



FAKTORI ORGANIZACIJSKOG POSLOVANJA U FOKUSU KONTROLINGA I TRŽIŠNIH PROMENA

FACTORS OF ORGANIZATIONAL OPERATIONS IN THE FOCUS OF CONTROLLING AND MARKET CHANGE

Radojko Lojaničić

Poslovni i pravni fakultet, MB Univerzitet, Beograd, Srbija

Darko Lojaničić

Poslovni i pravni fakultet, MB Univerzitet, Beograd, Srbija

<https://orcid.org/0000-0003-3536-9361>

Nada Živanović

Poslovni i pravni fakultet, MB Univerzitet, Beograd

<https://orcid.org/0000-0002-9364-4416>

©MESTE

JEL kategorija rada: **D47, D61**

Apstrakt

Poslovanje malih i srednjih kompanija posmatrano na globalnom nivou, ne može se zamisliti bez efikasnih strateških faktora i organizacijskog poslovanja. Inkorporiranje tržišnih faktora u poslovanje organizacija je imperativ budućeg poslovanja. Organizacijsko poslovanje se sprovodi procesima koji su od suštinskog značaja za administraciju i sveukupan rad u organizaciji. Za organizaciju i menadžment to znači da se pravilnim grupisanjem poslova i zaposlenih povećava proizvodnja, efikasno se kontroliše preopterećenost poslom i ograničava se dupliranje posla, smanjuje se rasipanje materijalnih resursa i snage, sprovodi se efektivno delegiranje posla i donošenje odluka, olakšava se rast i diversifikacija aktivnosti kroz jasnu podelu poslova, olakšava se administracija, ostvaruje se efikasno funkcionisanje celokupne organizacije i dr. Sa organizacijskog aspekta cilj je, da se razvijaju odgovarajući faktori uspešnog kontrolinga i da se strukturira najpogodnija organizaciona struktura, obim poslova i priroda decentralizacije. U osnovi, za strateški uspeh industrija i malih i srednjih privrednih društava, važno je sprovoditi najpogodnije organizovanje koje obezbeđuje optimalno korišćenje tehničkih i ljudskih resursa. Implementacija tržišnih promena zahteva jasno definisanje organizacijskih i strateških faktora u menadžmentu i organizaciji. To znači, da je neophodno podsticanje kreativnosti i inovativnosti, koja mora da se ostvaruje linearno, i u funkciji pojačavanja interakcije između različitih nivoa menadžmenta kao važnog uslova za objedinjavanje napora, od strane svih zaposlenih. U radu se prikazuju ključni faktori organizovanja i

Address of the corresponding author:

Radojko Lojaničić

[✉ rlojanicic@yahoo.com](mailto:rlojanicic@yahoo.com)

kontrolinga za uspešno poslovanje kompanija na tržištu. Ako se ima u vidu cilj kome se teži u poslovnom pravcu tržišnog razvoja, svakako da organizacijska struktura i organizacijska kultura su glavni strateški elementi efikasnosti poslovanja.

Ključne reči: Organizacijsko poslovanje, strateški faktori, kontrola, menadžment, efikasnost, tržišne promene

Abstract

The business of small and medium-sized companies, viewed globally, cannot be imagined without efficient strategic factors and business organization. Incorporating market factors into the business of organizations is imperative for future business. Organizational business takes place through processes that are essential for the administration and overall work of the organization. For the organization and management, adequately grouping jobs and employees increases production. Work overload is controlled effectively, and job duplication is limited. It reduces the waste of material resources and strengths. Effective delegation of work and decision-making is less undemanding. A clear division of labor enables the growth and diversification of activities. The administration is facilitated. The efficient functioning of the entire organization, etc., is achieved. From the organizational aspect, the goal is to develop appropriate factors for successful control and define the most suitable organization's structure, the scope of work, and nature of decentralization. It is essential to implement the appropriate process organization which ensures optimal technical and human resources used to obtain the strategic success of industries and small and medium-sized companies. The influence of market changes requires a clear definition of organizational and strategic factors in management and organization. That is necessary to encourage creativity and innovation linearly, and in the function of strengthening the interaction between different levels of management. It is a prerequisite for uniting the efforts of all employees. The article presents the organization's key factors and control for its successful operation. Organizational structure and culture are the main strategic elements of business efficiency improvement when a company wants to reach the set goals.

