MENADZMENT

Sadrzaj:

Funkcije menadžmenta……………………………………………..2

1.  Uvod.......................................................................................3

2. Kontrola kao faza menadžment procesa.................................4

3.  Neophodnost i znacaj kontrole...............................................5

4. Proces kontrole........................................................................6

5. Fokus kontrole i karakter efektivne kontrole...........................10

6. Vrste kontrole.........................................................................13

7. Zakljucak................................................................................15

Literatura....................................................................................16

***Funkcije menadžmenta***

**Menadžment kao naučna disciplina je počeo da se izučava 1911.godine, a kod nas tek 1990.godine. Pod menadžmentom se najčešće podrazumeva skup znanja o upravljnju preduzećem kao organizacionim sistemom. Menadžment je proces odlučivanja o ciljevima organizacionog sistema i načina njegovog ostvarenja. Menadžment je proces rada sa ljudima uz uključivanje ostalih organizacionih resursa. Meri Parker Fole je dala definiciju menadžmenta koja glasi:**

**„Menadžment je veština obavljanja posla preko drugih ljudi.“**

**Osnovne funkcije menadžmenta su:**

**1.Planiranje**

**2.Organizovanje**

**3.Vođenje ili rukovođenje**

**4.Kontrola**

****

**Slika 1.**

**Kontrola je menadžerska aktivnost koja zahteva nadgledanje, ocenu, merenje i poboljšanje različitih aktivnosti u organizaciji s ciljem da se identifikuju učinci i preduzmu korekcije, ukoliko je potrebno, u odnosu na planske ciljeve i zadatke, odnosno utvrđene normative ili standarde poslovanja i razvoja organizacije.**

***Kontrola kao funkcija menadžmenta predstavlja***

***proces „praćenja“ aktivnosti da bi se osiguralo***

***da su one izvršene kao što je planirano i***

***ispravljenje bilo kojih značajnijih devijacija.***

**Robbins, S.P., Coulter, M.**

***1. Uvod***

 Nema ni jednog ozbiljnog učesnika u menadžmentu koji neće pomenuti kontrolu kao jednu od aktivnosti i funkcija procesa upravljanja, a kontrolisanje kao jednu od najvažnijih menadžerskih aktivnosti.

Tajna uspeha svake vodeće kompanije u svetu u velikoj meri leži u snažnoj kontroli najvažnijih poslovnih operacija. Uz dobro konfigurisani kontrolni sistem, firme uspevaju da povećaju svoju konkurentsku sposobnost, razviju dobre proizvode i usluge i obezbede visok stepen konzistentnosti u pružanja usluga.

Kontrola je značajna za menadžere, oni moraju da obezbede da se aktivnosti organizacije odvijaju na pravi način i da kreiraju odgovarajuću vrednosti za potrošace i vlasnike. U menadžmentu kontrola ima širok spektar različitih značenja i pojam se može koristiti za kontrolu kvaliteta proizvoda i usluga, kontrolu finansijskog poslovanja i rezultata, kontrolu proizvodnje, zaposlenih, itd.

Ukoliko menadžeri kvalitetno ne obavljaju ovu menadžersku funkciju mogu se javiti mnogi problemi, sa veoma ozbiljnim posledicama po svaku organizaciju. Neke od njih su nezadovoljstvo potrošaca, nemogućnost plaćanja računa, visoki troškovi, pad profita, kašnjenja u isporuci proizvoda ili vršenju usluga, nedostatak sirovina i materijala, loš kvalitet, itd.

Kontrola omogućava, efikasno funkcionisanje bilo koje organizacije preko poređenja planiranog i ostvarenog. U svemu tome glavnu ulogu imaju informacije.

***2. Kontrola kao faza menadžment procesa***

Pojam kontrole je definisan na razlčite načine. Za kontrolu se sreću i različiti termini, kao što su: verifikacija, supervizija, provera, nadzor, ocena, monitoring, regulisanje, itd. Za razliku od nekih drugih pojmova u menadžmentu, između stučnjaka ne postoje suštinske razlike u pogledu shvatanja njene suštine. To je moguće videti iz uporednog pregleda svega par definicija.

Jednu od prvih definicija kontrole dao je Anri Fejo još početkom XX-og veka. On ju je definisao kao "*Aktivnost koja se sastoji u verifikaciji da li se svi poslovi obavljaju u skladu sa usvojenim planskim ciljevima, izdatim naredbama i utvrđenim principima. Njen cilj je da otkrije slabosti i greške kako bi se sprečila velika odstupanja ".*

Kontrole je Tanenbaum definisao kao "*Aktivnost koja pogađa ponašanje pojedinaca ili grupa da bi se uskladile sa necijim željama*".

