

Kontroliranje

Ishod učenja 8

zacrtnano

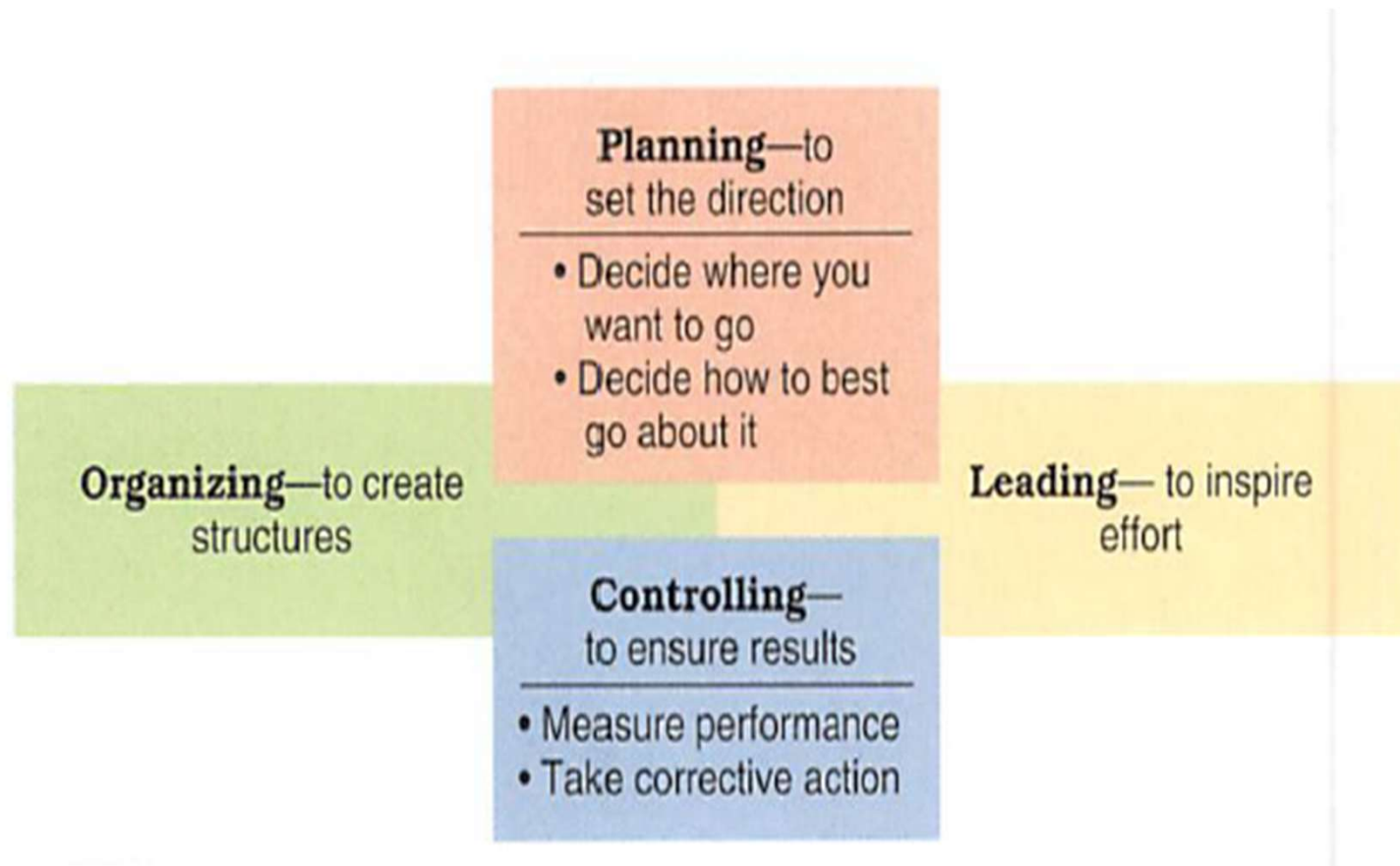
očekivano



Kontroliranje

- Kontroliranje je proces mjerenja učinka i osiguravanja da su planovi ispali kako smo predvidjeli.
- U tu svrhu **primjenjuju se odgovarajuće metode i mehanizmi** kojima se **utječe na ponašanje i performanse zaposlenih** kako bi se usmjerili prema **ciljevima, planovima i standardima** poduzeća.

