

KONTROLING I KONTROLA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA UTROŠKA RADA U GRAĐEVINSKIM PREDUZEĆIMA

CONTROLLING AND CONTROL AS A FUNCTION OF LABOUR EXPENDITURE MANAGEMENT IN CONSTRUCTION COMPANIES

Dr. sc. Suvad Isaković, docent
ITC d.o.o.
Ul. Zmaja od Bosne bb
72000 Zenica, BiH
suvad@itc.ba

REZIME

Kontroling i kontrola predstavljaju najznačajnije funkcije menadžmenta u upravljanju troškovima svakog privrednog subjekta. Uloga kontrolinga i kontrole posebno dolazi do izražaja u građevinskim preduzećima koja su specifična zbog činjenice da se utrošak rada u ovoj djelatnosti utvrdi prije početka same izgradnje građevinskog objekta. U tržišnim uslovima izrazite cjenovne konkurencije za građevinska preduzeća je veoma važno pravovremeno primjenom operativnog kontrolinga upravljati planiranim utroškom rada. Svrha ovog rada je istražiti ulogu kontrolinga i kontrole s ciljem kreiranja prikladnog alata za praćenje utroška rada u građevinskim preduzećima.

Ključne riječi: kontroling, kontrola, građevinsko preduzeće, utrošak rada.

ABSTRACT

Controlling and control are the most important functions of cost management of each business entity. The role of controlling and control is particularly evident in the construction companies that are specific for the fact that the labour expenditure in this industry is established before the start of construction. In market conditions of extreme price competition, it is very important for construction companies to manage the planned labour expenditure in a timely application of operational controlling.

The purpose of this paper is to investigate the role of controlling and control with the aim of creating a suitable tool for monitoring labour expenditure in the construction companies.

Keywords: controlling, control, construction company, labour expenditure.

1. UVOD

Upravljanje troškovima poslovanja u građevinskim preduzećima predstavlja neiscrpan izazov menadžmentu, koji je suočen s činjenicom da je planirani utrošak rada unaprijed određen i ukalkulisan u cijenu ponude za izvođenje radova. Pravi problemi nastaju kada se zbog različitih objektivnih ili subjektivnih razloga treba kupiti od radnika znatno više rada, odnosno utrošenih norma sati u odnosu na broj norma sati koji je planiran i prodan.

S obzirom da je unaprijed ugovorena cijena i vrijeme izvođenja građevinskog projekta, višak norma sati koji nastanu na građevinskom projektu padaju na teret preduzeća. U cilju blagovremenog reagovanja na značajnija odstupanja utroška rada od planiranog, neophodna je

svakodnevna kontrola učinka zaposlenika ali i efektivni i efikasni operativni planovi koji će na optimalan način predvidjeti korištenje materijalni, ljudskih i finansijskih resursa preduzeća. Analizirajući postupke neposrednih rukovodilaca na primjeru jednog građevinskog preduzeća, uočene su pojave zanemarivanja dnevnog kontrolisanja učinka zaposlenika, tako da se na kraju dana uglavnom evidentiraju utrošeni norma sati ostvareni tokom dana, bez pravilnog usaglašavanja stvarno izvedenih radova sa utrošenim satima.

Cilj ovog rada je istražiti načine primjene kontrolinga i kontrole kako bi se kreirao i predložio alat za jednostavno praćenje utroška rada, odnosno norma sati u odnosu na stepen realizacije građevinskog projekta. U radu su korištene prikladne istraživačke i naučne metode.

2. ULOGA I ZNAČAJ KONTROLINGA I KOTROLE

Kontroling kao funkcija u građevinarstvu seže u daleku prošlost u vremenima izgradnje složenih građevinskih objekata za koje ni danas nauka nema odgovore kako su napravljeni. Za primjer možemo uzeti piramide u Egiptu, Peruu i drugim zemljama u kojima su izgrađena građevinska zdanja koja i nakon više desetina vijekova prkose vremenu i nauci. Postojanje kontrolera pominje se još u srednjem vijeku, kada se u Francuskoj kontroleri pojavljuju pod nazivom „countre-roule“. Pisani dokumenti o korištenju naziva postoje još od XV vijeka kada su u kraljevskom dvoru prvi put nastala namještenja nazvana kao „countrollour“. Njihovi zadaci prije svega bili su evidentiranje ulaza i izlaza novca za protok robe [7].