Sveobuhvatno i veoma obimno definisanje kontrolnog procesa dao je Robert Mokler kao "*Sistemskog napora ka utvrđivanju performanskih standarda za planske ciljeve, - utvrđivanje informacionog sistema, kako bi se upoređivali stvarni rezultati poslovanja preduzeća sa unapred definisanim standardima u cilju otkrivanja devijacija i značajnih odstupanja, kako bi se preduzela neophodna korektivna akcija radi obezbeđenja da se svi resursi preduzeća koriste na nejefikasniji i najefektivniji način i time što potpunije ostvare ciljevi preduzeća*".

**Prostim rečima**, **kontrola je faza procesa upravljanja u kojoj menadžeri vrše proveru ostvarivanja upravljačkih odluka, efikasnosti organizovanja i liderstva, i gde ukoliko je to potrebno, preduzimaju mere korektivne akcije na otklanjanju poremećaja.**Srž kontrole se sastoji u skupljanju informacija o trenutnim rezultatima tekućih aktivnosti organizacije, kako bi se izvršilo njihovo upoređenje sa planiranim očekivanjima. Konačan rezultat tog upoređenja je otkrivanje mogućih odstupanja i različitih problema, njihovih uzroka i traženje načina za njihovo otklanjanje.

U toku kontrolnog procesa treba da se razvije **kontrolni sistem***.*Kontrolni sistem se definiše kao podsistem otvorenog organizacionog sistema u kome se aktivnosti usmeravaju ka unapred osmišnjenom nacinu, koji predstavlja određene parametre kontrolnog sistema. Upravljački kontrolni sistem čine više razlicitih elemenata, metoda i tehnika kontrole. Dobro izabran kontrolni sistem je u stanju da spoji dugoročne i strategijske sa kratkoročnim i operativnim aspektima funkcionisanja organizacije. Sistem čini kombinaciju spoljnih mehanizama kontrole sa unutrašnjom samokontrolom članova organizacije.

Sistem mora biti povezan i sa činiocima planske funkcije u organizaciji, pogotovo strategijskim, operativnim i finansijskim planiranjem. Posebna specificnosti dobrog kontrolnog sistema je ta da podrazumeva korišcenje različitih metoda i tehnika kontrole. Najvažnije su metode finansijske kontrole, kontrole kvaliteta, itd., kao i da sadrži i upravljački informacioni sistem.

Koliki je značaj kontrolnog sistema za organizaciju, možemo videti u slučaju kada nije pravilno dizajniran. Tada se javljaju problemi, koji ukazuju na očigledne propuste u organizaciji:

•  Loš kvalitet proizvoda i usluga

•  zakašnjenja u izveštavanju,

•  pad ili stagniranje profita,

•  slab radni moral zaposlenih i vrlo loši meduljudski odnosi,

•  gubitak liderskih pozicija na tržištu i smanjenje porudžbina od strane kupaca,

•  nemogućnost brzog i blagovremenog dobijanja relevantnih podataka i informacija,

•  neefikasno korišcenje resursa, itd.

Da bi se oni popravili, menadžeri moraju da posvete veliku pažnju kontroli. Potrebno je istaći da kontrolni sistemi mogu biti parcijalni ili totalni.

-Parcijalni sistemi obaveštavaju o odstupanjima, ali ne podrazumevaju preduzimanje akcije.

-Totalni sistem ukazuje na odstupanja između stvarnih i očekivanih performansi, kao i da podrazumeva preduzimanje korektivne akcije.

Treba istaći da po nekim podelama, kontrolni sistem bi trebalo da ima tri osnovne karakteristike:

•  Da razjasni menadžerska očekivanja i oceni zaposlene.

•  Da pojača vezu između rezultata i nagrada.

•  Da utiče na sve zaposlene u organizaciji da što bolje rade svoj posao.

***3. Neophodnost i značaj kontrole***

 Aktivnost kontrole je čvrsto povezana sa ostalim fazama procesa menadžmenta - planiranjem, organizovanjem i liderstvom. Kontrola pomaže racionalno korišcenje organizacionih resursa i ostvarivanje postavljenih ciljeva. Ona je sastavni deo u svim fazama procesa menadžmenta i uopšteno doprinosi njihovom poboljšanju i unapređenju menadžerske aktivnosti. Kontrola daje povratne informacije o obavljanju određenih poslova, poboljšava komunikaciju, ojačava pozicije i uticaj lidera.

Sa punim pravom moženo govoriti da nema efikasnog menadžmenta bez uspešne kontrole. Suština je da kontrola treba da se koristi u pravoj meri.Veliki je broj razloga zašto je kontrola neophodna. Najvažnije možemo spomenuti:

•  Ona omogućava lakša suočavanja sa neizvesnošću i promenama.

•  Izbegavanje poremećaja, problema i devijacija u poslovanju.

•  Da bi se lakše uočile i korigovale greške, i to kako u sadašnjosti, tako i u budućnosti, pri čemu treba težiti da se one preduprede.

•  Pomaže u identifikovanju šansi koje se mogu iskoristiti i opasnosti kojih se treba čuvati ili koje treba izbegavati.

