

GENERIČKI MODEL RAZVOJA ORGANIZACIJE KONTROLERA



Dr. sc. **Mladen Meter**

Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje
Konzultant za kontroling i financije

Cilj ovog rada je prikazati generički model razvoja organizacije kontrolera. Model se sastoji od pet elemenata koji odgovaraju na pet pitanja (zašto, kako, tko, što i za koga) vezanih za ulogu kontrolera i kontrolinga u poduzeću. Model je prikladan za preispitivanje postojeće razine razvijenosti organizacije kontrolera u poduzeću, kao i za njenu implementaciju, odnosno unapređenje.

Članak je objavljen uz dopuštenje iz izvora knjige "Standards im Controlling", Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, München, 2017.

Uloga kontrolera

Generički model razvoja organizacije kontrolera, koji je predstavljen u ovom radu, obuhvaća svrhu, sadržaj i moguće organizacijske oblike kontrolinga u organizaciji.

Kontroler, kao partner menadžmentu, pomaže u ostvarenju organizacijskih ciljeva: očuvanju postojeće i stvaranju (nove) dodane vrijednosti. Za to je nužno da kontroler posjeduje odgovarajuće kompetencije.

Za kvalitetnu podršku menadžmentu potrebno je eksplicitno odrediti sadržaj rada i odgovornosti kontrolera.

Postojeće stanje u organizaciji i planirani ciljevi utječu na odabir organizacijskog oblika organizacije kontrolera.

Korisnost modela može se osigurati projektom implementacije odnosno unapređenja postojeće organizacije kontrolera.

1. Koncept generičkog modela razvoja organizacije kontrolera

1.1. Glavni ciljevi rada

Svaka vrsta organizacije, bilo da je profitnog ili neprofitnog karaktera, treba imati cilj da u svom poslovanju ostvari veće koristi od troškova te maksimalni povrat na raspoloživa sredstva. Naravno da pri tome organizacije trebaju voditi računa o tome da je tako postavljene i ostvarene ciljeve moguće i dugoročno ostvarivati tj. da su održivi.

U suradnji s menadžmentom i ostalim zaposlenicima u organizaciji, kontroleri provode procese kontrolinga. Uloga kontrolera je potpomognuti ostvarenje pojedinačnih ciljeva zaposlenika pojedinih organizacijskih jedinica, a samim time i ciljeva cijele organizacije. Krajnji cilj njihovih aktivnosti je očuvanje postojeće i stvaranje nove vrijednosti za organizaciju, čija se uspješnost mjeri pomoću različitih financijskih i nefinancijskih pokazatelja.

Da bi kontroleri mogli pružiti kvalitetnu podršku pri ostvarivanju ciljeva, nužno je da za to imaju razvijene kompetencije. Redovito se među zahtijevane kompetencije kod kontrolera, uz same stručne, navode i ostale potrebne kompetencije za obavljanje toga posla. One ujedno čine polaznu osnovu za određivanje sadržaja posla kontrolera.

Za institucionalizaciju funkcije i procesa kontrolinga te kvalitetno djelovanje kontrolera, nužno je uspostaviti organizaciju kontrolera. Postoje različiti oblici organizacije kontrolera. Način na koji se uspostavlja organizacija kontrolera u organizaciji ovisi o brojnim čimbenicima. Najčešći čimbenici utjecaja su:

- veličina organizacije
- potrebe organizacije i
- razvojna faza kontrolinga u organizaciji.

Kvalitetnu primjenu generičkog modela razvoja organizacije kontrolera u organizacijama moguće je osigurati pomoću projekta implementacije, odnosno projekta unapređenja postojeće organizacije kontrolera.

1.2. Elementi generičkog modela razvoja organizacije kontrolera

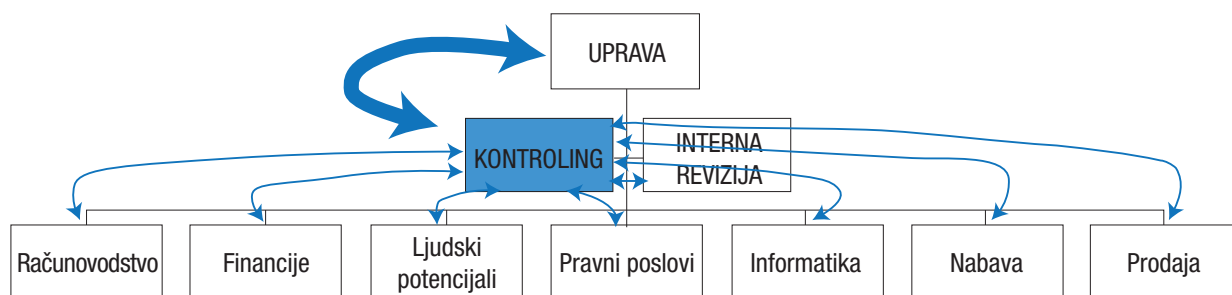
1.2.1. Značaj organizacije kontrolera

Organizacija kontrolera pomoću različitih koncepata, metoda i alata podupire rad menadžmenta i zaposlenika u organizaciji. Postojanjem jedinstvene funkcije u organizaciji za podršku upravljanju omogućen je:

1. holistički i kvalitetan pristup u rješavanju problema,
2. identificiranje i preuzimanje odgovornosti za procese kontrolinga i
3. centralizirano skupljanje znanja o kontrolingu i iskustava.