Najstariji sistem kontrolinga razvijen je 1919. godine u hemijskoj kompaniji Du-Pont koji se zasnivao na mišljenju da se ne treba fokusirati na maksimiziranje dobitka, nego na relativnu veličinu rentabilnosti kapitala [7:28]. U SAD-u kontroling kao funkcija u menadžmenta nastala je početkom 30-tih godina u vrijeme velike ekonomske krize, dok se kontroling u Evropi započeo uspostavljati krajem 70-tih godina. O kontrolingu u literaturi postoje različite definicije na osnovu kojih se može zaključiti da kontroling predstavlja funkciju menadžerskog sistema usmjerenu na povećanje efikasnosti koji podržava preduzetnički proces upravljanja i odlučivanja kroz usmjerenu doradu i preradu informacija što ima za posljedicu bolju sposobnost prilagođavanja internim i eksternim promjenama [3, 10, 9].

Za provođenje kontrolinga u preduzećima odgovorni su kontroleri koji prema International Group of Controlling oblikuju i prate proces menadžmenta u identifikovanju ciljeva, planiranju i usmjeravanju aktivnosti zbog čega postaju suodgovorni za ispunjenje postavljenih ciljeva preduzeća. Uloga kontrolinga je vremenom dopunjavana tako da se provođenjem istraživanja došlo do kataloga poslova koji su sadržani u kontrolingu [5:86]: stručna pomoć kod izgradnje i provođenja planiranja, kontrole i informisanja; saradnja kod definisanja ciljeva preduzeća i područja; usklađivanje parcijalnih ciljeva i planova s globalnim ciljem i planom; poslovno izvještavanje i interpretacija; stručna pomoć kod izrade i ostvarenja proračuna; stručna pomoć kod operativnog planiranja; stručna pomoć kod obračuna troškova i izrade kalkulacija; ekonomsko savjetovanje za preduzeća i područja u preduzeću; koordinacija projekata; spoznaja problema i načina njihovog rješavanja.

Na osnovu naprijed navedenih područja u kojima djeluje kontroling, isti je moguće posmatrati s dva aspekta: a) strateški kontroling; b) operativni kontroling.

Strateški kontroling, zauzima značajnu ulogu prilikom kreiranja vizije i misije preduzeća kao i formulisanju strateških ciljeva prilikom strateškog planiranja. Kontroling posebno mjesto zauzima u stručnoj procjeni opravdanosti ulaganja u nove projekte kao što su investicije u infrastrukturne objekte, investicije u razvijanje novih proizvoda ili nastupanje na novim tržištima. Uloge kontrolinga sa strateškog aspekta ogledaju se kroz sljedeće aktivnosti koje kontroling treba da obavlja [6:37]: a) kreirati strateško predviđanje; c) pomoć u ostvarivanju vizije i misije preduzeća; c) pomoć menadžmentu preduzeća prilikom oblikovanja strateških ciljeva; d) istraživanje okruženja preduzeća.

Operativni kontroling, tokom implementacije projekata učestvuje u koordinaciji između projektnih aktivnosti s ciljem optimalnog korištenja ljudskih i materijalnih resursa preduzeća. Operativni kontroling pored uloge koordinacije ima zadatak nadzora nad provođenjem dinamičkih planova svakog pojedinačnog projekta s ciljem ranog upozoravanja u slučajevima da dođe do nepredviđenog odstupanja od realizacije plana. Uloge kontrolinga s operativnog aspekta ogledaju se u sljedećem [7:39]: aktivna saradnja na izradi operativnih planova; kreiranje varijabli za praćenje poslovnih rezultata; izrada poslovnih izvještaja prema potrebama menadžmenta na dnevnom, sedmičnom, mjesečnom, kvartalnom, šestomjesečnom ili godišnjem nivou.