•  Radi efikasnijeg funkcionisanja i racionalnijeg ponašanja organizacije kao što je poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga ili skraćenja proizvodnog ciklusa.

•  Daje informacije i ideje za preduzimanje korektivne akcije.

•  Daje podsticaj za bolji rad menadžera i zaposlenih, jer povezuje nagradu sa rezultatima, itd.

 Usled postojanja ograničenih resursa kojima organizacija raspolaže kontrola je više nego neophodna. Bez obzira koliko god resursa pojedinac ili organizacija imaju u svom posedu, uvek su ograničeni za mnoge ciljeve koji se mogu formulisati. Zbog toga, kontrola omogućava njihovo efikasno alociranje i korišcenje. U tom smislu ona je neophodna kod svih organizacija - privrednih, neprivrednih, profitnih, neprofitnih, proizvodnih, uslužnih, itd.

***4. Proces kontrole***

 Suštinske razlike između mnogih učesnika u menadžmentu ne postoje kada u pitanju proces kontrole. Treba istaći da pre početka kontrole je neophodno odrediti područje koje kontrolišemo. To je sasvim razumno, pošto svaki pojedinac ili organizacija mora tačno da zna šta želi da proveri. Posle toga, kontrola se posmatra kao proces koji se sastoji iz minimum četiri osnovna koraka:

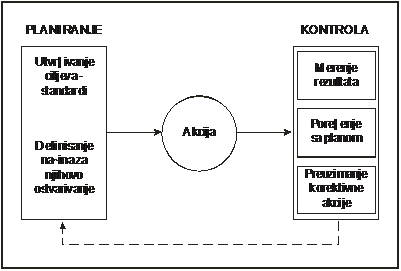
•  **Utvrđivanja standarda i metoda za merenje rezultata**- poželjno je ovaj korak obaviti još u fazi planiranja. Misli se na ključnu aktivnost u procesu kontrole koja najdirektnije povezuje ove dve važne menadžerske funkcije.

•  **Merenje rezultata i performansi organizacije**- za uspešnost ovog koraka poželjno je da zadaci i ciljevi budu kvantitativno formulisani, i to u različitim oblicima - vrednost, količina, vreme, procenti, itd.

•  **Poređenje ostvarenih rezultata sa utvrđenim standardima**- suština je da se prepoznaju i identifikuju eventualna odstupanja, problemi i poremećaji.

•  **Preduzimanje mera korektivne akcije**- vrši se u slučaju postojanja odstupanja stvarnih rezultata u odnosu na planske standarde. Ukoliko ih nema i postoje pozitivni rezultati, tada menadžeri dozvoljavaju da se aktivnost odvija na već započeti način.

 Kontrola je dinamičan proces, koji je neophodno s vremena na vreme preispitivati i takođe kontrolisati. To znači, ponovo vršiti definisanje i ocenu standarda i metoda za merenje rezultata. Tako je faza kontrole tesno povezana sa aktivnošću planiranja preko akcija koje se preduzimaju na realizaciji planskih odluka, ali i preko mehanizma povratne sprege. Najbolje možemo videti na slici 2., veze između ove dve faze procesa menadžmenta.

Kontrola je faza procesa upravljanja koja je povezana i sa ostalim fazama menadžmenta - organizovanjem i vođenjem. Veza sa planiranjem je ubedljivo najjača, pošto se u njemu definišu planske odluke, pre svih ciljevi koji se najčešce uzimaju kao standardi u kontroli.

*Slika 2. - Povezanost planiranja i kontrole*

 Menadžeri bi bili zadovoljni kada bi mogli da formulišu takve ciljeve koji bi automatski predstavljali standarde u kontroli. Ciljevi moraju biti jasni i specificirani, dati u merljivoj formi (po mogućnosti kvantitativno) i sa preciznim rokovima, da bi mogli biti korišceni kao standardi u kontroli. Ipak, u praksi postoje mnogi problemi prilikom **utvrdivanja standarda***.*

Standardi u kontroli se mogu definisati kao ciljevi, zadaci ili rezultati koji se žele ostvariti u određenom periodu vremena. Od njihovog formulisanja zavisi efikasnost celog procesa kontrole. Za standarde se mogu uzimati različiti pokazatelji. Svi standardi se mogu svrstati u jednu od sledeće četiri osnovne grupe:

•  kvantitativne, kakvi su fizički, koji se koriste za kontrolu materijalnih inputa,

•  kvalitativne, koji mogu biti ponekad neopipljivi;

•  finansijski, za kontrolu obavljanja operacija u monetarnim jedinicama - mogu biti iskazani kao troškovi, prihodi, ili dobit;

•  vremenski, gde se daju jasno definisani rokovi za obavljanje određenih aktivnosti.

