

# Kontroling kao partner menadžmentu

---

**Kuzman, Brigita**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:798326>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-24**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova  
Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU  
ODJEL MENADŽMENT  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**

**Brigita Kuzman  
KONTROLING KAO PARTNER MENADŽMENTU  
DIPLOMSKI RAD**

Šibenik, 2021.



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU  
ODJEL MENADŽMENT  
DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**

**KONTROLING KAO PARTNER MENADŽMENTU**

**Diplomski rad**

**Kolegij:** Kontroling

**Mentorica:** Anita Grubišić, mag. oec., v. pred.

**Studentica:** Brigita Kuzman

**Matični broj studentice:** 1219056339

Šibenik, rujan 2021.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Brigita Kuzman, student/ica Veleučilišta u Šibeniku, JMBAG 1219056339 izjavljujem pod materijalnom i kaznenom odgovornošću i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad na preddiplomskom/specijalističkom diplomskom stručnom studiju Menadžment pod naslovom: Kontroling kao partner

menadžmentu

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.

U Šibeniku, 23.09.2021.

Student/ica:

B. Kuzman

## **KONTROLING KAO PARTNER MENADŽMENTU**

Brigita Kuzman

Kolodvorska 3,

[brigitakuzman11@gmail.com](mailto:brigitakuzman11@gmail.com)

### Sažetak rada

Kontroling napreduje iz godine u godinu. Njegova uloga je spajanje pojedinačnih ciljeva u ukupni cilj poduzeća. Ujedno spaja dijelove u cjelinu kako bi se stvorio panoramski pogled na poslovanje poduzeća. Povezuje parcijalne organizacijske funkcije u cjelovitu funkciju s jednim općim ciljem, a to je podizanje ukupne efikasnosti i efektivnosti poduzeća. Potreba za kontrolingom je nužna jer ona garantira uspješnost i vođenje ka zacrtanom cilju. Menadžment i kontroling su usko povezani. Imaju iste ciljeve i želju za što boljim poslovanjem. Za rast i razvoj je bitna zainteresiranost obiju strana te spremnost na promjene. Kontroling pomaže menadžmentu u njegovom uspjehu, a menadžment određuje uspjeh kontrolinga. Ova dva pojma u kombinaciji osiguravaju svijetlu budućnost. Kako bi se osigurala uspješna suradnja između usluge kontrolinga i menadžmenta, potrebno je imati razumijevanje za poslovanje. Svako poduzeće ima za potrebu uvesti kontroling i dobro upravljati njime, jer svako poduzeće je unikatna, jedinstvena i neponovljiva cjelina, a uvođenjem kontrolinga je osiguran uspjeh i lakši put do željenog. Menadžment i kontroling u kombinaciji stvaraju brojne pozitivne efekte. Kontroling je jedna od najisplativijih investicija. On je čvrst temelj poslovnim odlukama te omogućava uvid u realnu sliku koja pomaže da se planira budućnost poslovanja. Predstavljaju temelj koji vodi do uspješnog poslovanja, ali na kraju i do jedinstvenog poduzeća.

(44 stranica / 7 slika / 2 tablica / 39 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u digitalnom repozitoriju Knjižnice Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: kontroling, menadžment, poslovanje, poduzeće, cilj

Mentor(ica): Anita Grubišić, mag. oec., v. pred.

## BASIC DOCUMENTATION CARD

---

Polytechnic of Šibenik

Graduation Thesis

Department of Management

Specialist Professional Graduate Studies of Management

# CONTROLLING AS A PARTNER TO MANAGEMENT

BRIGITA KUZMAN

Kolodvorska 3,

[brigitakuzman11@gmail.com](mailto:brigitakuzman11@gmail.com)

### Abstract

Controlling is progressing from year to year. Its role is to merge individual goals into the overall goal of the company. It also merges the parts into a whole to create a panoramic view of the company's business. It connects partial organizational functions into a complete function with one general goal, which is to raise the overall efficiency and effectiveness of the company. The need for controlling is necessary because it guarantees success and guidance towards the set goal. Management and controlling are closely linked. They have the same goals and desire for the best possible business. The interest of both parties and the readiness for change are important for growth and development. Controlling helps management in its success, and management determines the success of controlling. These two concepts combined ensure a bright future. In order to ensure successful cooperation between the controlling service and the management, it is necessary to have an understanding for the business. Every company needs to introduce controlling and manage it well, because each company is a unique, unique and unrepeatable whole, and the introduction of controlling ensures success and an easier path to the desired. Management and controlling in combination create numerous positive effects. Controlling is one of the most profitable investments. It is a solid foundation for business decisions and provides insight into the real picture that helps to



plan the future of the business. They represent the foundation that leads to a successful business, but ultimately to a unique company.

(44 pages / 7 figures / 2 tables / 39 references / original in Croatian language)

Thesis deposited in Polytechnic of Šibenik Library digital repository

Keywords: controlling, management, business, company, goal

Supervisor: Anita Grubišić, mag. oec., v.pred

Paper accepted:

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Metode rada.....	1
1.3. Struktura rada .....	1
2. KONTROLING.....	3
2.1. Povijesni razvoj kontrolinga.....	3
2.2. Uloga i značaj kontrolinga.....	5
2.3. Veza kontrolinga i drugih funkcija poduzeća.....	6
2.4. Funkcija i uloga kontrolera.....	7
2.4.1. Kontroler kao registrator .....	8
2.4.2. Kontroler kao navigator.....	8
2.4.3. Kontroler kao inovator .....	9
2.5. Potreba za kontrolingom.....	9
2.6. Preduvjeti kontrolinga .....	10
2.7. Strateško i operativno u kontrolingu .....	11
2.7.1. Strateški zadaci kontrolinga .....	11
2.7.2. Operativni zadaci.....	12
2.8. Kontroling kao dopuna i stručna podrška menadžmentu .....	14
2.8.1. Menadžment .....	14
2.8.2. Važnost kvalitete upravljanja .....	18
2.8.3. Menadžersko izvještavanje.....	19
2.9. Kontroling kao posao menadžera .....	20
2.9.1. Primjer posla menadžera .....	20
2.9.2. Menadžment – spremnost na promjene.....	21
2.9.3. Kontroling kao podrška menadžmentu.....	21
2.9.4. Poslovanje menadžera i kontrolera.....	23
2.9.5. Usklađenost kontrolinga.....	25
2.9.6. Objekti i instrumenti kontrolinga .....	26
2.9.7. Kontroling u funkciji zdravog razuma ekonomije.....	30
2.10. Suvremeni kontroling- ekonomski partner menadžmenta.....	31
2.10.1. Modernizacija kontroling funkcije .....	32
2.10.2. Budućnost kontrolinga.....	33
2.10.3. Poslovno partnerstvo u praksi .....	33

3.	KONTROLING LJUDSKIH POTENCIJALA NA PRIMJERU PBZ BANKE .....	35
3.1.	Planiranje i pribavljanje kadrova.....	36
3.2.	Interna mobilnost.....	36
3.3.	Međunarodno iskustvo .....	36
3.4.	Selekcijski postupak PBZ grupe.....	37
3.5.	Razvoj i usavršavanje u PBZ grupi .....	38
3.6.	Važnost kontrolinga kod upravljanja ljudskog potencijala .....	39
4.	ZAKLJUČNO RAZMATRANJE-OSOBNI OSVRT .....	41
5.	ZAKLJUČAK .....	42
	LITERATURA.....	43

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Kroz povijest pa sve do danas, vidljiva je promjena i napredak kontrolinga i njegova uloga u poslovnom svijetu. Tema ovoga rada o kontrolingu kao partneru menadžmentu, objasniti će kako se menadžment i kontroling međusobno povezuju te koja je njihova uloga i važnost. Kontroling i menadžment imaju iste ciljeve. Oboje imaju želju postići što bolje poslovanje poduzeća, upotrebljavajući današnje potencijale uspjeha, a gradeći one buduće. Putovi ostvarenja su im različiti. Kontroling pripada funkciji i podsustavu menadžmenta. Njime se želi uvećati vještina prilagođavanja poduzeća internim te eksternim promjenama, što znači da se time pridonosi boljoj efikasnosti i efektivnosti samog menadžmenta. Kontroling se može definirati i kao umijeće. Također, govorit će se i o kontrolerima koji imaju veliku ulogu jer oni oblikuju proces postavljanja ciljeva te sa menadžerima dijele odgovornost kakvo će biti postavljanje ciljeva. Kroz cijeli rad biti će obuhvaćeni odgovori na pitanje koje se provlači od osnivanja, preko organiziranja do stvarnog funkcioniranja kontrolinga u poduzeću, a to je pitanje svrhe i uloge kontrolinga od strane menadžmenta. Kao jedan od preduvjeta za rast i razvoj je i zainteresiranost obiju strana, unošenje strasti u poslu te spremnosti na promjene kako bi se mogli nesmetano i pravilno razvijati.

## **1.2. Metode rada**

Prilikom izrade završnog rada korišteni su sekundarni izvori podataka, odnosno stručne knjige iz područja kontrolinga i menadžmenta. Korišteni su i časopisi dostupni na Internet portalu Hrčak te Internet stranice koje se bave odabranom tematikom. Indukcijsko- dedukcijska metoda je korištena kod pisanja. Proučavane su dostupne stručne literature, znanstveni radovi, knjige te Internet.

## **1.3. Struktura rada**

Rad je kompozicijski podijeljen u pet poglavlja. Nakon uvodnog razmatranja, drugo poglavlje

je teoretski dio u kojem je predstavljen kontroling, uloge i značaj te njegove funkcije. Uz to je i objašnjena poveznica kontrolinga i menadžmenta te su dani odgovori na nužna pitanja. Treći dio obuhvaća primjer, dok je četvrti dio moj osobni stav na spomenuti primjer u odnosu na temu. U zadnjem dijelu rada iznesen ja zaključak na temu i šire.

## 2. KONTROLING

Kontroling je neminovnost<sup>1</sup> modernog poslovanja te koncept bez kojeg je teško zamisliti suvremeno upravljanje, bez kojeg je teško razumjeti funkcioniranje poduzeća u cjelini, a kamoli njime upravljati. Iako se kontroling u svojem izvještavanju primarno temelji na računovodstvenim informacijama, pogrešno bi bilo zaključiti da je kontroling isključivo vezan za računovodstvo. On ulazi u sve pore poduzeća te promatra sve funkcije u poduzeću. Njegovi su objekti promatranja široko postavljeni te osim kvantitativnih uključuju i kvalitativne parametre i njihove vrijednosti i posljedice. Promatra viziju i strategiju, ali i sustav kontroliranja, informiranja, organiziranja te upravljanja ljudskim resursima. Dakle, može se definirati kao 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. Kontroling je ujedno i umijeće, filozofija upravljanja na osnovi ekonomske logike racionalnosti, funkcija poduzeća koja ima zadatak koordinirati poslovne procese i njihove pojedine dijelove te s pomoću izgradnje integriranog i objedinjenog sustava upravljanja koji svoje temelje nalazi na jasno definiranoj viziji, misiji i ciljevima biti stručna pomoć menadžmentu.

### 2.1. Povijesni razvoj kontrolinga

Gledajući kroz povijest, lako se može primijetiti da kontroling svoj razvoj može zahvaliti razdobljima ekonomskih i političkih kriza. To i ne čudi jer je njegova osnovna funkcija usmjerena na načelo cost-benefit<sup>2</sup> po kojem se uz što manje utrošenih resursa pokušavaju stvoriti što veće ekonomske koristi, a pri tome se sustavno izbjegavaju aktivnosti koje donose više utrošenih resursa od korisnih efekata. Iako se kontroling spominje u 15.st. u Velikoj Britaniji, svoj uspon započinje u 19.stoljeću u Sjedinjenim Američkim Državama, a vrhunac dostiže u novijoj povijesti Njemačke, koja njegovu razvoju daje neizbrisiv pečat. Ubrzan industrijski razvoj Amerike u drugoj polovici 19. Stoljeća nametnuo je potrebu za drugačijim praćenjem poslovanja. Računovodstveno bilježenje nije bilo dovoljno. Velika ekonomska kriza 1929. Godine te posljedice koje su bile katastrofalne za cjelokupno američko gospodarstvo trebale su metode i alate koji će biti usmjereni na budućnost koja je u to vrijeme

---

<sup>1</sup> Nužnost.

<sup>2</sup> Princip obračuna troškova i koristi.

bila neizvjesna i teška. Kontroling je tada lansiran u poslovnu orbitu. Menadžmentu su tada trebale detaljnije analizirane, uspoređivane i procjenjivane informacije, kako bi mogli donositi kvalitetne odluke. Funkcija vlasništva se u velikoj mjeri odvojila od funkcije upravljanja. Menadžeri dobivaju zadatak upravljati vlasničkim kapitalom, a pažnja je sve više usmjerena na efikasnost te prave instrumente kojima će se ona mjeriti. Sve se više prate nedostaci i slabosti u poslovanju. Stalnim razvijanjem tržišta kapitala, zatim tržišno orijentirana ekonomija s mnogo poduzeća, internacionalizacija kapitala i konkurencija su pored tradicionalnog računovodstva postavili nove zahtjeve, modele vrednovanja te prikaz poslovnih odluka. To se odrazilo na razvitak kontrolinga kao upravljačkog i informacijskog koncepta na način da je usmjeren prema budućnosti. Na razvoj kontrolinga utječu brojni faktori te se zbog toga on različito razvija od zemlje do zemlje. To je razlog zbog kojeg zemlje slobodno i na svojstven način razvijaju koncepciju kontrolinga. To se događa s obzirom i na razlike u društveno ekonomskom razvitku. Kontroling se izgrađivao na način da je stalno pratio prijedloge koji su pred njega stavljeni od strane filozofije upravljanja vremena. Zatim, čitavi napredak gospodarstva nekoga perioda. Kontroling se gradio putem raznih strategija, a one su:

- Računovodstvena- kontroling je kao takav i postao u krilu računovodstva. Zamisao navedene strategije kontrolinga je upotreba računovodstvenih podataka. Cilj je usmjeriti ih ka unaprijed i povećanje efikasnosti poduzeća.
- Informacijska- identificiranje potražnje vezane za informacije je cilj kontrolinga uz izgradnju vlastitog sustava informiranja svih zainteresiranih korisnika u poduzeću kako bi odlučivanje bilo lakše i djelotvornije.
- Upravljačka- ono je sveobuhvatna koncepcija, a za cilj ima povezati funkcije u poduzeću na istim i različitim hijerarhijskim razinama. To radi kako bi se ostvario sustav vrijednosti, odnosno misije i vizije.