Kontroliranje i ostale funkcije menadžmenta – zašto je planiranje važno za organizaciju

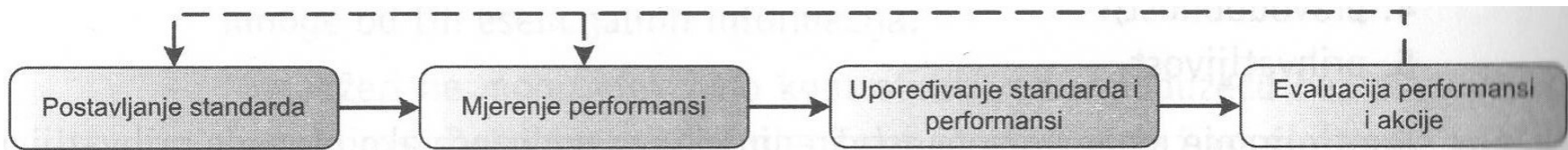


Kontroliranje

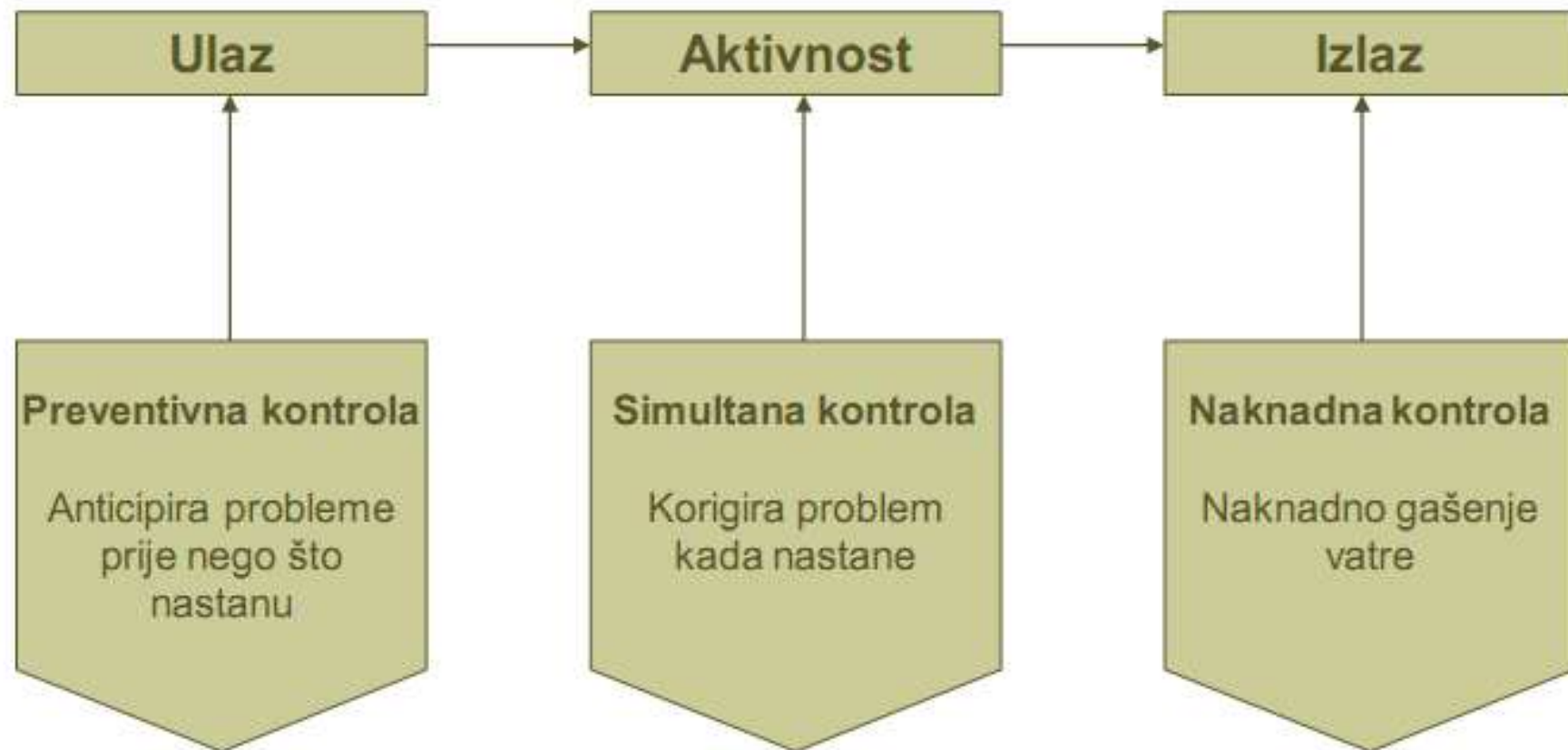
- **Postoji čvrsta veza između planiranja i kontroliranja:**
 - **Planiranje je formalni proces donošenja odluke o ciljevima, strategijama, taktikama i alokaciji resursa.**
 - Menadžersku kontrolu čine mjere kojima se potpomaže osiguranje konzistentnosti aktualnog ponašanja i rezultata s planovima, ciljevima i standardima.
 - **Planiranje opisuje željena ponašanja i rezultate.**
 - Menadžerska kontrola potpomaže održavanju ili preusmjeravanju aktualnih ponašanja i rezultata.
 - Menadžeri ne mogu efektivno planirati bez točne, pravodobne i adekvatne informacije.
 - Procesi kontrole su sredstvo pomoću kojega menadžeri dobivaju mnoge od tih esencijalnih informacija.
 - **Menadžeri ne mogu efektivno kontrolirati rad u poduzeću bez planova koji označuju svrhu procesa kontrole.**
 - Tako su **planiranje i kontroliranje komplementarni i podržavaju jedno drugo.**