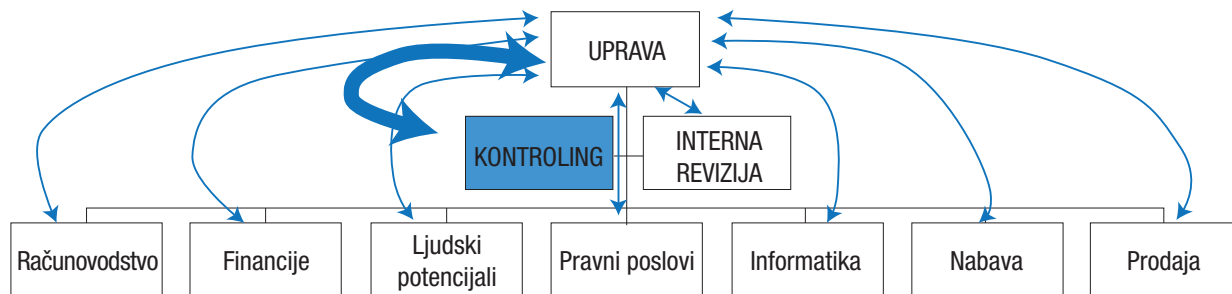
Takvom specijalizacijom i profesionalizacijom organizacije kontrolera rasterećuje se cijela organizacija. Za provedbu svih glavnih procesa kontrolinga (IGC, 2011., str. 21.) moguće je na sljedeći način predložiti prednosti centraliziranoga u odnosu na paralelni način komunikacije s upravom:

Slika 1. Centralizirani način komunikacije s upravom preko kontrolinga



Izvor: Prilagođeno prema Waniczek, 2009.

Slika 2. Paralelni način komunikacije s upravom bez posredovanja kontrolinga



Izvor: Prilagođeno prema Waniczek, 2009.

U prvom primjeru (slika 1.) organizacija kontrolinga povratno komunicira sa svim organizacijskim jedinicama te na kraju s upravom usklađuje konačne zaključke. Na taj način ne samo da štedi resurse uprave, nego i cijele organizacije.

” Generički model razvoja organizacije kontrolera daje cjelovit pregled elemenata i njihove međusobne povezanosti i uvjetovanosti

U drugom primjeru (slika 2.) svaka organizacijska jedinica pojedinačno komunicira s upravom i tako je opterećuje zadacima koji izvorno pripadaju organizaciji kontrolera. U ovom slučaju upravi ostaje manje resursa za provođenje strateških zadataka koji su od vitalnog interesa za organizaciju.

Izgradnjom profesionalne organizacije kontrolera može profitirati cijela organizacija – od strateške, preko taktičke, do operativne razine, odnosno do svakog pojedinog zaposlenika.

1.2.2. Sadržaj rada i odgovornosti organizacije kontrolera

U misiji kontrolera nalaze se glavne odrednice odgovornosti kontrolera (IGC, 2013.): Kontroleri:

1. oblikuju i prate menadžerski proces određivanja ciljeva, planiranja i upravljanja, tako da svaki donositelj odluke može djelovati u skladu s usvojenim ciljevima.
2. brinu za savjestan odnos prema budućnosti, čime se omogućava iskorištavanje prilika i upravljanje rizicima.
3. integriraju pojedinačne organizacijske ciljeve i planove u odgovarajuću cjelinu.
4. razvijaju i održavaju sustave kontrolinga. Kontroleri osiguravaju kvalitetu podataka i informacije koje su relevantne za odlučivanje.
5. su obavezani djelovati kao ekonomska savjest za dobrobit cijele organizacije.

Sadržaj rada kontrolera okvirno se može podijeliti u dvije grupe zadaća: stručne i ostale. Za stručni dio rada moguće je upotrijebiti procesni model kontrolinga, pri čemu se glavni procesi kontrolinga mogu podijeliti u četiri grupe:

Tablica 1. Glavne grupe procesa kontrolinga

Glavne grupe procesa	Glavni procesi
1. Planiranje	1.1. Strateško planiranje
	1.2. Operativno planiranje i budžetiranje
	1.3. Prognoza
2. Analiziranje	2.1. Računovodstvo troškova, učinaka i rezultata
	2.2. Projektni i investicijski kontroling
	2.3. Upravljanje rizicima
	2.4. Funkcijski kontroling
3. Izvještavanje	3.1. Menadžersko izvještavanje
4. Interno savjetovanje	4.1. Poslovno savjetovanje i upravljanje
	4.2. Unapređenje organizacije, procesa, instrumenata i sustava

Izvor: IGC, 2011.

U literaturi postoje brojne klasifikacije popisa zadaća za organizaciju kontrolera, kako za stručne, tako i za ostale potrebne kompetencije (Weber/Schäffer, 2006, str. 428.).

Model kompetencija kontrolera (IGC 2016.) također na sustavan način navodi i obrađuje kompetencije kontrolera.