Prethodno istaknute strategije su prouzrokovale razvoj općenite strategije kontrolinga koji danas postoji. Ključni i konstantni posao je pronalazak instrumenata i alata koji će pružiti podršku u ostvarenju ciljeva poduzeća. Za budućnost se predviđa da će najveći utjecaj na razvoj kontrolinga imati paralelni razvoj informacijske tehnologije. To znači da će se svakim danom moći prikupiti i analizirati sve veći broj različitih podataka i pretvoriti ih u što kraćem roku u sve detaljnije, ažurnije i korisnije informacije koje će menadžmentu omogućiti da donosi još preciznije, brže i točnije odluke. Važno je naglasiti kako se hrvatska praksa počela baviti kontrolingom 90 ih godina prošlog stoljeća. Iako je u počecima kontroling u Hrvatskoj

bio samo pomodarstvo<sup>3</sup> zvučnog imena, sada su stvari bitno drukčije. Danas je kontroling sve više uvjet bez kojeg se ne može, a jedan od razloga sasvim je sigurno promjena uvjeta poslovanja te zahtjevi za sve bržim donošenjem poslovnih odluka.

## 2.2. Uloga i značaj kontrolinga

Svaki čovjek pa tako i poduzeće i organizacija ima neki svoj određeni cilj. Najvažniji cilj poduzeća je ostvarenje poslovnog uspjeha. Kako bi to bilo moguće, potrebno je osigurati nužne relevantne podatke putem kojih bi se trebalo ostvariti djelotvorno rukovođenje. Ono za što je kontroling zadužen je stvaranje korisnih funkcija, a uz to i za obavještavanje menadžmenta o odudaranjima od planiranog te uzorcima istih. To je primjena i odabir tehnika i informacija za procese planiranja i kontrole koji se odvijaju na osnovi podjele rada, kao i sveobuhvatna koordinacija tih procesa. Sama uloga kontrolinga je spajanje dijelova u cjelinu kako bi se stvorio panoramski pogled na poslovanje poduzeća. Uloga mu je i spajanje pojedinačnih ciljeva u ukupni cilj poduzeća. On razdvaja stratešku sliku u operativne puzzle<sup>4</sup> i obratno, te povezuje dimenziju prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Povezuje parcijalne organizacijske funkcije u cjelovitu funkciju s jednim općim ciljem, a to je permanentno<sup>5</sup> podizanje ukupne efikasnosti i efektivnosti poduzeća. Kao usluga menadžmentu, kontroling ima više zadaća:

- zadatak održavanja –usluge poticanja vodstva te korporativne usluge,
- suočiti se sa zasebnim i grupnim rizicima,
- zadatak da umreženo iskustvo proširi na sve dijelove poduzeća,
- suradnja- interakcijom osigurati da se rješenja prikažu preko prihvatljivih veličina,
- usmjerenost na vrijednosti, zatim uvećanje ili održavanje odgovarajuće vrijednosti poduzeća.

---

<sup>3</sup> Robovanje modi.

<sup>4</sup> Igra koja se sastoji u sastavljanju slika od različitih izrezaka.

<sup>5</sup> Stalan, trajan, neprekidan.



Tablica 1: Sustav kontrolorskih funkcija i zadataka

<b>Funkcije kontrolinga</b>	<b>Zadaci kontrolinga</b>
Zadatak kontrolinga je osiguranje racionalnosti vođenja. Kontroling samim tim nije odvojen od vođenja, ali ga je moguće jasno ograničiti.	Koordiniranje
Opseg i izražavanje kontrolinga se određuje u zavisnosti od opsega i izražavanja racionalizacijskih definicija vodstva.	Planiranje
U različitim kontekstima vođenja leži temelj kontrolinga u različitim područjima („racionalizacija uskih grla“). To pridonosi objašnjenju heterogenosti kontrolinga u praksi, kao i njegovih teorijskih stajališta.	Upravljanje-kontrola
Nosioći zadataka kontrolinga su sami voditelji, drugi voditelji, kontroler i nositelji drugih vanjskih funkcija.	Prikupljanje i obrada podataka

Izvor: Očko J., Švigir A., Kontroling-upravljanje iz backstagea

Kontroling funkcije i njegovi poslovi su povezani uzročno posljedično te nisu konzistentni s obzirom da se moraju uskladiti sa težnjama svakog poduzeća.

### **2.3. Veza kontrolinga i drugih funkcija poduzeća**

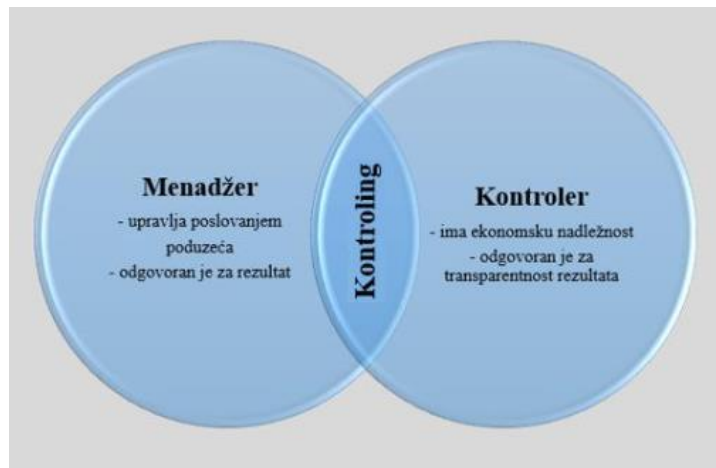
Kontroling se nadograđuje sa bliskim funkcijama poduzeća. Doprinosi integriranju te ujednačavanju u osnovne zadatke poduzeća. Bliske funkcije uključuju računovodstvo i knjigovodstvo. Zatim financije, kontrolu i internu reviziju. Knjigovodstvo se bazira na prošlo vrijeme zbog pokazatelja rezultata na području računovodstva. Gledajući kontroling, on je usredotočen na naredni period, a podatke o sadašnjem stanju izvlači iz računovodstva. Što se tiče financija, neke od aktivnosti funkcije financija su: prikupiti kapital i upotrijebiti ga, financiranje, suradnja s ulagačima i bankama. Tu su još i naplata potraživanja i kredita, ulog kapitala i njegova zaštita. Kao glavni zadatak rečene funkcije je očuvati likvidnost i financijsku stabilnost. Ključni cilj kontrolinga je uskladiti aktivnost financija s vizijom, ciljem i strategijom poduzeća. Te aktivnosti je bitno uravnotežiti i sa drugim funkcijama poduzeća. Važno je naglasiti i kontrolu koja je prema Bedeniku (2007.) stalan postupak obrađivanja podataka zbog spoznaje odskakanja između dvije kompatibilne veličine, kao i analiziranje tih odskakanja. Dok je kontroling usmjeren na sustavnu, koordinacijsku i integracijsku podršku menadžmentu, do tad je kontrola pojedinačni instrument, odnosno parcijalna funkcija zadatka menadžmentu. Kontroling i kontrola međusobno se razlikuju i po još jednom kriteriju, a to je

njihov objekt. Dok je kontroling podsustav menadžmenta i odnosi se na menadžment i njegove funkcije, kontrola se primarno odnosi na sustav izvođenja. Blazek A., Deyhle A., i Eismayer K., (2014.) naglašavaju da što se tiče revizije, svi poslovni subjekti reviziju vode kroz nekoliko koraka. Ti koraci podrazumijevaju plan, testiranje, pribavljanje podataka te analizu i izvještavanje. Rezultati koji se dobiju putem provođenja interne revizije morali bi biti objektivni i razumljivi s prijedlogom rješenja. Također, naglašavaju da se internom revizijom predviđa učinkovitost upravljanja rizicima, kontrolira i savjetuje. Ujedno se njome razvijaju poslovni procesi, ispravljaju nepravilnosti te otklanjaju pogreške. Primarni zadatci koje ima revizija i kontroling su usko povezani, no postoje razlike. Funkcija kontrolinga u sebi ne sadrži određene standarde i standardizirane izvještaje. Zadaci su fokusirani na uspoređivanje efekata i efikasnosti poslovanja te na ocjenjivanje zadovoljstva korisnika. Dok je kod interne revizije usmjerenost na testiranje objektivnosti i realnosti financijskih izvještaja, ali i kontrola nad primjenom zakonskih propisa. Nužno je spomenuti potrebu da interni revizori djeluju kritički. Oni obavljaju razne provjere, inspekcije te otkrivaju neispravnosti. Uz to pokušavaju spriječiti moguće zlouporabe, a to je razlog zbog kojeg posluju s vanjskom revizijom. U odnosu na internu reviziju, kontroling provodi mjerenje efekata loših poslovnih pothvata.

#### **2.4. Funkcija i uloga kontrolera**

Ulogu i funkciju kontrolera je moguće jasno definirati. Iako još uvijek ima ljudi u poslovnom svijetu čija je predodžba o vrsti usluge koju kontroler može ponuditi vrlo maglovita. Stoga je objašnjavanje načina na koji kontroling može biti od koristi menadžerima zadaća kojoj nema kraja. N. Bedenik (2007) ističe da kontroleri formiraju i učestvuju postupku definiranja ciljeva, plana i nadziranja. Putem toga s menadžmentom snose odgovornost prilikom postizanja ciljeva. To podrazumijeva da kontroleri jamče korektnost poslovnih rezultata, financija, procesa i strategija te doprinose povećanju ekonomske učinkovitosti. Oni nadziru podciljeve i odgovarajuće planove. Ujedno postavljaju sustav izvješćivanja koji je usmjeren na buduće razdoblje i koji štiti poduzeće u cijelosti. Kontroleri moderiraju i kreiraju proces formuliranja ciljeva, planiranja i menadžerskog nadzora. Nositelji odluke djeluju u skladu s dogovorenim ciljevima. Oni, također, izdaju menadžerima vjerodostojne podatke i nastoje razviti i održati sustav kontrolinga. Kontroler je zadužen za kvalitetne informacije i ekonomske savjete, a menadžeri za provođenje kontrolinga.

Slika 1. Međuovisnost između menadžera, kontrolera i kontrolinga



Izvor: Rječnik za kontrolere, str. 41.

#### 2.4.1. Kontroler kao registrator

Period gdje kontroling ima ulogu registratora se pojavljuje od perioda pedesetih i šezdesetih godina. U tom su razdoblju promjene bile rijetkost. Tada je bila viša potražnja za razliku od ponude pa se gotovo sve moglo prodati. Tada se raspolagalo sa sigurnim informacijama. Za ovaj period je karakteristično statičko okruženje. Zadovoljiti rastuću potražnju na tržištu je ono na čemu se temeljio uspjeh poduzeća. „Kontroler funkcionira kao registrator, upravlja brojkama i dokumentacijom te provodi zadatke knjigovodstva.“<sup>6</sup> Kod ovakvog statičkog okruženja, poduzeća su imala dovoljno vremena kako bi se prilagodila ako bi dovele do promjena. Poduzeća mogu ostvariti zacrtano ukoliko se baziraju na unutarnje faktore.

#### 2.4.2. Kontroler kao navigator

Zbog učestalih izmjena kriterija poslovanja, dogodile su se i izmjene okoline. Stopa inovacije postala je sve niža, a informacije su bile nesigurne i prihvaćale su se sa dodatnim rizikom. Stvarala se veća konkurencija, a okruženje se mijenjalo. Objašnjeno okruženje se naziva ograničenim dinamičnim okruženjem. „Poduzeća su prisiljena promijeniti ponašanje i poslovnu strategiju s pasivnog u aktivno prilagođavanje na način utjecanja na promjene okruženja.“<sup>7</sup> Povodom toga kontroler djeluje kao navigator. Služi se pojedinim

<sup>6</sup> Blazer A., Deyhle A., i Eiselmayer K.,2014.str.18.

<sup>7</sup> Blazer A., Deyhle A., i Eiselmayer K.,2014.

instrumentima, a neka od njih je proračun, obračun troškova, obračun učinka te kontrola njegova provođenja. Prije su se prikupljali podatci o ispunjenju, a sada se teži stvaranju cilja sa unaprijed definiranim standardima.

### **2.4.3. Kontroler kao inovator**

Sredinom devedesetih godina prošlog stoljeća, značajno su se promijenili suvremeni uvjeti poslovanja. U tom periodu poduzeća su bila konstantno izložena poteškoćama i situacijama sa velikim promjenama i zahtjevima. Takav tip okruženja naziva se ekstremno dinamičko okruženje te ga obilježava visoko zasićenje tržišta te velika konkurencija. Kontroler djeluje kao inovator u takvim uvjetima poslovanja. Učestvuje u rješavanju problema i planira način ostvarenja pozitivnog rezultata. Uvijek je usmjeren prema budućem stanju. Kako bi se poduzeće dovelo do uspješnosti, potrebno je nadgledati i utjecaj kupaca i dobavljača te nove konkurente.

### **2.5. Potreba za kontrolingom**

Potreba za kontrolingom je u stalnom porastu . Poduzeća ovise o svojim dionicama. Brojke poslovnih rezultata poduzeća koje i oni i analitičari uvijek očekuju moraju biti usmjerene prema budućnosti. Ono što im je potrebno su pouzdane brojke, a kontroleri su oni koji organiziraju procese planiranja, provjeravajući jesu li informacije korisne. Poduzeće nikada neće biti nagrađeno ocjenom izvrsnosti ako nema dobro integrirani proces kontrolinga. Zatim, potreba je u porastu i zbog zahtjeva kupaca koji se mijenjaju većom brzinom nego prije. Životni vijek proizvoda se skraćuje. Konkurencija je u mogućnosti kopirati proizvode i usluge brže nego prije. Stoga je ključno usmjeriti resurse poduzeća na način da svojim kupcima pokažete što vas čini drugačijim od ostalih. Kontroleri će pomoći osigurati da se novac poduzeća ne rasipa, nego da se usmjeri u stvaranje ili daljnje jačanje konkurentske prednosti poduzeća. Poduzeća iako se natječu, oni i surađuju širom svijeta. Kako bi se uspješno poslovalo, mora se provesti analiza velike količine informacija. Kao što N. Bedenik ističe, kontroleri s vremenom poprimaju ulogu službenika informacija koji posluju s bazama podataka i profesionalnim sustavima da bi izabrali važne informacije iz mase prikupljenih informacija. Kontroleri moraju biti i učitelji koji će osposobiti odgovorne menadžere da sami

iskoriste dostupne informacije na najbolji mogući način kako bi svojim poduzećem upravljali i učinkovito i uspješno. Kontroleri su predani postizanju transparentnosti poslovnih i financijskih rezultata strategija i procesa u najvećoj mogućoj mjeri.