Proces kontroliranja

- Provodi se preko **određenoga broja etapa**.
- Griffin navodi klasifikaciju u 4 etape:
 - 1. postavljanje **standarda**
 - 2. **mjerenje performansi**
 - 3. **kompariranje performansi** sa **standardima**
 - 4. **evaluacija performansi** i **poduzimanje akcija**



Tipovi kontrole



Preventivna kontrola

- Odvija se prije početka aktivnosti.
- Cilj je riješiti probleme prije nego što se pojave postavljanjem važnog, ali često zanemarenog pitanja: Što treba učiniti prije nego što počnemo?
- Pr. U McDonaldsu preliminarna kontrola sastojaka hrane igra važnu ulogu u programu kvalitete tvrtke. Tvrtka zahtijeva od dobavljača njenih peciva za hamburgere da ih proizvode prema točnim specifikacijama, pokrivajući sve od teksture do ujednačenosti boje. Čak i na inozemnim tržištima tvrtka naporno radi na razvoju lokalnih dobavljača koji mogu ponuditi pouzdanu kvalitetu.

Simultana kontrola

- Fokusira se na ono što se događa tijekom radnog procesa
- Rješava probleme kako oni nastaju u tijeku rada
- Pr. Hyundai Motors – Globalno komandno sjedište u Seoulu – kompjuterski se skupljaju „big data” u stvarnom vremenu – proces nabave materijala od dobavljača prati se sve dok ne stigne do tvornica; kamere pokrivaju proizvodne pogone od Pekinga do Montgomeryja te velike modularne tvornice u Ulsanu, Južna Koreja – putem kompjuterske kontrole mogu se uočiti problemi kako nastaju i intervenirati u njihovo rješavanje
- McDonalds – simultana kontrola se vrši osobno od strane vođitelja/ica smjena koji monitoriraju proces rada i interveniraju ako je potrebno

Naknadna kontrola

- Obavlja se nakon što je posao završen.
- Fokus je na kvaliteti krajnjeg rezultata. Pitanje koje se postavlja je: Sada kada smo gotovi, koliko dobro smo napravili posao?
- Pr. Restorani će vas na kraju pitati koliko ste zadovoljni jelom i uslugom; na kraju tečaja ćete ispuniti evaluacijski upitnik; godišnje ostvarenje planiranog budžeta će pokazati gdje je budžet prekoračen a gdje je ostvareno manje od planiranoga itd.....

Sustav kontrole

- Razlikujemo **2 temeljna tipa sustava kontrole**:
 - 1. sustav **izvanorganizacijske** kontrole
 - 2. sustav **organizacijske** kontrole

Izvanorganizacijska kontrola

- To je **sustav koji funkcionira izvan poduzeća**, i u biti govori o utjecaju kupaca i konkurencije na ponašanje organizacije i njezinih članova.

Još se **naziva i tržišna kontrola**.

- Organizacije pokazuju tržišnu kontrolu kroz načine na koji prilagođavaju proizvode, cijene, promotivne aktivnosti i ostale prakse onome što kupci žele i što konkurencija radi.
- To na kraju utječe i na tržišnu vrijednost kompanije mjerenu kroz tržišnu cijenu dionica ili stopu povrata kapitala

- Neki oblici tržišne kontrole:
 - **tržišna cijena dionica** – porast cijene dionica u odnosu na njihovu nominalnu vrijednost govori da menadžment radi dobar posao u ostvarivanju ciljeva/pad cijene dionica ima suprotan efekt
 - **stopa povrata kapitala** – predstavlja sposobnost poduzeća da u danom roku povрати uloženi kapital ulagača – najuspješnija su poduzeća koja ostvaruju najbrži povrat uloženog kapitala
 - **Pozitivni feedback od strane kupaca kroz veću kupnju proizvoda** — pr. Ako je većina kupaca neke organizacije sklonija zelenim proizvodima, brinu o održivosti okoliša onda je pametno uskladiti svoje ciljeve i performanse na način da ne štete okolišu, promiču održivost, cirkularnost itd.

