

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ

КОНТРОЛА КАО ФУНКЦИЈА МЕНАЏМЕНТА
ДИПЛОМСКИ РАД

МЕНТОР:

Др Зоран Драгишић,
редовни професор

КАНДИДАТ:

Јован Кнежевић

САДРЖАЈ:

УВОД.....	3
1. ПОЈАМ КОНТРОЛЕ.....	5
1.1. Принципи контроле.....	9
1.2. Неопходност и значај контроле.....	12
1.3. Зашто је контрола важна?.....	14
2. ПРОЦЕСИ КОНТРОЛЕ.....	15
3. ВРСТЕ КОНТРОЛЕ.....	20
4. МЕНАѢЕРСКИ НИВОИ И КОНТРОЛА И КОНТРОЛОРИ.....	23
5. КОНТРОЛНИ УПРАВЉАЧКИ МЕХАНИЗМИ.....	25
ЗАКЉУЧАК.....	28
ЛИТЕРАТУРА.....	29

УВОД

Појам менаџмента најлакше можемо превести као управљање. Појмови менаџмент и управљање често се користе као синоними. Менаџмент је неопходан за успешно функционисање многих типова организација: породица, школа, болница, спортски клуб, држава, војска итд.

Иако је појам менаџмент у употреби дуги низ година у литератури не постоји нека јединствена дефиниција и многи аутори менаџмент различито дефинишу.

Mike Davidson наводи да термин „manage“ потиче од италијанске речи која означава дресирање или обучавање.

Mary Parker Follett дефинише менаџмент као „уметност да се ствари ураде уз помоћ других људи“.

Wreni и *Voich* менаџмент дефинишу као „активност којом се врше одређене функције с циљем да се на ефикасан начин обезбеде, распореде и искористе људски напори и физички ресурси како би се постигао неки циљ.“

Mescon, *Alberti* *Kohedouri* дефинишу менаџмент као „процес планирања, организовања, вођења и контролисања напора чланова организације и коришћења свих осталих организационих ресурса за остварење утврђених организационих циљева.“¹

Као феномен менаџмент је изузетно стар и може се рећи да постоји колико и људска цивилизација. Менаџмент схваћен као управљање привредним организацијама јавља се крајем XVIII и почетком XIX века. Почетком XX века управљање предузећима израста у посебну научну дисциплину, која доживљава снажан развој и усавршавање. Код нас појам менаџмента постаје посебно атрактиван и популаран почетком 90-их година прошлог века.

„Брини се о себи и односи се према другима коректно – то чини људе бољима, а самим тим и они чине добра дела. Ако су људи бољи, значи да је и пословање боље.“ То је проста филозофија *Toma Gegaxa*, оснивача и главног извршног руководиоца из Тирес Плуса, продавца на мало аутомобилских гума, с више од 150 радњи расутих у 12 држава.²

¹Ерић, Д.; Увод у менаџмент; Економски факултет Београд, Чигоја штампа Београд; Београд, 2000.

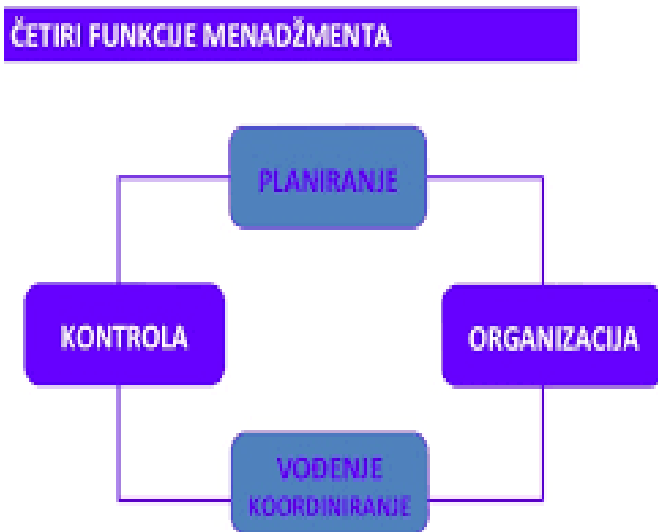
²*Stephen P. Robbins, Mary Coulter*; Менаџмент - 8. Издање; Дата статус Београд; Београд, 2005.

Менаџмент процес се састоји из четири основне фазе или активности (још се среће и појам функције). То су:

1. Планирање;
2. Организовање;
3. Вођење и
4. Контрола.

Ове фазе су тесно повезане и веома утичу једна на другу. Основна улога контроле је да омогући да се све планиране активности и резултати остваре. Контрола укључује више активности истовремено, као што су дефинисање стандарда, мерење перформанси, мониторинг и подразумева да менаџери уколико је то потребно предузму мере корективне акције. У погледу значења контроле, она је саставни део свакодневног живота људи. Сваки појединац контролише себе – од тога када устаје, да не касни у школу или на посао, да на време обави постављене задатке. Ова фаза менаџмента прожима све остале.

Поред контроле функционисања организације, менаџери могу контролисати и ефикасност планирања, организовања и вођења.



Слика 1.

1. ПОЈАМ КОНТРОЛЕ

Контрола је фаза процеса управљања у којој менаџери врше проверу остваривања управљачких одлука, ефикасности организовања и лидерства, и где уколико је то потребно, предузимају мере корективне акције на отклањању поремећаја.

Контролисање се дефинише као менаџерска активност која мери, оцењује и упоређује планирано и остварено, с циљем да се предузму корективне мере, ако је потребно.

За контролу се срећу различити термини: провера, верификација, супервизија, надзор, оцена, мониторинг, регулисање итд.

Контролу су дефинисали многи научници.

Anri Fejo је почетком XX-ог века контролу дефинисао као „активност која се састоји у верификацији да ли се сви послови обављају у складу са усвојеним планским циљевима, издатим наредбама и утврђеним принципима. Њен циљ је да открије слабости и грешке како би се спречила велика одступања.“

Tanenbaum контролу дефинише као „активност која погађа понашање појединаца или група да би се ускладиле са нечијим жељама.“

Robert Mockler даје веома обимно дефинисање контролног процеса као „системског напора ка утврђивању перформанских стандарда за планске циљеве, утврђивање информационог система, како би се упоређивали стварни резултати пословања предузећа са унапред дефинисаним стандардима у циљу откривања девијација и значајних одступања, како би се предузела неопходна корективна акција ради обезбеђења да се сви ресурси предузећа користе на најефикаснији и најефективнији начин и тиме што потпуније остваре циљеви предузећа.³

Контрола је праћење активности да би се осигурало да су оне извршене као што је планирано и исправљање свих значајних девијација. Сви менаџери треба да буду укључени у контролну функцију чак и ако њихове јединице послују по плану.