Područje djelovanja kontrolinga proteže se kroz faze: planiranja, implementacije i analiziranja svih poslovnih aktivnosti preduzeća. U fazi planiranja, uloga kontrolinga je da koordinira aktivnosti između pojedinačnih planova preduzeća s ciljem njihove integracije usmjerene na iskorištavanje sinergijskih efekata, kako bi se planovi imlementirali uz optimalno korištenje svih resursa preduzeća. U fazi planiranja, kontroling pomaže menadžmentu prilikom postavljanja ciljeva, kontrolnih tačaka kao i indikatora pomoću kojih će se pratiti stepen realizacije planova.

U fazi implementacije projekta, kontroling je usmjeren u najvećoj mjeri na ljudske resurse koji mogu da predstavljau najvredniji resurs preduzeća. Dakle, ljudski resursi mogu biti najvredniji resurs samo u slučajevima ako su izvrsni u obavljanju poslovnih aktivnosti. Zbog toga je primarni zadatak kontrolinga koordinacija sistema upravljanja ljudskim resursima sa sistemom planiranja, sistemom kontrole, informacijskim sistemom i sistemom organizovanja [6:24].

U fazi analiziranja, kontroling je povezan s funkcijom računovodstva u preduzeću, jer računovodstvena funkcija posmatra događaje iz prošlosti. Zbog toga je neophodno tijesna veza između ove dvije funkcije kako bi menadžement preduzeća imao blagovremene i tačne informacije o rezultatima koji su nastali u prošlosti kao posljedica djelovanja poslovnih aktivnosti.

Uloga kontrolinga između ostalih je i identifikovanje propusta, reklamacija na radovima, havarija ili drugih štetnih događaja nastalih kao posljedica aktivnosti ljudskih resursa preduzeća, kašnjenja u izvođenju radova, primjedbi kupaca i sl. na osnovu kojih će se preduzeti preventivne mjere za budući period sve sa ciljem da se iste greške ili propusti ne ponavljaju.

Za implementaciju kontrolinga u preduzećima potrebni su zaposlenici/kontroleri koji imaju izrazito širok dijapazon znanja, sposobnosti i vještina. Multidisciplinarost kontrolera u preduzeću ogleda se kroz posjedovanje znanja iz [6:37]: finansija i računovodstva, matematike i statistike, informacijskih tehnologija, klasične ekonomske teorije, organizacije ljudskih resursa, strateškog i operativnog menadžmenta, komunikacija, upravljanja ljudskim resursima.

Za kontroling u građevinskim preduzećima neophodna su također znanja iz: tehnologije građenja, materijalima u građevinarstvu i primjeni normativa u građevinarstvu. Znanja iz navedenih oblasti su neophodna kontrolerima koji provode kontrolingu preduzeće jer kao što je naprijed istaknuto, kontroling se prožima kroz planiranje u preduzećima, implementaciju planova i analizi realizacije izvedenih radova.

Dakle, kontroling predstvalja funkciju kojom se kroz proces planiranja, kontrolisanja, usmjeravanja, informisanja i koordinacije unutar svih poslovnih aktivnosti omogućava postizanje postavljenih ciljeva preduzeća. Ovo se postiže pravovremenim informisanjem menadžmenta o svim neusklađenostima u provođenju plana kao i o potencijalnim prijetnjama ili prilikama koje mogu doći iz internog ili eksternog okruženja preduzeća.

Kontrola predstavlja ključnu odrednicu kontrolinga, koja se svojim aktivnostima prožima kroz svaku profitnu i neprofitnu organizaciju. Kontrolna funkcija ima zadatak da mjeri stepen

dostignosti realizacije svih planiranih ciljeva kako profitnih tako i neprofitnih organizacija. U literaturi se veoma često kontrola vezuje s planiranjem zbog činjenice da se svrha planiranja zasniva na kontroli implementacije plana, odnosno ostvarenju planiranih ciljeva. Kako navode Weihrich i Koontz, planiranje i kontrola mogu se posmatrati kao lice i naličje jedne te iste medalje [10:578]. Bez ciljeva i planova nemoguće je provesti kontrolu, jer se efikasnost mora mjeriti u skladu s unaprijed postavljenim ciljevima.