Organizacijska kontrola

- **Sustav organizacijske kontrole** nalazi se unutar jedinica kojima se uspješnost kontrolira.
- Razlikuju se dva tipa kontrole:
 - 1. **birokratska kontrola**
 - 2. **kontrola grupe**

Birokratska kontrola

Birokratska kontrola

- Formalno uređeno ponašanje osoba i grupa u organizaciji putem:
 - a) Pravila i procedura
 - b) Budžeta
 - c) Standardizacije

Birokratska kontrola – pravila i procedure

- standardizira se ponašanje zaposlenih. Ako se slijede utvrđena pravila onda se odluke izvršavaju na isti način i u isto vrijeme – postiže se očekivanost i točnost – a to je cilj sustava kontrole
- Pravila i procedure donose se za one slučajeve u poslovanju poduzeća kad se ne želi da se zaposlenici koriste slobodom odlučivanja.
- Pravila i procedure standardiziraju ponašanje zaposlenika i dovode do očekivanih i predvidivih rezultata.

- - budžeti – numerički prikaz očekivanih rezultata –
financijski ili količinski - kako se provodi, više o
tome kada budemo govorili o nekim od načina
vršenja kontrole

Birokratska kontrola – standardizacija

- Proces standardizacije je sukus birokratske kontrole – pravila i procedure, budžeti – sve je to zasnovano upravo na standardizaciji
- Standardiziraju se poslovne funkcije ili odjeli (proizvodnja, prodaja, marketing, logistika, ljudski resursi, financije i sl.) te pojedini procesi unutar tih odjela i između odjela te sa vanjskim dionicima (pr. Proces upravljanja kupcima)

Standardizacija - nastavak

- Tri su aspekta standardizacije:
 1. Standardizacija inputa
 2. Standardizacija throughputa
 3. Standardizacija outputa

Standardizacija inputa

- Standardiziramo resurse prije njihovog angažmana u procesu stvaranja proizvoda ili usluge – to je tzv. preliminarna kontrola
- Pr. Standardiziramo proces selekcije i regrutacije – standardizacija ljudskog resursa – pr. Opis radnog mjesta
- Standardiziramo inpute kojima proizvodimo proizvode i usluge – pr. Sirovine za proizvodnju moraju biti određene specifikacije, kvalitete i sl.

Primjer standardizacije - opis posla

- Naziv radnog mjesta: voditelj/ica programa proizvoda
- Odjel: Distribucija proizvoda
- Nadređena osoba: Voditelj/ica programa i marketinga
- Lokacija radnog mjesta: Zagreb, sjedište poduzeća
- Radno vrijeme: 8.00 - 16.00; pon-pet; povremena prekovremena zaduženja
- Platni razred: 1.500 – 2.000 € bruto
- Sažetak obaveza i odgovornosti: analiza prodaje i profitabilnosti proizvoda; osmišljavanje, organiziranje i koordiniranje promotivnih aktivnosti s ciljem povećanja prodaje; pregovori s dobavljačem programa.

Standardizacija throughputa

- sve aktivnosti kojima se inputi pretvaraju ili transformiraju u outpute.
- Vrlo često je ova standardizacija prisutna u odjelima proizvodnje, gdje se proizvodi putem tehnoloških pravila i procedura koje propisuju točan tijek pojedinih proizvodnih procesa
- U prodaji – standardna procedura vezana za prodajni proces – koliko dnevno prodajni predstavnici moraju obaviti poziva, koliko sastanaka tjedno, koja je procedura razgovora sa klijentima, ugovori, unos klijenta u CRM sustav i sl.



Standardizacija outputa

- Standardiziraju se specifikacija i karakteristika finalnog proizvoda ili usluge (dimenzije i sl.).
- Vrší se putem sustava kontrole kvalitete koji mnoge tvrtke imaju gdje se na kraju proizvodnog procesa proizvod testira, proba
- <https://www.youtube.com/watch?v=c1LePreHLY0>

Kontrola grupa

- Za razliku od birokratske, ova je kontrola neformalno i organski strukturirano uređenje ponašanja pojedinaca i grupa u poduzeću, karakteristična za organske organizacijske strukture
- Ponašanje je uređeno grupnim normama, korporacijskom kulturom i samokontrolom
- Za razliku od birokratske, koja je mehanizam izvan grupe, kontrola grupe je mehanizam koji stvara sama grupa uspostavljanjem internog sustava organizacijskih normi i vrijednosti