## **2.6. Preuvjeti kontrolinga**

Svemu što postoji, svim živim bićima, ali i pojavama potrebni su uvjeti kako bi se mogli nesmetano i pravilno razvijati. I kontrolingu za njegov razvoj treba stvoriti određene preuvjete. Ako oni nisu ispunjeni, kontroling nema šanse za svoj rast i razvoj. Četiri su osnovna preuvjeta za razvoj kontrolinga:

- Zainteresirani menadžment
- Stručni kontroler
- Visoko razrađena računovodstvena zadaća
- Profesionalan informacijski sistem

Preuvjet za uspostavu kontrolinga je menadžment koji je zainteresiran. Težnja se od strane menadžmenta za kontrolingom pojavljuje zbog dva razloga. Prvi je promoviranje kroz seminare i slično, na način da ga se prikaže kao nešto nužno u današnjem poslovanju. Drugi razlog je potreba za izmjena u trgovačkim društvima. Nužna je informiranost menadžmenta sa onim što kontroling uistinu može ponuditi. Neophodno je razumijevanje kontrolinga i stalno učenje menadžmenta te njegovanje odnosa između kontrolera i menadžera. Da bi kontroler bio učinkovit , odnosno da bi obavljao funkciju savjetnika menadžmenta, mora imati vjerodostojne podatke. Treba filtrirati i razraditi velik broj podataka iz okoline trgovačkog društva. Pouzdan informacijski sustav je važna stavka koja omogućava obrađivanje i prikazivanje podataka na način koji je primjeren za izvršenje funkcije kontrolinga. Visoko razvijena računovodstvena funkcija je jako bitna. Da bi se ostvarilo, nužna je spoznaja poslovanja trgovačkog društva i informacijska pismenost. Uz stručne kompetencije su potrebne osobne, socijalne te konceptualne vještine. U pozadini navedenog se krije profesionalni kontroler. Sva četiri uvjeta moraju u potpunosti biti zadovoljena kako bi kontroling imao šanse za svoj puni razvoj.

## 2.7. Strateško i operativno u kontrolingu

Poduzeća obično kontroling sagledavaju kao odjel s primarno operativnim zadacima. U zadatke kontrolinga ubrajaju se strateški i operativni. Oni izvještavaju zadatke, a dokaz su da čine jednu cjelinu. Ta cjelina pomaže pri ostvarenju ciljeva kontrolinga. Strateški cilj je u pravilu financijski. Strateško upravljanje ima utjecaj čitavog niza nefinancijskih pokazatelja te se u njima pronalazi uzrok financijskih učinaka.

### 2.7.1. Strateški zadaci kontrolinga

Strateški menadžment je vrlo važan za poslovanje poduzetnika. Uz to je bitan za organizacije za uspješno funkcioniranje, pogotovo u vremenima kriznih situacija. „Strateški kontroling je usmjeren na izgrađivanje uspjeha, vitalnosti te poboljšanje izgleda za trajan uspjeh poduzeća.“<sup>8</sup> Njegov zadatak je aktivno utjecanje na vanjske čimbenike i prilagođavanje okruženja sebi. U strateške zadatke ubrajaju se :

- Trajno usmjerenje prema budućnosti i izrađivanje strateških prognoza utemeljenih na analizama i trendu tržišta i konkurencije.
- Pomoć menadžmentu kod procjene aspekata budućeg poslovanja na temelju gospodarskih kretanja.
- Sakupljanje informacija i savjetovanje menadžmenta prilikom ostvarenja vizije te podizanje djelatnosti poduzeća.
- Pomoć menadžmentu prilikom oblikovanja cilja i uravnoteženja s pomoću BSC-<sup>9</sup>ja i to kvantitativno i kvalitativno,
- Stalno sagledavanje okruženja. Usredotočenost prema okolini gdje poduzeće funkcionira ili se priprema na djelovanje,
- Potpora menadžmentu korištenjem SWOT analize<sup>10</sup>
- Pomoć prilikom upravljanja ljudskim potencijalima.

---

<sup>8</sup> N. Bedenik, 2007.

<sup>9</sup> Balance Scorecard-karta uravnoteženih ciljeva.

<sup>10</sup> SWOT analiza je jedan od instrumenata kojima se manager može poslužiti u kreiranju strategije. Ovo je kvalitativna analitička metoda koja kroz 4 čimbenika nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije.

### 2.7.2. Operativni zadaci

Operativni kontroling se definira kao podrška menadžmentu. Razlog tome je povećanje učinkovitosti poslovanja poslovnog subjekta. Prilagođava situacije koje postoje, a temelji se na internim informacijskim izvorima. Koristi poznate metode i rješenja. Glavni zadatak je pružiti profesionalnu podršku menadžmentu. Ključni instrumenti koje koristi su instrumenti operativnog planiranja, razne kontrole, organiziranja te upravljanje ljudskim potencijalima. Strateški i operativni kontroling zajedno tvore poseban i cjelovit sustav. N. Bedenik ističe kako je strateški kontroling osnovica rada operativnog kontrolinga, dok su izvješća operativnog kontrolinga o postojećim rezultatima osnovica budućih strateških promišljanja.

Operativni zadaci kontrolinga su:

- Neprekidna interakcija u poduzeću,
- Trajan rad na unaprjeđivanju i poboljšanju informacijskog sustava - naglasak na financijsko-računovodstvenoj službi,
- Aktivna suradnja prilikom izrade operativnog plana,
- Ustanovljenje relevantnih veličina i indikatora bitnih kod razumijevanja stanja poslovnih događaja,
- Određivanje standardnih veličina u odnosu na djelatnost,
- Mjerenje alata i instrumenata kontrolinga. Uz to testiranje velikog broja ekonomskih pokazatelja i odabir najboljih koji pokazuju parametre za ocjenu poslovanja,
- Uvidjeti postoje li korelacije između različitih veličina,
- Definiranje pozitivnih i negativnih trendova
- Izrađivanje poslovnog izvještaja s obzirom na potrebe poduzeća koji moraju biti na dnevnim, tjednim, mjesečnim, kvartalnim i godišnjim razinama.
- Iniciranje i organiziranje sastanaka na različitim menadžerskim razinama- nakon što su izvještaji završeni, moraju se prezentirati pred odgovornima. To je najčešće prigoda da se razvije konstruktivna rasprava, na kojoj je kontroler moderator, ali jednako tako i aktivni sudionik diskusije koji apsolutno vlada materijom i svim potrebnim podacima.

Strateški i operativni kontroling obuhvaćaju bitne stavke: organizacija, plan i kontrola. Obuhvaća informiranje i upravljanje ljudskim potencijalima. Navedene se vrednote na području operativnog kontrolinga promatraju kroz kraće vremensko razdoblje. Gledajući s pogleda strateškog upravljanja, riječ je o budućem periodu. Ukoliko se formira kontroling u

poduzeću, s tim ništa više nije isto. Menadžeri se više ne mogu pravdati da ne mogu predvidjeti negativne trendove, a kontroling mijenja način na koji razmišljaju zaposlenici. Bez planiranog budžeta koji mora generirati dobit, ništa se više ne troši. Aktivnost je završena tek kada se izračuna korist koju donosi. Ne ponavljaju se greške koje donosi gubitak.. To je zbog toga jer se ne zna što korist pruža. Kontroleri i ekonomski treneri potiču tvrtke na aktivnost u ostvarivanju efikasnosti i efektivnosti na duži period te su zato prozvani čarobnjacima novog doba.

Tablica 2. Dimenzije strategijskog i operativnog kontrolinga

Obilježje / Područje	Operativni kontroling	Strateški kontroling
Centralna ciljna veličina	likvidnost, dobitak	vitalnost
Oblikovanje cilja	kvantitativno	kvantitativno i kvalitativno
Dominantno usmjerenje	unutrašnjost trgovačkog društva	okruženje trgovačkog društva
Vremenski horizont	ograničen, kratkoročan	nije ograničen, dugoročan
Dominantne informacije	učinci/troškovi prihodi/rashodi primici/izdaci	heterogene informacija iz unutrašnjosti i okruženja trgovačkog društva, snage/slabosti, prilike/opasnosti
Mjerljivost informacija	kardinalno	kardinalno + ordinalno
Stupanj slobode	konstantnost osnovnih ciljeva i mogućnosti djelovanja	svjesna promjenjivost svih parametara planiranja i kontrolne
Stupanj strukturiranja i formalizacije	visoko strukturiran i formaliziran postupak	ograničen na zadavanje rastera zadatka
Stupanj autonomije kontrolera	autonomno područje zadatka kontrolora, kooperativno s drugim mjestima i zadaćama	potreba vrlo uske suradnje s drugim mjestima u svim fazama strategijskog menadžmenta
Način rada	fiksno utvrđeni procesi rada, parcijalni zadatci se mogu delegirati	visok stupanj fleksibilnosti u radnom procesu, veće usmjerenje na timski rad

Izvor: Osmanagić Bedenik N, Kontroling: abeceda poslovnog uspjeha, str.253.



## **2.8. Kontroling kao dopuna i stručna podrška menadžmentu**

Jedno od ključnih pitanja od osnivanja, preko organiziranja do stvarnog funkcioniranja kontrolinga u poduzeću je pitanje svrhe i uloge kontrolinga od strane menadžmenta. Ako 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. Zainteresiranost ne smije biti deklarativnog<sup>11</sup> karaktera, što je često slučaj, već stvarna, istinska i konstantna. Ako mu to menadžment dopusti, kontroling može imati ulogu njegove „desne ruke“. Tada on ima „štabnu funkciju neposredno uz najviše organe odlučivanja u poduzeću, a to je vrhovni menadžment ili izvršni direktori poduzeća“.<sup>12</sup> Smatra se da je razvoj kontrolinga kao izvan hijerarhijske funkcije jedini kvalitetni put razvoja kontrolinga. Ono je neovisno tijelo koje prikuplja informacije iz cijelog poduzeća i omogućuje svim segmentima i svim hijerarhijskim razinama da dobiva potrebne informacije i savjete. „Kontroling je funkcija unutar menadžmenta koja utječe na poboljšanje efikasnosti i efektivnosti, a time i na prilagođavanje promjenama unutar i izvan poduzeća, dok je menadžment proces zaslužan za usmjeravanje prema ciljevima organizacije korištenjem ljudskim i drugih resursa.“<sup>13</sup> Pruža potporu u tom procesu usmjeravanja.

### **2.8.1. Menadžment**

Menadžment se najčešće veže s bitnim izrazima kao što je rukovodstvo i upravljanje. S tim da se ubraja u najvažnije ljudske aktivnosti. Jedna od definicija koja iskače je ta da je to vještina obavljanja stvari pomoću ljudi. S obzirom na nemogućnost ostvarivanja ciljeva kao pojedinac, ljudi su krenuli raditi u skupinama. Nužan je menadžment koji osigurava koordinaciju radova pojedincima. Menadžment se može definirati kao proces rada s drugima i pomoću drugih kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa.

---

<sup>11</sup> Objavni, izjavni.

<sup>12</sup> Avelini-Holjevac, I.: Kontroling- upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998, str.7

<sup>13</sup> Oško J. i Švigir A. „Kontroling-upravljanje iz backstagea,“ Zagreb, 2009.

Neke od bitnih karakteristika menadžmenta :

- Operativne zadatke ne obavlja neposredno menadžment, već to čini s drugima i pomoću drugih koji su nositelji pojedinačnih zadataka.
- Efikasnost nasuprot efektivnosti- menadžment je odgovoran za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti. U tom se smislu efikasnost definira kao odnos inputa i output-a, a efektivnost kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti.
- Ciljevi poduzeća- poduzeće egzistira da bi ostvarilo određene ciljeve koji uvijek zahtijevaju zajedničku ili kolektivnu akciju. Ciljevi determiniraju svrhu poduzeća i njegov smjer. Oni su mjerilo uspješnosti menadžmenta s obzirom da se ex post komparira ostvareno i zadano.
- Ograničeni resursi su neki inputi u postupku proizvodnje. Iscrpljenje im je prijetnja. Nužno je s njima postupati racionalno.
- Promjenjivost okoline – okruženje poduzeća puno je promjena koje su raznovrsne pa okolina postaje sve složenija, heterogenija i upitna. U tom se kontekstu menadžmentu postavljaju dva osnovna zadatka. Bitno je pripremiti se za nastupajuće promjene te se prilagoditi nastalim promjenama. „Kako bi se pripremio za nastupajuće promjene, menadžment mora identificirati karakter i segmente okoline u kojoj poduzeće egzistira kako bi mogao odrediti primjerenu strategiju djelovanja prema toj okolini.“<sup>14</sup>

Složenost obilježava i poduzeće baš kao i svaku drugu organizaciju. Dijeli se na koncept vođenja i izvođenja. Prema N.Bedeniku „mehanizam vođenja nadzire sustav izvođenja, a na temelju toga proizlazi da je usklađivanje funkcija izvođenja osmišljen zadatak vođenja koji se naziva primarnom koordinacijom.“<sup>15</sup> Definiciju menadžmenta kao nužnog procesa oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, djelotvorno ostvaruju odabrane ciljeve , vrijedno je potkrijepiti.

- Menadžeri obavljaju funkciju planiranja, organiziranja, kadrovske popunjavanja, vođenja i kontroliranja,
- Menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije,
- Odnosi se na menadžere svih organizacijskih razina,
- Cilj svih menadžera je stvoriti višak vrijednosti,
- Upravljanje se bavi proizvodnošću, što predstavlja učinkovitost i efikasnost.

---

<sup>14</sup> Oško J. i Švigir A. „Kontroling-upravljanje iz backstagea,“Zagreb,2009.