„И посматрачи и НАСА званичници су били згранути трагичном катастрофом шатла Колумбиа у фебруару 2003. године. Истрага која је спроведена после трагедије указује на могућност да сигурносна контрола није била прецизна колико је требало да буде. Када су проблеми уочени, менаџери су их, можда, пребрзо одбацили као проблеме који нису

³Ерић, Д.; Увод у менаџмент; Економски факултет Београд, Чигоја штампа Београд; Београд, 2000.

опасни по живот, а у таквој ситуацији таква одлука може да доведе до катастрофалних последица.“⁴

Контрола је сложен и дуготрајан процес, који се састоји од великог броја подпроцеса и активности усмерених на сагледавање, анализирање и проверавање да ли се процес реализације одређеног процеса или подухвата одвија како је планирано и да ли се у току и на крају реализације остварују планирани циљеви и резултати.

Пошто отклања одступања од задатог, односно планираног циља и резултата, систем контроле делује као својеврстан регулатор процеса управљања. Без контроле није могуће остварити планиране циљеве и резултате, значи није могуће управљање.

Контрола је, као задња фаза управљања, повезана каналом повратне везе, са фазом планирања и њој доставља информације о актуелним резултатима. Пошто на тај начин преноси информације у фазу планирања о томе како тече извршење планираних циљева и задатака и каква се одступања појављују, фаза контроле омогућава да се уведу корективне акције ради смањења или елиминисања одступања. Такође омогућава да се неки планирани циљеви и задаци коригују и да се на тај начин целокупан процес управљања учини ефикаснијим.⁵

Најважнији елементи сваког система контроле су:

- 1) Унапред одређени циљеви, планови, политике, стандарди, норме, правила, одлучивање и критеријуми.
- 2) Начини мерења текућих активности, квантитативни ако је могуће.
- 3) Начини упоређења текуће активности са одређеним критеријумима.
- 4) Корекција текућих активности да би се постигли жељени резултати.

У току контролног процеса менаџери треба да развијају контролни систем. Контролни систем се дефинише као „подсистем отвореног организационог система у коме се активности усмеравају ка жељеном или унапред осмишљеном начину, који представља одређене параметре оутпута система.“ Управљачки контролни систем укључује више различитих елемената, аспеката, метода и техника контроле. Успешан контролни систем је у стању да обједини дугорочне и стратегијске са краткорочним и оперативним аспектима функционисања организације.

⁴ *Stephen P. Robbins, Mary Coulter*; Менаџмент – 8. Издање; Дата статус Београд, Београд, 2005.

⁵ Јовановић, П.; Менаџмент – теорија и пракса; Факултет организационих наука Београд; Београд, 1994.

Контролни систем мора бити тесно повезан и са елементима планске функције у организацији, нарочито стратегијским, оперативним и финансијским планирањем. Једна посебна специфичност доброг контролног система је та да он подразумева коришћење више различитих метода и техника контроле. Најважнији су методи финансијске, контроле квалитета итд.

Када контролни систем у организацији није адекватно дизајниран, јавља се велики број проблема.

- Лош квалитет производа и услуга,
- Пад или стагнирање профита,
- Губитак лидерских позиција на тржишту и смањење поруџбина од стране купаца,
- Немогућност брзог и благовременог добијања релевантних података и информација,
- Закашњења у извештавању,
- Слаб радни морал запослених и врло лоши међуљудски односи, неефикасно коришћење ресурса итд.⁶

Контролни систем би требало да има три основне карактеристике:

1. Да разјасни менаџерска очекивања и оцени запослене.
2. Да појача везу између резултата и награда.
3. Да утиче на све запослене у организацији да што боље раде свој посао.

Контролни системи могу бити парцијални и тотални. Парцијални обавештавају о одступањима, али не подразумевају предузимање акције. За разлику од њих, тотални системи не само да указују на одступања између стварних и очекиваних перформанси, већ подразумевају предузимање корективне акције. Контролни системи могу бити парцијални или тотални у зависности од тога које елементе садрже. У свему томе кључну улогу имају менаџери. За њих се понекад каже да су контролори система контроле.

Контрола се састоји од три корака: мерење стварног учинка, поређење стварног учинка у односу на стандард и предузимање менаџерских корака да би се исправиле девијације или неодговарајући стандарди. Контрола претпоставља да стандарди учинка већ постоје. Ти стандарди су специфични циљеви дефинисани током планирања на основу којег се мери процес учинка.⁷

⁶Ерић, Д.; Увод у менаџмент; Економски факултет Београд, Чигоја штампа Београд, Београд, 1994.

⁷Stephen P. Robbins, Mary Coulter; Менаџмент – осмо издање; Дата статус Београд; Београд, 2005.

Мерење

Четири извора информација која често користе менаџери да би измерили стваран учинак су: лично посматрање, статистички извештаји, усмени извештаји и писмени извештаји. Оно што се мери је важније за контролу од онога како се мери. Оно што се мери одређује, у великој мери, оно што ће људи у организацији покушати да постигну. Неки критеријуми контроле се могу применити на било коју ситуацију у којој се менаџер може наћи. На пример, пошто сви менаџери, по дефиницији, координишу радом осталих запослених, критеријуми као што је задовољство запослених или кретање запослених, као и стопе одсуствовања са посла, могу бити мерљиви.⁸

Већина послова и активности се може изразити материјалним и мерљивим терминима. Међутим када индикатор учинка не може да се изрази мерљивим терминима, менаџери треба да користе субјективне мере. Иако субјективне мере имају значајна ограничења, ипак је и то боље него ако не постоји никакав стандард и ако се занемарује контролна функција. Ако је једна активност значајна, не може се прихватити изговор да је ту активност тешко измерити.

Упоредивање

Начин упоређивања одређује степен варирања између стварног учинка и стандарда. Иако се одређене варијације учинка очекују у свим активностима, важно је утврдити прихватљив опсег варијација. Девиијације које превазилазе тај опсег постају значајне и захтевају пажњу менаџера. У фази упоређивања, менаџери се углавном баве обимом и правцем варирања.

Поступци менаџера

Трећи и коначан корак у контроли јесте предузимање менаџерских поступака. Менаџери могу да бирају између три могућа поступка: могу да не учине ништа, да коригују стварни учинак или да ревидирају стандарде.