Ukratko o samokontroli

- Svi prakticiramo samokontrolu u svakodnevnom životu; to činimo u pogledu upravljanja našim novcem, odnosima, ravnoteže između posla i privatnog života te još mnogo toga.
- Menadžeri i voditelji timova mogu iskoristiti ovu ljudsku sposobnost otključavajući i postavljajući uvjete koji podržavaju internu kontrolu, odnosno samokontrolu, na radnom mjestu.
- Teoretičari menadžmenta već dugo prepoznaju da su ljudi spremni i voljni vježbati samokontrolu na svom radnom mjestu.
- Ovaj potencijal se povećava u timu, primjerice, kada članovi imaju jasno razumijevanje zadatka tima i svrhe, poznaju svoje i međusobne ciljeve, posjeduju vještine relevantne za zadatke i podržani su resursima potrebnim za uspješno obavljanje posla.
- Samokontrola – ispunjavanje zadataka na vrijeme i točno, pravodobno komuniciranje, itd.

Primjer kontrole grupe: IT tvrtka koja pruža usluge sistemske integracije i upravljanja IT infrastrukturom

Tvrtka formira timove koji se sastoje od sistemskih inženjera, sistemskih inženjerki, mrežnih inženjera, inženjerki, specijalista za virtualizaciju, te menadžera proizvoda i menadžerica proizvoda. Svaki tim ima specifičan zadatak, poput implementacije nove infrastrukture za klijenta, optimizacije postojećih sustava ili migracije na nove tehnologije. Timovi su odgovorni za sve faze implementacije, od analize zahtjeva i dizajniranja do testiranja i implementacije rješenja.

Kontrola grupe u ovom kontekstu uključuje upravljanje komunikacijom unutar tima. Menadžer tima ili voditeljica/voditelj projekta redovito održava sastanke (npr. tjedne sastanke o napretku projekta), gdje se članovi tima izvještavaju o statusu svojih zadataka, potencijalnim problemima ili izazovima s kojima se susreću. **Također, kroz alate za praćenje zadataka (npr. Jira, Trello), osigurava se da svi članovi tima imaju jasan uvid u tijek projekta i mogu poduzeti potrebne mjere kako bi projekt bio uspješan.**

Menadžer/ica tima prati napredak svih članova tima u vezi s njihovim zadacima, pri čemu se zadaci delegiraju prema stručnim područjima članova tima, uzimajući u obzir njihove vještine i iskustvo. Na primjer, mrežni inženjer/ka može biti zadužen za dizajn mrežne infrastrukture, dok će sistemski inženjer/ka raditi na implementaciji poslužitelja i sustava za pohranu podataka. Kroz sustav praćenja zadataka, menadžer može brzo uočiti ako netko kasni s izvršavanjem svojih odgovornosti te poduzeti mjere poput preusmjerenja zadataka ili pružanja dodatne podrške.

Kontrola grupe također uključuje praćenje učinka svakog člana tima. Performanse se mjere kroz različite metrike, kao što su vrijeme potrebno za implementaciju određenih sustava, broj i ozbiljnost tehničkih problema koji se javljaju nakon implementacije, te brzina reakcije na zahtjeve korisnika. Menadžer/ica tima redovito analizira ove podatke kako bi osigurao da tim ispunjava ciljeve na vrijeme i unutar budžeta. Ako performanse opadnu, mogu se poduzeti mjere kao što su dodatna obuka ili reorganizacija timskih zadataka.

Za održavanje visoke motivacije tima, menadžer/menadžerica tima koristi različite motivacijske tehnike, kao što su priznavanje iznimnog doprinosa (npr. za uspješno završeni projekt), organiziranje aktivnosti za jačanje međuljudskih odnosa (npr. team-building aktivnosti), te pružanje mogućnosti za profesionalni razvoj kroz dodatnu edukaciju i certifikacije. Dobar menadžer/ica tima također prati timsku dinamiku i osigurava da svi članovi tima rade u sinergiji, čime se izbjegavaju nesuglasice koje bi mogle narušiti učinkovitost.

Primjer kontrole grupe: Softverska tvrtka koja razvija aplikacije za mobilne uređaje

Tvrtka formira timove koji se sastoje od programera, programerki, dizajnera, dizajnerica, QA inženjera, inženjerki (kontrola kvalitete), te menadžera/menadžerica proizvoda. Svaki tim ima specifičan cilj, poput razvoja nove aplikacije ili nadogradnje postojeće aplikacije. Timovi su odgovorni za cijeli životni ciklus proizvoda – od planiranja i dizajniranja do testiranja i implementacije.