Planiranje predstavlja formalni proces donošenja odluke o ciljevima, strategijama, taktikama i alokaciji resursa, dok kontrola obuhvata mjere kojima se osigurava konzistentnost između planiranog i ostvarenog [2:719].

Provođenje kontrole prema načinu obavljanja razvrstava se prema sljedećim kriterijima [1:142]: a) ex ante kontrola, predstavlja vrstu kontrole kod koje se prije provođenja kontrole percipiraju odstupanja i način njihovog otklanjanja; b) kibernetička kontrola, podrazumijeva kontrolu na bazi povratnih informacija; binarna kontrola, ima za cilj da utvrdi da li nastaviti ili prekinuti kontrolisani proces; c) ex post kontrola, ova vrsta kontrole mjeri rezultate završetka akcije i poredi ih s planiranim ciljevima.

Dakle, kontrolni procesi u preduzeću razvrstavaju se prema naprijed navedenim kriterijima, međutim, menadžmentu ostaje zadatak da odredi mjesta na kojima će se vršiti kontrola. Tako se kontrola prema mjestu na kojem se provodi razvrstava na: a) finansijsku kontrolu koja se provodi na sljedećim mjestima: blagajna preduzeća, prodajna mjesta, služba računovodstva, služba finansija, služba prodaje i služba nabave; b) materijalnu kontrolu provodi se prema planu menadžmenta, a prema zakonskim odredbama preduzeće je obavezno provoditi kontrolu, odnosno popis svih roba i materijala na skladištima i prodajnim objektima, popis sitnog inventara i alata, popis mašina, sredstava i opreme koje posjeduje preduzeće; c) kontrolu plana poslovanja; d) kontrolu starteškog plana; e) kontrolu pojedinačnih projekata proizvodnje ili izgradnje. Koristeći instrument kontrole, menadžeri mogu zapaziti poremećaje u poslovnoj aktivnosti i ustanoviti uzroke koji onemogućavaju efikasnost i efektivnost organizacije u ostvarenju poslovnih odluka o ciljevima, politikama, programima i planovima [4:280].

3. KONTROLING I KONTROLA U GRAĐEVINSKIM PREDUZEĆIMA

Globalizacija tržišta značajno je povećala takmičarski duh između preduzeća u cilju boljeg i bržeg zadovoljavanja potreba potrošača, a time i ostvarivanje postavljenih ciljeva preduzeća. U praksi je veoma česta situacija da su cijene zadane veličine koje nije moguće povećavati zbog konkurentski napada, tako da građevinskim preduzećima ostaje na raspolaganju pronalaženje načina upravljanja troškovima kojim bi se smanjile nabavne cijene finalnih proizvoda ili usluga i time ostvarila veća razlike između cijene koštanja i prodajne cijene. Kako i na koji način upravljati troškovima u cilju njihove racionalizacije je vječito pitanje koje se postavlja pred menadžment preduzeća, posebno u građevinskim preduzećima. Naime, tokom pripremanje ponude za izgradnju nekog građevinskog objekta, provodi se analiza cijena utrošaka: materijala za izradu, pomoćnog materijala, sredstava rada i utroška rada zaposlenika.

Prilikom analize utrošaka navedenih elemenata izračunavaju se njihove cijene koštanja, tako na primjer kod analize utroška rada na osnovu normativa za građevinarstvo izračunaju se potrebni norma sati i kvalifikaciona struktura potrebnih radnika za predmetni posao. Pretpostavimo da se analizom procjenilo da za završetak jednog građevinskog objekta treba 35.000 n/h, na osnovu čega se izračuna cijena potrebnog utroška rada zaposlenika korištenjem norma sata. Nerijetko se u praksi dešava situacija da zbog objektivnih ili subjektivnih faktora u organizaciji i implementaciji predmetnog građevinskog projekta, umjesto prodanih (kroz cijenu ukupne ponude) 35.000 n/h preduzeće za završetak projekta potroši 45.000 n/h.

