)
4. Hrvatska enciklopedija, (2021). Menadžment. *Leksikografski zavod Miroslav Krleža*. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=40070> , (pristupljeno 15.07.2021.)
5. Očko, J. (2010, 08.30.). Menadžment i kontroling. *Jasmina Ocko's Blog*. <https://jasminaocko.wordpress.com/2010/08/30/menadzment-i-kontroling/>, (pristupljeno 15.07.2021.)
6. Šćepanović, B. (2019, 12.26.). SLATKI CONTROLLING. *MCB Blog*. <http://www.mcb.rs/blog/slatki-controlling/>, (pristupljeno 28.08.2021.)

## **7. Popis slika**

Slika 1. Definiranje potrebe za uvođenjem kontrolinga u poduzeće.....	10
Slika 2. Kontroling kao registrator.....	13
Slika 3. Kontroling kao navigator.....	14
Slika 4. Kontroling kao inovator.....	15
Slika 5. Osnovne funkcije menadžmenta.....	22
Slika 6. Suradnja i odnos menadžera i kontrolera.....	26