

Pregledni naučni rad  
UDK:005.5:656  
DOI:10.7251/ZND2106221R

## ETAPA NADZORA KAO UPRAVLJAČKA FUNKCIJA U RADU TVRTKI

*dr.sc. Gordan Radić, izv. prof. Univerziteta modernih znanosti – CKM, Mostar*

*Marin Ćorić, mag. oec. doktorand Univerziteta modernih znanosti – CKM, Mostar*

**Sažetak:** Izučavanje upravljanja kao procesa s određenim etapama isti definira kao djelatnost za realizaciju postavljenih ciljeva, s funkcijama planiranja, organiziranja, vođenja i nadzora, gdje navedene funkcije predstavljaju etape, tj. podsustave upravljanja. Temeljni pristup u znanosti o menadžmentu je izučavanje učinkovitosti organizacijskih sustava, a sve u cilju što racionalnijeg korištenja raspoloživih potencijala. Kako se vremenom ljudske potrebe povećavaju, a pojedini potencijali smanjuju zadatak menadžmenta je kako naći najpogodniju metodu upravljanja uz optimalnu kombinaciju ograničenih potencijala, a sve u cilju ostvarivanja najboljih rezultata. Nadzor kao upravljačka funkcija je složeni proces temeljen na planskim, standardiziranim i željenim rezultatima koji se u procesu nadzora pretvaraju u brojne informacije pomoću kojih se donose odluke i korekcije te time upravlja poslovnim rezultatom.

**Ključne riječi:** faza nadzora, upravljačka funkcija, tvrtka, organizacijski sustavi, strategija tvrtke.

### Pojam i funkcija nadzora

Sam pojam nadzora je definiran na različite načine. U literaturi se mogu naći i različiti termini, kao što su: verifikacija, supervizija, provjera, kontrola, ocjena, monitoring, reguliranje i slično. Za razliku od nekih drugih pojmova u menadžmentu, ne postoje bitne razlike u pogledu shvaćanja biti pojma nadzor. To je moguće vidjeti iz usporednog pregleda nekoliko definicija preuzetih od različitih autora.

U svojoj knjizi Principi menadžmenta Harold Kuntz (1992:15) navodi sljedeće:

„Nadzor je mjerenje i korekcija performanci, kako bi bili sigurni da su ciljevi organizacije, i planovi smišljeni glede dostizanja tih ciljeva, postignuti.“

Nadzor je Bandin (1993:21) definirao kao: „Djelatnost koja pogađa ponašanje pojedinaca ili grupa kako bi se uskladila s nečijim željama“.

Robins (2005:85) vidi nadzor kao funkciju upravljanja i predstavlja je kao proces „...praćenja aktivnosti kako bi se osiguralo izvršenje planiranog i ispravljanje bilo kojih značajnijih devijacija.“

Sveobuhvatnu definiciju nadzora kao upravljačke funkcije dao je Merchant (1992: 101) navodeći kako je proces nadzora „...sustavan napor ka utvrđivanju standardnih performanci za planske ciljeve poput utvrđivanja informacijskog sustava, kako bi se uspoređivali stvarni rezultati poslovanja tvrtki s unaprijed definiranim standardima u cilju otkrivanja poremećaja i značajnih odstupanja, kako bi se poduzela neophodna korektivna akcija glede osiguranja kako bi se svi potencijali tvrtki koristili na najučinkovitiji način i time što potpunije ostvarili ciljevi tvrtki“.

Nadziranje je mjerenje i ispravljanje pojedinačnih i grupnih aktivnosti, kako bi se poslovi i procesi odvijali prema utvrđenom planu. Nadzorom se uspoređuju ostvareni rezultati s planiranim i povezuje, odnosno integrira i zaokružuje cjelokupni proces menadžmenta.

Nadzor predstavlja uvid nad poslovnim aktivnostima tvrtke, njezinih dijelova i nositelja svih funkcija. Proces nadzora uspoređuje ostvarene rezultate sa standardima i zadacima koje je tvrtka postavila kao svoje ciljeve u obliku planova ili drugih razvojnih dokumenata. Kako bi nadzor bio učinkovit, mora biti blagovremen. To se osobito odnosi na preventivni nadzor, ali jednako tako i na tekući.