Dakle, u ovom primjeru razliku između prodanih norma sati i utrošenih norma sati, odnosno kupljenih od zaposlenika, iznosi 10.000 n/h, višak norma sati ne može se naplatiti od kupca za koga je objekat izgrađen tako da oni idu direktno na troškove preduzeća, zbog čega je preduzeće izloženo riziku da posluje s gubitkom ili s manjim profitom od onog koji je moglo ostvariti da je projekat završen s planiranim norma satima koliko je u konačnici prodano. Zbog navedenog razloga ali i mnogih drugih, preduzeće mora uspostaviti sistem kontrolinga koji ima zadatak da učestvuje u izradi operativnih planova, identifikovanju varijabli kontrole i mjesta kontrolnih tačaka kod implementacije projekta i konačna kontrola implementacije građevinskog projekta.

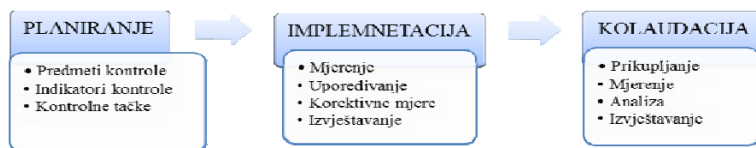
Valja istaći da kontroling nije isto što i kontrola. Naime, kontroling je fokusiran na sistemsku i sveobuhvatnu koordinacijsku i integracijsku podršku menadžmentu, za razliku od kontrole koja je pojedinačni instrument, odnosno dio funkcija kontrolinga od kojih su još: planiranje, koordiniranje, upravljanje, prikupljanje i obrada podataka kao i podnošenje izvještaja menadžmentu preduzeća. Dok je kontroling podsistem menadžementa i odnosi se na menadžment i njegove funkcije, kontrola je jedna od funkcija kontrolinga i odnosi se isključivo na kontrolu sistema implementacije svake pojedinačne faze projekta [5].

Dakle, svrha kontrolinga je koordinacijska i integracijska podrška menadžmentu a ogleda se kroz omogućavanje uspostavljanja koordinacija u okviru jednog ili više građevinskih projekata koja se prožima kroz planiranje i implementaciju poslovnih aktivnosti kako bi se optimiziralo korištenja svih reursa preduzeća i projekti realizovali prema planiranim vrijednostima.

4. INDIKATORI KONTROLE U GRAĐEVINSKIM PREDUZEĆIMA

Kontrolna funkcija predstavlja jednu od najznačajnijih funkcija kontrolinga kojom se menadžmentu omogućava ostvarivanje postavljenih ciljeva preduzeća. U praksi jedan od najčešćih razloga neuspješnog poslovanja preduzeća upravo je izostanak kontrolne funkcije. Ovo posebno zbog činjenice da se veoma često menadžment preduzeća na kraju poslovnog perioda iznenadi ostvarenim rezultatima koji su ispod planiranog. Ovo je uglavnom posljedica zanemarivanja kontrolne funkcije koja treba da započne od samog početka svakog pojedinačnog građevinskog projekta ili poslovne aktivnosti, čime bi se uloga kontrole svela na preventivnu i korektivnu ulogu u realizaciji projekta.

Proces kontrole u okviru kontrolinga započinje od početka procesa planiranja, na primjer određenog građevinskog projekta i traje tokom cijelog perioda implementacije projekta i kolaudacije projekta kako je prikazano na Slici 1.