Kao polaznu osnovu za definiranje opisa radnih mjesta u organizaciji kontrolera moguće je primijeniti i klasifikaciju u nastavku:

Tablica 2. Stručne kompetencije kontrolera

Stručne kompetencije kontrolera	
Kompetencija	Opis
Financijsko računovodstvo	Razumijevanje prakse računovodstvene evidencije, računovodstvenih standarda (MSFI/HSFI) i propisa te važećeg zakonodavnog okvira izvještavanja
Troškovno računovodstvo	Razumijevanje i praktična primjena procesa evidencije, raspodjele, izvještavanja i upravljanja troškovima
Menadžersko računovodstvo	Razumijevanje i praktična primjena postupaka izračuna, elemenata, vrednovanja i izvještavanja u području menadžerskog računovodstva
Poslovanje poduzeća / poslovni procesi poduzeća	Razumijevanje cjelokupnog poslovanja poduzeća, industrijskih specifičnosti te pripadajućih poslovnih procesa i njihovih međuovisnosti
Projektni menadžment	Razumijevanje sadržaja i praktična primjena metodologije projektnog menadžmenta
Poslovno planiranje	Razumijevanje elemenata i praktična primjena metodologije poslovnog planiranja
Instrumenti strategijskog kontrolinga	Razumijevanje i praktična primjena instrumenata strategijskog kontrolinga (SWOT, PESTLE, BSC, BCG, analiza potencijala, <i>benchmarking</i> i dr.)
Instrumenti operativnog kontrolinga	Razumijevanje i praktična primjena instrumenata operativnog kontrolinga (ABC analiza, XYZ analiza, kontribucijska marža, točka pokrića, analiza odstupanja i dr.)
Investicije i financiranje	Razumijevanje vrsta, obilježja i načina upravljanja investicijskim projektima te mogućih načina njihovog financiranja
Upravljanje rizicima u poslovanju	Razumijevanje vrsta i obilježja rizika u poslovanju te praktična primjena metodologije njihove identifikacije i upravljanja njima
Interno izvještavanje	Razumijevanje vrsta, zahtijevanog sadržaja i strukture internih izvještaja te pravila njihove izrade i zahtjeva kod njihove uporabe
Informatička rješenja i alati za poslovnu analizu	Razumijevanje i praktična primjena raspoloživih mogućnosti / funkcionalnosti suvremenih informatičkih rješenja i alata za poslovnu analizu (MS Excel – osnovni / napredni, (besplatni) alati poslovne inteligencije, ERP sustavi)
Poznavanje stranih jezika	Razumijevanje i praktična uporaba stranih jezika vezanih za prirodu poslovanja poduzeća / vlasničku strukturu poduzeća i/ili potrebnih za olakšano stjecanje stručnih znanja iz područja rada

Izvor: Meter M. i Pureta, T., 2016., str. 118. – 120.

Tablica 3. Osobne kompetencije kontrolera

Osobne kompetencije kontrolera	
Kompetencija	Opis
Samosvijest	Svijest o vlastitoj profesionalnoj ulozi, profesionalno odgovornom ponašanju koje se očekuje, kao i o vlastitim snagama i slabostima unutar profesionalne uloge
Samopouzdanje	Sigurnost u sebe, svoja znanja i vještine, te sposobnost pozitivnog i odgovornog prihvatanja posljedica svoga rada (pohvala, kritika, pogrešaka, rezultata)
Samomotivacija	Sposobnost započinjanja aktivnosti, kao i održavanja razine interesa potrebne da se aktivnost završi u planiranoj kvaliteti i navrijeme
Samodisciplina	Sustavno izvršavanje zadataka iz definiranog područja odgovornosti u dogovorenoj kvaliteti i roku
Proaktivnost	Osobno poduzimanje potrebnih aktivnosti kako bi se riješili problemi

Izvor: Meter M. i Pureta, T., 2016., str. 118. – 120.

Tablica 4. Socijalne kompetencije kontrolera

Socijalne kompetencije kontrolera	
Kompetencija	Opis
Empatija	Razumijevanje potreba, interesa i emocija sugovornika te njihovo tretiranje s poštovanjem
Asertivnost	Jasno i odlučno izražavanje vlastitih potreba, interesa, stavova i mišljenja, bez straha od eventualnih negativnih reakcija okoline
Suradnja	Sposobnost postavljanja ciljeva temeljenih na potrebama i interesima svih uključenih strana te stvaranje konstruktivnih odnosa kako bi se ti ciljevi i ostvarili
Utjecajnost	Izlaganje vlastitih ideja i stavova tako da ih drugi prepoznaju kao važne i odluče ih osobno podržati
Konstruktivno rješavanje konflikata	Usmjerenost na sagledavanje uzroka konflikta i traženje najboljeg rješenja za sve uključene strane, umjesto na okrivljavanje i zahlađivanje odnosa

Izvor: Meter M. i Pureta, T., 2016., str. 118. – 120.

Tablica 5. Konceptualno-kognitivne kompetencije kontrolera

Konceptualno-kognitivne kompetencije kontrolera	
Kompetencija	Opis
Planiranje radnih zadataka	Sposobnost sagledavanja strukture zadatka te procjene resursa (vremenskih, ljudskih, materijalnih) potrebnih za njegovo izvršavanje u traženoj kvaliteti i roku
Prioritizacija	Sposobnost razumijevanja zadataka po kriteriju njihove važnosti i hitnosti, te odlučivanje o prednosti prilikom izvršavanja tih zadataka
Sagledavanje šire slike	Sposobnost razumijevanja vlastitog područja odgovornosti u kontekstu ciljeva cjelokupne organizacije, kao i u kontekstu struke i općenito društvene odgovornosti
Kreativnost	Stalno razmišljanje o mogućim poboljšanjima rada u vlastitom području odgovornosti (povećanje učinkovitosti, smanjenje troškova, primjenu novih stručnih spoznaja i sl.)
Strukturiranost u izlaganju	Sposobnost prenošenja kompleksnih informacija na jasan, jednostavan i razumljiv način u usmenoj i pisanoj formi
Razumijevanje problema i donošenje odluka	Sposobnost analize uzroka problema, sagledavanja mogućih rješenja, analize učinkovitosti svakoga od njih i odabira najbolje opcije
Fokusiranost	Sposobnost usmjeravanja pažnje na jedan zadatak, kako bi se sagledao u potrebnoj širini i dubini te obavio na najbolji mogući način (stručno, logično i bez grešaka)

Izvor: Meter M. i Pureta, T., 2016., str. 118. – 120.