<sup>15</sup> N.Bedenik, Kontroling abeceda poslovnog uspjeha,2007.

Proces menadžment se može promatrati na razne načine u suvremenoj teoriji te se uobičajeno govori o integrativnom menadžmentu i njegovim trima dimenzijama: normativnom, strategijskom i operativnom menadžmentu.

**Normativni menadžment** se prema M. Buble definira kao količina općih ciljeva poduzeća, uključujući principe, norme i pravila igre koji su usmjereni na jačanje vitalnosti i razvoj poduzeća. Kao zajednički zadatak sa kontrolingom treba utjecati na sklad i filozofiju poduzeća. Usmjeren je ka pružanju koristi grupama, a na tom se nivou događa transformacija ciljeva na području gospodarskog i društvenog okruženja. Ujedno prenosi unutarnji i vanjski smisao članovima sustava. „Normativni menadžment je ustanovljenje za aktivnosti u poduzeću, a ostvaruje se temeljem kulture, politike i principa poduzeća.“<sup>16</sup>

**Strateški menadžment** se usmjerio na izgrađivanje, vođenje brige i upotrebu potencijala uspjeha. Aktivnosti ostvarene planom, organizacijskom strukturom i sustavom menadžmenta, pozicionirane su u samoj sredini strateškog menadžmenta. Usmjeren je prema budućem uspjehu te prema pozicioniranju u odnosu na konkurenciju i okolinu.

**Operativni menadžment** se definira kao „ostvarenje normativnog i strategijskog menadžmenta u operativnom području uz usmjerenost na organizacijski postupak, odvijanja naloga, dispozitivne sustave te na ponašanja tijekom procesa stvaranja učinaka.“<sup>17</sup> U naglasku operativnog menadžmenta su načini rješavanja problema tekućeg poslovanja. Prema M. Buble, ova vrsta menadžmenta osigurava pretvorbu strateškog dugoročnog plana u operativni plan. Menadžeri su nositelji operativne aktivnosti. U njih se ubraja nabava, kontrola zaliha, održavanje i kvaliteta nabavljenog materijala. Zadatak operativnog menadžmenta je obaviti proces proizvodnje i definirati kada se treba isporučiti i nabaviti materijal od dobavljača. „Suradnja operativnog i strateškog kontrolinga radom podržava integriranost poduzeća.“<sup>18</sup> To podrazumijeva povezivanje menadžerskih uloga na različitim razinama. Ujedno obuhvaća i vezu dijelova poduzeća krenuvši od načela poduzeća do njegovog ponašanja. Veza normativnog, strategijskog i operativnog menadžmenta prikazana je na fotografiji.

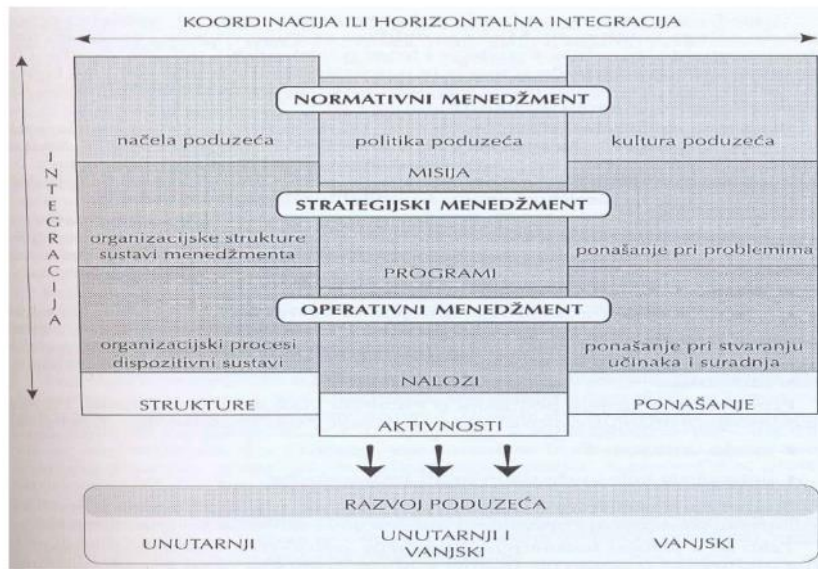
---

<sup>16</sup> M. Buble, Osnove menadžmenta, 2006.

<sup>17</sup> M. Buble, Osnove menadžmenta, 2006.

<sup>18</sup> Blazer A., Deyhle A., i Eiselmayer K., Kontroling i kontroler, Zagreb, 2014.

Slika 2. Integracija dimenzija menadžmenta



Izvor: [http://ef.untz.ba/wp-content/uploads/2016/12/PiAP\\_1\\_Uvod-u-planiranje\\_2018-2019.pdf](http://ef.untz.ba/wp-content/uploads/2016/12/PiAP_1_Uvod-u-planiranje_2018-2019.pdf)

Uzajamnu sličnost i sklad pojedine dimenzije integrativnog menadžmenta promatra se u horizontalnom i vertikalnom smjeru. Vertikalna integracija podrazumijeva ujednačavanje na području različitih razina. To je konceptijski oblik htjenja, izgradnja i korištenje potencijala u učinku i suradnji. Zbog usklađivanja angažiranosti u poduzeću, potrebno je odrediti pravila, misiju i program do naloga i na kraju aktivnosti. U poduzeću se usklađuju strukture u svim dimenzijama počevši od temeljnog načela do kreiranja organizacijske strukture i sustava menadžmenta. Potrebno je ostvariti konkretizaciju definiranih principa i organizacijskih procesa. Odnosno, nastoji se ostvariti prostorno vremensko odvijanje procesa. Poznata je činjenica da svako poduzeće ima kulturu iz davnine. Ta kultura u normativnoj verziji određuje ponašanje zaposlenika poduzeća u budućem razdoblju te njihov strategijski i operativni učinak. Ponašanje je temelj normativnog menadžmenta. Osnovica kod strategijske dimenzije je realiziranje s obzirom na ulogu koju imaju nositelji. Surađivanjem i učinkom radnog procesa stavlja se fokus na razini operativnog upravljanja, a utjecaj na ponašanje je zadatak operativnog menadžmenta. Svaka razina pažnju upućuje segmentima utjecanja na ponašanje čovjeka dok promjena potencijala poduzeća vodi prema razvoju poduzeća. Treba uzeti u obzir da pri tome nije sigurno potpuno povećanje potencijala. Odlučujuća je kvalifikacija na temelju zahtjeva okoline i potencijale koje može upotrijebiti konkurencija. S obzirom na multidisciplinarnost, zahtjevnost, sveobuhvatnost i ozbiljnost ovoga posla, put ka apsolutnom vladanju kontrolerskim zadacima je dug, pa je takva i izgradnja rejtinga i njegove pozicije u

poduzeću. No, jednom kada menadžeri osjete koristi kontrolerskih sugestija i svrsishodnost kontrolerskih izvještaja, njegovo će mjesto biti čvrsto uz upravu. Jedan od važnih kontrolerskih zadataka je i kvalitetno segmentirati svoje poslove i zadatke kako bi razine menadžmenta mogle kvalitetno funkcionirati. Kontroling radi za sve razine menadžmenta, a obično se dijele u tri osnovne. Tipovi menadžmenta s hijerarhijske razine su: <sup>19</sup>

- Top menadžment- menadžeri na najvišem nivou koji su odgovorni za poduzeće kao cjelinu
- Middle menadžment –menadžeri na srednjoj razini koji su odgovorni za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću, za implementaciju cjelokupne strategije i politike koju definira vrhovni menadžment.
- Lower ili first-line menadžment- menadžeri na prvoj razini koji su odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Njihova je zadaća primjena pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije i motiviranje podređenih.

### **2.8.2. Važnost kvalitete upravljanja**

Kvalitetno menadžersko upravljanje uvjet je svakog poduzeća koje želi biti konkurentno. Sposobni i kvalitetni menadžeri su mnogo traženi i dobro su isplaćeni u svakom poduzeću koje dugoročno planira svoj razvoj. Kvalitetan menadžer je onaj koji zna dobro iskoristiti sve svoje intelektualne potencijale, ima sposobnost brzog zaključivanja, razvijanja strategije i taktike, ima moć kritičkog preispitivanja, a opet previše ne podliježe neodlučnosti. Ima razvijenu emocionalnu inteligenciju koja mu pomaže da motivira ljude, ali i dovoljno teorijskih znanja i područja ekonomike, financija i računovodstva da može razumjeti promjene. No, donošenje ispravnih poslovnih odluka bez dovoljno informacija i previše se oslanjajući na vlastitu inteligenciju ili domišljatost, može biti iznimka, ali ne i pravilo. Umirovljeni profesor Robert H. Hayes, bivši predavač Programa višeg menadžmenta Sveučilišta Harvard, učio je svoje studente-buduće menadžere: „Brojevi su univerzalni jezik financija, sirovina iz koje se izgrađuju bilance i izvještaji o dobitku i gubitku. Neupućenima oni znače samo gomilu brojki na kompjutorskom ispisu. Međutim, menadžeri koji nastoje voditi poslovne jedinice moraju naučiti kako će pročitati poruku između, iznad i oko brojeva kako bi otkrili dva ključna pokazatelja: razmjer i smjer. Moramo konačno prestati promatrati

---

<sup>19</sup> M. Buble, Osnove menadžmenta , 2006.

financije kao crnu kutiju koju mogu dešifrirati samo financijaši u kompaniji. Kako biste ostvarili taj intelektualni prijelaz, morate zagledati iza složenih računovodstvenih i financijskih operacija kako biste doprli do širih, konceptijskih istina i trendova što ih nose brojevi. Kada to postignete, osjećat ćete se kao da nosite naočale opremljene financijskim lećama.“<sup>20</sup> Buble naglašava da jedan faktor bitno obilježava menadžera, a to je njegova struka, odnosno stvarno obrazovanje. Nije izuzetak u menadžerskom poslu vidjeti ljude svih struka i stručnih sprema. Veliki izazov kontrolingu je slučaj kada je glavni direktor liječnik. Upravo zbog toga što menadžeri često nisu ekonomske struke, bitna je pomoć i podrška iz područja ekonomskih znanja. Kontroling je funkcija u poduzeću koja u tom trenutku može biti od izuzetne važnosti. To je zbog toga jer se tu nalaze najbolje informacije iz područja upravljanja fizičkim i financijskim resursima poduzeća. Dobra suradnja menadžmenta i kontrolinga je u takvom okruženju još važnija.

### **2.8.3. Menadžersko izvještavanje**

Pojam izvještavanja je jedan od glavnih operativnih funkcija kontrolinga. Neizostavan je element u definiranju odstupanja od planiranog. Ono udovoljava konkretnim pravilnostima da bi se stvorio ciljani učinak funkcije izvještavanja, ali i organizacijske jedinice koja je zadužena za kontroling. Prilikom izvještavanja nužno je zadovoljiti pretpostavke :

- Relevantnost menadžerskih izvješća ,
- Definiranje ciljanih korisnika u svrhu osiguranja izvještavanja s ciljanim podacima u odnosu na korisnika
- Precizno stvoren izvještaj prema potrebama korisnika,
- IT podrška izvještavanju. Služi kako bi se osigurala automatizacija u procesu izrade izvještaja.

Navedene pretpostavke trebaju biti zadovoljene da bi se izvještavanje moglo definirati kao djelotvorno i u skladu s očekivanjima menadžmenta. Postupak menadžerskog izvještavanja sastoji se od pod procesa kao što su definiranje postavki procesa, upravljanje sustavom izvještavanja i izrađivanja izvještaja. Takvi izvještaji sadrže brojčani prikaz, analizu odstupanja i komentare, ali i provođenje vrednovanja uz pomoć menadžmenta.

---

<sup>20</sup> Stivens, M.: Vrhunski menadžment, Naklada Zadro,2001,str.161

## 2.9. Kontroling kao posao menadžera

Za kontrolera se ne može jasno reći da kontrolira. Može zvučati kao paradoks<sup>21</sup>, ali njegov je posao pribavljanje i tumačenje informacija u cilju dovršavanja funkcije kontrolinga. Tko, dakle, obavlja funkciju kontrolinga? Odgovor je jednostavan. Generalni direktor ili menadžer. Kontroling je posao menadžera, a kontroler mora osigurati da menadžeri uistinu obavljaju kontroling. Kontroler je, ukratko, interni savjetnik za kontroling. On je savjetnik, a ne izvršitelj. On mora uvjeriti ljude da krenu pravim putem, on djeluje kroz druge. „Kontroler upravlja kontrolingom ostvarujući to da menadžeri obavljaju kontroling.“<sup>22</sup>

### 2.9.1. Primjer posla menadžera

Prodavač ne postaje voditelj prodaje samo zato što poznate potrebe svojih kupaca. Jednako kao što dobar inženjer nije nužno stvoren za voditelja postrojenja ili ureda za graditeljstvo samo zato što je dobar inženjer. Savršen stroj koji je dizajnirao tim vrhunskih inženjera mora imati i cijenu. U protivnom ti isti vrhunski inženjeri ne mogu biti plaćeni za svoj izvrsno obavljen posao. Drugim riječima, ne može se izgraditi stroj bez izračuna troškova toga stroja. Sve što se radi u prodaji, proizvodnji, nabavi, istraživanju i razvoju, mora biti praćeno brojkama jer ono što se na tržištu radi je razmjena dobara i usluga, slijedeći zakonitost podjele posla i sklonost prema razmjeni. A kontroler je „inženjer stroja koji proizvodi brojke“ kao uvjeta bez kojeg tržišna ekonomija ne može funkcionirati. Kontroler mora biti i stručnjak jer kontroling nije nešto što se obavlja u prolazu.<sup>23</sup> Ono što čini menadžera menadžerom nije nešto što se postaje izobrazbom iz područja npr. ekonomije, prava ili tehničkih znanosti. Biti menadžerom nije ograničeno na samo jednu određenu razinu u hijerarhiji poduzeća. Generalni direktor nije jedini direktor u poduzeću. Svatko tko je zadužen za skupinu mora biti menadžer. Štoviše, čak i samozaposlena osoba treba menadžerske vještine. I, dakako, upravljanje nije ograničeno na samo neke ili na samo jednu granu organizacijskih aktivnosti. Ono je jednako nužno i u proizvodnoj industriji i u uslužnoj industriji i u sektoru osiguranja i u sektoru bankarstva ili u upravljanju bolnicom.