Корекција стварног учинка – Уколико је извор варирања учинка незадовољавајући рад, менаџер ће хтети да предузме корективне мере. Примери таквих корективних мера могу да подразумевају промену стратегије, структуре, компензацију или програме обуке, редизајнирање послова или отпуштање запослених. Менаџер који одлучи да коригује стварни учинак мора да донесе следећу одлуку: Да ли треба предузети кораке неодложне или базичне корекције? Неодложна корекција коригује проблем одмах да би се пословање вратило у првобитно стање. Базична корекција узима у обзир начин и разлог

⁸Stephen P. Robbins, Mary Coulter; Менаџмент – осмо издање; Дата статус Београд; Београд, 2005.

девијације пословања и потом приступа корекцији извора девијације. Менаџери често врше рационализацију, тако што ће, на пример, изјавити да немају времена да предузму кораке базичне корекције, па зато морају да се задовоље сталним „гашењем пожара“ путем неодложне корекције.

Ревидирање стандарда – Могуће је да варирање буде резултат нереалног стандарда што значи да је циљ или превише висок или превише низак. У таквим случајевима, корективне мере су потребне у односу на стандард, а не на учинак.

1.1.Принципи контроле

Сви процеси и системи контроле у предузећу базирају се на заједничким принципима и они чине општу основу за дефинисање и изградњу одговарајућих контролних система. Постоји седам основних принципа контроле:

1. Стратешка тачка контроле;
2. Повратна веза;
3. Флексибилност контроле;
4. Организациона прикладност;
5. Самоконтрола;
6. Директна контрола и
7. Хумани фактор.⁹

СТРАТЕШКА ТАЧКА КОНТРОЛЕ

Овај принцип се односи на идеју да се добра контрола може поставити само ако се одреди неколико кључних тачака контроле и ако се контрола усмери само према овим тачкама. Према овом принципу немогуће је и непотребноконтролисати све могуће тачке. Овај принцип прави разлику између важних и неважних ствари и сугерира да се пажња усмери само на важне ствари.

ПОВРАТНА ВЕЗА

Овај принцип је веома познат и дуго се користио у техничким контролним системима. Он одређује будуће акције на основу сталних информација о актуелној ситуацији. Овај принцип се данас доста користи у техничким системима, посебно у електронским

⁹Јовановић, П.; Менаџмент – теорија и пракса; Факултет организационих наука Београд; Београд, 2005.

управљачким системима, али се његова употреба проширила и на организационе и друштвене системе. Принцип повратне везе је основни принцип контроле и налази се у широкој употреби код различитих управљачких система у предузећу.

ФЛЕКСИБИЛНОСТ КОНТРОЛЕ

Принцип флексибилности контроле захтева да сваки контролни систем буде осетљив на промене услова и спреман на промене и прилагођавање. Контролни системи морају бити флексибилни да би могли да прихвате измењене услове и да у њима могу ефикасно да функционишу.

ОРГАНИЗАЦИОНА ПРИКЛАДНОСТ

Системи и процеси контроле у предузећу треба да буду потпуно усклађени и да одговарају организацији предузећа. Контролни системи у предузећу морају бити повезани са свим деловима предузећа, да би били у стању да контролишу најзначајније активности у предузећу.

САМОКОНТРОЛА

Принцип самоконтроле подразумева да је сваки контролни систем направљен тако да је у стању да контролише себе. Ако организационе јединице у предузећу имају сопствене циљеве и системе контроле, онда је могуће обезбедити да се овим контролним системима управља унутар организационе јединице. Сви ови контролни системи морају бити повезани на нивоу предузећа.

ДИРЕКТНА КОНТРОЛА

Сваки контролни систем треба да буде направљен тако да подржава директну контролу између контролора и контролисаног. Принцип директне контроле омогућава директан увид у актуелно извођење, као и принцип повратне везе, омогућава добијање информација неопходних за рад контролних система.

ХУМАНИ ФАКТОР

Сваки контролни систем у предузећу подразумева учешће људи. Хумани фактор је обично у средини контролног система и овај систем не може да функционише без људи. На хумани фактор у процесу контроле треба обратити посебну пажњу јер код неких контролних система хумани фактор може неповољно утицати на систем контроле, па чак и да се противи контроли.

Да би контрола била сврсисходна она мора да буде ефикасна и ефективна. Да би се постигле ефикасност и ефективност система контроле он мора бити заснован на следећим принципима:

1. Поузданост информација – Информације на основу којих се врши контрола морају бити потпуно поуздане, јер се на основу њих предузимају корективне акције и планира нови менаџмент циклус.
2. Правовременост информација – То је неопходан услов да би нека информација била узета у разматрање приликом вршења контроле.
3. Контрола мора бити објективна – Критеријуми који се користе у систему контроле морају бити објективни и разуљиви. Сваки запослени мора унапред знати шта се од њега очекује, који се резултати сматрају успехом, а који неуспехом.
4. Фокусираност контроле на битна питања – Систем контроле мора бити усмерен на битна питања, односно на оне послове од којих у највећој мери зависи остваривање мисије организације.
5. Контрола мора бити финансијски оправдана – Систем контроле мора да буде економичан, т.ј. трошкови система контроле не смеју да пређу користи које систем контроле доноси.
6. Контрола мора бити усклађена са циљевима организације – Систем контроле мора да одговара свим специфичностима организације, од врсте посла којим се организација бави, па до организационе структуре.
7. Контрола мора бити флексибилна – Флексибилно постављен систем контроле омогућава да се благовремено реагује на одступања од планираних циљева и на промене у организационом окружењу.
8. Контрола мора бити конструктивна – Овај принцип захтева да резултати контроле имају практичну примену.
9. Контрола треба да буде прихваћена и спроводива – Систем контроле треба да буде креиран тако да не буде прихватљив за запослене. Контрола не треба да буде лов на грешке запослених, већ начин да се дође до информација о одступањима од планираних циљева.¹⁰

¹⁰ Драгишић, З.; Безбедносни менаџмент; Јавно предузеће „Службени гласник“, Универзитет у Београду Факултет безбедности; Београд, 2007.

1.2. Неопходност и значај контроле

Активност контроле је тесно повезана са осталим фазама процеса менаџмента – планирањем, организовањем и лидерством. Она помаже рационално коришћење организационих ресурса и остваривање постављених циљева. Контрола даје повратне информације о обављању одређених послова, побољшава комуникацију, ојачава позиције и утицај лидера.