Nakon samog definiranja rada i odgovornosti organizacije kontrolera, bitno je sustavno i periodično procjenjivati njihovu razinu ostvarenja. Kompetencije se mogu procjenjivati pomoću tri različite metodologije (Comutto/Gerli, 2004, str. 240. – 257.):

1. samoprocjenom,
 2. procjenom kolega, nadređenih i podređenih (poznatom i kao 360° procjena) te
 3. metodom intervjua
- u funkciji pronalaženja tzv. ključnih ponašanja koja su rezultirala značajnim uspjehom, odnosno neuspjehom u obavljanju zadataka i ostvarivanju ciljeva.

1.2.3. Oblici organizacije kontrolera

Za kvalitetno ispunjavanje odgovornosti i zadataka organizacije kontrolera, nužno je njeno uspostavljanje i institucionalizacija.

U početnoj situaciji, kada organizacija nema uspostavljenu organizaciju kontrolera, u osnovi postoje dva načina regrutiranja kontrolera:

1. interno regrutiranje i
2. eksterno regrutiranje.

Interno regrutiranje temelji se na postojanju osoba u organizaciji koje već imaju određene kompetencije koje mjesto kontrolera zahtijeva ili imaju predispoziciju tj. potencijal da ih razviju. Takav se pristup može okarakterizirati i kao „evolucijski”, s obzirom na to da se promjene događaju s ljudskim potencijalima unutar same organizacije. Prihvatanje kontrolera, odnosno organizacije kontrolera, od zaposlenika u organizaciji u ovom slučaju je znatno veće.

Eksterno regrutiranje podrazumijeva akviziciju stručnjaka izvana koji već posjeduje određeno iskustvo u kontrolingu. Kako je organizacija kontrolera na određeni način organizacijska jedinica od povjerenja za upravu, može se dogoditi da se netko od postojećih zaposlenika osjeća zakinutim jer njegov potencijal nije prepoznat. U tom se smislu takav način regrutiranja u određenim situacijama može okarakterizirati kao „revolucijski”.

U svakom slučaju, pogotovo na samom početku uspostavljanja organizacije kontrolera, bilo bi dobro da se poduzeće koristi internim resursima. Svakako je poželjno i angažiranje vanjskog savjetnika za implementaciju funkcije i procesa kontrolinga. To u znatnoj mjeri može povećati vjerojatnost uspjeha projekta i prihvatanja organizacije kontrolera.

Organizacijski oblici organizacije kontrolera ovise o:

- razumijevanju kontrolinga u organizaciji
- potrebama organizacije
- veličini organizacije i
- razvojnoj fazi kontrolinga u organizaciji.

Najčešći organizacijski oblici su:

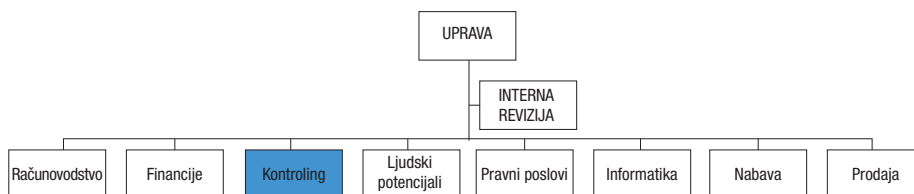
Tablica 6. Organizacijski oblici organizacije kontrolera

Pozicioniranje kontrolinga	Organizacijski oblik
Interno	Linijski organiziran kontroling
	Štabno organiziran kontroling
	(De)centralizirano organiziran kontroling
Eksterno	Grupno organiziran kontroling
	Vanjsko pružanje usluga kontrolinga

Izvor: autor rada.

Linijski organiziran kontroling

Slika 3. Linijski organiziran kontroling

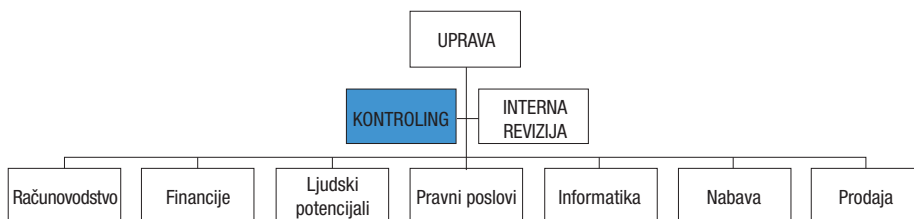


Izvor: autor rada.