Slika 1. Proces kontrole u građevinskim preduzećima

Prvi korak. Prilikom planiranja je definisanje predmeta kontrole i pokazatelja kontrole. Predmeti kontrole u građevinskom preduzeću na realizaciji građevinskog projekta su: ljudski resursi, odnosno učinci ljudskih resursa, utrošak materijala za izradu, utrošak pomoćnih i potrošnih materijala, učinak sredstava rada, na primjer učinak građevinskih radnih mašina, sredstava dizanja, transportnih sredstava, iskoristivost opreme i kvalitet izvedenih radova.

Drugi korak. U pokazatelje kontrole, odnosno indikatore koji se mjere tokom proces kontrole svrstavaju se na sljedeći način [10]: a) *pokazatelji izraženi u fizičkim jedinicama*, ovi pokazatelji koriste se u procesu kontrole elemenata procesa proizvodnje kod kojih se utrošak izražava u kvantitativnim jedinicama kao što su: norma sat, kg, m², m³, m', i sl.; b) *pokazatelji izraženi u troškovima*, ovi pokazatelji predstavljaju novčanu vrijednost troškova izraženih u kvantitativnim jedinicama. Tako na primjer norma sat ima novčanu vrijednost koja umnoškom broja utrošenih norma sati s jediničnom cijenom norma sata izražava utrošak rada; c) *kapitalni pokazatelji*, odnosno novčani pokazatelji predstavljaju sve one pokazatelje kojim se izračunava: produktivnost, ekonomičnost, povrat na investirani kapital, koeficijent obrta, i sl.; d) *pokazatelji izraženi u prihodima*, ova vrsta pokazatelja pokazuje koliko je preduzeće ostvarilo prihoda na primjer po jednom građevinskom objektu, prihodi ostavreni po određenoj fazi radova ili ukupni prihodi u toku jednog vremenskog perioda; e) *programski pokazatelji*, ovi pokazatelje obično se primjenjuju za mjerenje učinka rukovodilaca s aspekta razvijanje na primjer jednog programa za razvoj novog proizvoda, ili usvajanje nove tehnologije i sl.; f) *nematerijalni pokazatelji*, ovu vrstu pokazatelja je najteže mjeriti jer se ovi pokazatelji ne izražavaju kvantitativno što otežava kako mjerenje tako i upoređivanje.

Ovi pokazatelji mjere lojalnost zaposlenika preduzeću, poštivanje vrijednosti preduzeća, razvijanje brenda proizvoda ili preduzeća i sl.; g) *ciljevi kao pokazatelji*, s obzirom na problem mjerenja nematerijalnih pokazatelja prilikom postavljanja ciljeva osnovno je pravilo da ciljevi moraju biti mjerljivi s aspekta roka, vrijednosti i odgovorne osobe za realizaciju; h) *strateški planovi* kao mjerne tačke za kontrolu provođenja strategije preduzeća.

Način utvrđivanja nivoa pokazatelja izvodi se na osnovu: a) *tehničkih normativa*, korištenjem građevinskih normativa kojim su opisani svi radovi u građevinarstvu, potrebno vrijeme za njihovo izvođenje i kvalifikacija potrebnih zaposlenika; b) *iskustvenom metodom*, s obzirom da tokom protoka vremena zaposlenici stiču značajne vještine u poslu te uz dobru organizaciju, nerijetko se dešava da se pojedine faze radova mogu obaviti za kraći period, zbog čega se prilikom izrade kalkulacije određuju vremenske norme na osnovu iskustva; c) *komparativnom metodom*, komparativni metod izračunavanja potrebnog vremena za pojedine operacije izračunava se poređenjem određenih radnih zadataka koji se obavljaju u sličnim uslovima ili uz primjenu sličnih materijala; d) *subjektivnom metodom*, ovaj metod zasniva se na slobodnoj procjeni potrebnog vremena za određene radne operacije.

Svi naprijed navedeni pokazatelji imaju svrhu da prilikom planiranja, na primjer izgradnje jednog građevinskog objekta definišu u kojem roku, u kojim količinama i s kolikim troškovima se planira završiti projekat. U fazi implementacije, pokazatelji trebaju da daju odgovor, da li se projekat realizuje u skladu s planom.