Kontrola grupe u ovom kontekstu uključuje upravljanje komunikacijom unutar tima. Menadžer/ica tima ili voditeljica/voditelj projekta redovito održava sastanke s timom (daily stand-up meeting), gdje se svaki član tima izvještava o napretku svojih zadataka. Time se osigurava da svi imaju jasnu sliku o trenutnom statusu projekta i prepoznaju eventualne prepreke.

Menadžer/ica tima prati napredak svih članova tima u odnosu na njihove zadatke.. Kroz sustav zadataka i praćenje vremenskih rokova, menadžer/ica može identificirati potencijalne probleme i brzo intervenirati ako netko kasni s izvršavanjem svojih odgovornosti.

Kontrola grupe također uključuje praćenje učinka svakog člana tima kroz razne metrike, kao što su broj završenih zadataka, kvaliteta napisanog koda, broj bugova otkrivenih tijekom testiranja i drugi KPI-ovi (Key Performance Indicators). Menadžer/ica tima redovito analizira ove podatke kako bi osigurao da tim ostaje na pravom putu u ispunjavanju postavljenih ciljeva. Ako se performanse smanje, mogu se poduzeti mjere kao što su dodatna obuka, prilagodba zadataka ili promjena unutar tima.

Kontrola grupa također podrazumijeva sustav povratnih informacija. Timovi se potiču na redovite retrospektive gdje se analiziraju prošli projekti i identificiraju područja za poboljšanje. Kroz ovakav proces kontroliranja, menadžer/menadžerica osigurava da se u timu stalno uči i poboljšava radni proces, čime se povećava produktivnost i kvaliteta proizvoda.

Za održavanje visoke motivacije i efikasnosti tima, menadžer/menadžerica tima često koristi različite motivacijske tehnike, kao što su priznanja za dobar rad, poticanje suradnje i kreativnosti, te organiziranje timskih aktivnosti koje poboljšavaju međuljudske odnose. **Dobro kontroliranje grupom također podrazumijeva upravljanje timskom dinamikom,** kako bi se izbjegle nesuglasice koje mogu narušiti učinkovitost tima.

METODE I TEHNIKE KONTROLE

Birokratska kontrola - Budžetska kontrola

- **Budžetiranje** se obično definira kao **proces izražavanja seta planiranih aktivnosti za iduće razdoblje u numeričkim izrazima**, a sam se **budžet tretira kao plan izražen u numerički terminima**.
- Budžetska kontrola, jedna od najčešće korištenih metoda menadžerske kontrole, proces je postavljanja planskih ciljeva za troškove, prihode, rezultate (dobiti) organizacije, tijek novca i sl. te praćenja njihovih izvršenja tako da ih usporedite sa planskim veličinama.
- Budžetska kontrola se može vršiti mjesečno, kvartalno i godišnje – kada se vrši tijekom godine dozvoljava da se pojedine stavke u budžetu poboljšaju

Vrste budžetske kontrole

- Kontrola budžetiranih (planiranih) troškova
- Kontrola budžetiranih (planiranih) prihoda
- Kontrola budžetiranog (planiranog) tijeka novca
- Kontrola budžetiranih (planiranih) kapitalnih ulaganja

Kontrola budžetiranog troška

Budžet troškova uključuje planirane i stvarne troškove za svaki odjel i za ukupnu organizaciju.

Budžet troškova može prikazati sve vrste troškova ili se može usredotočiti na određenu kategoriju, kao što su troškovi materijala ili istraživanja i razvoja.

Kada stvarni troškovi premašuju predviđene iznose, razlika signalizira potrebu da menadžeri/ce identificiraju moguće probleme i poduzmu korektivne mjere ako je potrebno. Razlika može nastati zbog neučinkovitosti ili troškovi mogu biti veći jer prodaja organizacije raste brže od očekivanog.

Nasuprot tome, troškovi ostvarenih ispod budžetiranih mogu signalizirati iznimnu učinkovitost ili eventualno neispunjavanje nekih drugih standarda, poput željene razine prodaje ili kvalitete usluge.

Kontrola budžetiranog prihoda

- Budžet prihoda navodi planirane i stvarno ostvarene prihode organizacije.
- Općenito, prihodi ispod planiranog iznosa signaliziraju potrebu za istraživanjem problema kako bi se vidjelo može li organizacija poboljšati prihode. – „podbačaj plana”
- Nasuprot tome, prihodi iznad planiranih zahtijevali bi utvrđivanje može li organizacija pribaviti potrebne resurse da zadovolji potražnju za svojim proizvodima ili uslugama veću od očekivane. – „prebačaj plana”
- U oba slučaja, menadžeri/ce zatim formuliraju akcijske planove za ispravljanje proračunske razlike.