Ovako organiziran kontroling je „u liniji” s drugim organizacijskim jedinicama. Prednost tako organiziranog kontrolinga je „protočnost informacija” između subjekata na istoj hijerarhijskoj razini. Nedostatak se može pojaviti zbog hijerarhijske pozicioniranosti kontrolinga u provedbi procesa kontrolinga. Može se manifestirati u poštivanju rokova, kvaliteti isporuka i općenito kvaliteti međusobne komunikacije. Čest je oblik organizacije kontrolera u praksi, a posebno kod organizacija koje su tek uvele kontroling.

Štabno organiziran kontroling

Slika 4. Štabno organiziran kontroling



Izvor: autor rada.

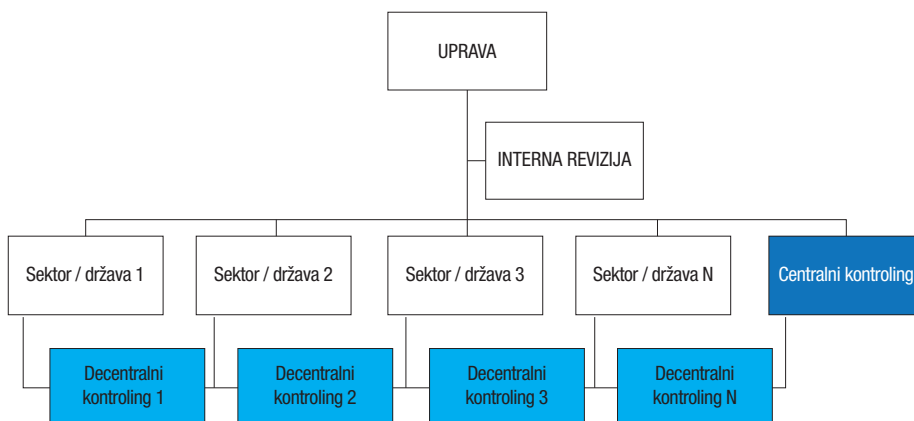
Vizualna percepcija ovakve organizacije kontrolinga, u odnosu na linijsku, je da „više pripada” upravi i da je „iznad” ostalih organizacijskih jedinica. Iz toga proizlazi i glavna prednost i glavni nedostatak takve organizacije.

S jedne strane, poštivanje rokova, kvaliteta isporuka i općenito kvaliteta međusobne komunikacije nalaze se na višoj, dok je otvorenost i „povjerenje” na nešto nižoj razini.

U praksi se takav oblik organizacije kontrolinga često pojavljuje kod većih i zrelih organizacija.

(De)centralizirano organiziran kontroling

Slika 5. (De)centralizirano organiziran kontroling



Izvor: autor rada.

Ovaj oblik organizacije kontrolinga primjeren je za organizacije koje imaju sektore od posebne važnosti za koje žele formirati decentralni tj. funkcijski kontroling ili podružnice u drugim zemljama. Za takav organizacijski oblik često se primjenjuje kriterij isplativosti. Naime, uspostavlja se samo u slučaju da su procijenjene koristi od imanja takvog oblika veće od troškova decentralne organizacije kontrolera. Glavna prednost je specijalizacija kontrolera za pojedino poslovno područje / državu. Nedostaci su, osim spomenute skupoće, komunikacijske i organizacijske naravi (dvojna odgovornost kontrolera – stručnom sektoru i centralnom kontrolingu).

Grupno organiziran kontroling

Primjenjuje se u organizacijama koje imaju podružnice u drugim zemljama, a ne postoji mogućnost ili je procijenjeno da je neisplativo angažirati lokalnog kontrolera. Glavna prednost je u uštedi, a nedostaci su trošenje resursa grupnog kontrolera i njegova nemogućnost detaljnog poznavanja obilježja lokalnog poslovanja.

Vanjsko pružanje usluga kontrolera

Kod srednjih i većih organizacija najčešće se koristi na privremenoj osnovi kod implementacije funkcije i procesa kontrolinga, odnosno za pojedine projekte kontrolinga.

Prije svega zbog raspoloživih internih kadrova i znanja o kontrolingu, takva usluga za manja poduzeća može biti i trajno rješenje. Najčešće se primjenjuje periodično, za utvrđena razdoblja, ili *ad hoc* za određene aktivnosti.

Prednosti ove usluge su:

- fleksibilnost korištenja uslugom
- korištenje najsuvremenijim znanjima iz područja kontrolinga
- neiscrpljivanje vlastitih resursa u obučavanje vlastitog kontrolera
- fokusiranje na ključne aktivnosti
- jamstvo uspjeha, u protivnom ne postoji trošak korištenja usluge.

Glavni nedostaci su: vezanost za vanjskog dobavljača i povremena raspoloživost.