 Standardi moraju biti prilagođeni tipu i grani delatnosti organizacije. U zavisnosti od grane delatnosti, standardi se mogu veoma razlikovati. U uslužnim delatnostima neki od vrlo važnih standarda su vreme obavljanja usluge, vreme čekanja, visina troškova i tome slično. Kod privrednih organizacija standardi se određuju drugačije, reč je o: obimu proizvodnje, troškovima, tržišnom učešcu, itd.

Smatra se da standardi u kontroli imaju tri glavne svrhe, koje su povezane sa ponašanjem zaposlenih:

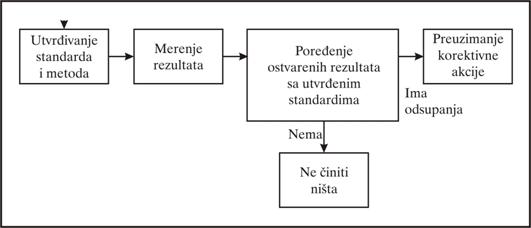
•  Standardi omogućavaju zaposlenima da shvate šta se od njih očekuje i kako će se njihov rad ocenjivati. Tako oni pomažu zaposlenima da efikasnije rade.

•  Standardi daju osnovu za otkrivanje teškoća na poslu, vezanih sa ličnim ograničenjima članova organizacije. Najčešce teškoće su neodgovarajuće sposobnosti, nedovoljan trening, neiskustvo, itd.

•  Pomažu smanjivanju mogućih negativnih efekata usled neusklađenosti ciljeva između organizacije i njenih članova. To može imati izuzetno negativne efekte, a do toga može doći iz različitih razloga.

Faza procesa kontrole koja se konstantno ponavlja je **merenje rezultata**(performansi). Učestalost merenja zavisi od vrste aktivnosti i zahteva organa upravljanja. Merenje može biti organizovano na kontinuiranoj osnovi ili po principu iznenađenja. Kod tehničke kontrole učestalost merenja može biti češća (visina pritiska, temperatura, sastav izduvnih gasova, i sl).

Za jedan od najlakših koraka u procesu kontrole se smatra **upoređivanje ostvarenih rezultata sa utvrđenim standardima***.*Ukoliko nema odstupanja, odnosno ukoliko su tekući rezultati u skladu sa planiranim i utvrđenim standardima menadžeri zaključuju da se aktivnost odvija normalno i neće ništa dirati što bi moglo da utiče na promenu dinamike i obima aktivnosti organizacije. Ukoliko dođe do značajnih odstupanja između tekućih rezultata u odnosu na utvrđene standarde, tada menadžeri moraju preduzeti četvrti korak procesa kontrole - korektivnu akciju. Ovaj aspekt kontrole, kao i kontrolni proces moguće je plastičo videti na slici 3.



*Slika 3. - Proces kontrole*

**Preduzimanje korektivne akcije**je korak procesa kontrole kome se pristupa ukoliko tekući rezultati bitnije odstupaju od postavljenih standarda. Korektivna akcija podrazumeva izmenu jedne ili više aktivnosti u poslovanju preduzeća. Kontrola je dinamičan i kontinualan proces. Korektivna akcija predstavlja početak za otpočinjanje novog kontrolnog procesa. Zbog toga, u ovoj fazi je neophodno izvršiti i preispitivanje standarda i njihovu ocenu.

Postoje nekoliko kriterijuma na osnovu kojih se može oceniti kvalitet kontrolnog sistema u nekoj organizaciji:

•  **Tačnost**- kontrolni sistem mora davati tačne podatke i ukazati na sve probleme koji se javljaju u funkcionisanju organizacije. Ukoliko podaci nisu tačni ne može se preduzeti efektivna korektivna akcija.

•  **Pravovremenost**- prave informacije je neophodno saopštiti u pravo vreme. Često zakašnjenja mogu prouzrokovati mnoge probleme i troškove.

•  **Ekonomičnost**- to je odnos prihoda i troškova za održavanje kontrolnog sistema u organizaciji. Ekonomičan je samo onaj sistem čije su koristi veće od troškova.

•  **Fleksibilnost**- proces kontrole mora biti sposoban da se brzo prilagođava na promene okolnosti i spreman da uvažava nove.

•  **Razumljivost**- kontrola nema vrednost ako je niko ne razume. Ponekad je potrebno koristiti manje komplikovane standarde i metode za merenje rezultata.

•  **Razumni kriterijumi**- utvrđivanje standarda, pri njihovom određivanju treba biti oprezan. Neophodno je da su formulisani na način koji stimuliše i motiviše. Nije dobro da budu nerazumno ili suviše visoki, pošto mogu delovati negativno na motivaciju.

•  **Kontrola strategijskih tačaka**- nije moguće kontrolisati sve što se dešava u organizaciji. Tako nešto ne bi imalo nikakvog smisla, samo bi dovelo do nepotrebnog rasipanja ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa. Zato je neophodno da definišu kritične tačke u sistemu poslovanja organizacije čije praćenje će davati relevantne informacije o svim bitnim aspektima aktivnosti preduzeća. Reč o kontroli manjeg broja aktivnosti, događaja, pojedinaca ili grupa čije poslovanje ima veliki udeo u ukupnom funkcionisanju organizacije.