Keywords: Organizational business, strategic factors, control, management, efficiency, market changes

1 UVOD

Globalno tržišno poslovanje industrijskih kompanija je od fundamentalnog značaja savremenih preduzetničkih inicijativa. Za industrijsko poslovanje malih i srednjih privrednih društava (MSP), koncepcija uspeha je determinisana važim karakteristikama koje impliciraju organsku strukturu organizacije.

Polazeći od rezultata istraživanja velikog broja studija u svetu, u osnovi se vidi da je za uspeh važna strategija. Polazi se od sopstvenih unutrašnjih potencijala, slabosti, šansi i pretnji iz okruženja tj. od tzv. SWOT matrice. To govori, da organizacija mora da osmisli svoju strategiju za realizaciju ciljeva. Strategija omogućuje da se jasna i efikasna organizaciona struktura postavi kao funkcionalni okvir. Koncept organizacione strukture kao posledica usvojene strategije je važan za evaluiranje, u smislu da je odnos strategije i strukture odnos reciprociteta, što znači da organizaciona struktura utiče na strategiju.

Za efikasnost menadžmenta i organizacije za ostvarenje strateškog uspeha potrebno je jasno definisanje važnih faktora uspeha kod malih i srednjih privrednih društava?

Kako studije istraživanja pokazuju, finansijski kriterijumi se smatraju najprikladnijim merilom poslovnog uspeha, mada su mnoga privredna društva motivisana da rade posao na osnovu životnog stila ili ličnih faktora. Nefinansijski ciljevi, takođe dovode do alternativnih mera uspeha u ovom sektoru. U praksi, u svetu, ovi faktori imaju značajnu ulogu. Lično zadovoljstvo i postignuće, ponos na posao i fleksibilan način života, su najvažnije dimenzije uspeha. (Walker & Brown, 2004).

Kod organizovanog poslovanja suština je, da na osnovu planiranja menadžment odlučuje, šta će se raditi u budućnosti?

Koncepcija uspeha je, da se nakon planiranja posao dobro organizuje. To znači sprovođenje procesa koji se odnosi na:

- Identifikovanje i grupisanje posla koji treba obaviti.
- Definisanje i utvrđivanje odgovornosti i ovlašćenja za svako radno mesto.
- Uspostavljanje integracije i interakcije između različitih radnih mesta.
- Određivanje detaljnih pravila i propisa o radu za pojedince i grupe u organizaciji i dr.

Cilj je, da se realizacija tih procesa odvija na osnovu dobre organizacije koja stvara i održava racionalne odnose između ljudskih, materijalnih, finansijskih i informacionih resursa, navodeći koji će se resursi koristiti za određene aktivnosti, kao i kada, gde i kako će se koristiti. Ovako postavljena i strukturirana *organizaciona funkcija* kroz procese vodi do organizacijske strukture koja precizno definiše ovlašćenja i odgovornosti.

Prema podacima istraživanja, proizilazi u praksi, da organizaciona struktura predstavlja *obrazac* odnosa između različitih komponenti ili delova organizacije koji propisuje odnose između različitih aktivnosti i pozicija. Ona jasno definiše sistem odnosa između elemenata, faktora i aktivnosti unutar organizacije.

Fundamentalni okvir organizacione strukture treba da bude konstruisan i dizajniran za konkretne uslove i objektivne potrebe organizacije. U procesu projektovanja organizacione strukture uzimaju se važni interni i eksterni faktori iz okruženja za njeno efikasno strateško poslovanje na globalnom tržištu.

2 DIZAJNIRANJE EFIKASNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Strategija poslovnog uspeha kompanija determiniše efikasni pristup kod dizajniranja organizacijske strukture kroz 4 značajna koraka:

- **Prvi korak je funkcionalni pristup.** To je najčešći i najefikasniji pristup organizovanja industrija za savremeno tržišno upravljanje. Pri sprovođenju ovog pristupa grupišu se aktivnosti po glavnim poslovnim funkcijama kao što su: proizvodnja, marketing, finansije, zaposleni itd. To je logičan sled aktivnosti u kompaniji. Linije su jasno povučene između odeljenja. Međutim, poteškoće mogu nastati jer se zaposleni odvajaju u odeljenju, jedni od drugih. Njihovo razumevanje i briga za specijalizovana područja izvan svojih gde je to

potrebno, nije lako postići. To može dovesti do poteškoća u komunikaciji i nedostatka saradnje između funkcionalnih područja. U oblasti upravljanja ne razvija se generalizovana hijerarhija.