---

<sup>21</sup> Misao i figura koja u sebi sadrži proturječnost nekoj tvrdnji koja je općeprihvaćena, ili nekom ispravnom zaključku.

<sup>22</sup> Blazek A., Deyhle A., Eiselmayer K., 2014.

<sup>23</sup> Blazek A., Deyhle A., i Eiselmayer K., Kontroling i kontroler, Zagreb, 2014.str.18

### **2.9.2. Menadžment – spremnost na promjene**

Kao što je već rečeno, kao jedan preduvjet za sami razvoj i rast kontrolinga je i zainteresirani menadžment, odnosno, menadžment koji je spreman na promjene kako bi se mogli nesmetano i pravilno razvijati. Kontroling se u poduzeću ne može razvijati ako menadžment nije u potpunosti zainteresiran za uvođenje i razvoj njegove funkcije. Vrlo često postoji početna zainteresiranost menadžmenta, no kada se krene s uvođenjem, zanimanje naglo opada ili se gubi. Nbrojeno se puta postavlja pitanje što je tome razlog. Kao jedan od glavni razloga moguće je navesti usmjerenost menadžera na kratkoročne ciljeve poduzeća. To jest, rast prihoda i očuvanje likvidnosti. Kada se uzmu u obzir neprestani menadžerski transferi koji govore da menadžeri u jednom poduzeću u pravilu provedu vrlo mali broj godina koji nikako nije dovoljan za konkretan uvid u stanje poduzeća i ostvarenje dugoročnih ciljeva, tada je jasno zašto menadžment često nije ozbiljno zainteresiran za kontroling. Uvođenje kontrolinga je proces koji traje dugo. To je proces koji zahtijeva puno znanja i strpljenja. On vodi ka ozbiljnijim promjenama te razotkriva osjetljiva mjesta u radnom procesu. Dugoročno podiže ukupnu vrijednost poduzeća kontinuirano poboljšavajući njegove performanse.

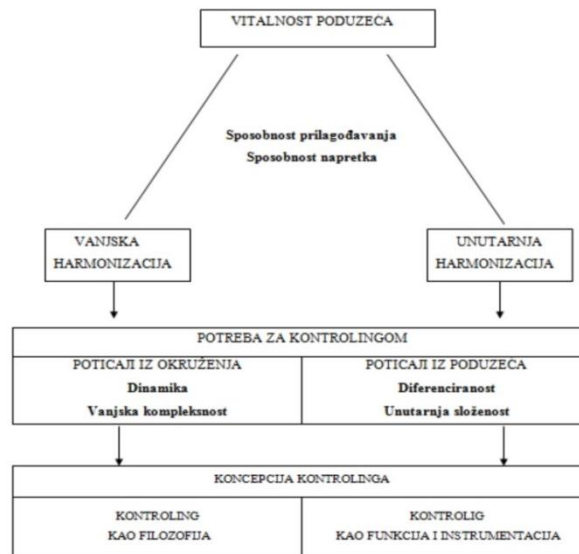
### **2.9.3. Kontroling kao podrška menadžmentu**

Vodećim ljudima postaje teret koju nosi odgovornost menadžmenta za uspjeh poduzeća. To je jedan od razloga zbog čega se u posljednjih tridesetak godina u brojnim poduzećima uvodi kontroling. Razlog tome je da se poslovanje riješi opterećenja kod definiranja ciljeva, planova, kontrole, informiranja, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima. Kontroling pruža menadžmentu podršku na području upravljanja i odlučivanja. Ujedno je i profesionalna potpora tijekom procesa vođenja. Akcija kontrolinga je fokusirana ka vrhu poduzeća. Za cilj treba uskladiti aktivnost poduzeća sa njegovim normiranim, strategijskim i operativnim ciljevima. Odgovornosti koje posjeduju menadžer i kontroler su definirane. Menadžer je odgovoran za napredak poduzeća. Za njegovu transparentnost je odgovoran kontroler. Menadžer je taj koji u svakom poduzeću donosi konačnu odluku, dok je za pripremu i usklađivanje aktivnosti odgovoran kontroler. Menadžer je zaslužan za oblikovanje poduzeća i usmjerenost na temelju informacija koje nisu u cijelosti i pod pritiskom. S obzirom na obilježja poduzeća, javlja se potreba da se razvije kontroling. Potreba proizlazi vanjskog i unutarnjeg usklađivanja. S obzirom na takav utjecaj i zbog više namjena u poduzeću, proizlazi



potreba za kontrolingom. Javlja se kao potpora u tijekom usklađivanja i očuvanja sklada. Gledajući stupanj unutarnje i vanjske složenosti, uočljiva je potreba za nadopunom i podrškom menadžmenta. Interna složenost je uzrok veličine i međunarodne usmjerenosti posla. Uz to je posljedica i mnogobrojnosti u proizvodnji i korištenju učinka. Vanjska je kompleksnost uvjetovana dinamikom, internacionalnošću i snagom konkurentske borbe u grani te promjenama očekivanja pojedinih grupa. Buble navodi da je osnovni cilj menadžmenta vitalnost koja je obilježje cijelog poduzeća. To se tumači kao prilagođavanje promjenama okoline i čuvanje identiteta na aktivan i reaktivan način. Percepcija o podvojenosti čovjeka se kod tradicionalne percepcije temelji o integrativnom upravljanju. Svaka osoba može biti vođa i vođeni. Može biti nadređeni i podređeni. Percepcija o integrativnom upravljanju smatra da se jedna osoba nalazi na vrhu, a ispod njega je više njih koji su mu podređeni. Ako podređeni pojedinci ne obavljaju posao prema određenim kriterijima od strane menadžmenta, onda dolazi do problema koje je potrebno izvršiti. To je razlog koji dovodi do hijerarhijskog reda uz oštro razgraničavanje zadataka i ovlasti. Naziva se integracija putem razgraničenja. Kada se govori o integraciji jedinstvene doktrine, važno je naglasiti da je ona nastala u smislu dopune integraciji razgraničenja. Njom se razvija integrativno mišljenje i utjecanje u duhovnim odnosima. Nju primjenjuju poduzetnici u cilju postizanja moći. Bitno je naglasiti kako se statička slika poduzeća mijenja. To se događa zbog promjena u okruženju koje je potrebno pratiti ukoliko se želi uspjeti. Kod potrebe za integracijom, menadžer postaje koordinator suradnika. Na taj način jačaju svoje sposobnosti. Na slici pod rednim brojem tri je prikazana nužnost za kontrolingom. Elastičnost poduzeća ovisi o kontrolingu to jest informacijama koje prenosi menadžmentu. Zapravo, ovisi i mogućnost poduzeća da se prilagođava tržištu. Treba biti fleksibilno i stalno napredovati. Fleksibilnost se može ostvariti ukoliko kontroling razrađuje i izvještava o čimbenicima unutar i van poduzeća.

Slika 3. Potreba za kontrolingom



Izvor : Dostupno online :

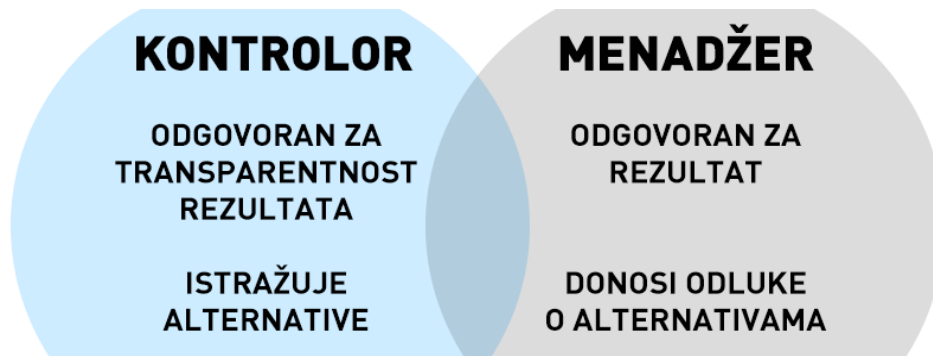
<https://repozitorij.vus.hr/islandora/object/vus%3A1720/datastream/PDF/view>

#### 2.9.4. Poslovanje menadžera i kontrolera

Aktivnosti kojima se ostvaruje proces menadžmenta su kao prvo definiranje cilja i planiranje, kontrola, informiranje, organiziranje te upravljanje ljudskim potencijalima. Prvo kod menadžmenta je definiranje misije, vizije i cilja poduzeća. Postupak planiranja je aktivnost menadžmenta koja prethodi izvođenju. Aktivnost izvođenja podliježe kontroli. Razlog tome je da se na vrijeme uoči odstupanje od plana. Kontrola je jedan od podsustava menadžmenta. Podsustav informiranja sadrži podatke koji su nužni za upravljanje. Proces kod upravljanja ljudskim potencijalima fokusiran je na aktivnost menadžmenta prema zaposlenima. Kod organizacije je važno polje gdje je aktivnost menadžera fokusirana na suradnju pojedinih podsustava. Povećanjem zadataka, povećava se i potreba za suradnjom među njima. S obzirom da kontroler i menadžer zajedno posluju, svaki od njih ima vlastitu odgovornost. Odgovornost menadžera je usmjerena ka oblikovanju ciljeva poduzeća. Kontroler vodi brigu o definiranju dimenzija ciljeva. Dimenzija ciljeva obuhvaća konkurentnost, mjerljivost, djeljivost i vremensku ograničenost. Kontroler je odgovoran za transparentnost poduzeća. To

znači da za izgradnju i upotrebu ekonomskih instrumenata , kontroler menadžmentu radi uslugu, a on mu pruža stručnu podršku.

Slika 4. Odnos kontrolinga i menadžmenta



Izvor: <https://www.mojafirma.rs/baza-znanja/kontroling-stvarna-potreba-malog-preduzeca-ili-pracenje-trendova/>

„Kontroleri imaju odgovornost na području oblikovanja sustava vrednota, planiranja, kontrole, informiranja, organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima te postizanja sklada među njima.“<sup>24</sup> Veza kontrolinga i menadžmenta prikazuje se njihovom nadogradnjom i komunikacijom. Kontroling ima utjecaj u uspjehu menadžmenta, a menadžment definira uspjeh kontrolinga. Stilovi rukovodstva koji naglašavaju utjecaj stila na uspjeh kontrolinga su autorirani, patrijarhalni i savjetodavni stilovi rukovođenja. Oni se koriste onda kada nadređeni sam odlučuje, uvjerava i nadređuje. Kooperativni i demokratski stilovi rukovođenja se pojavljuju kada se zajednički donosi odlika i potiče razvitak kontrolinga. „Željeni kontroling se postiže samo suradnjom s menadžmentom.“<sup>25</sup> Kod planiranja i kontrole se koriste alati koji pružaju sva nužna znanja kako bi se odredila strategijska pozicija poduzeća. U to se ubrajaju npr. životni rok trajanja proizvoda, strateški činitelji uspjeha. Da bi se dobili podatci potrebni poduzeću, koristi se „SWOT analiza“<sup>26</sup> i strategijska bilanca. Za strategijsko prosuđivanje poslovnih područja koristi se portfolio analiza proizvod - tržište te portfolio analiza

<sup>24</sup> Blazek A., Deyhle A., i Eiselmayer K., Kontroling i kontroler, Zagreb, 2014.

<sup>25</sup> N. Bedenik, Kontroling abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, Školska knjiga, 2007.

<sup>26</sup> Metoda pomoću koje se ocjenjuje strategija poduzeća i uključuje četiri ključna faktora: snage, slabosti, šanse i prijetnje.

tehnologije. Prema Bedeniku kontroling treba uskladiti sustav planiranja s ciljevima, organizacijom te upravljanjem ljudskim potencijalima. Zbog toga dolazi do suradnje podsustava planiranja i vođenja. Sustav informiranja je vrlo važan podsustav vođenja. Sustav informiranja upotrebljava razne alate i instrumente. Prema Bedeniku upotrebljavaju se razni sustavi obračuna troškova, pokazatelji i sustavi pokazatelja. Uz to se koristi ABC i XYZ analiza te sustav ranog upozorenja. Ukoliko se uvede kontroling, pridonosi se promjeni pogleda prema informiranju. Također, pridonosi se tome da je bolji sklad između sustava. Vrlo važan podsustav vođenja je i upravljanje zaposlenicima. Poduzeće postiže uspjeh vođenja i poslovanja ako motivira svoje zaposlenike. Kontroling partnerima pruža stručnu podršku na području usklađivanja stila rukovođenja, sustava nagrađivanja, obrazovanja, postizanja iskustva i strukturiranja rada. Poduzeća imaju zadaću da na svoj način motiviraju i potiču zaposlenike. Na taj način će se zadovoljiti cilj poduzeća, ali i suradnika. U trenutku uvođenja kontrole, negativan stav suradnika treba ublažiti i sve smireno pojasniti.

### **2.9.5. Uskladenost kontrolinga**

Koordinacijom se usklađuju povezani, ali i odvojeni procesi i činjenice. Definira se kao namjerno i prema cilju usmjereno usklađivanje. U području kontrolinga, koordinacija se može promatrati s dvije dimenzije. To je sustavno oblikujuća te sustavno povezujuća. Ujednačavanje se provodi na istoj razini u internoj i eksternoj koordinaciji. Unutarnja služi kako bi se riješili problemi usklađivanja sustava planiranja. Vanjska odnosno eksterna služi za usklađivanje određenih podsustava menadžmenta. Za bolje razumijevanje važnosti, potrebno je objašnjenje uzroka i elemenata koordinacije. Da bi se omogućila upotreba koordinacijskih instrumenata, nužno je poznavanje međuovisnosti. Važno je spomenuti integraciju.<sup>27</sup> Njom se osigurava skladno djelovanje i razvoj dijelova cjeline prema okolini. „Integrativna funkcija upravljanja se bazira na postizanje i očuvanje uzajamne ovisnosti poduzeća u cijelosti.“<sup>28</sup> Prema N. Bedenik poduzeće ima svrhu služiti postizanju određene svrhe i upravo zbog toga mora biti vođeno s ciljem. Ukoliko poduzeće želi opstati, treba se prilagoditi promjenama okoline. Korištenjem integracije stvara se cjelina. Ta cjelina obuhvaća zadatke sagledavanja svakog procesa prilikom rješavanja problema. Sastoji se od povezivanja procesa. U vremenu

---

<sup>27</sup> Spajanje u jedno; okupljanje odijeljenih elemenata u jedinstven sustav (npr. naroda, ideja, predmeta, poduzeća); proces kojim se dopunjuje ili stvara neka cjelina (znanstvena spoznaja, filozofska gledišta, psihološki procesi).