Nadzor je etapa menadžmenta, odnosno menadžerska aktivnost koja zahtijeva nadgledanje, ocjenu, mjerenje i poboljšanje različitih aktivnosti u organizaciji s ciljem da se identificiraju učinci i poduzmu ispravke, ukoliko je potrebno, u odnosu na planske ciljeve i zadatke, odnosno utvrđene normative ili standarde poslovanja i razvoja organizacije (Đurić, 2001).

Često se koristi i pojam "upravljačka kontrola funkcija", a definira se kao proces kojim menadžeri utječu na ostale članove tvrtke kako bi ostvarili strategiju. Upravljačka nadzorna funkcija uključuje i planiranje, ali omogućava i odstupanje od zacrtanih planova, ako menadžeri zaključče kako su pronašli bolje načine za realizaciju strategije od onih predviđanih planom.

U nekim izvorima (Vasilić, 2006) stoji kako je nadzor važan zato što predstavlja završnu etapu u aktivnosti menadžera, međutim nadzor kao menadžerska funkcija ne izvodi se izolirano već je u tijesnoj suradnji s drugim upravljačkim funkcijama. Planiranje, organiziranje i vođenje pomažu kako bi se stvari događale, dok nadzor pomaže kako bi se stvari događale onako kako se želi (Šušnjar, 1995). Ovaj rad prikazuje nadzor kao dinamičku funkciju upravljanja i njenu vezu s drugim funkcijama u kružnom odnosu.

### **Vrste nadzora i njihova funkcija**

Na temelju različitih parametara vrsti nadzora imamo veliki broj podjela.

#### **Podjele nadzora na temelju vremena realizacije nadzora**

Razlikujemo:

1. Preventivni nadzor (unaprijed),
2. Tekući nadzor (tijekom) i
3. Ispravljački nadzor (unatrag).

Preventivni nadzor (feedforward control) je nadzor kojemu je svrha prevencija nastanka devijacija. To je i razlog da se ovaj nadzor nerijetko naziva preventivni, prethodni ili preliminarni nadzor. Prethodni nadzor se primjenjuje:

- za nadzor performanci planiranog tijeka materijala, financija, informacija i ljudskih potencijala
- za nadzor tehnika i tehnologija koje će se koristiti za nabavku inputa, transformaciju inputa u output i distribuciju outputa.
- za nadzor uvjeta rada.

Poželjan je jer omogućava menadžerima spriječiti probleme umjesto ispravljanja, kada je šteta već nanijeta.

Tekući nadzor, eng. concurrent control, koji se nerijetko naziva i nadzor procesa, je nadzor koji se obavlja u vrijeme kada se odvijaju procesi, odnosno stvaraju rezultati. Svrha tekućeg nadzora je blagovremeno uočavanje nastalih devijacija i svrsishodna reakcija u cilju dovođenja stvarnih performanci u sklad s predviđanim standardima. Tekući nadzor obuhvaća pregled realnog tijeka svih komponenti poput materijala,

sredstava za rad, financija, informacija i ljudskih potencijala i odvijanja tehnoloških procesa (Robbins & Coutler, 2005).

Ispravljački nadzor, eng. feedback ili postaction control, je nadzor koji je fokusiran na pregled rezultata, zato se ponekad naziva i eng. output control. Ovaj nadzor se obavlja nakon realizacije relevantnih procesa u cilju identificiranja potrebe za poduzimanjem ispravljačkih akcija i sprovođenje relevantne (re) akcije - ispravljačke akcije usmjerene na dovođenje stvarnih performanci rezultata na standardima predviđenu razinu, zato se ova vrsta nadzora relativno često naziva nadzor utemeljen na povratnoj sprezi, eng. feedback control. On ima prednosti gdje menadžerima pruža značajne informacije o tome koliko su im planovi bili mogući i učinkoviti, a može i nerijetko potaknuti motivaciju zaposlenih radnika.