- **Drugi korak je geografski pristup.** U praksi to znači da se grupišu se aktivnosti i odgovornosti prema geografskoj lokaciji. Organizacije koje se šire, često lociraju svoje pogone i prodajne jedinice ili objekte za popravke u različitim delovima zemlje, zbog povoljnih troškova rada i materijala, poreskih olakšica, lakog pristupa transportu, ili potrebe da se nalaze u blizini kupaca kako bi ih brzo i efikasno opsluživali. Geografski obrasci najbolje funkcionišu kada se sprovedu postojeći različiti zakoni, valute, jezici i tradicije i imaju direktan uticaj na načine na koje treba da se sprovedu organizacione aktivnosti. Geografska struktura pruža teren za obuku za razvoj opštih sposobnosti upravljanja. Ograničenje ovog pristupa su troškovi zaposlenih i objekata. Kada organizacija donese odluku o geografskom širenju, ona automatski snosi troškove zbog umnožavanja pozicija zaposlenih i dodatnih troškova izgradnje.
- **Treći korak je pristup proizvodne linije.** Ovaj pristup integriše aktivnosti kreiranja, proizvodnje i marketinga svakog proizvoda u jednu organizacionu jedinicu ili sektor. Razmatra se, organizacija potrebna svakom proizvodu kao i jedinstvena marketinška strategija, proizvodni proces, sistem distribucije i kapitalni resursi. Glavni nedostatak je sličan geografskom pristupu, tj. dodatni trošak se može javiti kroz dupliranje funkcija unutar svake linije proizvoda.
- **Četvrti korak je pristup korisnika – kupaca.** Grupišu se aktivnosti i resursi kao odgovor na potrebe specifičnih grupa kupaca. Ovaj pristup je efikasan npr. kada kupci imaju drugačiji skup zahteva, potreba i preferencija. Ako se donese odluka da se ovaj pristup koristi samo sa nekim od organizacionih klijenata, onda može biti poteškoća u koordinaciji sektora, zasnovanih na korisnicima sa sektorima organizovanim po drugim obrascima. Mogućnost u ovom pristupu je prekomerna specijalizacija. Objekti i zaposleni mogu postati specijalizovani za

rešavanje potreba kupaca, a da se ne mogu koristiti u druge svrhe.

sprečeno je preklapanje posla što je dobar put ka efikasnoj organizaciji.

2.1 Organizacioni principi uspešnog poslovanja industrija

Sprovođenje u industrijama organizacionih principa ima za cilj da *organizacione funkcije* budu efikasne. Osnovna uloga i zadaci menadžmenta je sprovođenje *vodećih principa*, kako bi kvalitetno donosio važne odluke i postupao po njima. Za efikasnu organizacionu funkciju vodeći principi su:

- **Princip specijalizacije** – Celokupni rad organizacije se deli među podređenima na osnovu njihovih kvalifikacija, sposobnosti i veština. Dakle, efikasna organizacija se može postići kroz specijalizaciju deljenja ili podele rada.
- **Princip funkcionalne definicije** – U načelu, **rad** u organizaciji u potpunosti i jasno treba da se poveri menadžerima i podređenima. Na primer, svi zaposleni koji rade u pogonu moraju imati jasno opisane početne poslove proizvodnje, marketinga, finansija, ovlašćenja menadžera, odgovornosti kao i njihovi međusobni odnosi. Dakle, pojašnjenje autoriteta i odgovornosti pomaže u rastu organizacije.
- **Principi supervizije ili raspona kontrole** – Ovaj princip obuhvata razmatranje opsega kontrole, što pokazuje broj zaposlenih sa kojima jedan menadžer može da efikasno rukuje i kontroliše. Ova odluka može biti doneta između širokog ili uskog raspona zaposlenih.
- U praksi postoje dve vrste raspona kontrole: (1) **širok raspon kontrole** u kojem menadžer može lako nadgledati i delotvorno i samostalno upravljati velikom grupom podređenih, i (2) **uski raspon kontrole** u kojem menadžer ne mora nadzirati i kontrolisati veliku grupu zaposlenih, jer se posao i ovlašćenja dele među ostalim zaposlenima. Dakle, u ovom slučaju menadžer treba da nadgleda samo određeni broj zaposlenih u jednom trenutku.
- **Princip skalarnog lanca** – To je komandni ili autorizacijski lanac u kojem postoji minimalno trošenje resursa, komunikacija je dobra,