<sup>28</sup> Blazek A., Deyhle A., i Eiselmayer K., Kontroling i kontroler, Zagreb, 2014.

definira ponašanje poduzeća. Poduzeće treba biti integrirano u moralni sustav jer na taj način razvija vrijednosti i norme. Zatim, politički sustav putem kojeg se poštuju prvenstveno pravne norme. Vrlo bitan je gospodarski sustav kojim usklađuje poslovanje s pravilima koja trebaju vrijediti prilikom aktivnosti usmjerenih na upotrebu materijalnih dobara. Poduzeće treba biti integrirano u sva tri sustava ukoliko želi funkcionirati i ostvariti željene ciljeve. Integracijom se rješava sukob koji se može stvoriti između dijela i cjeline. Kontroling ima važnu ulogu unutar navedenih procesa jer potiče razvoj svih dijelova te omogućava samostalno funkcioniranje i djelovanje. „Kontroling potiče razgradnju hijerarhijskih razina, zatim pomak kompetencija i odgovornosti autonomne radne grupe, razvoj integrativnih i koordinativnih mehanizama i samo organizirajuće procese.“<sup>29</sup>

#### **2.9.6. Objekti i instrumenti kontrolinga**

Kontroling kao koordinativna i integrativna funkcija unutar specijaliziranog i raščlanjenog sustava menadžmenta radi povećanja efikasnosti i efektivnosti upravljanja, što znači da pridonosi boljem i bržem prilagođavanju promjenama povećavajući vitalnost poduzeća. Podsustavi menadžmenta su objekti kontrolinga:

- Sustav vrednota
- Sustav planiranja
- Sustav kontrole
- Sustav informiranja
- Sustav organiziranja
- Sustav upravljanja ljudskim potencijalima

Ovi podsustavi menadžmenta su sadržaji kontrolinga te se njima utvrđuje teorijsko razgraničenje kontrolinga prema drugim ekonomskim kategorijama. Uzajamna integracija i koordinacija je zadatak kontrolinga koji služi za povećanje efikasnosti i efektivnosti menadžmenta. Na taj način se pridonosi bržem i boljem prilagođavanju poduzeća stalnim promjenama u okruženju u samom poduzeću. Menadžment je odgovoran za davanje uputa i obveza. Kontrola se uvodi zbog toga da bi se mogao kontrolirati sam proces i rezultat.

---

<sup>29</sup> N. Bedenik, Kontroling abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007.

**Sustav vrednota** je prvi podsustav menadžmenta te se njegovo razumijevanje važnosti i oblikovanje, smatra temeljem uspjeha poduzeća. On je osnova poslovnih aktivnosti poduzeća, a treba biti fokusiran prema ukupnim područjima i zaposlenicima u poduzeću. Kada je riječ o uspjehu poduzeća, vodi se dilema čemu on zapravo teži te što poduzeće želi ostvariti. Ujedno je riječ i o tome s kojim će se problemima kod kupaca susretati i rješavati ih. Riječ je i o tome koji proizvod ili uslugu želi proizvoditi te način na koji će se poduzeće razlikovati od konkurencije. Vrlo bitna je vizija, jer poduzeće s vizijom ima svjetliju budućnost. Važno je naglasiti činjenicu da uspješna poduzeća uglavnom imaju viziju. Neuspješna poduzeća su ona koja viziju nisu stvorila.

**Sustav planiranja** je vrlo ključan. To je postupak definiranja vizije, misije i ciljeva poduzeća. Ujedno je i proces izbora strategije koja je ključna prilikom ostvarenja ciljeva i utvrđivanja koristi koje poduzeće ima. Potrebno je svim organizacijama. Osnovna svrha planiranja je spoznaja alternativa, šansi i rizika za dostizanje ciljeva, kao i izbor prikladnih mjera. Buble ističe da je kod planiranja važno izvršiti analizu, utjecaj okruženja i vrijednosti koje utječu na proces odlučivanja. Navedeno doprinosi analizi prilikom stvaranja plana. To se odvija zbog smanjenja rizika pogrešnog odlučivanja te povećanja šansi za ostvariti zadani cilj. Ukoliko nema planiranja ili planiranje nije kvalitetno, to će dovesti do donošenja loših odluka i poduzimanja pogrešnih radnji te slabu suradnju jedinica organizacije. Ukoliko se resursi iskorištavaju pogrešno, učinkovitost i uspješnost će biti manja. Na taj način se dobivaju i loši organizacijski rezultati. Problem koji se zna pojaviti je taj da organizacije važnost plana, ciljeva i organizacijske misije, često shvate kasno tj. tek onda kada nastupe problemi.

**Sustav kontrole** za osnovni cilj uzima zaštitu i čuvanje imovine poduzeća. Ujedno za cilj ima rast kroz ostvarivanje planova i ciljeva. Za uspješno poslovanje menadžment mora unijeti kontrolu kojom se daje uvid je li se rezultati poslovnih aktivnosti podudaraju s planom. Ujedno je uvodi kako bi vidio pridržavaju li se smjernica i dovode li oni do efikasnosti poduzeća. Svrha kontrole se opisuje dokumentacijom, dolaskom do spoznaja, informacijama te utjecajem na ljudsko ponašanje i strojne procese. Kontrola pomaže da se sazna je li se putem određenih aktivnosti u poduzeću dolazi do određenog cilja. Cilj kontrole je uvijek spoznaja tj. proces stjecanja željenog. Može biti orijentirana na jest ili na treba. Prema N. Bedeniku kontrolom se garantira provedba plana odnosno norme. Ujedno se omogućava prilagođavanje i oblikovanje zadanih vrijednosti. Član organizacije je odgovorna osoba za provođenje kontrole. U izravnom je ili neizravnom odnosu prema procesu ili području

odgovornosti koje nadzire. Sustav kontrole je cjelina povezanih aktivnosti kontrole te se ubraja među najvažnije instrumente upravljanja.

**Sustav informiranja** ima izuzetnu važnost za funkciju kontrolinga. Cilj je koordinacija u procesu prikupljanja i korištenja informacija. To je dio sustava vođenja koji se ne uspoređuje sa sustavom obrađivanja informacija. Oblikovan je skup podataka koji se baziraju na brojne činjenice i događaje sustava izvođenja koje su nužne sustavu vođenja. Računovodstvo je važno u informacijskom sustavu. Nužno je kod bilježenja događaja u poslovanju. Također je bitan i sustav ranog upozorenja. Neophodan je jer omogućuje konkurentnost i uspjeh.

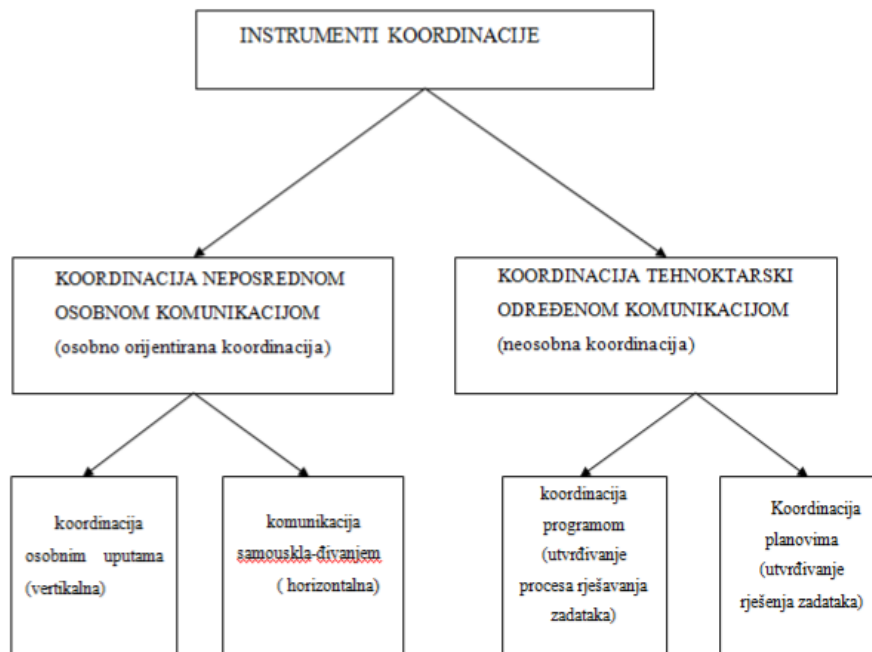
**Sustav organiziranja** je podsustav menadžmenta. Zadatak je oblikovanje efikasne organizacijske strukture. Uz to određuje zadatke koji će biti obavljani od strane članova. Organiziranje se bazira na definiranje aktivnosti i podjelu zadataka. Zadatak oslikava način izvođenja aktivnosti i završni rezultat. Ukoliko je zadatak odrađen uspješno, dobivaju se nagrade ili poticaji. U suprotnom slijedi određena kazna. Buble navodi da se pod osnovne značajke svake organizacije ubraja specijalizacija, koordinacija, konfiguracija, delegacija odlučivanja i formalizacija. Raščlanjivanje zadatka na pojedinačne se provodi prilikom oblikovanja organizacijske strukture.

**Sustav upravljanja ljudskim potencijalima** je podsustav menadžmenta. Isticanje važnosti čovjeka za organizacijsku uspješnost je vrlo bitno. Odnosi se na sve aspekte utjecanja menadžmenta na podređene suradnike i čini cjelinu. Buble naglašava da se opažanjem zaposlenika kao proizvodnog faktora tumači o zadacima za pribavljanje i odabir suradnika. Na ponašanje suradnika se može djelovati različitim instrumentima, a poticaj je najvažniji. Poticajom se vještine zaposlenika koriste na željeni način za poduzeće. Motivacija slijedi nakon poticaja. Menadžer treba imati metode motivacije da bi suradnik mogao obaviti posao pravilno. Na taj način se dolazi do suradnika kao pojedinca. Kontrolu kod upravljanja ljudskim potencijalima treba znati koristiti, jer pretjerana kontrola može usporiti radni proces pa čak i demotivirati ljude. Stoga je potrebno imati iskustva i znati što se radi, je kako glasi : „Kontrola je kao lijek, i malim količinama liječi, a u velikim količinama ubija“.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Belak Vinko, prof.dr.sc., „Menadžment u teoriji i praksi“, Zagreb, str.457.

Slika 5. Instrumenti koordinacije



Izvor: [http://ef.untz.ba/wp-content/uploads/2016/12/PiAP\\_10\\_Harmonizacija-procesa-planiranja.pdf](http://ef.untz.ba/wp-content/uploads/2016/12/PiAP_10_Harmonizacija-procesa-planiranja.pdf)

Instrumente koordinacije u sklopu kontrolinga (koordinacija aktivnosti menadžmenta) moguće je sagledati na temelju prikazanih općih instrumenata koordinacije kakvi se koriste i u sustavu izvođenja. Osobno orijentirani instrumenti koordinacije su koordinacija osobnim uputama koja predstavlja davanje uputa što je obveza i odgovornost menadžmenta. Može se odnositi na proces izvođenja, na rezultat procesa izvođenja. Zatim, koordinacija samo usklađivanjem promatra grupe kao nositelje usklađivanja. Objekti koordinacije mogu biti procesi izvođenja i rezultati procesa. Što se tiče koordinacije tehnokratski određenom komunikacijom, koordinacija programom je utvrđivanje procesa rješavanja zadataka, a aktivnosti koje se usklađuju unaprijed su utvrđene te se izvode prema programu. Koordinacija planovima se odnosi na utvrđivanje ciljeva rješavanja zadataka te tu planovi obvezuju suradnike u sustavu izvođenja na ispunjenje zadataka i ciljeva. Planovi se odnose na određeno razdoblje, potrebno ih je prilagođavati promjenama okoline.



### 2.9.7. Kontroling u funkciji zdravog razuma ekonomije

Zaokupljenost kontrolinga budućim razdobljima omogućava lakše suočavanje sa stvarnošću kada dođe do odstupanja. On istražuje da li se zacrtani ciljevi postižu. Propituje razloge koji su doveli do odstupanja i vraća na pravi put. Ukoliko nije pravi, potiče na preispitivanje strategije. Nije dovoljno opskrbiti informacijama. Informacije se moraju jasno razumjeti. Bitno je znati od kuda dolaze i kako ih ispravno koristiti. Poduzeće treba razviti kvalitetan odnos prema kontrolingu čime se bitno unaprjeđuje cijeli komunikacijski sustav. Kontroling je odgovoran za kvalitetu informacija, a menadžment za kvalitetu odluka koje su na temelju tih informacija donesene. Neke od rečenica o kontrolingu koje puno govore a donose ih kontroleri i menadžeri svijeta:

- „How to be a excellent Controller? I believe in: Open you mind, and watch what nobody sees!“<sup>31</sup>
- „Controlling is like a playing a bend. We should work together and hear what others are saying.“<sup>32</sup>

Kontroling kao partner menadžmentu je ujedno posao, ali i strast. Jasno je da se kontroler treba truditi prilikom razvijanja brojnih vještina koje su usmjerene na što više različitih područja. To čini kako bi svojim znanjem i mudrošću mogao biti od koristi donosiocima odluke. Donosioci odluka trebaju aktivno prihvatiti pomoć kao najbolji savjet koji mogu dobiti. Naime, niti jedan odjel ne može dati na jednom mjestu toliko mnogo raznovrsnih informacija kao kontroling. Ni jedan drugi zaposlenik ne može imati tako jasnu sliku dimenzije poslovanja kako to može imati dobar kontroler. Kontroler mora konstantno raditi na sebi, pohađati edukacije o kontrolingu, pratiti nove trendove i tehnologiju. Stalnim razvijanjem sebe održava korak s vremenom. Pitanje razvoja kvalitetnog kontrolinga u hrvatskim poduzećima je jedno od bitnih pitanja za daljnji razvoj zemlje i utrke sa razvijenim zemljama Europe. Uzimajući u obzir da je kontroling idealno mjesto u poduzeću i pokretač razvoja vještina gotovo svih razina menadžmenta, jasno je da razvijajući kontroling, direktno se utječe na unapređenje poslovanja cijelog poduzeća pa na kraju i ukupnog gospodarstva.