### **Podjela nadzora prema razini menadžera koji ju obavljaju**

U tom smislu moguće je razlikovati:

1. Strateški nadzor
2. Taktički nadzor
3. Operativni nadzor

Strateški nadzor je vezan za top menadžment. On vodi računa o interesima cjeline organizacije i ima dugoročnu orijentaciju. U prvom planu ovog tipa nadzora je praćenje događaja u okruženju. Vezan je za promjene strateške pozicije, ima usmjeravajuće djelovanje i vrlo je značajan za otkrivanje kritičnih čimbenika poslovnog uspjeha, koji mogu donijeti tvrtkama konkurentske prednosti na tržištu i ostvarivanje strateških ciljeva.

Taktički nadzor je uglavnom vezan za srednje linije menadžmenta. Ponekad se naziva i nadzor rentabilnosti, pošto je vezan za određivanje rentabilnosti pojedinih proizvoda, organizacijskih dijelova, segmenata tržišta ili potrošača. Sprovodi se periodičnim praćenjem rezultata poduzetih akcija. Povezan je s promjenom konkurentske pozicije organizacije.

Operativni nadzor je vezan za niže razine menadžmenta, to jest menadžere prve linije. On je kratkoročno orijentiran i odnosi se na praćenje svakodnevnih aktivnosti, poslova i rezultata na razini pojedinaca i grupa. Sprovodi se tijekom određenih intervala vremena, na primjer jedne godine. Bit je u nadzoru tekućih aktivnosti organizacije, što se vrši uspoređivanjem tekućeg poslovanja s planiranim

rezultatima. On je temelj za poduzimanje kratkoročnih korektivnih akcija. Vezuje se za operativne promjene koje ne utječu na odnos organizacije i okruženja.

### **Podjela nadzora s aspekta stila**

Mullins razlikuje tri tipa nadzora (Mullins, 1999):

1. Tržišni nadzor
2. Birokratski nadzor
3. Klanski nadzor

Tržišni nadzor naglasak stavlja na korištenje vanjskih tržišnih mehanizama, kao što su konkurencija i tržišni udjel. On počiva na shvaćanju kako je tržište najučinkovitiji mehanizam preko kojega vanjski čimbenici utječu na povećanje učinkovitosti poslovanja tvrtke.

Birokratski nadzor se koristi u onim situacijama i područjima gdje ne postoje uvjeti za učinkovito korištenje tržišta. Ovaj nadzor se temelji na autoritetu menadžera i nizu regulativnih pravila. Ono što se ovim stilom kontrolira je u stvari njihovo poštovanje. Oslanja se na hijerarhijske mehanizme, kao što su pravila, procedure, politike, dobro utvrđen opis posla, proračuni i slično.

Klanski nadzor regulira ponašanje radnika na temelju zajedničkih vrijednosti, normi, tradicija, rituala, vjerovanja i drugih aspekata kulture organizacije. Ovdje je posebno bitan timski rad, koordinacija i zajednička kultura.

Većina organizacija ne oslanja se samo na jedan pristup pri utvrđivanju sustava nadzora. One se opredjeljuju, ili na birokratski, ili klanski nadzor, pored korištenja nekih mjera tržišnog nadzora. Cilj je stvoriti odgovarajući sustav nadzora koji će organizaciji pomoći da svrhovito i učinkovito ostvari postavljene ciljeve.

### **Podjela na temelju nositelja nadzora**

Ovdje možemo razlikovati dvije vrste nadzora:

1. Unutarnji nadzor
2. Vanjski nadzor

Unutarnji nadzor se događa kada su pojedinci i grupe unutar organizacije motivirani na temelju samodiscipline za izvršavanje određenih zadataka. Vezan je za razinu pojedinca, gdje svatko osjeća potrebu stvari uraditi na najbolji mogući i pravni način.

Vanjski nadzor kako mu i sami naziv kaže dolazi izvana. Njega obavljaju vanjski, neovisni organi i osobe koja nisu zaposlene u organizacijama gdje se nadzor obavlja. On nije opterećen tekućim problemima poslovanja, što mu pruža višu razinu objektivnosti.