•  **Isticanje izuzetaka**- menadžeri nisu u stanju da kontrolišu celokupnu aktivnost organizacije, potrebno je da kontrolu strategijskih tačaka usmere samo ka izuzecima. Tako će doći do racionalizacije celog kontrolnog procesa i smanjenja broja informacija kojima menadžeri mogu biti "zatrpani".

•  **Višestruki standardi**- uvek je opasno oslanjanje na samo jedan standard ili kriterijum pošto može dovesti do pogrešnih zaključaka. Umesto uskog pogleda zasnovanog na korišcenju jednog standarda preporučuje se korišćenje višestrukih standarda u kontroli. Njihovo korišćenje ima bar dva pozitivna efekta:

-teža mogućnost manipulisanja

-eliminisanje problema subjektivnosti koji se javlja pri korišcenju samo jednog standarda ili kriterijuma.

 •  **Korektivna akcija**- kontrolni sistem koji samo ukazuje na probleme i odstupanja u obavljanju operacija nije uvek efikasan. Efikasan kontrolni proces mora da sadrži i predloge za efikasne korektivne akcije kojima se problemi eliminišu.

***5. Fokus kontrole i karakter efektivne kontrole***

 Objašnjavajući kontrolu kao fazu procesa menadžmenta vrlo je bitno odgovoriti na pitanja "Šta se sve može i šta treba kontrolisati u organizacijama?" U iznalaženju pravih odgovora mogu postojati različiti pristupi. Jedan je pristup takozvane **resursne zavisnosti**, koji podrazumeva da menadžeri treba da vrše kontrolu samo u onim područjima u kojima zavise od resursa koji su neophodni da bi se ostvarili postavljeni organizacioni. Drugi pristupi je **kontrola strategijskih tačaka**, gde se vrši izbor područja poslovanja koja su bitna za ispunjivanje organizacionih ciljeva.

Potrebno je istaći da se vremenom fokus kontrole širio. Na početku orijentacija je bila isključivo ka kontroli proizvoda i usluga, kasnije i procesa. Sada se smatra da fokus kontrole mora biti postavljen veoma široko i mora obuhvatati najmanje pet osnovnih podrucja:

•  **Inpute**- tu se vrši kontrola fizičkih i materijalnih resursa, finansijskih sredstava, kadrova, informacija, i slično. Kod kontrole inputa moguće je sprovesti takozvanu anticipativnu kontrolu ( *feedforward*) koja se vrši pre otpočinjanja transformacionog procesa i koja može biti preventivnog karaktera. Jasno je da bez kvalitetnih inputa ne mogu biti ni dobri outputi.

•  **Proces**- reč je o kontroli koja se odnosi na obavljanje operacija, to jest redovnu delatnost organizacije. Ona se sprovodi u toku celog transformacionog procesa i mora da reaguje odmah ukoliko se uoče problemi ili određene devijacije.

•  **Outpute***-*odnosi se na kontrolu rezultata, gotovih proizvoda ili finalnih usluga, (*feedback*) koja se ostvaruje posle završetka transformacionog procesa. Njena realizacija deluje povoljno na poboljšanje odvijanja ovih procesa u buducnosti, ali ne može izmeniti realizovane rezultate. Nekada je fokus kontrole bio isključivo na njima, ali danas se značajno proširio.

•  Druge **faze procesa upravljanja***-*kontrola se prožima i sa ostalim fazama menadžmenta. Mora se istaći je da treba kontrolisati načine obavljanja pojedinih menadžerskih aktivnosti, planiranja, organizovanja, komuniciranje, naređivanja, vođenja, pa i same kontrole. Smisao kontrole se sastoji u unapređenju celog procesa.

•  **Okruženje**- fokus kontrole u savremenim uslovima mora biti što je moguće šire postavljen, pošto je sve veći stepen promena iz okruženja koje utiču na poslovanje organizacija. Na taj način sve više eksterno i interno okruženje organizacija postaje predmet kontrole, što menadžerima omogućava da identifikuju niz šansi, opasnosti, slabih i jakih strana i na taj način poboljšaju donošenje odluka.

 Postoji više zahteva o kojima treba voditi računa kada se formuliše kontrolni sistem jedne organizacije. Jedan od najvažnijih je da kontrola bude efektivna.

Postoji više karakteristika koje moraju biti zadovoljene da bi se to postiglo:

•  **Sistem kontrole mora biti pravilno fokusiran**. Potrebno je odrediti koji fokus kontrole obuhvatiti. U savremenim uslovima, on mora biti postavljen što šire.

**•  Da je orijentisan ka budućnosti.** Efektivan sistem kontrole mora da bude okrenut ka budućnosti i sposoban da reaguje na buduće događaje.

•  **Orijentisanost ka rezultatima**. Cilj kontrole je da utvrdi efikasnost funkcionisanja organizacije. Zato je bitno da kontrola tako bude zasnovana da doprinosi podizanju najvažnijih organizacionih performansi.

•  **Multidimenzionalnost**. Odnosi se na karakteristiku kontrole koja mora da obuhvata više važnih aspekata funkcionisanja svake organizacije - inpute, procese, outpute. Drugim rečima, ovaj zahtev se svodi na potrebu obuhvatanja što adekvatnijeg fokusa kontrole.

•  **Realnost, razumljivost i blagovremenost.** Kontrola mora biti zasnovana na realnim očekivanjima, fer i objektivnim standardima i razumljiva za sve članove organizacije.

•  **Da uvažava poslovanje organizacije i karakter njene organizacione strukture**. Sistemi kontrole se veoma razlikuju između organizacija. To je posledica prirode delatnosti. Ova karakteristika se naziva i prihvatljivost u smislu da je kontrola prihvatljiva za sve članove organizacije. Jedna od najpoželjnijih stvari je da kontrolni sistem bude tako dizajniran da podstiče samokontrolu članova organizacije.

**•  Da je u skladu sa najvažnijih upravljačkim odlukama**. Efektivnost mora da doprinosi ostvarivanju menadžerskih odluka, ciljeva i strategija, planova, procedura, itd.

•  **Da je fleksibilna**, da uvažava promene u okruženju i da se na vreme prilagođava.

•  **Troškovna efikasnost.** Kontrola ima troškovnu dimenziju, koja u određenim situacijama nije zanemarljiva. Nije dobro ukoliko sprovođenje kontrole donosi gubitke.

**•  Da je tačna i precizna.**

Treba pomenuti još neke od mogućih principa efektivne kontrole:

•  **Kontrola strategijske tačke**, suština je u tome da se kontrola vrši samo onda kada se aktivnost približi određenoj kritičnoj tački, u suprotnom nije neophodna intervencija.

•  **Povratna sprega** ( *feedback*), vrlo bitan element i princip u kontroli, koji podrazumeva prilagođavanje budućih odluka i akcija na osnovu znanja i informacija o prošlosti i budućnosti. Ideja se sastoji u eliminisanju mogućnosti ponavljanja grešaka.

•  **Fleksibilna kontrola**, svaki sistem kontrole mora reagovati na promene kako eksternih, tako i internih uslova.

•  **Organizaciona podobnost**, suština je da odgovara organizaciji, njenoj strukturi, toku informacija, kanalima komuniciranja i da je prihvatljiva za članove organizacije.

•  **Samokontrola**, gde svaki pojedinac i organizacioni deo mora sam da kontroliše obavljanje sopstvenih operacija kako bi se uvideli problemi i na vreme da eliminisali.

•  **Direktna kontrola**, jedan od klasičnih principa kontrole koji se sastoji u postojanju direktne veze onoga ko kontroliše sa onima koji su kontrolisani.

•  **Afirmisati ulogu ljudskog faktora**, u okviru kontrole ljudi su najvažniji faktor, pa sistem kontrole mora biti prilagođen njihovim zahtevima i potrebama.

Nisu svi aspekti kontrole *a priori*pozitivni. Loše dizajnirani ili neuskladeni sistemi kontrole mogu imati čitav niz negativnih posledica. Neke od njih su:

•  **Promene u ponašanju zaposlenih**. Zaposleni se prilagođavaju kontrolnim sistemima. Ljudi su racionalna bića i oni će uvek pokušavati da pronađu lakši put u svakom kontrolnom sistemu.

•  **Operativna zakašnjenja**. Kašnjenje u obavljanju pojedinih aktivnosti ili tipova kontrole može dovesti do mnogih problema.

•  **Negativni stavovi u organizaciji prema kontrolnoj funkciji**. Ovaj problem je posebno izražen tamo gde je sistem kontrole loše dizajniran.

•  **Poremećaji u međuljudskim odnosima**. Često personalni konflikti mogu destruktivno delovati i na obavljanje kontrolne funkcije.

 Kako i u svakodnevnom životu treba imati mere, tako i u obavljanju ove važne menadžerske aktivnosti potrebno je imati mere koje ne treba preći. Nije moguće baš sve kontrolisati šta se dešava u organizaciji. Previše kontrole znači ograničavanje autonomije zaposlenih i gušenje slobode. Premalo kontrole može delovati destimulativno i uticati na neodgovorno ponašanje i pravu anarhiju. Mudrosti menadžmenta je naći pravu meru u mnogim stvarima, pa i u izgradnji pravilnog kontrolnog sistema.