---

<sup>31</sup> „Kako biti izvrstan kontrolor? Vjerujem u: Otvorite svoj um i gledajte ono što nitko ne vidi!“, John Araujo, Controller at Soja de Portugal

<sup>32</sup> „Kontroliranje je poput sviranja u bendu. Trebali bismo surađivati i slušati što drugi govore.“ Aleksander Socha, Business Controlling Coordinator Central Europe, Ramirent, Poland

## 2.10. Suvremeni kontroling- ekonomski partner menadžmenta

Kontroling 21.stoljeća očekuje od kontrolera da bude dana-scientist, ekonomski prognostičar, procjenitelj i psiholog. Kontroling se od računovodstva sve više udaljava. Promatra upravljanje kroz tri nerazdvojiva čimbenika: jasna strategija, plan dugoročne izdrživosti i procjena rizika. Rast, razvoj i dobit su tri uvjeta koja moraju funkcionirati u sinergiji<sup>33</sup> jer može doći do gubitka snage ukoliko se posustane. Dugoročno stvari mogu funkcionirati samo u savršenom balansu. Upravo je za to zadužen kontroling. Njegov pogled je okrenut budućnosti. Njegova je uloga pro-aktivna i zadatak mu je da potiče na promjene. Svaki menadžer treba biti sam svoj kontroler, a kontroling je funkcija koja mu omogućava vjerodostojne informacije i ekonomske savjete. Zajedno sa menadžmentom sudjeluje u izgradnji ciljeva koji moraju biti jasno definirani kako bi se menadžerske odluke mogle usmjeravati prema postizanju tih ciljeva. Zaokupljenost kontrolinga budućnošću omogućava lakše suočavanje sa stvarnošću odnosno odstupanjima od zacrtanog. Kontroling istražuje dostižu li se zacrtani ciljevi, propituje razloge koji su doveli do odstupanja i vraća na pravi put. Menadžeri trebaju podatke iz kontrolinga, a nemaju vremena sami do njih dolaziti. To uostalom nije njihov zadatak, a nisu za to ni educirani, a kontroleri jesu. Upravljanje je vrlo složen proces, kontroling također, a oboje funkcionira u sinergiji. Rezultati koji se vide na vrhu, postižu se promjenama odozdo u operativi. Zbog toga je važno pronijeti duh kontrolinga kroz cijelo poduzeće. On u praksi ne smije ostati vezan samo uz menadžment, već ekonomska logistika racionalnosti treba biti prisutna u svakom procesu i na svakom radnom mjestu. Suvremena poslovna praksa u razvijenim zemljama Europe kontrolingu daje vrlo značajnu ulogu, a kontrolera postavlja na poziciju poslovnog partnera menadžmentu. Zajedno dijele odgovornost. Menadžeri su odgovorni za donesene odluke, a kontroleri za transparentnost informacija na temelju kojih su odluke donesene. Menadžeri i kontroleri zajedno postavljaju ciljeve poduzeća, pri čemu kontroleri imaju vrlo aktivnu ulogu jer iz svoje pozicije imaju najbolji panoramski pogled i sve segmente poslovanja. Nitko u poduzeću nema priliku vidjeti veliku sliku tako dobro i to svakako treba iskoristiti. Prijenos informacija nije nimalo rutinski posao. Nije dovoljno menadžere opskrbiti informacijama. One se moraju dobro razumjeti, od kuda dolaze i što govore te kako ih ispravno ispraviti. Poduzeće treba razviti kvalitetan odnos prema kontrolingu kao jedinom izvoru istine. Time se unaprjeđuje cijeli komunikacijski sustav. Zna se tko je odgovoran za kvalitetu informacija, a tko za kvalitetu odluka. Kontroling

---

<sup>33</sup> Zajedničko djelovanje, suradnja, pomaganje.

je u suvremenom poslovanju neizostavna karika od definiranja procesa do objavljivanja rezultata, od koordiniranja sustavom planiranja do kritične rasprave o rezultatima. Kontroleri su zaduženi da prate poduzeće kao cjelinu usmjerenu prema budućnosti. Moderni kontroling je neizostavna karika svakog poduzeća koje želi rasti, razvijati se i dugoročno opstati.

"Moderni kontroler danas u najvećoj mjeri mora biti znanstvenik za analizu velikog broja podataka, vrsni poznavatelj matematičkih procesa koji iz sve te šume podataka može i zna izvući smisao. Nekada takav posao ne može obavljati jedna osoba, no ključna je ideja da se iz gomile informacija izvadi smisao koja će se tada prenijeti menadžerima koji će na temelju tih analiza donijeti ključne odluke."<sup>34</sup>

### **2.10.1. Modernizacija kontroling funkcije**

Kontroling se razvija u cijelom svijetu. Evaluacija se događa u svakom trenutku, a njegova modernizacija je globalna. Kontroling potiče promjene koje dovode do uspjeha. Uz intenzivan razvoj IT tehnologije i koristi razvojnog iskustva, kontroling se harmonizira. Znanje se prenosi diljem planete, potrebno ga je samo implementirati.<sup>35</sup> Za uspjeh je ključno postaviti temelje dobrog kontrolinga. Zadatak kontrolera je da prati menadžerski proces upravljanja ciljeva, planiranja i upravljanja. Odgovorni su za točnost informacija. Koriste se brojnim metodama i alatima koje uče u tijeku profesionalnog osposobljavanja. No, preduvjet za njihov kvalitetan rad je svakako dobra implementacija kontroling funkcije što podrazumijeva dobro pripremljen teren unutar poduzeća, Jedan od najvažnijih aktivnosti je definiranje organizacijske strukture poduzeća i to ne samo kroz funkcije poduzeća ili hijerarhije upravljačkog aparata. Potrebno je prilagoditi organizacijsku strukturu poduzeća sa ciljevima. Takve situacije su problem za kontroling čiji je zadatak zajedno sa menadžmentom sudjelovati u postavljanju konkretnih ciljeva. Veliki zadatak pri uvođenju kontroling funkcije je modernizacija računovodstva. Ono samo po sebi ima svoje zakonitosti i pravila. Za kontroling je potrebno puno više. Bitna je nadogradnja menadžerskog računovodstva. Kreiranje menadžerskog računovodstva potpuno je unikatan posao i zahtijeva bitne promjene u svakom poduzeću. Osim računovodstva u ovom procesu sudjeluju sve ostale funkcije i prilagođavaju svoj način postupanja novim pravilima. Kontroling može biti jak koliko je jaka

---

<sup>34</sup> Internet stranica: <https://www.ictbusiness.info/poslovanje/kontroling-kao-ekonomski-partner-menadzmenta>

<sup>35</sup> Izvršiti, provesti.

njegova IT podrška. Za potrebe kontrolinga su u ovom području često potrebne razvojne promjene i nadogradnje. Važan je zainteresirani menadžment koji razumije sve prednosti modernog kontrolinga. Želja za implementacijom kontrolinga treba prevladati sve velike zadatke i promjene koji stoje na putu implementacije kontrolinga. Također, kada prvi izvještaji počnu dolaziti, želja za promjenama u načinu razmišljanja i upravljanja vođena novim spoznajama i činjenicama, mora biti jača od ustaljene rutine ili uobičajenih poslovnih obrazaca ponašanja. Kontroling mora inicirati promjene koje vode prema uspjehu. No, odluke o promjenama ipak donosi menadžment.

### **2.10.2. Budućnost kontrolinga**

Kontroling je dakle nužnost, a ne opcija. On ima svijetlu budućnost. Postupanje s količinom prikupljenih podataka zahtijeva visoki stupanj znanja i iskustva u analizi i simulaciji. Kontroleri budućnosti se moraju stalno usavršavati u menadžere informacija ukoliko žele biti u korak s razvojem. Najveći izazov je stvaranje jednoobraznog sustava kontrolinga za sva poduzeća i pronalazak dobro educiranih kontrolera. Kao što je već rečeno, zahtijeva komunikativne i socijalne kompetencije. Kako bi jamčio dugoročno uspješnu interakciju između usluge kontrolinga i menadžmenta, kontroleri trebaju imati duboko razumijevanje za taj posao odnosno model poslovanja. Ako menadžeri osim znanja i iskustva u vlastitoj struci raspoložu velikim razumijevanjem upravljanja materijalnom i nematerijalnom imovinom, dakle visokom kompetencijom kontrolinga, onda je logična posljedica još uspješnije sveukupno upravljanje. Rukovodećem kadru srednje razine time se otvara mogućnost razvoja prema vrhu poduzeća, a kontrolerima je zacrtan karijerni put u menadžment. Svako poduzeće za potrebu ima uvesti kontroling i dobro upravljati njime, jer svako poduzeće je unikatna, jedinstvena i neponovljiva cjelina, a uvođenjem kontrolinga sebi osigurava svijetlu budućnost.

### **2.10.3. Poslovno partnerstvo u praksi**

Brojne analize pokazuju da poslovni partneri u praksi troše jedva 50% svog vremena na prave poslovne aktivnosti. Potvrđuje se da većina kontrolera troše približno 70% svog vremena na tradicionalne uloge. Kao glavna ograničenja poslovnog partnerstva navodi se preveliki fokus na ostale aktivnosti kontrolinga te manjak pravih sposobnosti i znanja unutar trenutnog kadra

kontrolinga. Kao posljedica razvoja uloge poslovnih partnera u organizacijama i među samim kontrolerima javlja se sukob uloga, odnosno definiranja i provedbe ključnih zadataka. S jedne strane u tipičnoj ulozi, kontroleri imaju dužnost provođenja standarda, smjernica i očekivanja performansi definiranih od nadređenih tokom koje nadziru menadžere. A s druge strane u ulozi poslovnog partnera podupiru menadžere u procesu odlučivanja te se od njih očekuje da po potrebi zastupaju i brane interese operativnih menadžera ispred nadređenih. Takva dualna odgovornost rezultira konfliktom koji će biti izraženiji što su više kontroleri uključeni u proces odlučivanja. Uloga poslovnog partnera omogućuje kontroleru intenzivnu suradnju s menadžmentom na širem području tema. To je rezultat promjena i kontrolera i menadžera. S jedne strane, današnji menadžeri su, zahvaljujući modernim trening programima i uspješnoj suradnji s kontrolerima, razvili jako dobre poslovne vještine. Sukladno tome, više ne trebaju pomoć kontrolera. S druge strane, današnji menadžeri imaju i efektivna IT rješenja koja su im dostupna što znači da sami mogu doći do informacije koja im treba. Iz perspektive kontrolera, oni su tokom godina razvili menadžerski know-how. Jednako dobro rješavaju zadatke koji se tiču organizacije ili zaposlenika kao i tradicionalne financijske teme. Štoviše, kontroleri su do trenutka kada dođu na poziciju poslovnog partnera, stekli mnoštvo poslovnog znanja. Uspjeh poslovnog partnera ovisi o kvaliteti rada stručnjaka jer suradnici poslovnog partnera nisu samo unutar menadžmenta, već i unutar odjela kontrolinga u formi stručnjaka koji sade preliminarni posao za njih, osiguravajući im procjene i kvalitetu brojki. To uključuje sve zadatke koje kontroleri obavljaju u izravnom kontaktu s menadžerima. Isključivanje partnerstva donosi neizvjesnu budućnost u profesionalnom smislu, a smatra se kako kontroling kao partner menadžmentu ima velike prednosti i više dobrog nego lošega što može proizaći iz tog partnerstva.

### **3. KONTROLING LJUDSKIH POTENCIJALA NA PRIMJERU PBZ BANKE**

Kao jedan od strateških zadataka kontrolinga, bilo samostalnog ili partnera menadžmentu, je i upravljanje ljudskim potencijalima. Kao dobar primjer uzeto je dioničko društvo Privredne Banke Zagreb. Prema podacima na njezinoj službenoj Internet stranici, „PBZ ili privredna banka Zagreb je najveća banka u Hrvatskoj u vlasništvu grupe Intesa Sanpaolo iz Italije te je osnovana je 1966.godine i pravni je sljedbenik Banke Narodne Hrvatske osnovane 1962.godine.“ (<https://www.pbz.hr/gradjani>) U svim etapama svoje povijesti, Privredna banka Zagreb nositelj je najvećih investicijskih programa u razvoju turizma, poljoprivrede, industrijalizacije, brodogradnje, elektrifikacije i cestogradnje te je postala sinonim za gospodarsku vitalnost, kontinuitet i identitet Hrvatske. <sup>36</sup>PBZ je i dalje svojom poslovnom strategijom usmjerena na suvremene oblike bankarskog poslovanja i nove inovativne proizvode te kontinuirano održava vodeću poziciju u primjeni novih tehnologija u bankarskom sektoru, potvrđujući time imidž dinamične i moderne europske banke koja slijedi zahtjeve tržišta i svojih klijenata, Nagrađena je nizom prestižnih međunarodnih nagrada i priznanja od strane najuglednijih financijskih svjetskih časopisa poput Euromoneya, The Bankera, Global Financea itd., te institucija poput Hrvatske gospodarske komore i sl.

**Vizija-** Njihova vizija je postati uzorna kompanija i pojam savršenstva u stvaranju novih vrijednosti i pružanja visoke kvalitete na svim područjima svog djelovanja. Raditi na dobrobit klijenata, društvene zajednice, dioničara i djelatnika.

**Misija-** Misija im je iskoristiti raspoložive izvore za kontinuirani napredak poslovanja na dugi period i djelotvorno. Pod napredak poslovanja podrazumijeva sve dijelove poduzeća krenuvši od ljudskog kapitala, tehnologije do poslovnih procesa i šire.