### **Podjela nadzora prema poslovnoj funkciji koja se nadgleda**

Ovakvom podjelom dobiva se:

1. Nadzor istraživanja i razvoja
2. Nadzor nabavke
3. Nadzor proizvodnje
4. Nadzor marketinga
5. Nadzor menadžmenta ljudskih potencijala
6. Nadzor računovodstva
7. Nadzor financija

Kako je osnovni cilj menadžera svake poslovne organizacije ostvarenje dobiti, to je za realizaciju takvog cilja menadžerima potreban financijski nadzor. Tradicionalna financijska mjerila obuhvaćaju analize koeficijenata i proračuna (Todorović, 2005). Najčešće korištena analiza koeficijenata je ona vezana za likvidnost, kada se mjeri sposobnost organizacije ispuniti svoje tekuće obveze, odnosno dugovanja. Sagledava se stupanj zaduženosti i sposobnosti plaćanja kamate po dugu. Koeficijent aktivnosti se koristi za mjerenje učinkovitosti korištenja svoga kapitala, dok koeficijent profitabilnosti služi za merenje stupnja učinkovitosti korištenja sredstava organizacije za ostvarivanje dobiti. Proračun je zapravo način planiranja financijskih sredstava putem kojega se određuju pravci poslovnih aktivnosti organizacije. Proračun govori o važnosti svake aktivnosti i koliko je resursa predviđeno za te aktivnosti. Međutim, proračun se koristi i za nadzor, pošto on osigurava menadžerima kvantitativne standarde na temelju kojih se mjeri i uspoređuje potrošnja potencijala.

## **Podjela prema potencijalu koji se nadzire**

Na temelju potencijala koji su fokus nadzora izdvajaju se:

1. Nadzor financijskih potencijala
2. Nadzor materijalnih potencijala
3. Nadzor ljudskih potencijala
4. Nadzor informacijskih potencijala

## **Pravila i fokus nadzora**

Uzimajući u obzir kako je nadzor veoma složen i odgovoran proces, potrebno je definirati odnosno normativno regulirati brojna pravila. Pri tome posebnu pozornost treba posvetiti sljedećem (Pavličić, 2004):

- Zahtjevi nadzora moraju biti specificirani merljivim pokazateljima.
- Uz svaki zahtjev nadzora treba dati i veličine dopuštenih odstupanja.
- Za svaki zahtjev nadzora treba unaprijed odrediti što će se, kada i kako provjeravati.
- Posebno treba odrediti što i kako će sam izvršitelj provjeravati, jer sam nadzor ima najveći preventivni učinak.
- Zahtjevi nadzora moraju biti unaprijed poznati izvršitelju nadziranog posla.

Prema Stankoviću (2008) potrebno je istaknuti kako se vremenom fokus nadzora širio. Na početku, orijentacija je bila isključivo ka nadzoru proizvoda i usluga, kasnije i procesa. Sada se smatra kako fokus nadzora mora biti postavljen prilično široko i mora pokriti najmanje pet temeljnih područja:

1. Ulazne jedinice
2. Proces
3. Izlazne jedinice
4. Druge etape procesa upravljanja
5. Okruženje

Ulazne jedinice, eng. Input, gdje se obavlja nadzor fizičkih i materijalnih potencijala, financijskih sredstava, kadrova, informacija, i slično. Kod nadzora inputa moguće je provesti takozvani anticipativni nadzor, eng. Feedforward, koji se obavlja prije otpočinjanja transformacijskog procesa i koji može biti preventivnog karaktera. Jasno je da bez kvalitetnih inputa ne mogu biti ni dobri outputi.

Proces - riječ je o nadzoru koji se odnosi na obavljanje operacija, to jest redovitu djelatnost organizacije. On se sprovodi tijekom cjelokupnog transformacijskog procesa i mora se reagirati odmah ukoliko se uoče problemi ili određene nepravilnosti.

Izlazne jedinice, eng. Output, odnosi se na nadzor rezultata, gotovih proizvoda ili usluga, koji se ostvaruje poslije završetka transformacijskog procesa. Njegova realizacija djeluje povoljno na poboljšanje odvijanja ovih procesa u budućnosti, ali ne može izmijeniti realizirane rezultate. Nekada je fokus nadzora bio isključivo na njima, ali danas se značajno proširio.

Druge faze procesa upravljanja su one gdje se nadzor prožima i s ostalim etapama menadžmenta. Mora se istaći kako treba nadzirati načine obavljanja pojedinih menadžerskih aktivnosti, planiranja, organiziranja, komuniciranja, naređivanja, vođenja, pa i samog nadzora. Smisao nadzora se sastoji u unapređenju cijelog procesa.

Okruženje – fokus nadzora u suvremenim uvjetima mora biti što je moguće šire postavljen, pošto je sve veći stupanj promjena iz okruženja koje utječu na poslovanje organizacija. Na taj način sve više vanjsko i unutarnje okruženje organizacija postaje predmet nadzora, što menadžerima omogućava da identificiraju niz mogućnosti, opasnosti, slabih i jakih strana i na taj način poboljšaju donošenje odluka.

## **Zaključak**

Nadzor je neophodan zbog ograničenosti potencijala kojim organizacija raspolaže. On omogućava učinkovito alociranje i korištenje potencijala, kod svih tipova organizacija. Za dobru orijentaciju menadžera organizacije i dobru procjenu poslovnih situacija u kojima se oni mogu naći, menadžerima je neophodan učinkovit sustav nadzora, mjerenja, uspoređivanja i korektivnog djelovanja pri donošenju poslovnih odluka. Kako bi proces nadzora imao integrativnu funkciju poželjno je da svi menadžeri u organizaciji neovisno od toga obavljaju li organizacijski dijelovi poslove po planu i bivaju li uključeni u proces nadzora. Mjerenje i uspoređivanje učinaka sa standardima može se obaviti samo ukoliko menadžeri osiguraju relevantne informacije za to. Menadžeri moraju upražnjavati postupke i poduzimati mjere u svezi potencijalnih ili iskazanih poslovnih problema u preventivnom ili korektivnom smislu, a ponekad se događa kako su neophodne aktivnosti na reviziji neprecizno i nerealno postavljenih standarda koji se ne ispunjavaju.



**Literatura:**

1. Bandin T. (1993). *Ekonomika preduzeća, ekonomske osnove poslovnog odlučivanja, Savremena administracija*, Beograd.
2. Đurić, Z. (2001). *Prilagođavanje promenama uslov uspešnosti preduzeća*, Institut ekonomskih nauka Beograd, Beograd.
3. Tatalović M., Mišetić I., Bajić J. (2012). *Menadžment zrakoplovne kompanije*, MATE d.o.o. Zagreb.
4. Čekrlija S., Bandić E., Radić G. (2017). *Strategijski menadžment i izrada strategijskih mapa*, Centar modernih znanja, Banja Luka.
5. Koontz H., Bradspies R. (1992). *Managing through Feedforward Control*, Business Horizons.
6. Merchant A.K. (1992). *The Control Function of Management*, Sloan Management Review.
7. Mullins, L. J. (1999). *Management and Organisational Behaviour*, 5th edition, Prentice Hall.
8. Pavličić M. (2004). *Ekonomika preduzeća*, ICIM – plus, Kruševac.
9. Ristow M.A., Amos L.T., Stande E.G. (1999). *Transformational Leadership and Organizational Effectiveness in the Administration*, Journal of Business Management.
10. Robbins P.S., Coutler M. (2005). *Menadžment*, osmo izdanje, Data Status, Beograd.
11. Stanković, R. (2008). *Upravljanje kvalitetom*, Visoka poslovna škola, Čačak.
12. Šušnjar. G.(1995). *Nauka o radu i organizacija*, Ekonomski fakultet, Subotica.
13. Todorović, J. (2005). *Strateški i operativni menadžment*, Ekonomski fakultet, Banja Luka.
14. Vasilić, P. (2006). *Upravljanje projektima*, M Pover, Banja Luka.

***CONTROL PHASE AS A MANAGEMENT FUNCTION IN  
THE WORK OF THE COMPANY***

***Abstract:*** *The study of management as a process with certain phases is defined as an activity for the realization of given goals, with the functions of planning, organizing, leading and controlling, where these functions represent phases, ie. management subsystems. The basic subject of management science is the study of the efficiency and effectiveness of organizational systems, all with the aim of more rational use of available resources. As human needs increase over time, and individual resources decrease, the task of management is how to find the most suitable method of management with the optimal combination of limited resources, all in order to achieve the best results. Control as a managerial function cannot simply be equated with control. It is a complex process based on planned and standardized desired results that are converted in the control process into a number of information by which decisions and corrections are made and thus manage the business result.*

***Keywords:*** *control phase, managerial function, company, organizational systems, company strategy.*