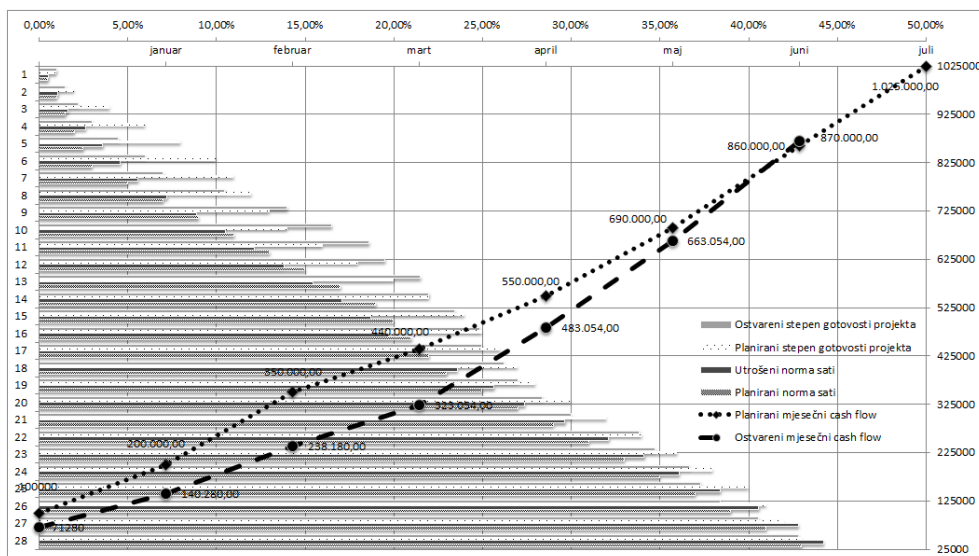
Dakle, mjerenjem ispunjenja postavljenih ciljeva, menadžment preduzeća može ispuniti više različitih zadataka kao što su [2:726]: a) određivanje relevantne stope uspjeha ili neuspjeha, upoređujući ostvarene rezultate sa željenim rezultatima rada; b) upoređivanje ostvarenih rezultata rada s onim iz proteklih godina; c) upoređivanje rezultata preduzeća s rezultatima drugih preduzeća u istoj industriji.

Treći korak. Definisane kontrolnih tačaka predstavlja veoma važnu fazu pripremanja kontrole tokom planiranja. Naime, pretjerana kontrola može donijeti negativne efekte kao što i nedostatak kontrole može donijeti negativne efekte. Zbog toga je veoma važno odrediti optimalan broj kontrolnih tačaka kontrole tokom realizacije jednog građevinskog projekta.

U procesu kontrole građevinskog projekta učestvuju: poslovođa, voditelj radova i kontroler. Poslovođa je neposredni rukovodilac na gradilištu, zbog čega ima obavezu svakodnevne kontrole utrošaka rada, materijala za izradu, pomoćnog i potrošnog materijala. Voditelj radova odgovoran je za realizaciju povjernog građevinskog projekta, zbog čega je zadužen za svakodnevno provođenje kontrole po svim elementima procesa proizvodnje uključujući kvalitet izvedenih radova, primjenu mjera zaštite na radu i zaštite od požara. Kontroler za

razliku od poslovođe i voditelja radova provodi kontrolu svih otvorenih projekata na mjesečnom nivou, kvartalnom nivou, šestomjesečnom i godišnjem nivou.

S obzirom da je planirano vrijeme završetka građevinskog projekta je u pozitivnoj korelaciji s planiranom količinom norma sati zaposlenika, ovaj rad se fokusira isključivo na kontrolu utroška rada kroz utrošene norma sati na realizaciji građevinskog projekta. Kontrolni indikatori za praćenje realizacije građevinskog projekta su: planirani utrošak rada, ostvareni utrošak rada, planirana dinamika radova, ostvarena dinamika radova, planirani keš flou (engl. Cash flow) i ostvareni keš flou.