| Kategorija | Planirane vrijednosti (€) | Ostvarene vrijednosti (€) | Odstupanje (€) |
|-------------------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------|
| Prihodi od prodaje | 670.000 | 640.000 | -30.000 |
| Troškovi prodaje | 335.000 | 320.000 | -15.000 |
| Bruto dobit | 335.000 | 320.000 | -15.000 |
| Opći i administrativni troškovi | 130.000 | 140.000 | +10.000 |
| Amortizacija | 40.000 | 40.000 | 0 |
| EBIT (operativna dobit) | 165.000 | 140.000 | -25.000 |
| Kamate i drugi financijski troškovi | 7.000 | 8.000 | +1.000 |
| Porez na dobit | 13.000 | 11.000 | -2.000 |
| Neto dobit | 152.000 | 121.000 | -31.000 |

Objašnjenje:

- **Planirane vrijednosti** predstavljaju planirani iznos prihoda i troškova u eurima, prema poslovnom planu ili budžetu.
- **Ostvarene vrijednosti** predstavljaju stvarno ostvarene brojke na temelju izvještaja za 2024. godinu.
- **Odstupanje** prikazuje razliku između ostvarene i planirane vrijednosti, gdje negativna odstupanja označavaju niže prihode ili bolje rezultate, dok pozitivna odstupanja pokazuju viši iznos nego što je bilo planirano.

Ovdje, tvrtka X ima manji prihod od prodaje nego što je bilo planirano, ali su troškovi prodaje također niži nego što je očekivano. Na kraju, zbog viših administrativnih troškova i većih kamatnih troškova, tvrtka je ostvarila nižu neto dobit od planirane za 31.000 eura.

Kontrola budžetiranog tijeka novca

- Budžet priljeva i odljeva novca iz organizacije procjenjuje primitke i izdatke novca na dnevnoj ili tjednoj osnovi kako bi se osiguralo da organizacija ima dovoljno gotovine da ispuni svoje obveze.
- On pokazuje razinu sredstava koja teku kroz organizaciju i prirodu gotovinskih isplata. Ako se pokaže da tvrtka ima više gotovine nego što je potrebno za zadovoljenje kratkoročnih potreba, tvrtka može organizirati ulaganje viška kako bi ostvarila prihod od kamata.
- Nasuprot tome, ako kontrola priljeva i odljeva novaca na primjer pokazuje izdatke za plaće od 10.000 eura koji dolaze na kraju tjedna, ali samo 5.000 eura na žiro računu u banci, organizacija mora posuditi gotovinu kako bi ispunila obaveze isplata plaće.

Tablica proračuna i kontrole protoka novca (Primjer)

| Kategorija | Planirani iznos (EUR) | Ostvareni iznos (EUR) | Razlika (EUR) | Komentar/Analiza |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|--|
| Priljevi novca | | | | |
| Prodaja proizvoda | 25,000 | 23,000 | -2,000 | Niži priljev zbog smanjene potražnje u prosincu. |
| Usluge | 5,000 | 5,500 | +500 | Veći priljev zbog povećane potražnje za savjetovanjem. |
| Ostali priljevi | 2,000 | 1,800 | -200 | Odgodena uplata za najam prostora. |
| Ukupni priljevi | 32,000 | 30,300 | -1,700 | Potrebno povećati prodajne aktivnosti za ostvarenje ciljeva. |
| Odljevi novca | | | | |
| Troškovi materijala | 10,000 | 9,800 | +200 | Ušteda zahvaljujući većim narudžbama. |
| Troškovi rada (plaće) | 8,000 | 8,000 | 0 | Odljevi u skladu s planom. |
| Troškovi energije | 2,500 | 3,000 | -500 | Povećanje odljeva zbog viših cijena energije. |
| Marketing i oglašavanje | 2,000 | 2,500 | -500 | Dodatni odljevi zbog blagdanskih kampanja. |
| Porezi i doprinosi | 5,000 | 5,200 | -200 | Povećanje osnovice za poreze. |
| Održavanje i popravci | 1,000 | 900 | +100 | Manji odljevi zbog smanjenih kvarova. |
| Ostali odljevi | 1,500 | 1,600 | -100 | Neočekivani administrativni troškovi. |
| Ukupni odljevi | 30,000 | 31,000 | -1,000 | Ukupni odljevi viši od planiranih zbog dodatnih troškova. |
| Neto protok novca | 2,000 | -700 | -2,700 | Negativan saldo zbog manjeg priljeva i višeg odljeva. |

Ključne točke analize:

1. Priljevi novca:

- Ostvareni priljevi od prodaje proizvoda manji su za 2,000 EUR zbog smanjene potražnje.
- Priljevi od usluga premašili su očekivanja (+500 EUR), što je pozitivan trend.
- Potrebno dodatno osigurati stabilnost priljeva, posebno kod naplate zakašnjelih uplata.