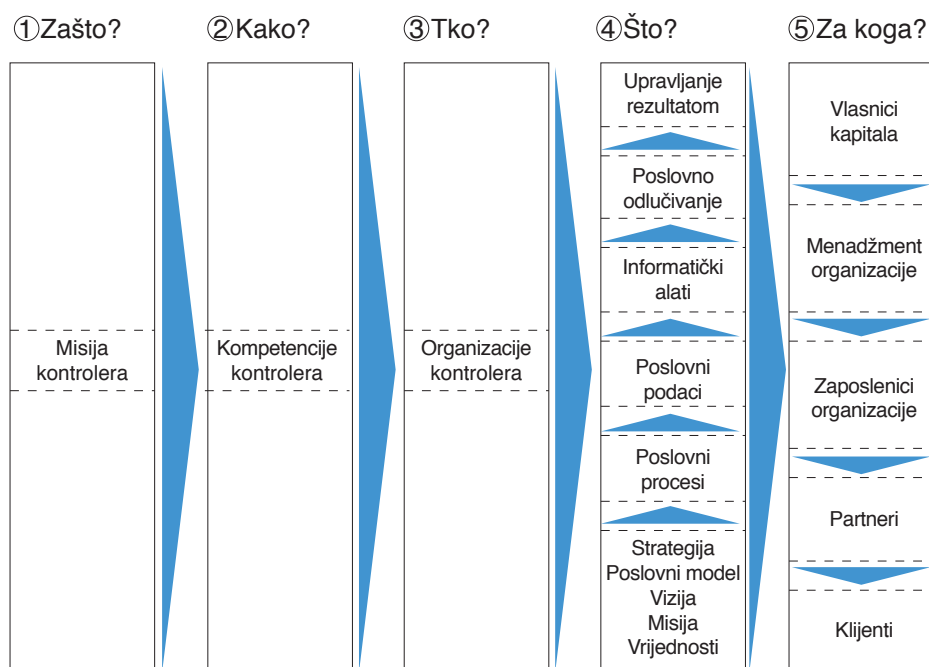
Bez obzira koji je prikladan organizacijski oblik kontrolinga i koji se odabere, temeljni cilj da se podupire efektivnost i efikasnost organizacije ostaje uvijek isti.

1.3. Struktura generičkog modela razvoja organizacije kontrolera

1.3.1. Prikaz modela

Generički model razvoja organizacije kontrolera sastoji se pet elemenata koji predstavljaju svojevrzne odgovore na pet pitanja.

Slika 6. Generički model razvoja organizacije kontrolera



Izvor: autor rada.

Misija kontrolera odgovara na pitanje **zašto** je kontroler odnosno organizacija kontrolera uopće potrebna organizaciji. Zatim je važno znati **kako** definirati zadatke i odgovornosti organizacije kontrolera, te **tko** odnosno kroz koji organizacijski oblik će se isti ostvariti. I na kraju ostaju pitanja **što** je u samoj biti potrebno napraviti da bi se ostvario dobar rezultat poslovanja i **za koga** će sve isto biti od koristi.

1.3.2. Međuzavisnosti u modelu

Temeljni preduvjet za početak izgradnje organizacije kontrolera je prihvaćanje misije kontrolera u poslovnoj praksi organizacije.

Nakon utvrđivanja da postoje nužne kompetencije za kontrolere, organizacija se opredjeljuje za uspostavljanje organizacije kontrolera putem internih ili eksternih resursa, odnosno njihovom kombinacijom.

Uspostavljanjem organizacije kontrolera moguće je početi obavljati dodijeljene zadatke i preuzimati odgovornosti. Poslovni procesi mogu se grupirati u upravljačke, osnovne i potporne (IGC, 2011., str. 18.). Proces kontrolinga spadaju u upravljačke procese.

Krajnji cilj aktivnosti je stvaranje dodane vrijednosti od koje mnogi imaju koristi; od samih vlasnika kapitala pa sve do krajnjih korisnika proizvoda odnosno usluga organizacije.

Vrlo je važno poznavati elemente modela i njihove međuzavisnosti; kako horizontalne, tako i vertikalne. Tako je moguće utvrditi uzročno-posljedični slijed te uspješno upravljati modelom razvoja organizacije kontrolera.

1.3.3. Korisnost od primjene modela u poslovnoj praksi

Generički model razvoja organizacije kontrolera daje cjelovit pregled elemenata i njihove međusobne povezanosti i uvjetovanosti. Može se uzeti kao osnovni okvir za razradu zadataka i odgovornosti te strukturiranje organizacije kontrolera.

Model može poslužiti za dvije temeljne svrhe: 1. implementaciju i 2. unapređenje postojeće organizacije kontrolera.

2. Projekt implementacije generičkog modela razvoja organizacije kontrolera

2.1. Preduvjeti za uspješnu implementaciju projekta

2.1.1. Pokretanje projekta

Prije pokretanja projekta implementacije organizacije kontrolera treba osigurati dobre razloge za implementaciju. Razlozi se redovito odnose više na povećanje ekonomske koristi nego na tehnološko-procesna unapređenja. Mogući razlozi za pokretanje projekta su:

- povećanje učinkovitosti u radu
- osiguravanje potrebnih informacija za poslovno odlučivanje
- povećanje konkurentnosti.

U trenutku pokretanja projekta o implementaciji organizacije kontrolera moguće su sljedeće situacije:

Tablica 7. (Ne)uspješnost organizacije u odnosu na potrebu implementacije organizacije kontrolera

Ostvarenje poslovnih rezultata	Mogući stavovi uprave o implementaciji organizacije kontrolera	Argumentacija za implementaciju organizacije kontrolera
Dobro	Rezultati su ionako dobri, pa ne trebamo organizaciju kontrolera	Implementacijom organizacije kontrolera rezultati mogu postati i još bolji te se može stvoriti dodatna vrijednost
Loše	Rezultati su tako loši da nam ne treba niti može pomoći organizacija kontrolera	Implementacijom organizacije kontrolera može se stabilizirati poslovanje, preokrenuti negativni trend i stvoriti dodatna vrijednost

Izvor: autor rada.