2.2 Ostvarivanje efikasnosti organizacione funkcije u 5 koraka

Proces uspešnog poslovanja proizvodnih industrija može da se organizuje kroz 5 koraka i to:

I – korak: **Identifikacija aktivnosti**

II – korak: **Grupisanje aktivnosti**

III – korak: **Dodela odgovornosti**

IV – korak: **Davanje ovlašćenja i**

V – korak: **Uspostavljanje odnosa.**

3 ULOGA I ZNAČAJ MENADŽERSKE KONTROLNE FUNKCIJE U SAVREMENOM POSLOVANJU

Kontrolisanje procesa u industrijskim privrednim društvima treba da se sprovodi organizacijskim pristupom, jer se tako tačno definiše koliko kontrole se vrši po obimu pojedinačno od svakog zaposlenog. Za savremeno poslovanje to treba da bude ograničeno što znači, da previše kontrolisanih oblasti demotiviraju zaposlene umanjujući njihovu kreativnost i učinak. U suprotnom, ukoliko je u firmi postignut adekvatan nivo autonomije, zaposleni su motivisaniji što povećava efikasnost organizacije. Upravljačka funkcija - kontrolu obavlja kroz sledeće zadatke (tabela 1).

Tabela 1. Uloga i zadaci menadžerske funkcije kontrole

| MENADŽERSKA FUNKCIJA – KONTROLA – EFIKASAN PRISTUP- |
|---|
| Sprovodi praćenje kontrolnog procesa u kontinuitetu. Evaluira na osnovu prve dve faze: planiranja i organizovanja |
| Istražuje, analizira i prati, da li se aktivnosti odvijaju po planu ili ne |
| Ako rezultati procesa odstupaju od plana preduzimaju se korektivne mere |
| Uspostavlja standarde za merenje učinka zaposlenih u svim procesima |
| Stalno dostavlja povratne informacije (feedback) zaposlenima o njihovom ostvarenom učinku |

U osnovi poslovanja malih i srednjih kompanija, kao i velikih industrija, upravljačka funkcija kontrole čini proces u kojem organizacija kao upravljačka funkcija postavlja sebi ciljeve – ostvarivanje učinka u nastojanju da ih postigne najbolje što može tokom trajanja procesa i vremena rada. To je u praksi najbolja metoda za upravljanje učinkom organizacije, odnosno na proces usmeren na proveru statusa napredovanja planiranih ciljeva, kao i efikasnosti i efektivnosti organizacije realizovane kroz analizu resursa, troškova i ostvarenih prihoda. U okviru sprovođenja procesa, ukazuje se na pojavu odstupanja od planiranog učinka. Shodno tome, planiraju se korektivne mere koje menadžment i zaposleni treba da preduzmu. Bez funkcije kontrole, rad u organizaciji ne može biti sistematski i planski, a neefikasnosti i loš bilans poslovanja bi ostajali neotkriveni. Praktično to znači, da za postizanje ciljeva i zadataka, potrebno je da se *stvarni učinak stalno procenjuje*, kako bi se osiguralo da se rezultati postižu u skladu sa ciljevima i u kontinuitetu. Dakle, kroz kontroling sprovodi se u firmi ocenjivanje stvarnog učinka posla u odnosu na planirani, ili standardni učinak i preduzimaju se korektivne i preventivne mere.

U periodu bitisanja američkog naučnika i praktičara Frederika Tejlora, *kontrolna funkcija menadžmenta* se posmatrala kao aktivnost iz isključive nadležnosti administrativnog područja, što to danas ne treba da bude u praksi, već treba da se sprovodi kroz procese koji uključuju aktivnosti na odgovarajućim nivoima odgovornosti i to kroz sve funkcije organizacije. Za različite procese kontrolnu funkciju čine različiti elementi koji su međusobno povezani:

1. struktura (akcent je na osoblju zaduženom za kontrolu),
 2. alati (sprovodi opšte računovodstvo, vrši se analiza podataka, statistička analiza, budžetiranje, izveštavanje i sl.) i
 3. procedure (odnose se na koordinaciju, optimizaciju i sl.) (Živanović & Živanović, 2013, str. 41):
- Studije istraživanja pokazuju, da se kroz rad funkcije kontrole, dobijaju podaci za trenutni učinak u odnosu na unapred određene standarde sadržane u planovima. Cilj standarda je, da se osigura adekvatni napredak u poslovanju i da se zadovolji planirani učinak. Iskustva stečena kroz

realizaciju planova u kompaniji služe kao smernice za moguće buduće potrebe (Caglayan, et al., 2020).

- Prema podacima istraživanja, vidi se da su Koontz and Heinz (2015) postavili osnovu efikasnosti funkcije kontrole, istakavši da su „kontrola, merenje i korekcija učinka kako bi se osiguralo da su ciljevi privrednog društva i planovi osmišljeni i ostvareni“. Zahvaljujući nauci i praksi, dolazi se do podataka, da *funkcija menadžmenta predstavlja umetnost obavljanja poslova kroz funkcije u formalno organizovanim grupama*. Proces sprovođenja aktivnosti menadžmenta kontrole sprovodi se kroz 5 faza i to (Sarna, 2015):
- Planiranje, plan obuhvata svaku organizacionu jedinicu. Definiše skup ciljeva, odnosno *konkretnih očekivanih rezultata* koji moraju biti: razumljivi, dostižni i merljivi po obimu i sa raspoloživim resursima, merljivi po vremenu i usaglašeni jedni sa drugima.
- Programiranje, obuhvata program postizanja planiranih ciljeva, uzimajući u obzir interna i eksterna ograničenja organizacije.
- Provera rezultata - merenje, da li su postignuti zadati ciljevi u organizacionim jedinicama.
- Analiza kretanja stanja poslovanja, analiziraju se moguća pomeranja između ciljeva i rezultata.
- Sprovođenje korektivnih mera ima za cilj, da se optimizira ponašanje organizacione
- jedinice u odnosu na planirane ciljeve.

Dakle, kontrola uključuje: poznavanje prirode, kvantiteta i vremenskog okvira posla, upoređivanje učinka sa planom, analizu odstupanja, preduzimanje korektivnih mera i ako je potrebno iniciranje revizije planova.

3.1 Organizacijski pristup analiziranja kontrolnog procesa za budućnost uspešnog poslovanja

U industrijskom poslovanju danas, kontroling treba da bude ne samo trenutno usmeren na procese u industriji, već treba da bude putokaz za dalju efikasnost. To znači da u menadžerskoj poslovnoj filozofiji po ugledu na primere japanskih kompanija i šire, kontroling se usmerava prema budućnosti. Prema podacima velikog broja studija

u praksi, kontrolingom se meri trenutni učinak i na osnovu tih analiza i odluka svakog pojedinca, daju se smernice za korektivne mere. Ovo osigurava buduće radne performanse i učinak prema planovima. Osnovne karakteristike sprovođenja efikasne kontrole su: postizanje ciljeva, preduzimanje korektivnih radnji na vreme, praćenje i poboljšanje učinka zaposlenih, bolja koordinacija, bolje planiranje, minimiziranje grešaka, lakše donošenje odluka, jednostavan nadzor i dr.

3.2 Vrste kontrola i upravljački sistemi

U industrijama malih i srednjih preduzeća važno je sprovesti sledeće vrste kontrola:

1. Kontrola *razvoja toka procesa* - dizajnira se da otkrije i predvidi odstupanja od standarda u različitim tačkama. To su preventivne kontrole koje se fokusiraju na uspostavljanje normalnih uslova za rad i onemogućavanje nastanka odstupanja od normi. Primeri takve kontrole uključuju: sigurnosnu opremu, sigurnosne procedure, opise poslova, specifikacije posla, uvodne i orijentacijske obuke itd.
2. *Istovremene kontrole* - nastaju u procesu. Postoje različite metode npr. Poka Yoke – japanska metoda služi da se upozore zaposleni zvučnim signalom na kontrolne radnje uključujući i pojavu greške u sprovođenju operacija.

3. *Kontrole povratnih informacija* su kontrole sprovedene nakon ostvarenog učinka. Fokusiraju se na krajnje rezultate procesa. Koriste se u korektivne svrhe. Podešavanja i/ili ispravke prate povratne informacije.

Koji je najpogodniji put ka ostvarivanju efektivne kontrole?

Na primeru svetskih industrija, istraživanja pokazuju da kompanije koje planiraju kontinualnu kontrolu i koje sprovode takav plan, brže pokreću svoje poslovanje, i rastu 30% brže od onih koji to ne rade (slika 1).



Slika 1. Šematski izgled praćenja sopstvenog napretka

Tabela 2. Odrednice efikasne kontrole

| KLJUČNE ODREDNICE ZA USPEH POSLOVNIH PROCESA | OSTVARIVANJE PREDNOSTI |
|--|--|
| 1. Stalno se fokusirati na kritične tačke | Uključiti sve oblasti u organizaciji koje direktno utiču na uspeh njenih ključnih operacija. Neuspehi se ne mogu tolerisati a vreme i troškovi su ključni. |
| 2. Integrisati procesne aktivnosti | Ne postoji kontrola nasumičnog postavljanja. Za skladno funkcionisanje procesa nema uskog grla u operacijama. Zaposleni ispoljavaju poverenje, samopouzdanje i prihvatanje svih kontrola. To je sastavni deo kulture i vrlo važno za efektivnost i efikasnost. |
| 3. Pravovremenost sprovođenja | Pratiti rokove, troškove i vreme. Paziti na moguće kvarove. |
| 4. Ekonomski značaj | Ekonomska izvodljivost kontrole je važna troškovna poslovna filozofija upravljanja procesima koji treba da prate bilo koju kontrolu. Troškove treba analizirati i uporediti sa dobiti. |
| 5. Razumeti stanje poslovanja | Ovde menadžment afirmiše jednostavnost kontrolnog sistema. To daje lakoću razumevanja i primene. Svaka složenost može izazvati zabunu. |

Metodologija praćenja sopstvenog rasta odnosno, sprovođenja kontrole varijabilnih promenljivih za rast i razvoj poslovanja je fokusirana na benčmarking tehnici - upoređivanje svog učinaka sa kolegama u branši. Cilj je, da se lakše sprovedu analize rada i finansijske prognoze koristeći tehnike lako razumljivih kontrolnih karti. To je osnova za brzo prilagođavanje svog poslovanja platformi pravog puta i bržeg rasta.

Šta je značajno uraditi?

Prvi i osnovni zadatak je *postaviti osnovne odrednice organizacijskog delovanja* u pravcu ostvarivanja kvaliteta proizvoda i uspešnog sprovođenja kontrole (tabela 2).

4 ZAKLJUČAK

Poslovanje malih i srednjih preduzeća kao i svih industrijskih sistema na globalnom nivou, mora sadržati visok stepen organizacijskog uticaja na praćenje – kontrolu performansi i značajnih varijabli za ostvarivanje ukupnog učinka. Uzima se istovremeno uticaj ljudi na sisteme, gde je akcenat na učešću zaposlenih u dizajnu i implementaciji kontrole. Ključna pitanja kod zaposlenih su:

- smanjenje ili uklanjanje anksioznosti i ljutnje,
- ograničenje potencijalnih uticaja na organizacijske obrasce i
- usmeravanje pažnje na kontrole koje otkrivaju nus pojave.

Za menadžment je najbolje rešenje, koristiti tehniku evaluacije programa za praćenje sistema. Tehnika za poređenje pre i posle, gleda na okruženje pre i nakon instaliranja sistema kako bi se uočile razlike, i zašto su se pojavile. Ostale potencijalne opcije uključuju poređenja podataka u funkciji vremenskih trendova,

CITIRANA DELA

- Caglayan, S., Hashim, A., Cieslar-Pobuda, A., Jensen, V., Behringer, S., Talug, B., . . . Staerk, J. (2020, 06 26). Optic Atrophy 1 Controls Human Neuronal Development by Preventing Aberrant Nuclear DNA Methylation. *iScience*, 23(6). doi:10.1016/j.isci.2020.101154
- Koontz, H., & Heinz, W. (2015). *Essentials of Management: An International, Innovation, and Leadership Perspective* (10th ed.). Mc Graw Hill.
- Sarna, S. K. (2015, 11 05). *Controlling as a Management Function*. Retrieved from Ispat Guru: <http://ispatguru.com/controlling-a-management-function/>
- Walker, E., & Brown, A. (2004, 12 01). What Success Factors are Important to Small Business Owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577-594. doi:10.1177/0266242604047411
- Živanović, N., & Živanović, V. (2013). *Organizacija preduzeća*. Beograd: Fakultet za poslovno industrijski menadžment.

poređenje između novih i nepromenjenih delova organizacije, kao i kontrolisano eksperimentisanje.

U slučajevima određivanja uticaja kontrola na različite delove organizacije, potrebno je postaviti pitanja kod strateških ciljeva, strukture, donošenja odluka i ljudskih odnosa. Menadžment stalno istražuje uticaj kontrole na uspeh u poslovanju. Kontrole mogu stvoriti podršku ili antagonizam. Uključivanje zaposlenih u dizajn obavljanja kontrole može doprineti sigurnu podršku menadžmentu. Tom prilikom menadžment koristi tehnike: provođenje rezultata pre i posle kontrole, anketiranje zaposlenih, izvođenje kontroliranih eksperimenata i dr. Kontrole su efikasne ukoliko (sprečavaju odstupanja, dijagnostikuju odstupanja, pružaju informacije za buduće planiranje), ne stvaraju organizacijske probleme rezultirane troškovima većim od uloženog za potrebne opreme i sl.

Trenutne promene se planiraju ili se dešavaju u operacijama. Zadaci menadžera su da ispituju, koliko će sadašnje kontrole biti adekvatne za ove promene, koliko će kontrole biti efikasne u pogledu stepena uticaja koji imaju na ljude i organizacione obrasce, operacije i sisteme. U osnovi organizacijskog pristupa, kontroli treba izbegavati kada su u pitanju ekstremne promene, ili ako zaposleni zameraju sprovođenju kontrole, treba ograničiti njenu delotvornost. Takođe, kod kontrolnih uređaja mogu da nastanu nuspojave na organizacijske obrasce i sisteme, što može uticati na moral, pravovremenost odluka, kao i okruženje za donošenje odluka.

Received for publication: 20.12.2021.
Revision received: 07.02.2022.
Accepted for publication: 05.04.2022.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition:**

Lojaničić, R., Lojaničić, D., & Živanović, N. (2022, 04 15). Faktori organizacijskog poslovanja u fokusu kontrolinga i tržišnih promena. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 10(1), 62-69. doi:10.12709/fbim.10.10.01.07

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Lojaničić, Radojko, Darko Lojaničić, i Nada Živanović. „Faktori organizacijskog poslovanja u fokusu kontrolinga i tržišnih promena.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 10, br. 1 (04 2022): 62-69.

Style – **GOST Name Sort:**

Lojaničić Radojko, Lojaničić Darko i Živanović Nada Faktori organizacijskog poslovanja u fokusu kontrolinga i tržišnih promena [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 04 2022. - 1 : T. 10. - str. 62-69.

Style – **Harvard Anglia:**

Lojaničić, R., Lojaničić, D. & Živanović, N., 2022. Faktori organizacijskog poslovanja u fokusu kontrolinga i tržišnih promena. *FBIM Transactions*, 15 04, 10(1), pp. 62-69.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Faktori organizacijskog poslovanja u fokusu kontrolinga i tržišnih promena. Lojaničić, Radojko, Lojaničić, Darko i Živanović, Nada. [ur.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 15 04 2022, *FBIM Transactions*, T. 10, str. 62-69.