Slika 2. Ček lista kontrole utroška norma sati u odnosu na stepen gotovosti projekta

Na Slici 2 prikazana je ček lista kontrole utroška rada, odnosno norma sati na jednom građevinskom objektu. Horizontalno je postavljena planirana dinamika projekta i ostvarena dinamika projekta kao i planirani i utrošeni norma sati. Također na slici je prikazana dinamika planiranog i ostavrenog keš floua koji predstavlja kontrolni mehanizam mjesečnog prikazivanja stepena gotovosti projekta i utroška norma sati. Evidencija utroška norma sati i stepena gotovosti projekta provodi se na sedmičnom nivou dok se ostvareni keš flou evidentira mjesečno nakon ispostavljanja privremenih mjesečnih situacija.

Na osnovu prikazanih pokazatelja vidi se da je produktivnost zaposlenika zaostajala značajno prva četiri mjeseca rada nakon čega je započelo uranoteženje ostvarenog utroška rada u odnosu na planirani utrošak rada.

5. ZAKLJUČAK

Iako se nastanak kontrolinga kao funkcija menadžmenta u literaturi veže za rane 30-te, kontroling je nastao vijekovima ranije, odnosno prvim uspostavljanjem organizovane zajednice u okviru koje je uspostavljena vlast i norme ponašanja. Kontrola kao podfunkcija kontrolinga predstavlja konačan rezultat kontrolinga kojom menadžemt upravlja realizacijom postavljenih ciljeva.

Ključni indikatori za upravljanje utroška rada, odnosno utroška norma sati mogu se definisati kroz odnos: a) planirani/utrošeni norma sati; planirani/ostvareni stepen gotovosti građevinskog projekta; planirani/ostvareni keš flou na mjesečnom nivou.

S obzirom da se ljudi drugačije ponašaju, odnosno brže reaguju na vizuelne informacije iz okruženja, u cilju efikasnijeg upravljanja troškovima, neophodno je vizuelizirati rezultate rada tako što će se sedmičnim unošenjem utrošenih norma sati i stepena gotovosti projekta u ček listu grafički predstaviti omjer utrošenih norma sati i stepen izvedenih radova.

Činjenica je da se stepen izvedenih radova ne može sa tačnošću ocijeniti na sedmičnom nivou, zbog čega se pored navedenih varijabli na mjesečnom nivou prati odnos planiranog i ostavrenog keš floua na mjesečnom nivou. Konačna provjera utroška planiranih i ostvarenih norma sati vrši se poređenjem planiranog i ostavrenog keš floua na mjesečnom nivou. Ukoliko se uoče odstupanja koja ukazuju na prekomjerno trošenje utroška rada, poslovođa i voditelj radova trebaju hitno preduzeti mjere kojim će se unaprijediti produktivnost rada zaposlenika. Dakle, primjenom ček liste menadžment građevinskog preduzeća u ranoj fazi uočava nisku produktivnost rada ukoliko postoji, zbog čega ima vremena da preduzme korektivne mjere i time uspješno okonča projekat.

6. LITERATURA

- [1] Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ., Menadžment i strategija, 4. prerađeno izdanje, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009.
- [2] Kurtić, A., Menadžment poslovnih sistema, Centar za napredne studije, Sarajevo, 2011.
- [3] Kupper, H., U., Weber, J., Taschenlexikon Controlling, Stuttgart, 1997.
- [4] Mašić, B., Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- [5] Osmanagić - Bedenik, N., Kontroling – Abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
- [6] Očko, J., Švigar, A., Kontroling – upravljanje iz backstagea, Knjiga pring, Zagreb, 2009.
- [7] Perović, V., Kontroling koncept preduzeća, Privredna izgradnja XLVII:1-2, 2004., str. 113-135.
- [8] Preisler, P., R., Peemoller, E. K., Controlling moderne industrie, Landsbert/Lech, 1990.
- [9] Weber, J., Einführung in das Controlling, Poeschel, Stuttgart, 1993.
- [10] Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, 10. izd. Mate, Zagreb, 1998.