2. Odljevi novca:

- Neočekivano povećanje odljeva za energiju (-500 EUR) zahtijeva analizu dobavljača energije.
- Povećani odljev za marketing opravdan je boljim pozicioniranjem brenda.
- Ukupni odljev premašuje planirane iznose, što zahtijeva strožu kontrolu troškova.

3. Neto protok novca:

- Zabilježen je negativan neto protok novca (-700 EUR), što ukazuje na potrebu optimizacije odljeva i poboljšanja priljeva kako bi se osigurala financijska stabilnost.

Kontrola budžetiranih kapitalnih ulaganja

- Kapitalni proračun navodi planirana ulaganja u glavnu imovinu kao što su zgrade, teški strojevi ili složeni sustavi informacijske tehnologije, koji često uključuju izdatke tijekom razdoblja duljeg od godine dana. Kapitalni izdaci ne samo da imaju velik utjecaj na buduće troškove, već su i ulaganja namijenjena povećanju dobiti. S druge strane, kapitalni proračun je neophodan za planiranje utjecaja ovih izdataka na novčani tijek i profitabilnost.
- Menadžeri/ce mogu procijeniti je li nastavak ulaganja u određene projekte preporučljiv, kao i jesu li njihovi postupci za donošenje odluka o kapitalnim izdacima primjereni.
- Neke tvrtke, uključujući Boeing, Merck, Shell, United Technologies i Whirlpool, procjenjuju kapitalne projekte u nekoliko faza kako bi utvrdile jesu li i dalje u skladu sa strategijom tvrtke.

Kontrola projekata

Kontrola projekata

Projekt je skup planova za ostvarenje jednokratnog cilja, manji je po području obuhvata i kompleksnosti od programa, kraći mu je vremenski horizont, često je dio nekog programa.

Projektni menadžment – primjena znanja, vještina, alata i tehnika u projektnim aktivnostima da bi se ispunili projektni zahtjevi. Obuhvaća sve organizacijske sposobnosti i tehnike, koje su usmjerene ka ostvarivanju nekog projekta.

Koliko god dobro isplanirali projekt i predvidjeli rizike, u stvarnom se katkad životu događaju i situacije koje ne možemo predvidjeti (primjerice projektni menadžer/menadžerica daje otkaz tijekom projekta i sl.). Zato svaki projekt ima fazu kontrole – praćenje/monitoring i ocjenjivanje/evaluacija.

Monitoring je proces pri kojem se prati jesu li se izvršili svi zadaci projekta, a evaluacija (koju treba isplanirati na početku projekta) ulazi kvalitativno u projekt te analizira zašto se nešto nije izvršilo i kako se moglo bolje izvršiti. Kontrolom se također uviđa je li projekt ispočetka bio dobro isplaniran, jer vrlo često zbog nepredviđanja određenog zadatka projekti znaju doći u fazu kada nedostaje financija, resursa ili vremena za izvršenje određenog zadatka.

GANTT kao metoda kontroliranja projekata

Henry Gantt uveo je gantogram, tj. metodu prikazivanja aktivnosti preko redaka, davne 1917. godine, u novu disciplinu znanstvenog menadžmenta.



uz praćenje aktivnosti prati i njihov vremenski slijed. Osim toga, gantogram se jednostavno čita pa svi projektni sudionici mogu lako doći do informacija o logički raspoređenom tijeku projekta.



Pri izradi gantograma upotrebljava se metoda kritičnog puta, tj. različitim se bojama označava trajanje određene aktivnosti, ali i njezin sekvencijski lanac (tj. koja aktivnost mora završiti da bi nova započela i sl.). Zbog toga je gantogram odlično sredstvo za planiranje cjelokupnog vremena trajanja projekta po aktivnostima. Osnovni nedostatak gantograma je što se, osim uz preklapanje, ne objašnjava međuovisnost dviju aktivnosti, ne izjednačavaju se vrijeme i troškovi te ne pomaže pri optimalnoj alokaciji resursa, a pri pripremanju velikih projekata potreban je često ponavljati crteže

Primjer gantograma

| SRP | Aktivnost | Mjesec | | | | | | | | | |
|------|---------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| - | Početak projekta | | | | | | | | | | |
| I.1. | Nabava i ugovaranje | | | | | | | | | | |
| I.2. | Kabliranje | | | | | | | | | | |
| I.3. | Instaliranje opreme | | | | | | | | | | |
| I.4. | Programiranje | | | | | | | | | | |
| I.5. | Podešavanje | | | | | | | | | | |
| I.6. | Primopredaja | | | | | | | | | | |