---

<sup>36</sup> Internet stranica; <https://www.pbz.hr/gradjani>

Slika 6: Logo PBZ banke



Izvor: Službena Internet stranica PBZ-banke: <https://corp.pbz.hr/hr/pbz-graficki-elementi>

### **3.1. Planiranje i pribavljanje kadrova**

Prema službenoj Internet stranici PBZ banke, nabava kadrova i stvaranje plana se obavlja slanjem otvorene molbe za posao i prakse. Kada se molba zaprimi ona postaje dio baze kandidata. Molbe se sagledavaju učestalo te se kandidati obavještavaju ukoliko dođe do otvaranja radnog mjesta. Prema podacima sa službene Internet stranice PBZ banke, plan i nabava ljudskih potencijala se može načiniti unutar poduzeća na dva načina. Prvi način je unutarnja mobilnost, a drugi način je međunarodno iskustvo.

### **3.2. Interna mobilnost**

Prilikom otvaranja slobodnih pozicija, PBZ daje priliku i vlastitim zaposlenicima koji imaju želju za dodatnim iskustvom. Putem internih natječaja zaposlenici grade do sad stečene vještine. Sukladno tome, organizacijski dijelovi dobivaju svježinu i jačanje unutarnjih snaga.

### **3.3. Međunarodno iskustvo**

Prema podacima sa službene Internet stranice PBZ banke, zaposlenici PBZ grupe imaju mogućnost sudjelovati na međunarodnim unutarnjim natjecajima. Na taj način dobivaju priliku steći iskustvo u matičnoj banci ili jednoj od njezinih članica. Prilikom rada u inozemstvu, zaposlenici usvajaju profesionalna znanja i vještine. Također razvijaju stručne vještine i usavršavaju strane jezike. Međunarodni rad je privremenog karaktera. Onda kada istekne, zaposlenik se vraća u prvobitni organizacijski dio u PBZ grupi. Njegovim se istekom

zaposlenik vraća u svoj prvotni organizacijski dio u PBZ grupi. Putem ovakvog iskustva razvije se i tolerantnost u području različitosti i kultura. Obogaćuje čovjeka, ali i organizaciju kojoj pripada. Zbog proširenog znanja, tim je jači u mnogo područja. Stečena iskustva i znanja su zaposleniku dodatni plus za daljnje napredovanje. Međunarodna iskustva stimuliraju interes ISP grupe za zaposlenike, ali i one prijavljene. Prema podacima sa službene stranice PBZ banke posluje se brojnim ustanovama i studentskim udrugama. PBZ grupa sudjeluje u danima karijere diljem Hrvatske.

### 3.4. Seleksijski postupak PBZ grupe

Izbor novih radnika se bazira na procjenjivanju potrebnih vještina za pojedinu poziciju. To su vještine koje osoba treba imati kako bi se njegov potencijal istaknuo na mjestu za koje je odabran. Prema podacima na službenoj stranici PBZ-a navedeno je da se putem seleksijskog postupka koriste razne metode. Putem metoda se želi postići objektivnost, valjanost i pouzdanost procjena kompetencija. Kandidati koji su uključeni u postupak za određenu poziciju, prolaze kroz tri ili više seleksijska kruga. Uvjet za sljedeći korak u seleksijskom postupku je zadovoljenje određenih kriterija.

Slika 7. Prikaz seleksijskog postupka u PBZ-u



Izvor: Podaci sa službene Internet stranice PBZ-banke



„Prvi krug obuhvaća psihologijski test koji se sastoji od kognitivnih testova i upitnika ličnosti.“<sup>37</sup> Uz to se mogu testirati i stručna znanja. Provodi se uživo ili online, a kandidati mogu birati termin u kojem će pristupiti testiranju. Trajanje testa je oko 90 minuta. Komunikacija s predstavnikom ljudskih resursa predstavlja drugi korak u postupku. Dvije su vrste intervjuja s kandidatom. „Inicijalni intervju koji se definira kao razgovor sa specijalistom iz ljudskih resursa gdje se nastoji upoznati kandidata i obaviti procjena za koja radna mjesta bi se mogao razmatrati.“<sup>38</sup> Ovakva vrsta intervjuja se može provesti online, putem video poziva ili uživo. Druga vrsta intervjuja je za konkretno radno mjesto. Provodi se s kandidatima koji su uključeni u selekciju za određenu poziciju u banci. Ovakva vrsta uključuje razgovor sa specijalistom iz ljudskih resursa te direktorima. Cilj je upoznati kandidata i procijeniti je li odgovara traženom profilu. Kandidata je moguće pozvati na više intervjuja sve dok traje selekcijski postupak. Prema službenim podacima PBZ banke, treći selekcijski krug predstavlja razgovor sa direktorom organizacijskog dijela koji zapošljava. „Ovisno o radnom mjestu koje se traži, selekcijski postupak može sadržavati test poznavanja stranoga jezika, rada u MS Excelu te pripremu stručnih prezentacija.“<sup>39</sup>

### 3.5. Razvoj i usavršavanje u PBZ grupi

Prema podacima Internet stranice (<https://www.pbzinvest.hr/hr> ) razvijanje i napredovanje u PBZ grupi se odvija na dva načina. Prvi je pohađanje njihove poslovne škole, a drugi način je edukacija zaposlenika unutar poduzeća.

**PBZ poslovna škola:** PBZ škola je jedan od razvojnih programa u Hrvatskoj. Prema podacima sa službene stranice navodi se kako je više od tisuće polaznika razvilo ključne vještine i ostvarilo potreban talent u vlastitu korist, ali i korist banke. Putem ovakvog programa, sagrađena je prepoznatljiva kultura i način poslovanja. Neki od vidljivih rezultata su: angažiranost, radna uspješnost, lojalnost i promocije. Ključna prednost poslovne škole je stjecanje povezanosti s kolegama, širenje socijalne mreže i dijeljenje iskustva. Kako kažu, to bogatstvo je neprocjenjivo.

---

<sup>37</sup> <https://www.pbz.hr/gradjani>

<sup>38</sup> Ibidem

<sup>39</sup> <https://www.pbz.hr/gradjani>

**Edukacija zaposlenika:** Putem edukacije podupiru i jačaju zaposlenike na njihovom poslovnom putu. Pruža im se prilika za usavršavanje u smjeru koji je u skladu s interesom zaposlenika. Otvaraju se novi horizonti sufinanciranjem daljnjega školovanja zaposlenika. Službena stranica PBZ banke navodi da stalno investiranje u zaposlenike nije trošak, već put prema ostvarenju cilja. Aktivnosti za razvoj kreiraju koristeći se brojnim alatima, interaktivnim kanalima i metodama s obzirom da znaju da učenje ne čine samo seminari.

### **3.6. Važnost kontrolinga kod upravljanja ljudskog potencijala**

Kontroling ljudskih resursa sadrži plan, procjenu, upravljanje učinkom i radom zaposlenika. Potrebno je razmotriti unutarnju strukturu organizacije i vanjske uvjete tržišta. Kako bi kontrola bila što kvalitetnija, potrebno je pobliže definirati zaposlenike. Kao što i sami autori u svom radu navode, zaposlenici mogu biti definirani kao trošak, potencijal za stvaranje vrijednosti, ali i interesna skupina. Kontroling na području Hrvatske se bavi strateškom integracijom ljudskih resursa kako bi se ispunili poslovni ciljevi. Ujedno se bavi i mjerenjem doprinosa novoj vrijednosti. Krmpotić G. ističe da davanje vjerodostojnih informacija omogućava znatno poboljšanje strateškog upravljanja ljudskim resursima. Za uspješno funkcioniranje odjela ljudskog resursa nužna su IT programska rješenja. Ona su potrebna da bi se na što brži način istražila velika količina podataka. Cilj upotrebe kontrolinga u Hrvatskoj je stvaranje i realizacija učinkovitog sustava ljudskih resursa. To tvrtki jamči ekonomski i socijalno uravnotežen rad za provedbu zacrtanog cilja. Odnosno, jamči postizanje profitabilnosti i konkurentnosti na tržištu uz zadovoljenje potreba. Ukoliko se pravilno upravlja ovom vrstom potencijala, postiže se ogromna prednost i mogućnost izbjegavanja rizika. Privredna banka Zagreb se našla među poduzećima koja stvaraju ugodno ozračje zaposlenicima. Ona iz dana u dan dokazuje svoju posvećenost. Svrha tome je stvaranje poticajnog radnog okruženja. Podaci sa službene stranice prikazuju kako ova banka svojim djelatnicima nudi i brojne druge usluge kao što je i vrtić pozicioniran u sklopu poslovnog kompleksa u Zagrebu. PBZ konstantno vodi brigu o zdravlju zaposlenika. Na raspolaganju su im i aktivnosti u koje imaju mogućnost uključiti se. To su dodatne mogućnosti koje vode ka poboljšanju kvalitete života. Privredna banka Zagreb se trudi stvoriti ravnotežu između poslovnog i obiteljskog života svojih zaposlenika. Ključna je spoznaja velike važnosti kontrolinga ljudskih potencijala. Prema Blazek A., Deyhle A., i Eiselyer K. (2014) ovakva vrsta kontrolinga bitno doprinosi razvijanju i otkrivanju ljudskih potencijala te ukupnom

upravljanju. Osigurava da se pravovremeno uoče problemi vezani za ovaj potencijal. Ukoliko se kontroling provodi konstantno, siguran je napredak efikasnosti i efektivnosti u području poslovanja organizacije koje je vezano za ljude. Sve odluke koje donosi čovjek unutar organizacije utječe i na organizaciju u globalu. Taj utjecaj može biti pozitivan ili negativan. Bitno je donijeti odluku koja će uvećati pozitivne promjene, a smanjiti one negativne.

#### **4. ZAKLJUČNO RAZMATRANJE-OSOBNI OSVRT**

Smatram da je Privredna banka Zagreb idealan prikaz kako bi trebao funkcionirati kontroling u kombinaciji sa pravilnim upravljanjem ljudskim resursima . Preko ovog primjera se može uvidjeti važnost kontrolinga u poslovanju, odnosno važnost pravilnog upravljanja. Korist kontrolinga je neupitna. Pokreće sklad gledajući poduzeće u globalu, a u isto vrijeme pokreće brojne promjene u načinima razmišljanja i djelovanja tvrtke. Mislim da kontroling uz brojne beneficije koje pruža, nudi i stjecanje vještina koje pomažu za daljnji razvoj, kako poslovni tako i osobni. Kombinacija kontrolinga sa poželjnim upravljanjem ljudskim potencijalima, poduzeća razvija prema budućnosti uz prilagođavanje novim izazovima. Kroz ovaj primjer sam naučila da je potrebno stvoriti savršenu vezu između ova dva pojma, jer su mogući brojni pozitivni efekti. Osigurava se kvalitetna zarada, održivi rast i razvoj, ali i zadovoljenje zaposlenika. Ljudi su ključan element uspjeha ukoliko je pristup pravilan. Također, mislim da je kontroling jedna od najisplativijih investicija tvrtki ukoliko ga se provodi kako treba. On je čvrst temelj poslovnim odlukama te omogućava uvid u realnu sliku koja pomaže da se lakše planira budućnost poslovanja. S obzirom da je kontroling u brojnim tvrtkama zanemaren, smatram da je neophodan za sve one koji žele unaprijediti poslovanje, imati prave informacije u svako vrijeme te za one koji se žele popeti stepenicu prema gore do ciljeva. Zadovoljan zaposlenik, uspješan čovjek i pozitivno radno okruženje dovode i poduzeće do željenog. Potrebno je biti dobar vođa i imati vjeru, ali voditi posao u granicama u kojem je zadovoljstvo na vrhuncu. Jer, dok su zaposlenici zadovoljni, posao će se obavljati s više motivacije i ljubavi. Sve to vodi i do djelotvornog upravljanja, uspješnog kontrolinga, a na kraju i do jedinstvenog poduzeća.

## 5. ZAKLJUČAK

Kroz cijeli rad se provlači odgovor na pitanje poveznice kontrolinga i menadžmenta. Kontroling kao suvremeni koncept upravljanja poslovnim rezultatom poduzeća dovodi do ostvarenja ciljeva na efikasan način. Kako bi poslovanje došlo do vrhunca, veza između ova dva pojma treba biti u skladu i mora prevladavati zainteresiranost obadviju strana. Njihova primjena je sve više zastupljena jer se počela razumjeti korist koju donosi. Kontroling kao podrška menadžmentu je u sve intenzivnijem razvoju te se vodi ogromna briga za budućnost. Time se omogućava korištenje prilika i upravljanje određenim rizicima te se osigurava kvaliteta i organizacijski ciljevi. S obzirom na važnost kontrolinga, menadžeri sve više prepoznaju kontroling kao nešto neizostavno na putu do uspjeha što dovodi do sve većeg broja obrazovanih kontrolera. Funkcija takvih kontrolera je da s vremenom osiguraju podizanje kontrolinga na viši nivo, a samim time uspjeh kako poslovanja tako i menadžmenta. Došlo se do zaključka da je kontroling jedna od najisplativijih investicija te omogućava uvid u realnu sliku budućnosti. Temelj je koji vodi do uspješnog poslovanja te do inovativnog i jedinstvenog poduzeća.

## **LITERATURA**

### **KNJIGE:**

1. Blazek A., Deyhle A., Eiselmayer K. , Kontroling i kontroler, Zagreb, 2014.
2. Bedenik N., Kontroling abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007.
3. Buble M., Osnove menadžmenta, 2006.
4. Očko J., Švigir A., Kontroling-upravljanje iz backstagea, 2009.

### **PRIRUČNICI**

1. International Group of Controlling, Procesni model kontrolinga, Poslovna učinkovitost d.o.o za poslovno savjetovanje, Zagreb, 2014

### **INTERNET STRANICE**

1. <https://hrcak.srce.hr/>
2. <https://www.pbz.hr/gradjani>
3. <https://www.ictbusiness.info/poslovanje/kontroling-kao-ekonomski-partner-menadzmenta>

## Popis tablica

Tabela 1 Sustav kontrolerskih funkcija i zadataka **Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.**

Tabela 2 Dimenzije strategijskog i operativnog kontrolinga **Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.**

## Popis slika

Slika 1 Međuovisnost između menadžera, kontrolera i kontrolinga ..... **Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.**

Slika 2 Integracija dimenzija menadžmenta..... **Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.**

Slika 3 Potreba za kontrolingom..... **Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.**

Slika 4 Odnos kontrolinga i menadžmenta..... **Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.**

Slika 5 Instrumenti koordinacije..... **Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.**

Slika 6 Logo PBZ banke ..... **Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.**

Slika 7 Prikaz selekcijskog postupka u PBZ-u..... **Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.**