Значај контроле је уочен давно. Почетком XX века *Alfred Sloun* из *General Motors*-а је међу првим дефинисао појам „прихватљиви ниво квалитета“, везујући га за производе који су довољно добри, али не и савршени.

По традиционалним погледима, које су заступали углавном представници научног управљања, сматрало се да контролу треба да спроведе експерт, техничке струке и да је фокус оријентисан ка тражењу и исправљању грешака које се јављају на производима. Временом, фокус контроле се ширио и данас је оријентација да се иде на свеобухватна и континуелна побољшања обављања свих активности.¹¹

Може се рећи да нема ефикасног менаџмента без ефикасне контроле. Један афоризам каже: „контрола је као отров, у малим количинама лечи, а у великим убија.“ Суштина је да у контроли треба пронаћи праву меру. Постоји велики број разлога зашто је контрола неопходна. Међу најважније можемо укључити:

- избегавање поремећаја, проблема и девијација у пословању;
- она омогућава лакше суочавање са неизвесношћу и променама;
- ради ефикаснијег функционисања и рационалнијег понашања организације;
- да би се лакше уочиле и кориговале грешке и то како у садашњости, тако и у будућности, при чему треба тражити да се оне предупреду;
- помаже у идентификовању шанси које се могу искористити и опасности којих се треба чувати или које треба избегавати;
- даје информације и идеје за предузимање корективне акције;
- даје подстицај за бољи рад менаџера и запослених, јер повезује награду са резултатима итд.¹²

¹¹Ерић, Д.; Увод у менаџмент; Економски факултет Београд, Чигоја штампа Београд; Београд, 2000.

¹²Ерић, Д.; Увод у менаџмент; Економски факултет Београд, Чигоја штампа Београд; Београд, 2000.

Контрола је потребна и због постојања ограничених ресурса којима организација располаже. Колико год ресурса појединац или организација имали у свом поседу, увек су ограничени за многе циљеве који се могу формулисати. Због тога контрола омогућава њихово ефикасно алоцирање и коришћење. Она је неопходна код свих организација – привредних, непривредних, профитних, непрофитних, производних, услужних итд.

Према речима Вилијама Уочија са Универзитета Калифорнија у Лос Анђелосу, менаџери могу да примене три широке стратегије за остваривање организационе контроле: бирократску контролу, тржишну контролу и групну контролу.¹³

Бирократска контрола је употреба правила, регулативе и формалне власти за усмеравање учинка. Она обухвата буџете, статистичке извештаје, процене учинка и слично за регулисање понашања и резултата.

Тржишна контрола обухвата употребу механизма за формирање цена како би се регулисале активности у организацијама, као да су оне економске трансакције. Бизнис јединице се у међусобном односу, кроз коришћење тих механизма, могу третирати као профитни центри и трговински ресурси. Менаџери који руководе тим јединицама могу бити вредновани на бази профита.

Групна контрола се заснива на идеји да запослени могу да деле вредности, очекивања и циљеве организације и делују у складу са њима. Када чланови организације имају заједничке вредности и циљеве и верују један другом, формалне контроле могу бити мање обавезне. Групна контрола се базира на многим међуличним процесима.

Савремени менаџмент на контролу гледа као на позитивну активност без које управљање није могуће. Контролна функција представља средство смишљеног и ефикасног остварења било каквог резултата. Посматрано из угла модерног менаџера, мерење, упоређење, анализе и извештаји нису циљ контролних активности, већ су у функцији остварења утицаја на промену понашања људи.

Контрола представља активност утврђивања, мерења и развоја квалитативних и квантитативних резултата организације, ради кориговања акција и редефинисања планских задатака. Она утврђује узроке и величину насталих одступања и извештава менаџмент или његово окружење о насталим променама. Без контролне функције, не може се активирати процес менаџмента. Контролом се утврђује степен усклађености стварног понашања организације с планираним, односно жељеним.

¹³Зечевић, М.; Модерни менаџмент монографија; Научно друштво за менаџмент и менаџере; Београд, 2010.

Менаџмент контроле може обухватати: улагања, резултате, односе резултата према улагањима, пословне функције или непосредне извршиоце.

1.3.Зашто је контрола важна?

Организација се може планирати и структурирати тако да ефикасно олакшава постизање циљева, а запослени се могу мотивисати ефикасним лидерством. Контрола је важна зато што је она крајња веза у функцијама менаџмента. То је једини начин на који менаџери могу да утврде да ли су организациони циљеви испуњени и уколико нису, због чега нису. Вредност функције контроле налази се у њеном односу према планирању, давању овлашћења запосленима и заштити радног амбијента.¹⁴

Циљеви дају одређена упутства менаџерима. Међутим само истицање циљева или прихватање циљева од запослених није гаранција да су предузети неопходни кораци да би се ти циљеви и остварили.

Као што стара пословица каже: „Циљеви који су најбоље постављени често се преокрену у супротно.“

Ефективан менаџер мора да прати да ли је задатак који други треба да обаве заиста и обављен и да ли су циљеви заиста и остварени. Управљање је један непрекидан процес, а контролне активности обезбеђују важну везу која је подршка планирању. Ако менаџери не контролишу остварење циљева, они неће моћи да знају ни да ли су њихови циљеви и планови испуњени ни које кораке треба предузети. Још један разлог због којег је контрола важна јесте давање овлашћења запосленима. Многи менаџери нису вољни да дају овлашћења својим запосленим радницима зато што се боје да ће запослени поступити погрешно због чега ће менаџер бити одговоран. Због тога су многи менаџери приморани да сами обављају послове и тиме избегну давање овлашћења.

Коначан разлог због којег менаџери врше контролу јесте да се заштити организација и физичко радно место. Имајући у виду данашње окружење с појачаним мерама безбедности, могућност терористичких напада и изненадних финансијских скандала, менаџери морају да имају планове за заштиту запослених у организацији, заштиту података и инфраструктуре.

¹⁴Stephen P. Robbins, Mary Coulter; Менаџмент – осмоиздање; Дата статус Београд, Београд, 2005.

2. ПРОЦЕСИ КОНТРОЛЕ

Контролисање представља процес који укључује три фазе:

1. Израда стандарда пословања,
2. Мерење стварних перформанси њихово поређење са утврђеним стандардима и
3. Анализа повратних информација и предузимање корективних мера (уколико је потребно).¹⁵

Стандард представља неко жељено стање. У организацији, ово жељено стање је дефинисано циљевима организације, као и њеним планираним напорима да се ти циљеви остваре. Стандарди се дефинишу за оно што се жели постићи (циљеви), као и за начине њиховог остваривања. Стандарди могу бити формулисани као уопштени захтеви, али могу бити и прецизни. Начелно посматрано, стандарди одржавају пројекцију и очекивања у вези са остварењем циљева и уложеним напорима.

Идеја о стандарду сугерише висок степен тачности мерења. Проблем који се може јавити приликом одређивања стандарда пословања тиче се тзв. објективних (мерљивих) и субјективних (немерљивих) категорија. У многим случајевима циљеви и планирани напори се могу лако превести у мерљиве стандарде пословања. Развијање и одржавање добрих односа организације с јавношћу је тешко превести у прецизне, лако мерљиве стандарде пословања. На пример, највиши ниво менаџмента (топ менаџмент) може бити заинтересован да у друштвеној заједници створи добру слику о својој организацији.

Различите су основе за израду стандарда. Некада се приликом израде стандарда пословања, као вредне смернице, могу користити претходни резултати. Још један начин за одређивање адекватног стандарда јесте и поређење успешности пословања са пословањем других фирми из исте гране. У питању је тзв. спољашње поређење. Приликом коришћења претходних или спољашњих смерница, као основе за израду стандарда, мора се водити рачуна о очекиваним променама у околини у будућности, или о томе како ће се функционисање фирме можда разликовати од других фирми из исте гране. Као резултат свега тога, стандарди се не смеју сматрати непромењљивим, а корективне акције, и треба, да укључе модификацију стандарда, као и измену планираних напора.

¹⁵Симић, И.; Менаџмент; Економски факултет Ниш; Ниш, 2007.

Сви стандарди се могу сврстати у једну од следеће четири основне групе:

- Квантитативне, какви су на пример физички, који се користе за контролу материјалних инпута,
- Квалитативне, који могу бити по некад неопипљиви,
- Финансијски, за контролу обављања операција у монетарним јединицама – могу бити исказани као трошкови, приходи или добит,
- Временски, где се дају јасно дефинисани рокови за обављање одређених активности.

У зависности од привредне гране стандарди се могу веома разликовати. На пример, у услужним делатностима неки од врло важних стандарда су време обављања услуге, време чекања, висина трошкова и сл. У индустријским организацијама стандарди се утврђују на другачијој основи, као на пример: обим производње, трошкови, тржишно учешће итд.

Сматра се да стандарди у контроли имају три главне сврхе:

1. Стандарди омогућавају запосленима да схвате шта се од њих очекује и како ће се њихов рад оцењивати,
2. Стандарди дају основу за откривање тешкоћа на послу повезаних са личним ограничењима чланова организације,
3. Они помажу смањивању могућих негативних ефеката услед неусклађености циљева између организације и њених чланова.

Следећа фаза у процесу контролисања односи се на **мерење остварених перформанси и на њихово упоређивање са дефинисаним стандардима**. Када је утврдио стандарде пословања, топ менаџер мора да обезбеди механизам за упоређивање остварених резултата са стандардом. Обично, званична организациона структура и рачуноводствена служба обезбеђују средства за мерење успешности пословања. Стварна комуникација и мрежа повратне спреге, које се користе за мерење успешности пословања, уско су повезане с формалном хијерархијом командовања у организацији.

Мерење перформанси је фаза процеса контроле која се константно понавља. Учесталост мерења зависи од типа активности и потреба органа управљања. Код техничке контроле фреквенција мерења може бити чешћа, на пример: висина притиска, температура, састав издувних гасова и сл. Мерење може бити организовано на континуираној основи или по принципу изненађења.

Када менаџер прими информацију о стварном стању, отпочиње последња фаза контролног процеса. У питању је **фаза анализе и утврђивања потребе за корективним акцијама**. Резултати извршене анализе могу послужити као искуство за будуће акције, али исто тако и за унапређење постојећих активности. Корективна акција представља менаџерску активност усмерену на „подизање“ организационих перформанси на ниво дефинисан стандардом. Корективна акција фокусирана је на кориговање организационих грешака које ометају организационе перформансе. Пре предузимања било какве корективне акције топ менаџери треба да се увере да су стандарди који се примењују, добро дефинисани, као и да су добро измерене остварене перформансе. Акцент у контроли је на спречавању грешака у будућем пословању, а тек онда на отклањању грешака у прошлости.

Контрола је динамичан процес, који је неопходно с времена на време преиспитивати и такође контролисати. То значи – поново вршити дефинисање и оцену стандарда и метода за мерење резултата. Фаза контроле је тесно повезана са активношћу планирања преко акција које се предузимају на реализацији планских одлука, али и преко механизма повратне спреге.¹⁶

Контрола је фаза процеса управљања која је тесно повезана и са осталим фазама менаџмента – организовањем и вођењем.

Процеси контроле у предузећу

Обзиром на различите пословне процесе и функције које се обављају у предузећу или организацији, могући су и различити контролни системи, а у пракси се најчешће појављују:

- Контрола квалитета производа,
- Контрола залиха,
- Контрола појединих технолошких процеса,
- Контрола одвијања процеса производње,
- Контрола буџета,
- Контрола трошкова,
- Финансијска контрола,
- Контрола извођења пројеката и др.

¹⁶Ерић, Д.; Увод у менаџмент; Економски факултет Београд, Чигоја штампа Београд, Београд, 2000.

Мало детаљније ћемо описати следеће контролне системе:

1) Контрола квалитета производа

Систем контроле квалитета производа је један од најпознатијих и најзначајнијих контролних система у предузећу. Данас нема предузећа које на било који начин не врши контролу квалитета својих производа или услуга.

Међународни систем квалитета је један интегралан систем контроле квалитета који предвиђа контролу организовања и функционисања предузећа, који обезбеђује да се у сваком делу предузећа квалитетно ради.

2) Контрола залиха

Неопходно је добром контролом залиха материјала и делова обезбедити да потребне количине материјала и делова буду у право време расположиве. Основни циљ контроле залиха материјала је да се одрже такве залихе материјала и делова које ће да омогуће ефикасну производњу, а истовремено неће да заледе велика финансијска средства у непотребно велике залихе.

3) Контрола трошкова

Основни циљ система контроле трошкова је да се обезбеди ажурно праћење трошења планираних средстава, да се правовремено уоче и утврде одступања остварених трошкова у односу на планиране и да се предузму потребне корективне акције да би се остварени трошкови ускладили са планираним.

Једноставан систем контроле трошкова обухвата праћење и контролу неколико основних врста трошкова, нпр. трошкове материјала, трошкове радне снаге и трошкове амортизације. Контролни систем обухвата, најпре планирање наведених врста трошкова и они служе као норматив, односно стандард за упоређивање са оствареним трошковима.

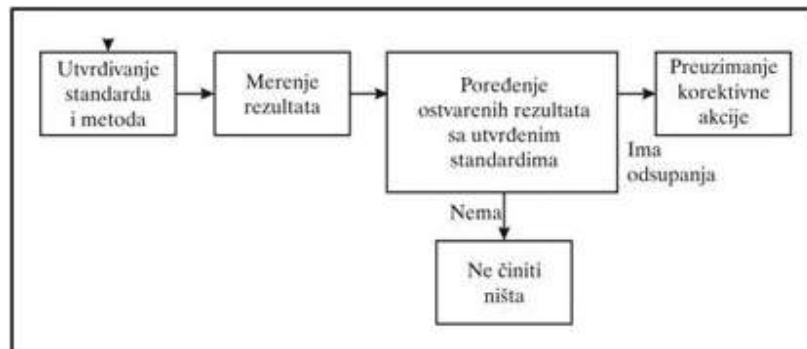
4) Финансијска контрола

Систем финансијске контроле се базира на дефинисању, праћењу, поређењу и оцени једног броја финансијских показатеља на основу којих се може сагледати успешност пословања предузећа. То је један од најзначајнијих система контроле у предузећу без кога ни једно предузеће не може да успешно управља својим пословањем и развојем и да остварује позитивне пословне резултате.

Дефинисање система финансијске контроле подразумева, да се, након одређивања финансијских показатеља који ће да чине систем контроле, одреде и стандарде, односно нормативне величине, са којима ће се актуелне вредности показатеља поредити. Као стандарди за упоређивање могу се узети величине остварене у другим предузећима или остварени просек у грани.

5) Контрола извођења пројеката

Циљ контроле реализације пројеката је да се утврди и упореди да ли се извођење пројеката на терену одвија у складу са планираном реализацијом и да се на основу тих података дефинишу управљачке акције које би извршиле корекцију уочених одступања и вратиле ток реализације пројекта у планиране оквири. Ово упоређивање остварених и планираних активности на пројекту, по правилу се, одвија у редовним временским процесима, чиме се остварује континуелна контрола извођења пројекта.



Слика 2. Процеси контроле

3. ВРСТЕ КОНТРОЛЕ

Могу се вршити бројне поделе контроле према различитим критеријумима. Полазећи од момента када менаџмент врши контролу могуће је идентификовати три типа контроле:

1. Претходна (прелиминарна, превентивна) контрола,

Контролисање у идеалном случају представља „гледање унапред“. То значи да ће менаџери, кад год то могу, настојати да спрече могућа одступања од планираних активности или понављање ранијих грешака. Менаџери примењују овај тип контроле креирајући одговарајуће мере усмерене на елиминисање ситуација које доводе до нежељених резултата.

2. Истовремена (у току активности или процеса) контрола,

Понекад је потребно извесне корекције извести у току самог процеса обављања активности. Циљ ове контроле је да се девијације и грешке отклоне оног момента када се и уоче.

3. Накнадна (енг, feedback) контрола,

Контролу је могуће вршити и након завршетка активности. Ову врсту контроле менаџери примењују како би одговарајућим корективним акцијама остварили извесна побољшања.

Накнадна контрола служи такође и као подршка за евентуалне будуће акције, у смислу спречавања понављања истих или сличних грешака.¹⁷

Са аспекта разликовања отворених и затворених система могуће је разликовати управљачку и техничку контролу.

Управљачка контрола је контрола од стране органа управљања. Она се односи на контролу целе организације или предузећа. Ова контрола се ослања и на људе и због тога је веома сложена.

Техничка контрола се односи на контролу механичких, електричних, хидрауличних или неких других техничких система који су затвореног типа. Ова контрола се не односи на цело предузеће, већ само на један његов подсистем. Она се често ослања и на машине и уређаје.

¹⁷Симић, И.; Менаџмент; Економски факултет Ниш; Ниш, 2007.

У зависности од тога колико је укључен људски фактор, контрола може бити кибернетска и некибернетска.

Кибернетски тип контроле се односи на саморегулисани контролни систем, кад се једном покрене аутоматски се контролише. У њему постоје саставни елементи, најчешће технички, који омогућавају да се по потреби, у случају одступања, укључе механизми за предузимање корективне акције.

Некибернетска контрола подразумева активно укључивање људског фактора, као саставног елемента контролног процеса.¹⁸

С обзиром на методе или технике контролисања, разликују се:

- Бюрократска и
- Децентрализована контрола.

Бюрократску контролу карактерише примена правила, прописа, писаних докумената, система награђивања, хијерархије ауторитета и других формалних механизма којима се утиче на понашање запослених и на основу којих се оцењују остварене перформансе.

Децентрализована контрола одржава вредности које су супротне вредностима садржаним у бюрократској контроли. Ова контрола се базира на социјалним вредностима, традицији, заједничким веровањима и поверењу, којима се подстиче усвајање организационих циљева. Запослени су поверљиви и менаџери се надају да су спремни да посао обављају коректно, без икаквих споља наметнутих правила и надзора.

Контрола може бити и интерна и екстерна. Интерна контрола се дешава када су појединци и групе у оквиру организације мотивисани на основама самодисциплине за извршавање одређених задатака. Везана је углавном за ниво појединца, где свако осећа потребу да ствари ради што боље и то на прави начин. Екстерна контрола је по својој природи експлицитна. Она долази споља из формалне административне „присиле“ организације.

Полазећи од нивоа менаџмента на којем се контрола врши, разликују се: оперативна, тактичка и стратегијска контрола.

Оперативна контрола односи се на активности непосредне производње производа или пружања услуга. За овај тип контроле одговоран је најнижи ниво менаџмента.

Тактичка контрола је усмерена на праћење – како су акције фирме примљене на тржишту. Ова контрола у надлежности је менаџера средњег нивоа. Задатак ових

¹⁸Ерић, Д.; Увод у менаџмент; Економски факултет Београд, Чигоја Београд; Београд, 2000.

менаџера је да прате реакције конкурената, добављача и купаца на одговарајуће акције фирме.

Стратегијска контрола у надлежности је највишег менаџерског нивоа и има за циљ ефикасно управљање компанијом током дужег временског периода (обично пет година или дуже). Путем стратегијске контроле топ менаџери настоје да процене будуће услове у окружењу како би правовремено извршили прилагођавање мисије, циљева и стратегија сопствене фирме.

Контрола стратегије може се окарактерисати као форма управљачке контроле. Стратегијска контрола треба да пружи основу за успешно прилагођавање стратегијских акција и смерница фирме у складу са променама у амбијенталном оквиру у којем фирма функционише. Стратегијска контрола је усмерена на вођење акција у корист стратегије, када се коначан резултат очекује тек за коју годину. Топ менаџери, одговорни за успех стратегије, преокупирани су следећим питањима:

- Крећемо ли се у правом смеру?
- Да ли су наше претпоставке о кључним трендовима и променама коректне?
- Да ли предузимамо критичне активности?
- Треба ли да прилагодимо или напустимо стратегију?
- Како напредујемо?
- Да ли се циљеви и планови остварују?
- Да ли трошкови и приходи одговарају пројекцијама?
- Да ли је потребно да предузимамо оперативне мере?¹⁹

Четири основна типа стратегијске контроле су:

4. Контрола примеса – Циљ контроле примеса је да систематски и континуирано проверава да ли су примесе, на којима је базирана стратегија и даље валидне.
5. Контрола имплементације – Имплементација стратегије је постепен процес који се кроз читаве серије инкременталних потеза одвија током дужег периода. Циљ ове контроле је да испита да ли ће резултати свих тих акција бити у функцији успешног остварења укупне стратегије.
6. Стратегијско посматрање – Овај тип стратегије контроле усмерен је на праћење (посматрање) широког опсега догађаја екстерне и интерне природе, који ће утицати на курс одбране стратегије.

¹⁹Симић, И.; Менаџмент; Економски факултет Ниш; Ниш, 2007.

7. Контрола посебне приватности – Ова контрола спроводи се у условима настанка изненадних и неочекиваних догађаја, када је потребно хитно и интензивно преиспитати постојећу стратегију фирме и њене актуелне стратегијске ситуације. Као резултат ове контроле фирме углавном успевају да ревидирају своје стратегије и успешно одговоре на изненадне ситуације.

Интересантна је врста контроле *путем клана* која је заснована на настојању чланова организације да припадају одређеним групама. За ову контролу је посебно битан тимски рад, координација и заједничка култура.

4. МЕНАѢРСКИ НИВОИ И КОНТОЛА И КОНТРОЛОРИ

Иако је најчешће у употреби вишеструки контролни систем, тај систем није исти на свим менаѢрским нивоима. Улога менаѢра и врста њиховог знања нису на свим нивоима исти. Они су прилагођени карактеру и захтевима пословања на тим нивоима.

Тим захтевима редовно се прилагођава и контрола. Тако се она другачије концепира за топ менаѢмент, него за средње и најниже менаѢрске позиције.

Топ менаѢрска контрола је превасходно контрола остваривања циљева организације као целине. Она обухвата и контролу остваривања циљева делова организације, образованих као профитних, инвестиционих и других центара у њој, пошто је њихово остваривање услов за остваривање циљева организације као целине.

Ова контрола се углавном базира на стандардима продаје и профита. Мерила учинка у њој су имперсонална, агрегатно постављена да одразе резултат рада организације као целине. Она су дефинисана за дуге временске периоде, од месец и више дана. Некад су постављена квартално, па и на период од годину дана.

Средњи менаѢмент има другачије контролне потребе. Овај менаѢмент је углавном заинтересован за рад и резултате рада одређених одељења у организацији, као што су маркетинг, рачуноводство, географски регион, итд. и њему контрола треба да даје те податке. Контролни систем у њему треба да буде постављен за краће временске периоде, седам или месец дана.

Контрола на најнижем менаѢрском нивоу је, по свом карактеру, операцијска контрола или, прецизније, контрола обављања радних операција у предузећу. Она се односи на активности запослених појединаца у њему. Операцијска контрола је веома лична, директно везана за рад и учинак појединаца са којима ови менаѢри руководе.

КОНТРОЛОРИ

Контролу као што је речено, врше менаџери. Њима у обављању тог задатка могу да помажу за то посебно обучени и унајмљени стручњаци у организацији. Ти стручњаци се називају контролори.

Већина великих организација има овакве стручњаке додељење појединим менаџерима као штабни органи или организовани у посебну службу контроле. Задатак ових стручњака је да снабдевају менаџере са адекватним организацијама за успешно обављање контролне функције и да за њих праве потрбне извештаје који одржавају ове информације.

Контролори нису директно одговорни за предузимање корективне акције у циљу отклањања уочених девијација у организацији и њеним пословним и другим јединицама и подјединицама. За то су одговорни менаџери. Контролори дају само савет менаџерима како то да ураде, које мере и средства да примене, што менаџери могу, а не морају да прихвате. Нпр. Контролор може да укаже менаџеру да су стварни трошкови његовог трошковног центра изнад планираних, стандардних, да је узрок томе претерани прековремени рад који треба елиминисати примањем два нова радника у стални радни однос.

Постоји више разлога за пораст значаја контролора у већини фирми. Први је стална, све већа диверзификација пословања у њима, па тиме и његова сегментација у многобројне дивизионе или производне групе, које могу да захтевају контролоре код себе. Услед овога, контролори се појављују на два нивоа у организацији – на корпоративном и дивизионалном нивоу или, још боље, на нивоу пословних јединица. Други разлог је што се организације у последње време све више задужују, па им због тога финансијска контрола све више треба. Трећи разлог је све турбулентније и конкурентније окружење у којем, да би се опстало и даље развијало, контрола утрошака и ефеката, и то на свим нивоима организације, постаје приоритетни задатак у њој.²⁰

²⁰ Теодосијевић, Р.; Менаџмент; Економски факултет Суботица; Нови Сад, 1994.

5. КОНТРОЛНИ УПРАВЉАЧКИ МЕХАНИЗМИ

Контролним управљачким механизмима се врши надзор над радом менаџера, а подстицајним управљачким механизмима се менаџери подстичу, стимулишу на реализовање власникове функције циља. Зависно од тога да ли се користе за спречавање настанка агенцијског проблема или за његово отклањање, и контролни и подстицајни управљачки механизми могу бити превентивни и корективни. Уколико постоје у оквиру самог предузећа, реч је о *интерним управљачким механизмима*, али уколико се „позајмљују“ из окружења ради се о *екстерним управљачким механизмима*.

Предузеће формира свој кодекс понашања, под утицајем макро управљачких механизма. Менаџери и власници предузећа формирају своје кодексе понашања под утицајем легалних макро управљачких механизма и под утицајем кодекса предузећа. Тако настаје сет микро управљачких механизма. Акцент је на превентивним микро управљачким механизмима – механизмима које користе власници предузећа за управљање понашањем менаџера како би реализовали своју циљну функцију и спречили настанак агенцијског проблема. Такви управљачки механизми могу бити контролни и подстицајни, креирани у самом предузећу, као интерни, али и „позајмљени“ из екстерног окружења када се интерни управљачки механизми покажу неефикасним.²¹

ИНТЕРНИ КОНТРОЛНИ УПРАВЉАЧКИ МЕХАНИЗМИ

Интерни контролни управљачки механизми су већ уграђени у менаџмент структуру предузећа. То су:

- двосмерни мониторинг,
- интерно тржиште менаџерских услуга,
- надзорни одбор и
- одбор директора.

Двосмерни мониторинг је контролни управљачки механизам који функционише у менаџмент структури предузећа на релацији принципал-агент односа. На вертикалној менаџерској хијерархијској лествици свако има и улогу принципала и улогу агента: у улози принципала контролише извршавање пренетих, делегираних послова, а у улози агента је контролисан за делегиране му послове. Не контролише само принципал агента, већ и агент принципала, путем пружања кључних информација, по ком основу се формира интерно тржиште информација.

²¹ Фигар, Н.; Управљање менаџерима; Просвета Ниш; Ниш, 1995.

Интерно тржиште информација ствара интерно тржиште менаџерских услуга, путем примене стратегије „држања ножног прста“ и стратегије „извлачења столице“.

Стратегија „држања ножног прста“ подразумева извлачење кључних информација од подређених менаџера у циљу обављања функције надређеног менаџера и по том основу напредовање, промоцију надређеног менаџера.

Стратегија „извлачења столице“ подразумева задржавање кључних информација од стране подређеног менаџера и њихово саопштавање у моменту када се види повољна прилика за напредовање, промоцију на вертикалној менаџерској хијерархијској лествици.

Надзорни одбор – Чланове и председника надзорног одбора именује скупштина, на паритетној основи из редова и власника предузећа и запослених. Он је контролни орган и за власника предузећа, и за менаџере, и за остале запослене.

Делокруг рада надзорног одбора чини:

- контрола рада управног одбора, одбора директора и генералног директора,
- контрола периодичних обрачуна и завршног рачуна,
- контрола исправности расподеле нето добити,
- контрола спровођења колективног уговора,
- контрола законитости аката предузећа.

Одбору директора се приписују важне контролне функције у двосмерном мониторингу, али и ограничена могућност његовог ефективног и ефикасног деловања због функционисања интерног тржишта информација. Његова контролна улога се састоји у томе што треба да замени топ менаџере када су перформансе предузећа испод перформанси осталих предузећа у грани.²²

ЕКСТЕРНИ КОНТРОЛНИ УПРАВЉАЧКИ МЕХАНИЗМИ

Њих чине:

- екстерно тржиште менаџерских услуга,
- екстерни боундинг и
- тржиште за корпоративну контролу.

²² Фигар, Н.; Управљање менаџерима; Просвета Ниш; Ниш, 1995.

Екстерно тржиште менаџерских услуга– У тржишним економијама цене менаџерских услуга се формирају на тржишту менаџера, као сегменту тржишта радне снаге. Понуда менаџерских услуга, као специфичне робе и ретког ресурса, ограничена је у једном датом временском интервалу. Јако је изражена информациона асиметрија између продаваца и купаца менаџерских услуга, па екстерно тржиште менаџерских услуга не представља јаку форму ефикасности менаџерског тржишта рада.

Екстерни бондинг се обавља преко:

- екстерних бондсмена,
- екстерних инвеститора и
- екстерне редовне ревизије.

Сви учесници у двосмерном мониторингу у улози агента имају својство бондсмена (опуномоћеника) у односу на власника предузећа, јер је на њих пренео право управљања и право руковођења предузећем уз њихово јемство да ће заступити власникове интересе. Када нема довољно поверења у интерне бондсмене или су они неефикасни у реализовању власникове циљне функције, власник предузећа ангажује тзв. екстерне бондсмене, који врше мониторинг над радом интерних бондсмена.

Тржиште за корпоративну контролу се сматра корективним контролно-управљачким механизмом екстерног тржишта менаџерских услуга.

ЗАКЉУЧАК

Функција контроле иако је четврта од четири управљачке функције, **сигурно** није најмање важна. Контрола је неизоставна „карика“ и уз планирање, организовање и вођење чини ланац процеса менаџмента. Свака од ових „карика“ је од изузетне важности за успешност сваке организације. Функција контроле омогућава менаџерима да контролишу и ефикасност претходне три функције: планирање организовање и вођење.

Контролом се утврђују резултати, степен остварења у односу на планиране величине. Планови су полазна основа за спровођење процеса контроле. Они су једна врста дефинисаних стандарда на основу којих се утврђује успех у пословању предузећа. И због тога контрола има јаке везе са функцијом планирања.

Успешност водећих компанија у свету лежи у снажној контроли најважнијих пословних операција. Уз добро конфигурисани контролни систем, фирме успевају да повећају своју конкурентску способност, развијају добре производе и обезбеде висок степен конзистентности у пружању услуга. На тај начин стичу лидерске позиције на тржишту.

„Контрола је као отров: у малим количинама лечи, а у великим убија.“

Без успешне контроле, нема ни успешног менаџмента!

ЛИТЕРАТУРА:

1. Ерић, Д.; Увод у менаџмент; Економски факултет Београд, Чигоја штампа Београд; Београд, 2000.
2. Јовановић, П.; Менаџмент – теорија и пракса; Факултет организационих наука Београд; Београд, 2004.
3. *Stephen P. Robbins, Mary Coulter*; Менаџмент – осмо издање; Дата статус Београд; Београд, 2005.
4. Симић, И.; Менаџмент; Економски факултет Ниш; Ниш, 2007.
5. Драгишић, З.; Безбедносни менаџмент; Јавно предузеће „Службени гласник“, Универзитет у Београду Факултет безбедности; Београд, 2007.
6. Зечевић, М.; Модерни менаџмент монографија; Научно друштво за менаџмент и менаџере; Београд, 2010.
7. Фигар, Н.; Управљање менаџерима; Просвета Ниш; Ниш, 1995.
8. Тодосијевић, Р., Ахметагић, Е., Бабић, М., Пенезић, Р.; Менаџмент; Економски факултет Суботица; Нови Сад, 1994.