Uvijek može biti korisno implementirati organizaciju kontrolera unutar organizacije. Organizacija kontrolera može dati pozitivan doprinos organizacijama koje ostvaruju i dobre i loše poslovne rezultate.

Nakon odobravanja razloga za pokretanje projekta, potrebno je osigurati financijske, materijalne, odnosno tehnološke resurse za projekt.

2.1.2. Podrška tijekom projekta

Tijekom provedbe projekta nužna je podrška svih članova projektnog tima i svih uključenih strana. Međutim, za uspjeh projekta od posebne je važnosti podrška uprave. Na samom početku projekta (*kick-off meeting*) uprava svojim eksplicitnim stavom o važnosti projekta može dati snažan impuls za jednostavniju provedbu projekta. Takvim pristupom može se naglasiti i prioritet projekta.

2.1.3. Organizacijska struktura projekta

Za provođenje projekta uspostavlja se formalna organizacijska shema projekta. Sponzor projekta obično imenuje voditelja projekta, a on imenuje voditelje pojedinih timova.

Obično se upotrebljavaju tri vrste organizacijskih struktura, ovisno o ciljevima koje se želi postići, raspoloživosti ljudskih resursa u organizaciji i specifičnostima projektnih zadataka.

Najčešće organizacijske strukture za provođenje projekta:

- **Projektna organizacijska struktura** ima prednost dobro formiranih timova s primjerenim sposobnostima za izvršavanje određenih projektnih zadataka te se brzo uočava napredak jer je to često njihova osnovna radna zadaća.
- **Funkcijska organizacijska struktura** ima funkcijske voditelje koji provode određeni dio projektnih zadataka, a članovi projektnog tima su usko specijalizirani za takve zadatke te ih mogu obavljati gotovo rutinski jer su dio njihove uobičajene radne okoline.
- **Matrična organizacijska struktura** ima „vanjsku” koordinaciju i praćenje izvršavanja projektnih zadataka. U njoj je zbog višestruke odgovornosti otežano izvršavanje projektnih zadataka, ali je zbog složenosti i obuhvatnosti projekta jedina moguća.

Primijenjena organizacijska struktura u poslovnom sustavu je često odraz postojeće organizacijske strukture.

2.1.4. Primjena projektne metodologije

Za uspješno vođenje projekta treba odabrati standardiziranu metodologiju praćenja statusa projekta koju provodi voditelj projekta.

Nakon izrade plana aktivnosti u projektu i određivanja odgovornih osoba, članovi projektnog tima upoznaju se s radnim aktivnostima i ciljevima projekta. Tijekom projekta nužna je (pro)aktivna komunikacija o statusu odvijanja planiranih aktivnosti, kao i usporedba učinjenog i planiranoga te utvrđivanje razloga mogućeg odstupanja. Također treba odrediti korektivne mjere za odstupanja.

Metodologiji pripada središnji dio projekta, o čijem uspjehu najčešće ovisi uspjeh cjelokupnog projekta.

2.2. Implementacija projekta

2.2.1. Ciljevi projekta

Ciljevi projekta se određuju u skladu s postojećim stanjem i prioritetima u organizaciji.

Najčešći ciljevi koje organizacija kontrolera treba ostvariti su:

- organizacija procesa kontrolinga
- određivanje sadržaja procesa kontrolinga
- određivanje strateških instrumenata kontrolinga
- određivanje operativnih instrumenata kontrolinga
- određivanje i izrada internih kontroling akata
- određivanje i izrada kontroling izvještaja
- određivanje ključnih pokazatelja poslovanja
- određivanje pojmovnika kontroling pojmova
- unapređenje procesa planiranja

Organizacija kontrolera pomoću različitih koncepata, metoda i alata podupire rad menadžmenta i zaposlenika u organizaciji



” Za uspješno provođenje projekta implementacije kontrolera nužno je jasno odrediti uloge i odgovornosti u projektu

- unapređenje procesa analiziranja
- unapređenje procesa izvještavanja
- unapređenje procesa poslovnog savjetovanja
- povećanje efektivnosti i efikasnosti u upravljanju.

Jasno određivanje ciljeva, upoznatost članova projektnog tima s ciljevima te uključenost i konzultiranje krajnjih korisnika spadaju u kritične organizacijske čimbenike uspjeha projekta.

2.2.2. Odgovornosti u projektu

Za uspješno provođenje projekta implementacije organizacije kontrolera nužno je jasno odrediti uloge i odgovornosti u projektu.

Tablica 8. Uloge i odgovornosti u projektu

Projektne uloge	Organizacijska jedinica	Ime i prezime	
		Nositelj	Zamjenik
Sponzor	...	...	...
Voditelj projektnog tima	...	...	...
Članovi projektnog tima	...	...	...

Izvor: autor rada.

Sponzor projekta je najčešće član uprave, što osigurava važnost projekta i potpomaže njegovu uspješnu realizaciju. Naravno da je kontinuirana uključenost sponzora u odvijanje projekta poželjna i može se pozitivno odraziti na uspjeh projekta.

Voditelj projektnog tima mora biti prije svega kompetentan i prisutan (dostupan) projektnom timu. Stručan i proaktivan voditelj projektnog tima može:

- okupiti stručan projektni tim
- pridobiti ga na suradnju
- na kvalitetan način predstaviti mu ciljeve
- stalnim zalaganjem i komuniciranjem ostvariti zadane ciljeve u zacrtanim okvirima kvalitete, vremena i troškova.