***6. Vrste kontrole***

 Sa aspekta razlikovanja otvorenih i zatvorenih sistema moguće je razlikovati **upravljačku** i **tehničku kontrolu**. *Upravljačka kontrola*je kontrola od strane organa. Odnosi se na kontrolu cele organizacije ili preduzeća, koje posmatramo kao otvorene sisteme, a koji dolazi u različite odnose sa okruženjem. Ona se oslanja na ljude i zbog toga je veoma složena. Često postoje problemi u vezi izbora standarda za merenje rezultata. Šira je od tehničke koja je njen sastavni deo.

*Tehnička kontrola*se odnosi na kontrolu mehaničkih, električnih, ili nekih drugih tehničkih sistema koji su po prirodi zatvorenog tipa. Ona se ne odnosi na celo preduzeće, vec samo jedan njegov podsistem. Jednostavnija je, pošto se često oslanja na mašine i uređaje. Posebno je značajna kod automatizovane proizvodnje. Zahteva tačne i precizne podatke.

Značajan kriterijum za podelu kontrole je prema nivou menadžera koji je obavljaju. U tom smislu moguće je razlikovati: **strategijsku, taktičku**i **operativnu kontrolu***.*

***Strategijska kontrola***je vezana za top menadžment. Ona vodi računa o interesima celine organizacije i ima dugoročnu orijentaciju. U prvom planu ovog tipa kontrole je praćenje događaja u okruženju. Vezana je za promene strategijske pozicije, ima usmeravajuce dejstvo i vrlo je značajna za otkrivanje kritičnih faktora poslovnog uspeha koji mogu doneti preduzeću konkurentske prednosti na tržištu i ostvarivanju strategijskih ciljeva.

***Takticka kontrola***je uglavnom vezana za srednje linije menadžera. Ponekad se naziva i kontrolom rentabiliteta, pošto je vezana za određivanje rentabilnosti pojedinih proizvoda, organizacionih delova, segmenata tržišta ili potrošača. Sprovodi se periodičnim praćenjem rezultata preduzetih akcija. Povezana je sa promenom konkurentske pozicije organizacije.

***Operativna kontrola***je vezana za niže nivoe menadžmenta, to jest menadžere prve linije. Ona je kratkoročno orijentisana i odnosi se na praćenje svakodnevnih aktivnosti, poslova i rezultata na nivou pojedinaca i grupa. Sprovodi se u toku određenih intervala vremena, recimo jedne godine. Suština je u kontroli tekućih aktivnosti organizacije, što se vrši poređenjem tekućeg poslovanja sa planiranim rezultatima. Ona je osnova za preduzimanje kratkoročnih korektivnih akcija. Vezuje se za operativne promene koje ne tangiraju odnos organizacije i okruženja.

Sa aspekta vremena kada se realizuje moguće je razlikovati **preventivnu**i **korektivnu** kontrolu. *Korektivna kontrola*ili *feedback kontrola*je po svojoj suštini *ex post kontrola,*što znači da menadžeri reaguju tek kada su se dogodila odstupanja.

*Preventivna*ili *preliminarna kontrola*( *feedforward*) je u stvari *anticipativna kontrola.*Ona se koristi pre preduzimanja akcije sa ciljem da se obezbedi da resursi i ljudi budu spremni da se efikasno koriste. Radi se o mogućnosti *ex ante*reagovanja, čija se suština sastoji u otkrivanju neželjenih problema u inputima i njihovom vraćanju u proces, po mogućstvu još dok transformacioni nije ni krenuo ili dok traje, pre nego što se kompletira output.

Sa aspekta stila moguće je razlikovati **tržišnu kontrolu**, **birokratizovanu kontrolu**I **kontrolu putem klana**.

*Tržišna kontrola*se zasniva na korišćenju tržišnih standarda. Ona počiva na shvatanju da je tržište najefikasniji mehanizam preko koga eksterni faktori utiču na povećanje efikasnosti i efektivnosti poslovanja preduzeća.

*Birokratizovana*ili birokratska kontrola se koristi u onim situacija i područjima gde ne postoje uslovi za efikasno korišcenje tržišne. Ova kontrola se zasniva na autoritetu menadžera i nizu regulativnih pravila. Ono što se ovim stilom kontroliše je u stvari njihovo poštovanje.

*Kontrola putem klana*je bazirana na nastojanju članova organizacije da pripadaju određenim grupama. Za nju je posebno bitan timski rad, koordinacija i zajednička kultura. Ona se zasniva na zajedničkim vrednostima, verovanjima, tradiciji, i slično, kojima se definiše ponašanje pojedinih članova organizacije.

Kontrola može biti i **interna**i **eksterna**. *Interna kontrola*se dešava kada su pojedinci i grupe u okviru organizacije motivisani na osnovama samodiscipline za izvršavanje odredenih zadataka. Vezana je uglavnom za nivo pojedinca, gde svako oseća potrebu da stvari radi što bolje i na pravi način. Po ovom tipu kontrole naročito su bila poznata japanska preduzeća i ona je postala jedan od bitnih aspekata japanskog menadžmenta. *Eksterna kontrola*je po svojoj prirodi eksplicitna. Nju čini menadžerski kontrolni sistemi i vezana je za hijerarhijsku strukturu organizacije.

Da bi se kontrolisalo ponašanje ljudi u organizaciji, po istom shvatanju smatra se da postoje tri osnovna načina:

•  Pomoću komandovanja od strane nadređenih - *hijerarhijska kontrola.*

•  Preko pravila i pisanih instrukcija - *administrativna kontrola.*

•  Samokontrolom od strane zaposlenih.

Hijerarhijska i administrativna kontrola predstavljaju eksternu kontrolu, dok je samokontrola povezana sa internom.

Moguće je izvršiti podelu kontrole i sa aspekta metoda i tehnika koje se koriste. U tom smislu se pravi razlika na finansijsku kontrolu, bužetsku, kontrolu kvaliteta, kontrolu neophodnih inputa, kontrolu obrtnih i osnovnih sredstava, kontrolu realizacije porudžbina, kontrolu zasnovanu na bazi informacionog sistema, itd. Različiti metodi kontrole su povezani sa raznim nivoima u hijerarhijskoj strukturi organizacije. Finansijska kontrola, kao veoma značajna za celu organizaciju se obično sprovodi na nivou top menadžmenta, dok drugi oblici kontrole se mogu realizovati i na nižim nivoima u organizacionoj strukturi.

Posebno značajan tip kontrole je upravo pomenuta **finansijska kontrola***.*Orijentisana je ka kontroli likvidnosti, prihoda, troškova, tokova sredstava, profita, strukture kapitala, troškova kapitala, itd. Podrazumeva postavljanje specificnog finansijsko-računovodstvenog sistema informacija i praćenja poslovanja. Posebno značajno mesto u ovoj kontroli imaju:

•  Analiza finansijskih izveštaja, kakvi su bilans stanja, bilans uspeha, kapitalni bilans i bilans finansijskih tokova.

•  Analiza racio brojeva, kao specificnih relativnih pokazatelja likvidnosti, zaduženosti, obrta, rentabilnosti i slično koji se dobijaju stavljanjem u odnos pojedinih pozicija iz finansijskih izveštaja.

•  Prelomne tačke i druge metode i tehnike.

Sprovodenjem finansijske kontrole treba voditi računa da odgovara specifičnim zahtevima organizacije. Budžet je jedan od instrumenata finansijske kontrole. Njegovo efikasno korišćenje zahteva precizno identifikovanje centara odgovornosti, kakvi su centri prihoda, rashoda, profita i investicioni centri.

***7. Zaključak***

 Kontrola kao neizostavna "karika", uz planiranje, organizovanje, vođenje (liderstvo) čini lanac procesa menadžmenta. Svaka od ovih "karika" je od izuzetne važnosti za uspešnost svake organizacije.

Uspešnost vodećih kompanija u svetu leži u snažnoj kontroli najvažnijih poslovnih operacija. Uz dobro konfigurisani kontrolni sistem, firme uspevaju da povećaju svoju konkurentsku sposobnost, razviju dobre proizvode i obezbede visok stepen konzistentnosti u pružanja usluga.

Primeri:

Takav pristup kontroli imaju i svetske renomirane korporacije kao što je McDonalds.

Rej Krok, osnivac McDonaldsa, je smatrao da dobro organizovan kontrolni sistem predstavlja jedan od najvažnijih elemenata uspeha. Razvio je poseban sistem obuke i treninga zaposlenih i menadžera. Od dobavljača je zahtevao poštovanje visokih standarda kvaliteta i isporuke. Na primer, u proizvodnji krompirića za pomfrit morali su se ispoštovati standardi dužine, širine, kvaliteta krompira i slično. Sličan sistem je imao i u pogledu poštovanja standarda u poslovanju restorana. Dobra i pouzdana hrana, brza usluga i čistoća su bili zahtevi koje su svi menadžeri restorana morali da poštuju.

Na takav način nastao je čuveni sistem kontrole koji je imao dva paralelna toka. Jedan je predstavljao regularnu kontrolu koja se vršila dva puta mesečno, gde su se detaljno kontrolisali svi parametri funkcionisanja restorana. Drugi je bio sistem inkognito kontrolora. Krok je smatrao da menadžeri mogu pred posetu zvanične inspekcije restoran dovesti u red, a ostalo vreme da rade i ispod propisanih standarda, što bi ostavljalo lošu sliku u očima potrošaca.

LITERATURA

 •  Eric D. Uvod u menadžment. Ekonomski fakultet u Beogradu. Cigoja štampa. Beograd. 2000.

•  Stefanovic Ž. Uvod u menadžment. Ekonomski fakultet u Kragujevcu. Kragujevac. 1996.

•  Internet adresa: www.mcdonalds.com

[www.maturski.org](http://www.maturski.org/)