Članovi projektnog tima trebaju:

- biti dovoljno kompetentni za izvršavanje dodijeljenih zadataka
- dobrovoljno pristati na rad u projektom timu
- biti primjereno raspoloživi za projektni rad.

2.2.3. Matrica ciljeva i odgovornosti u projektu

Kod implementacije projekta organizacije kontrolera razlikuju se sljedeće kategorije:

- **ulazi** – potrebni za početak projekta
- **proces** – odvijanje projektnih aktivnosti i
- **izlazi** – rezultati provedbe projekta.

Za pojedine stavke za uspješnu provedbu projekta nužno je definirati odgovornost (ime i prezime), rok izvršenja i status izvršenja (na redovitim sastancima projektnog tima).

Tablica 9. Projektni ulazi

Ulazi			
Sadržaj	Odgovornost	Rok	Status
Komunikacijske aktivnosti - komuniciranje o vremenskom, sadržajnom i resursnom okviru projekta	...	...	...
Mobilizacija – mobilizacija članova projektnog tima	...	...	...
Način rada – određivanje i komunikacija o projektnom načinu rada	...	...	...
Operativni rad – uspostavljanje operativnog ritma rada			

Izvor: autor rada.

Tablica 10. Projektni procesi (aktivnosti)

Procesi			
Sadržaj	Odgovornost	Rok	Status
Dokumentacija – dostava dokumentacije za proučavanje i interpretacija prema potrebi	...	...	...
Sastanci – sudjelovanje na individualnim i zajedničkim sastancima za vlasnike procesa, kao i na internim edukacijama sukladno utvrđenim potrebama	...	...	...
Prijedlozi – predlaganje za unapređenje sadržaja poslovnih procesa kontrolinga	...	...	...

Izvor: autor rada.

Tablica 11: Projektni izlazi

Izlazi			
Sadržaj	Odgovornost	Rok	Status
Dokumenti projektnog upravljanja – hodogram projekta i osnovni predlošci za projektni rad	...	...	...
Edukacija – edukacijski sadržaji/koncepti, protokoli o obuci vlasnika procesa kontrolinga	...	...	...
Dokument sadržaja i procesa kontrolinga – izrađen dokument Kontroling priručnika i radne instrukcije	...	...	...

Izvor: autor rada.

Gore navedene kategorije, zajedno s pripadajućim pojedinačnim stavkama, ujedno predstavljaju okvir projektnog plana. Ovaj okvir služi za provedbu, praćenje i poduzimanje korektivnih aktivnosti, ako je potrebno, kako bi se projekt implementacije organizacije kontrolera uspješno proveo.

2.3. Završetak projekta

Implementacijom, odnosno provedbom unapređenja organizacije kontrolera, praktički završava projekt. Završetak projekta ne znači ujedno i završetak unapređenja organizacije kontrolera. Naime, razvoj organizacije zahtijeva i paralelno unapređivanje organizacije kontrolera i prilagođavanje novonastalim okolnostima. S druge strane, koncepti i instrumentarij samog kontrolinga se kontinuirano razvijaju, što je također važno uključiti u razvojne planove organizacije kontrolera. Upravo to i jest osnovni zadatak jednog od deset glavnih procesa kontrolinga – unapređenje organizacije, procesa, instrumenata i sustava (IGC, 2011.).

Generički model kao standard za uspostavljanje okvira za kontroling

Generički model organizacije kontrolera predstavlja strukturu glavnih ulaza, procesa i izlaza.

U modelu su predstavljene horizontalne i vertikalne međuovisnosti elemenata modela. Model može poslužiti za implementaciju novog kontrolera ili unapređenje postojeće organizacije kontrolera.

Imaju li cjelovite i profesionalno uspostavljene organizacije kontrolera, organizacije mogu potpomoći proces očuvanja postojeće i stvaranja dodane vrijednosti.

Literatura

Camufo, A. i Gerli, F. (2004.) *An integrated competency based approach to management education: an Italian MBA case study*, Vol. 8, No. 4

Eschenbach, R. i Siller, H. (2011.) *Controlling professionell – Konzeption und Werkzeuge*, Stuttgart, Schaffer-Poeschel Verlag

Gleich, R. (2013.) *Die Rolle des Controllers im Wandel – wie gestalten sich die Anforderungen an die Controller zukünftig?*, in Gleich (Hrsg.), *Controllingprozesse optimieren*, Freiburg, Haufe Lexware

International Group of Controlling (IGC) (2013.) *Misija kontrolera*, dostupno na: <https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller-de-2013.pdf>, pristupljeno: 27.8.2019.

International Group of Controlling (IGC) (2016.) *Controller-Kompetenzmodell - Ein Leitfaden für die moderne Controller-Entwicklung mit Muster-Kompetenzprofilen*, Freiburg, Haufe Lexware

International Group of Controlling (IGC) (2014.) *Procesni model kontrolinga – Vodič za opis i dizajn kontrolinga procesa*, Zagreb, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

Meter, M. i Pureta, T. *Primjena modela kompetencija kontrolera u praksi*, u: Meter, M. (2016.) *Kontroling u praksi – Najnoviji trendovi u kontrolingu*, Zagreb, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

Waniczek, M. (2009.) *Richtig berichten – Managementreports wirksam gestalten*, Wien, Linde Verlag

Weber, J. i Schäffer, U. (2016.) *Einführung in das Controlling*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag