

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ

Дипломски рад

Тема: Контрола као фаза менаџмент процеса

Ментор:

Проф. др Миленко Целетовић

Студент:

Марко Виторовић 338/17

Београд, 2021. Године

Садржај

1. Увод.....	1
2. Појам контроле.....	2
3. Контрола као процес.....	4
3.1. Утврђивање стандарда.....	6
3.1.1 Врсте стандарда	7
3.1.2.Начин утврђивања стандарда	11
3.1.3. Принципи успостављања стандарда	13
3.2. Мерење перформанси.....	14
3.2.1. Информације у процесу контроле	17
3.2.2. Ефикасан система мерења перформанси.....	17
3.3. Поређење резулата са стандардима.....	18
3.4. Предузимање корективне акције.....	21
4. Врсте контроле	23
4.1. Претходна контрола.....	23
4.2. Текућа контрола	24
4.3. Накнадна контрола	26
4.4. Остале врсте контроле.....	27
5. Ниво и обим контроле	29
6. Менаџери и контрола	30
7. Принципи контроле	31
Закључак	34
Литература.....	36

1. Увод

Савремене организације, без обзира да ли су профитно оријентисане или не, да ли су државне или приватне, захтевају перманентне управљачке активности како би успешно функционисале и опстале у све сложенијем пословном окружењу. Брз технолошки развој истиче потребу за управљачким методама и приступима, односно истиче потребу за менаџментом као научном дисциплином која се бави процесима и управљањем у свим организацијама. За Хенрија Фајола менаџмент представља процес предвиђања, организовања, командовања, координације и контроле. Менаџмент се треба посматрати као сложен процес са низом повезаних подпроцеса који омогућава организацијама да остваре своје циљеве планирањем, организовањем и контролисањем својих активности.

Контрола је последња фаза процеса управљања којом се обезбеђује да остварени резултати одговарају планираним. Контрола је важна фаза менаџмент процеса без које практично није могуће реализовати циљеве предузећа. Контрола је процес успостављања стандарда у организацији, упоређивања остварених учинака са тим стандардима и процес предузимања корективних активности уколико постоје одступања од постављених стандарда.

2. Појам контроле

Контрола је последња фаза менаџмент процеса која има посебно место и улогу у извршавању задатака у организацији. Њом се даје одговор на питање да ли је све што је постигнуто у складу са планираним очекивањима. Контрола се спроводи у свим фазама обављања неког посла. Њен циљ је да открије одступања у њиховим раним фазама како би правовременим корективним активностима отклонила недостатке са што мањим последицама. Контролом се постиже да постигнути резултати одговарају планираним (Драгишић и Радојевић, 2014).

Контролом се прате пословне активности, како би се осигурало њихово извршење у складу са циљевима и правовремено извршиле корекције уочених одступања од циљева. Да би се контрола успешно реализовала потребно је да сви менаџери у организацији буду укључени у процес контроле, без обзира да ли њихов сектор обавља активности у складу са плановима. Менаџери не могу да знају колико успешно послују њихове организационе јединице и да ли послују у складу са утврђеним стандардима успешности док се не спроведе процес контроле. Контрола је важна зато што је последња фаза менаџмент процеса и на основу резултата контроле се припрема и модификује нови менаџмент процес. Контрола је поуздан начин да се утврди јесу ли циљеви организације испуњени, и у којој мери. Уколико нису контрола открива због чега циљеви нису испуњени. Контрола је значајна и у безбедносном смислу јер организацију штити од напада, како споља тако и изнутра, затим организацију штити од крађа и отуђења, пословних скандала, штити имиџ организације, подиже углед, и слично (Јовановић и Лукић, 2010).

Савремене организације су све сложеније и веће самим тим и контрола у организацијама постаје све сложенија. Потреба за контролом је већа што је већи степен децентрализације одлучивања у организацији. Потреба за контролом проистиче из немогућности да се детаљно предвиди будућност. Промене у савременом окружењу се одвијају јако брзо и потребно је прилагодити планове и активности новонасталим променама. Менаџери морају стално проверавати да ли се све активности одвијају у

складу са плановима. Уколико се планови не следе или долази до грешака, мало је вероватно да ће се остварити планирани резултати. Да бисмо пратили у којој мери се планови остварују морамо имати адекватне методе и стандарде контроле (Жупљанин, 2016).

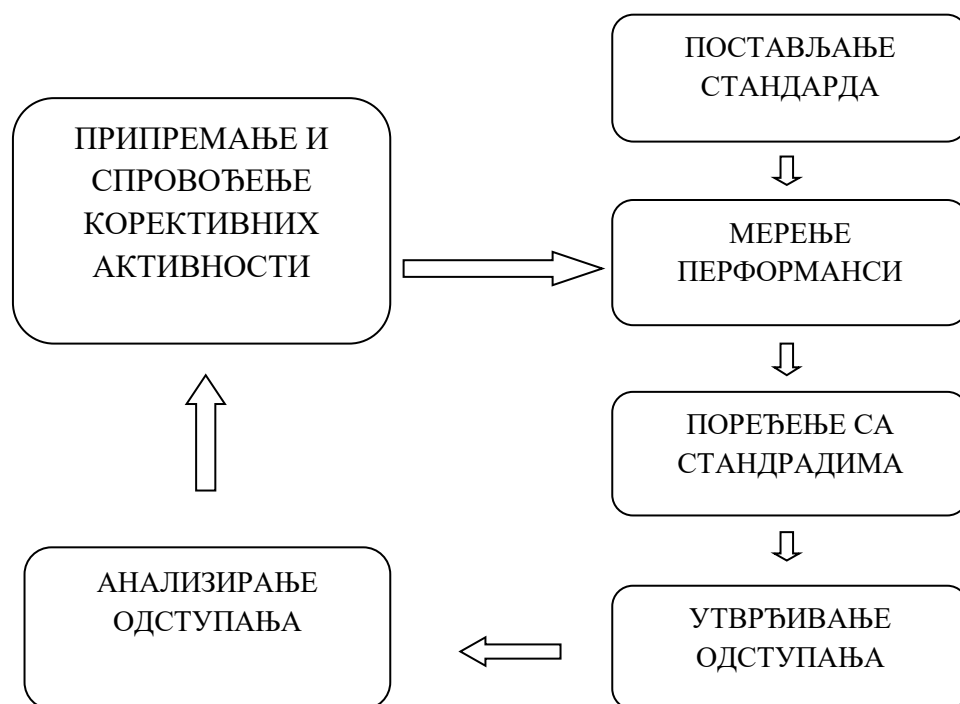
Данашње методе контроле су софистицираније и много прецизније, то је последица имплементације достигнућа информационих технологија. Термин „контрола“ обично код запослених изазива негативне реакције, зато што доводи до угрожавања њихове аутономије и приватности. Превише строга контрола може имати негативне ефекте. Таква контрола спутава креативно и иновативно размишљање запослених, тј. ограничава запослене на већ установљене и проверене обрасце и моделе. Док са друге стране, недовољна контрола доводи до неефикасности у постизању постављених циљева, а у екстремним случајевима и до потпуног хаоса. Стога менаџери морају пронаћи баланс између захтева контроле са једне стране и слободе запослених са друге стране.

Контрола је задатак сваког менаџера јер су сви менаџери у организацији одговорни за остваривање циљева. Она је битна функција свих менаџерских нивоа. Као функција представља праћење и корекцију деловања у свим областима, а у циљу обезбеђења услова за остваривање планова (Васић, Сајферт и Јевремовић, 2013).

3. Контрола као процес

Контрола представља динамички процес који од менаџера захтева да тај процес буде сталан како би организација остала на правом курсу кретања. Процес контроле је упоређивање стварног учинка са постављеним стандардима, утврђивање да ли постоје разлике између њих и предузимање корективних активности да се одступања отклоне. Дакле процес контроле се састоји од четири фазе:

1. Утврђивање стандарда
2. Мерење перформанси, тј. оствареног учинка
3. Поређење оствареног учинка са стандардима
4. Предузимање корективних акција



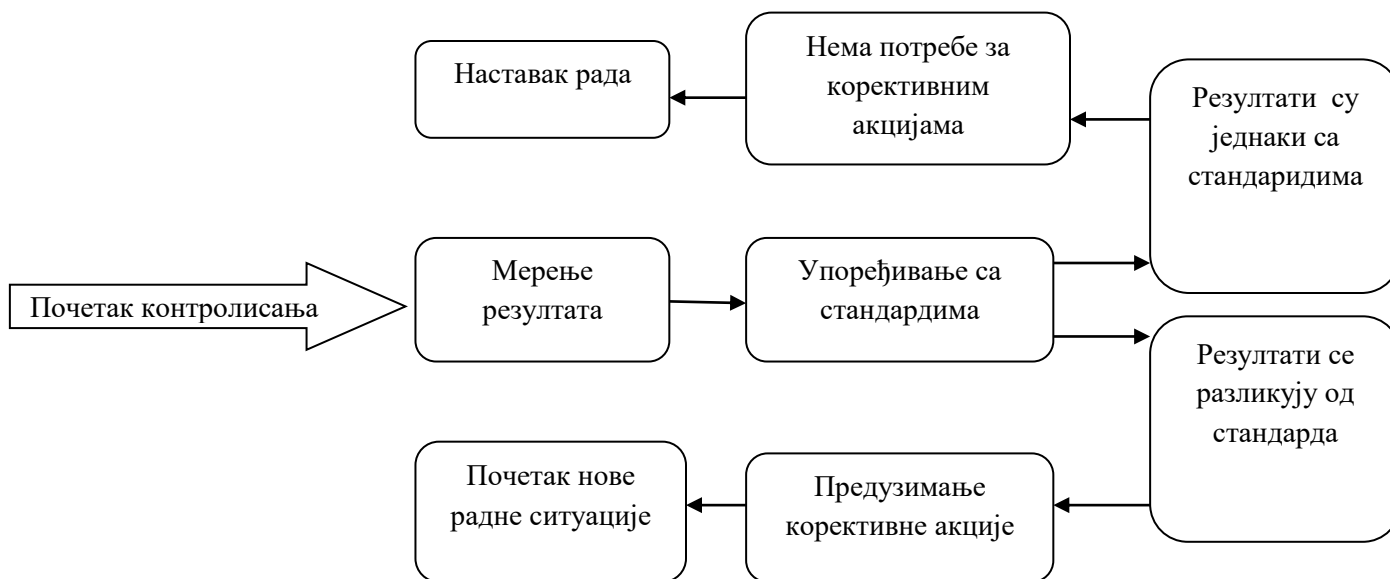
Слика1: Кибернетички процес контроле (Машић и Џелетовић, 2015).

Ове фазе представљају саставне делове контроле без обзира где се она врши и шта се контролише. Сви облици контроле подразумевају постојање наведених корака. Исти процес се мора проћи и у контроли производње, залиха, сировина, резултата рада појединих организационих делова,... Дакле процес је иманентан свим врстама контроле у свим областима организације. Процес контроле је подсистем целокупног процеса управљања организацијом. Да би целокупан управљачки процес ефикасно функционисао менаџери морају обезбедити правилно функционисање процеса контроле (Машић и Целетовић, 2015).

Контрола је перманентан процес, на који се ослања целокупан процес доношења одлука. Контрола треба да буде оријентисана мање ка прошлости а више ка будућности, у смислу изградње система раног упозоравања. Контролисање треба схватити као концепт за осигуравање информација за вођење организације ка успеху. Захваљујући процесу контроле менаџмент треба да оствари: благовремено и континуирано идентификовање проблема, оцену узрока одступања од стандарда, прикупљање информација и позитиван импулс за запослене у смислу побољшања њихових резултата рада (Сенић и Сенић, 2016).

Поједини аутори истичу три фазе процеса контроле. Они полазе од претпоставке да су стандарди контроле унапред формулисани у виду специфичних циљева утврђених у процесу планирања. Контролом се прати њихово остваривање у пракси. Они говоре о:

1. Мерењу радног учинка
2. Поређењу стварног учинка са стандардом
3. Предузимању менаџерских акција



Слика 2: Процес контролисања (Жупљанин, 2016).

Процес контроле је чврсто повезан са планирањем. Планирање као фаза менаџмент процеса обухвата утврђивање циљева, мисије, стратегије организација а то се не може обавити без дефинисања поступка контроле. Планирање као процес се одвија пре почетка неких активности. Контрола као процес се обавља у току планирања, извођења активности и по завршетку активности (Ћурчић, Костић и Араповић, 2018).

3.1. Утврђивање стандарда

Прва фаза процес контроле јесте дефинисање норми и показатеља који се односе на резултате које организација треба да оствари. Стандарди су установљени нивои квалитета и квантитета који служе за контролу обављања одређених активности. То су оријентирани који менаџерима омогућавају да утврде да ли се, и у којој мери остварују планирани резултати. Ова фаза је најважнија претпоставка за одвијање процеса контроле.

Без дефинисања стандарда није могуће усмеравање организација ка остваривању постављених циљева (Рупчић, 2018).

Стандарди контроле имају две функције : мотивациону и функцију прага поређења. Стандарди морају бити разумљиви, реални и прихватаљиви онима који учествују у процесу контроле. Морају бити добро дефинисани, јер превише високо постављени стандарди делују демотивишуће на запослене, док с друге стране превише ниско постављени стандарди доводе до пада ефикасности у раду. Добро дефинисани стандарди већ у току процеса обављања активности пружају повратне информације о томе да ли су активности у складу са дефинисаним циљевима. Дobar стандард треба да омогући остварење циља (Драгишић и Радојевић, 2014).

Шта ће се дефинисати као стандард контроле зависи од много ствари: од врсте делатности, од врсте контроле и циља који желимо да постигнемо контролом, од величине организације,... Стандарде би требало исказати нумерички како би се могућност утицаја људског фактора на резултате контроле свела на минимум. Стандарди се дугорочно гледано мењају под утицајем фактора који на њих утичу. Ти фактори су промене у организационом окружењу, развој технологије, услови пословања организације,... Стандарди се морају прилагодити сваки пут када дође до промене фактора који на њих утичу (Машић, 2010).

3.1.1 Врсте стандарда

Стандарди контроле се могу класификовати према различитим критеријумима. Једна од подела стандарде контроле дели у следеће групе:

1. Физички стандарди
2. Стандарди трошкова
3. Стандарди капитала

4. Стандарди прихода
5. Стандарди програма
6. Неопипљиви (нематеријални) стандарди
7. Циљеви као стандарди
8. Стратегијски планови као контролна тачка за спровођење стратегије

Две основне групе стандарда су : објективни и субјективни стандарди. Објективни су они стандарди који се могу прецизно изразити у одговарајућим јединицама мере. Субјективни стандарди су они које није могуће егзактно измерити (Машић, 2010).

Физички стандарди

Су неновчани показатељи чија је примена уобичајена тамо где се послови понављају, где се користе материјални и људски ресурси и где се производе материјална добра. Физички стандарди су физичка мерила учинка и користе се за контролу перформанси које се могу изразити физичким јединицама мере. Могу бити изражени квантитативно, у сатима рада по јединици времена, потрошњи горива по произведеној коњској снази, или квалитативно по отпорности материјала, постојаности боје,.. Имају широку примену у организацијама где се троше материјали, производе добра, пружају услуге, и сл.

Стандарди трошкова

Стандарди трошкова су показатељи изражени у новцу. Они повезују трошкове са производњом добара или услуга. Широко се примењују као показатељи директних и индиректних трошкова. Представљају стандарде трошења елемената производње изражене у новцу.

Стандарди капитала

Стандарди капитала су вередносно изражени стандарди који се односе на инвестирани капитал. Односе се на капитална улагања организације а не на производне трошкове. Повезани су са билансном листом. Основни новчани показатељ је стопа поврата капитала у односу на инвестирани капитал. Други новчани показатељи су : однос дуга и имовине предузећа, однос нето вредности и нето дуга, однос готовине и приспелих обавеза, и сл.

Стандарди прихода

Стандарди прихода се изражавају новчаним јединицама и односе се на приходе остварене продајом роба или пружањем услуга. Ови стандарди укључују мерила као што су планиран укупан приход, планиран приход од продаје роба, реализација продаје по извршиоцима, и сл.

Стандарди програма

Стандарди програма се углавном изражавају временом у коме је планирано да неки пројекат буде спроведен у дело. Најчешће се изражава у временским јединицама зато што се односи на норме учинка. Користе се код израде одређених пројеката. Стандарди програма представљају норме учинка руководиоца датих пројеката и обухватају време, трошкове и квалитет израде програма.

Неопипљиви (нематеријални) стандарди

Неопипљиви стандарди су одређена правила и процедуре којих се запослени требају придржавати. Односе се на појмове који се не могу егзактно измерити нити изразити одговарајућим јединицама мере и управо због тога се називају неопипљиви или нематеријални стандарди. Веома су значајни за ефикасно управљање организацијом. Важно је које стандарде менаџери могу употребити за утврђивање способности менаџера нижих нивоа, за утврђивање степена лојалности организацији, за утврђивање степена креативности, и слично. Неопипљиви или нематеријални стандарди се односе на домен

безбедносне културе, имица организације, унапређења знања, ставова, морала, односа са јавношћу, и сл. У организацијама постоје бројни нематеријални показатељи, у ту сврху користе се разни тестови, истраживања, методе процене, а које омогућавају испитивање ставова и понашања запослених. Успешна контрола подразумева да и нематеријални стандарди морају бити у највећој могућој мери објективизирани како би се елиминисала самовоља менаџера (Драгишић и Радојевић, 2014).

Циљеви као стандард

У развијеним организацијама на свим нивоима формира се мрежа циљева који се могу проверити материјалним и нематеријалним показатељима уз употребу савремених информационих технологија. Менаџери дефинишу циљеве који се могу користити као показатељи успешности.

Стратегијски планови као контролна тачка за спровођење стратегије

Стратегијска контрола обухвата детаљну проверу стратегијских контролних тачака и по потреби корекцију постојеће стратегије. Стратегијски менаџмент даје информације о успешности организације и о променљивом окружењу (Жупљанин, 2016).

Могуће је дефинисати и друга мерила за поцену успешности организације. На пример компанија „General Electric“ дефинише следеће норме које показују да ли организација успешно остварује планиране резултате:

Норме рентабилности- показују колико новца компанија жели зарадити у односу на инвестирани капитал.

Норме тржишне позиције- показују колики проценат од укупне продаје на неком тржишту компанија жели да постигне у односу на своје конкуренте.

Норме производности- показују колики обим производње би требало да остваре различити делови компаније

Норме вођства у производима- показују како би организација требало да наступи како би постигла водећу позицију на подручју иновације производа. Креативност и иновативност су предуслов за опстанак компаније на светском тржишту.

Норме усавршавања запослених- упућују на различите програме стручног усавршавања које би запослени требало да прођу на путу њиховог успешног развоја.

Норме ставова код запослених- показују какв однос организације треба да буде према запосленима, како би се код њих развијали пожељни ставови.

Норме друштвене одговорности- односе се на врсту и степен дприноса које компанија намерава да оствари како би допринела развоју друштвене заједнице (Жупљанин, 2016).

3.1.2. Начин утврђивања стандарда

Стандарди могу бити утврђени на више начина. Најчешће се у пракси користи историјски, компаративни, технички и субјективни метод (Машић и Џелетовић, 2015).

Историјски метод за утврђивање стандарда као основу за утврђивање стандарда користи искуство организације стечено у прошлости и резултате организације остварене у претходном периоду. Стандарди се формирају према просечним резултатима пословања из прошлости који се односе на производњу, укупне приходе, продају, и слично. Предност овог метода огледа се у реалном сагледавању потреба и могућности запослених и организације. Немогућност антиципације промена је главна мана овог метода.

Компаративним методом стандарди се одређују на основу искуства и резултата других организација или њихових делова, које се баве истом или сличном делатношћу. До сазнања о резултатима рада других сличних организације може се доћи директним увидом у документа организације, разменом података или увидом у стручне публикације, званичне статистике, и слично. На основу анализе тих информација и анализе сопствених резултата организација може формулисати своје стандарде за мерење и поређење

остварених резултата. Приликом успостављања стандарда коришћењем овог метода мора се имати у виду целокупан контекст резултата који је нека организација остварила.

Технички метод утврђивања стандарда заснива се на техничким перформансама елемената производње, на бази претходно утврђених стандарда за одређени тип посла. Овај метод се може користити за контролу експлоатације и одржавања одређених техничких средстава. Технички стандарди имају веома висок ниво поузданости и објективности.

Субјективни метод за утврђивање стандарда заснива се на знању, процени и искуству менаџера. Менаџери на основу сопственог искуства могу проценити ситуацију и поставити стандарде контроле. Овај метод има велику примену али приликом његовог коришћења се морају испоштовати сва начела процеса контроле како би се избегла самовоља менаџера. Субјективно постављени стандарди морају бити разумљиви, објективни и добро познати свима на које се односе (Машић и Џелетовић, 2015).

Ретки су случајеви када се стандарди утврђују применом само једног метода. У пракси, у различитим организационим деловима и временским димензијама, се примењује широка лепеза расположивих метода за утврђивање стандарда. Менаџери користећи достигнућа информационе технологије доносе одлуке о најбољој комбинацији стандарда у поступку стандардизације (Жупљанин, 2016).

Стандарди контроле се морају односити на све менаџере у једној организацији. На тај начин менаџери постају одговорни за рад организационе јединице на чијем су челу. То је неопходно због лоцирања одговорности за одступање од стандарда. То такође помаже у утврђивању разлога одступања и предузимању корективних акција. Систем контроле треба да буде што једноставнији и ефикаснији, како би се на време предузеле корективне активности. Стандарди контроле морају бити повезани са центрима одговорности у организацији како би сваки центар био одговоран за активности из његовог домена (Драгишић и Радојевић, 2014).

3.1.3. Принципи успостављања стандарда

Да би се остварили циљеви процеса контроле неопходно је водити рачуна о основним принципима за утврђивање стандарда контроле. Већина организација уважава следеће принципе:

- 1. Стандарде треба формулисати за све руководиоце**
- 2. Стандарде треба формулисати за све стратегијске активности**
- 3. Стандарди треба да су повезани са центрима одговорности**

Први принцип се односи на потребу да се помоћу одређених стандарда менаџери учине одговорним за свој рад, односно за резултате рада организационе јединице на чијем су челу. Тако сви менаџери у организацији постају својеврсни центри одговорности. Тиме се повећава ефикасност процеса контроле и омогућава благовремено предузимање корективних акција (Жупљанин, 2016).

Други принцип се односи на захтев да се за стратегијске активности у предузећу поставе стандарди, јер није неопходно мерити учинак за све многобројне активности у организацији. Нису све активности у организацији подједнако значајне, самим тим није за очекивати да се све активности у оквиру организације стандардизују. Менаџери требају успоставити систем контроле и раног позорења на стратегијским активностима од којих пресудно зависи опстанак организације. Контролни систем мора бити једноставан, али и довољно ефикасан да благовремено и брзо уочи сваку девијацију у односу на постављене циљеве. Систем контроле мора функционисати током читавог процеса рада са посебним освртом на стратегијске и критичне тачке тог процеса. Овај принцип има за циљ да се корективне акције предузму пре завршетка процеса рада односно на време, а не након настанка штете (Машић, 2010).

Способност идентификовања критичних тачака контроле је једна од темељних менаџерских вештина. Критичним тачкама контроле се придаје посебна пажња зато што оне најбоље осликавају стање у области реализације циљева (Лајтман, 2010).

Потребно је такође да контролни стандарди буду везани за центре одговорности. Сваки центар одговорности треба да сноси одговорност за резултате рада из свог делокруга. Стандарди треба да се поставе тако да се са лакоћом могу мерити појединачни учинци сваког центра одговорности у организацији. Центри одговорности у организацији су профитни центри, центри прихода, инвестициони центри, и слично (Жупљанин, 2016).

3.2.Мерење перформанси

Перформансе су заправо крајњи резултати неког рада. Мерење резултата је друга фаза у процесу контроле. Мерење резултата је предуслов за прелазак на најважнију фазу процеса контроле а то је поређење остварених са планираним резултатима. Резултати мерења се достављају доносиоцима одлука, тиме менаџмент процес добија облик круга (Драгишић и Радојевић, 2014).

Да би мерење резултата имало смисла потребно је претходно дефинисати које су то референтне тачке којима треба тежити, тј. потребно је утврдити стандарде. Неопходно је успостављање јасних и адекватних циљева како би се објективно мерио радни учинак запослних. Сврха мерења је да се дође до потребних информација о томе шта треба урадити како би организација постала ефикаснија, односно шта треба урадити да би се остварили циљеви организације. Неопходно је да менаџери успоставе правила мерења. Мере се само оне перформансе за које су постављени стандарди. Менаџери морају одредити које су то перформансе које треба мерити, јер постоји широка лепеза активности у једној организацији и било би нерационално мерење сваке од њих. Мерење резултата мора бити континуирано. Мерење се мора вршити по унапред утврђеном плану са којим требају бити упознати субјекти који су укључени у процес мерења како би се постигла максимална употребљивост прикупљених података. За резултате мерења заинтересовани су и они који врше мерење и они који се контролишу. Стандардизација мерења је основни

предуслов успешног контролног процеса, стога мерење се мора обавити применом стандардних поступак и процедура (Домановић, 2013).

Субјекти који врше мерење морају поседовати одговарајућа експертска знања. Ти субјекти могу бити интерни и екстерни. Интерни субјекти су запослени у организацији у којој се врши мерење. Екстерни субјекти су лица која су овлашћена и оспособљена за обављање различитих врста мерења (институти за заштиту на раду, институти за контролу материјала, ревизорске куће, и сл.) (Жупљанин, 2016).

Неопходно је да се субјекти мерења придржавају одређених принципа. Принципи успешног мерења су:

Мерење мора директно бити везано за стандарде јер у супротном добићемо ирелевантне информације које смањују ефикасност и повећавају трошкове.

Мерење узорка мора бити репрезентативно за читаву популацију. У неким случајевима мерење укупне масе елемената је нерационално и непотребно, због тога се често мери само део укупне масе, тј. узорак. Узорак мора бити репрезентативан у односу на целину. Дакле особине елемената из узорка морају одговарати особинама елемената у укупној маси. Уколико узорак није репрезентативан читав процес мерења биће погрешан.

Мерење мора бити поуздано и валидно. Поузданост мерења се огледа у стабилности резултата мерења у протоку времена. Што значи да би у поновљеном мерењу исти услови требало да доведу до истих резултата. Валидност мерења огледа се у томе да се мери оно шта имамо намеру да меримо. Мерни инструменти који се користе дају нам податке о величинама на основу којих се врши контрола. Уколико се користе непоуздани и невалидни мерни инструменти добићемо погрешне податке о остварењу планираних циљева, добићемо лажну слику о правим разлозима одступања. Лоше мерење доводи до лоше контроле, која потом угрожава процес планирања, односно читав менаџмент процес (Машић, 2010).

Да би се омогућило мерење резултата у пракси, неопходно је да постоје изграђени механизми за мерење остварених резултата. Ти механизми треба да утврде стварно стање

ствари, за разлику од стандарда контроле који указују на жељено стање, тј. стање како би требало да буде.

На мерење учинка делују три фактора:

1. Топ менаџмент
2. Организациона структура и рачуноводство
3. Политике и процедуре

Топ менаџмент одређује све активности које се мере. Нижи менаџерски нивои такође могу у оквиру свог деловања одредити које ће се активности мерити.

Топ менаџмент дефинише стандарде економског учинка за организационе целине, као и технике поређења стварног учинка са постављеним стандардима. Рачуноводствена функција и организациона структура обезбеђују средства за мерење учинка на нижим нивоима управљања. Политике и процедуре дефинишу област контроле и процедуре које треба да се користе за мерење резултата.

Мерење резултата се може вршити у различитим временским интервалима у зависности од перформанси које се мере. У кратким временским интервалима се мери учинак на нивоу операција који се може изразити квантитативно. Ови интервали су обично недељни или дневни и мери се учинак појединачних радника или група. Средњи временски интервал обухвата период од једног до три месеца. У том периоду мери се учинак из области профита и трошкова. У дугом временском интервалу, период од годину дана или више, мери се степен приноса у односу на инвестиције (Жупљанин, 2016).

3.2.1. Информације у процесу контроле

Да би могли да управљају резултатима пословања и да би доносили исправне пословне одлуке менаџерима су потребне бројне информације у вези са проблемом који решавају. Поред тога морају одредити које ће перформансе мерити, упоређивати и у односу на шта ће предузимати корективне акције.

Информације представљају ресурс број један савремене организације. Информације су подршка менаџерским функцијама пре свега планирању и контроли. Само информације које су тачне и добијене у правом тренутку представљају основу праћења реализације циљева и предузимања корективне акције. Информациони систем служи за чување и обраду информација. Најстарији формални информациони систем јесте рачуноводствени систем (Васић, Сајферт и Јевремовић, 2013).

За мерење је посебно важно да се прибаве актуелне и поуздане информације путем: личног посматрања, статистичких, писмених извештаја, и сл., зависно од тога шта меримо. Уобичајено је да менаџери у организацији, будући да усклађују рад запослених, директно прибављају информације о кретању запослених, њиховим учинцима, њиховом задовољству, итд. Менаџери могу на основу буџета да мере потрошњу ресурса у односу на остварене учинке. Процес контроле се дакле базира на разлчитим активностима које менаџери раде у организацији али и ван ње. Приликом упоређивања остварених учинака са стандардима свакако да ће доћи до одступања али је за менаџере битно да се то одступање креће у прихватљивим границама (Мерхант, 2008).

3.2.2. Ефикасан система мерења перформанси

Систем мерења перформанси омогућава организацији да идентификује своје постојеће позиције, да појасни своје циљеве и да делује на што ефективнији и ефикаснији начин. У савременом пословном окружењу, које карактерише изразита конкурентност, хетерогеност и глобализација, мерење перформанси представља критичан фактор успеха.

Ефективан систем мерења перформанси омогућава организацији да утврди да ли су циљеви остварени и у којој мери. Он указује на подручја која треба побољшати, и омогућава орнагизацији да мери и контролише постигнућа у складу са стратегијом организације. Ефективан систем мерења перформанси је услов опстанка организације у динамичном пословном окружењу. Приликом дизајнирања система мерења перформанси уважавају се и финансијски и нефинансијски индикатори који одражавају ефекте активности (Домановић, 2013).

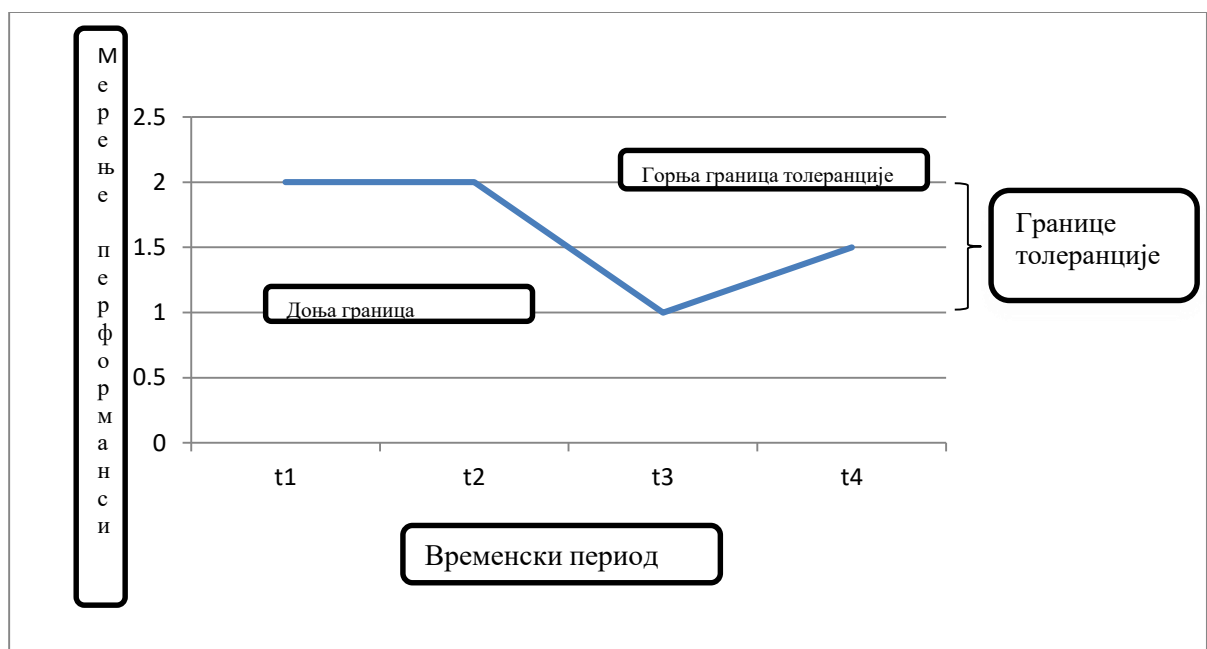
Системи за мерење перформанси служе да организационе активности, процесе и ресурсе ускладе са циљевима пословања и дефинисаном стратегијом организације. Они обезбеђују менаџменту поуздану основу за доношење одлука и даље управљање перформансама. Системи за мерење перформанси треба да омогуће успостављање стандарда за поређење (Бенковић, Милосављевић и Милановић, 2016).

3.3. Поређење резулата са стандардима

У овој фази контролног процеса пореди се оно што је остварено са оним што је требало да се оствари. Предуслов за успешно поређење јесте да су претходне две фазе процеса контроле спроведене на одговарајући начин. Уколико постоје прецизно утврђени стандарди и поуздани подаци о оствареним резултатима, поређењем те две групе података менаџери долазе до информације колико су остварени резултати у складу са планираним. Ова фаза је кључна у поцесу контроле.

Будући да у пракси увек постоје одсупања од утврђених стандарда, пажња менаџера треба да буде усмерена на границе толеранције. Границе толеранције одступања представљају меру до које одступање може да иде а да битно не угрози крајњи учинак. Границе толеранције треба да се утврде за сваки центар одговорности приликом утврђивања стандарда. Постојање ових граница је важно зато што менаџери не треба да реагују на безначајна одступања од постављених стандарда, која не могу битно да угрозе

остваривање постављених циљева. Није свака девијација опасност по организацију јер је и сам организациони систем развио одбрамбене механизме од таквих девијација. Превише корективних акција успорило би процес контроле и довело до пада ефикасности и погоршања међуљудских односа. Проблем настаје онда када постоје „непожељна одступања“ , која прелазе границу толеранције. У том случају менаџери требају благовремено да предузму акције којима ће на најефикаснији начин отклонити настале проблеме (Машић и Џелетовић, 2015).



Слика 3: Дефиниција границе толеранције одступања (Машић и Џелетовић, 2015).

Оно што може да утиче на појаву одступања од дефинисаних стандарда контроле је: промене у окружењу организације, људска ограничења, неусаглашеност индивидуалних циљева запослених са организацијским циљевима, лоше дефинисани планови, итд. (Ћурчић, Марјановић и Поповић, 2018).

Посебну пажњу треба посветити на одступање од неопипљивих стандарда јер је код њих јако тешко утврдити границу толеранције. Такође постоје делатности код којих постоји „нулта толеранција“ и где нису дозвољена ни минимална одступања од утврђених стандарда. Над таквим делатностима се примењује систем непрекидне контроле, нпр.

контрола на аеродромима, контрола приступа постројењима где се налазе екстремно опасне материје, приступна контрола у посебно значајне институције, и слично (Драгишић и Радојевић, 2014).

Резултати процеса поређења могу да укажу на то да постоји или не постоји одступање између остварених перформасни и постављених стандарда. Идеална је ситуација у којој нема одступања али она се у пракси ретко среће. Одступање се може појавити у различитим облицима а најчешће се ради о девијацијама различитог интензитета.

Девијације које не могу да угрозе пословање организације и које се крећу у оквиру граница толеранције називају се микродевијације. Оне не захтевају никакве додатне акције менаџера. Занемарљиве девијације имају веома мали утицај на стабилност организационог система и крећу се у оквиру дозвољених граница одступања. Систем се сам брани од таквих одступања и не захтевају се додатне одлуке менаџера. Допуштене девијације имају утицај на функционисање организације стога се прати њихов настанак и развој како би се правовременим корективним активностима оне елиминисале. Одступања која битно утичу на функционисање система и која се крећу изван граница толеранције су недопуштене девијације. Оне захтевају континуирано праћење и додатне одлуке и активности менаџера како би се елиминисале.

Најопасније девијације по опстанак система су разорне девијације које погубно делују на систем. Морају се пратити рани сигнали њиховог настанка како би се акција благовремено предузела пре њиховог настанка. Појава ових одступања указује да је систем озбиљно нарушен (Жупљанин, 2016).

3.4.Предузимање корективне акције

Следећа фаза у процесу контроле је предузимање корективних активности уколико је потребно. Корективне активности су активности менаџера које треба поново да успоставе нарушену равнотежу између постављених стандарда и остварених перформанси. Пре предузимања корективних акција менаџери би требало да се увере да ли су стандарди добро постављени и да ли су извршена мерења поуздана.

За разлику од претходних фаза ова фаза процеса контроле се не предузима у сваком циклусу контроле. Корективне активности изостају уколико су уочена одступања од дефинисаних стандарда унутар дозвољених граница одступања. Уколико одступања прелазе границе толеранције приступа се њиховом анализирању како би се утврдили узроци њиховог настанка. Отклањање одступања се врши одмах, корективним акцијама. Корективне акције укључују спровођење различитих мера, од обуке људства, премештања запослених, набавке нове опреме, и слично. Тренутна корективна акција усмерена је на хитно предузимање мера како би се пословање вратило у нормалу. Након ње приступа се перманентној корективној акцији која треба да отклони узроке проблема, како се не би поново јавили у будућности. Перманентна корективна акција се у пракси често прескаче. Менаџери не откривају који су стварни узроци девијација и задовољавају се предузимањем тренутних корективних акција. Предузимање корективних акција у пракси је доста сложено. Тешко је утврдити шта је узрок одступања. Менаџери имају одговорност да препознају проблеме који доводе до девијација. Девијација може настати и због лоше утврђених стандарда контроле, у том случају се корективне акције предузимају у односу на стандарде а не у односу на оставрене учинке (Машић, 2010).

Корективне акције се не предузимају док се не утврди који је проблем узроковао одступање од стандарда. Узроци девијација се често налазе у лошим безбедносним процедурама, лошим плановима, лошој организацији и другим пропустима у фази планирања. Приликом утврђивања узрока одступања потребно је анализирати читав менаџмент процес. Потребно је утврдити да ли је уочени проблем стварни проблем или само симптом проблема. Сазнања о проблему и потреба за предузимањем корективних акција пресудно утичу на понашање менаџера.

Менаџер може донети одлуку да не предузме корективну акцију када су уочена одступања у границама толеранције. У таквим ситуацијама менаџери би требало да информишу менаџере вишег нивоа о уоченим појавама а по потреби и извршиоце чије су активности контролисане. Важно је да сви који су обухваћени системом контроле буду упознати са правим стањем ствари како би правилно усмеравали своје активности у будућности. Менаџер може донети одлуку да је потребно предузимање корективних акција. Таква одлука је резултат претходног правилног сагледавања узрока проблема. Утврђивање узрока проблема основни је предуслов за предузимање корективне акције (Жупљанин, 2016).

Наведене фазе процеса контроле треба посматрати као међусобно повезане. Њихово спровођење мора бити усклађено. Стандарди се дефинишу на основу циљева који се утврђују у процесу планирања. Ти стандарди представљају основу за спровођење контроле. Контрола се треба посматрати као стални процес интеракције између мерења перформанси, упоређивања са стандардима и доношења одлука. На основу резултата процеса контроле коригују се активности и доносе нови планови, односно започиње се нови менаџмент циклус.

4. Врсте контроле

У савременим организацијама се примењује више врста контроле. Оне се могу класификовати према различитим критеријумима.

Ако контролу посматрамо са аспекта времена вршењ контроле онда се разликују:

1. Претходна контрола

2. Текућа контрола

3. Накнадна контрола

Временска димензија је заједничка карактеристика свих врста контроле. Менаџери могу контролу обавити пре почетка активности, у току обављања активности или по завршетку активности (Машић и Џелетовић, 2015).

4.1.Претходна контрола

Најпожељнија врста контроле је претходна контрола. У литератури се често назива и превентивном контролом јер је основни циљ претходне контроле превентивно деловање у настанку одступања. Превентивна контрола је контрола која се врши пре обављања одређених активности. Она се фокусира на спречавање очекиваних проблема. Суштина контроле пре обављања активности јесте да менаџери открију потенцијалне девијације и предузму мере за спречавање настанка проблема. Менаџери спроводе претходну контролу кроз креирање политика, поступака и правила, њима се спречава свако непожељно понашање. Претходном контролом настоји се да се отклоне проблеми који се могу предвидети. То је механизам за сакупљање информација о могућим одступањима. Претходна контрола захтева тачне и правовремене информације како би се унапред предузеле акције за спречавање настанка одступања. До тачних и благовремених информација се тешко долази зато менаџери често спроводе друге облике контроле.

Типичан пример ове контроле је текуће одржавање средстава за рад. Превентивним прегледом средстава за рад уочавају се и отклањају мањи кварови који могу довести то великих проблема приликом коришћења тих средстава (Машић и Целетовић, 2015).

Претходна контрола се најчешће користи:

За контролисање тока финансија, материјала, људских ресурса и информација. Циљ превентивне контроле је да се створе услови који ће спречити настанак девијација, а који настају услед лоших квантитативних или квалитативних карактеристика информација, материјала, финансијских или људских ресурса.

За контролисање техника и технологија које се користе за набавку ресурса, за трансформацију ресурса у излазне величине тј. аутпуте и за дистрибуцију аутпута. Применом лоших техника или технологија угрожава се читав процес трансформације инпута у аутпуте.

Такође превентивна контрола услова рада доводи до спречавања штетних појава. Повреде на раду, угрожавање здравља људи, професионална обољења, материјалне штете, и слично, настају као последица лоших услова рада. Зато менаџери морају спроводити претходну контролу услова за рад како би избегли додатне трошкове за лечење радника, санирање повреда, како би избегли казне због непоштовања прописа о заштити радника и животне средине (Жупљанин, 2016).

4.2. Текућа контрола

Текућа контрола се спроводи у току процеса рада. Ова контрола се врши упоредо са обављањем пословних активности тако да је могуће предузимање корективних акција пре него што се проблеми нагомилају и угрозе пословање организације. Најчешће се реализује по моделу контролних тачака на којима се доносе одлуке. У великим организацијама је нерационално организовати контролу свих делова процеса рада, па се приступа контроли делова процеса који су најосетљивији и погодни за настанак

девијација. Неопходно је утврдити које су то тачке на којима је спровођење процеса контроле најделотворније и најекономичније. Одлуке које се доносе на контролним тачкама могу бити: наставити обављање активности без предузимања додатних мера, предузети мера за отклањање проблема или престати са обављањем активности. Ова контрола омогућава уочавање девијација у току самог процеса и спречава додатне трошкове (Машић, 2010).

Текућом контролом се контролише радни учинак запослених, ангажовани ресурси, одвијање технолошког процеса, и слично. Сврха текуће контроле је благовремено уочавање несклада током обављања активности, како би се текући радни процеси довели на ниво планираних. Елементи радног процеса се разликују по својим карактеристикама. Управо зато се не могу контролисати на идентичан начин. Лакше је контрлисати токове сировина и материјала, средстава за рад, података, него финансијске токове, људске ресурсе и технолошки процес.

Контролом финансијских токова обухваћена су новчана и сва друга финансијска средства организације. Њом се прате и мере одређени показатељи и упоређују са стандардима контроле. Контролу финансијских токова обављају менаџери свих нивоа, али посебу одговорност у спровођењу ове контроле има топ менаџмент.

Људски ресурси су најзначајнији ресурс једне оргнизације. Свха контроле људских ресурса је утврђивање карактеристика понашања запослених и остварених резултата, и у случају одступања се предузимају корективне акције које би довеле до промене понашања запослениих и повећале њихову ефикасност. Људски ресурси стално раде на оптимизацији свих осталих ресурса у организацији.

У високоаутоматизовани технолошким процесима систем контроле је тако организован да се технолошки процес зауставља у случају одступања од стандарда контроле. То је сигнал да је потребно предузети корективне акције како би се девијације отклониле. Када се не ради о високоаутоматизованим технолошким процесима контрола се обавља путем система мониторинга који се одвија по претходно утврђеном плану (Жупљанин, 2016).

4.3. Накнадна контрола

Накнадна контрола обавља се након завршеног посла и њен предмет је претходни радни учинак. Назива се још и контрола путем повратних информација. Накнадна контрола има за циљ утврђивање потребе за предузимање корективне акције, како би остварени учинак одговарао планираном. Главни недостатак ове контроле је у томе што када менаџери добију информације проблем се већ догодио и проузроковао губитак. Међутим, многи аспекти пословања организације се могу контролисати тек након завршетка процеса. У неким случајевима тек када се заврше пословне активности менаџерима стоје на располагању различити контролни инструменти као што су билансна листа, рачун губитка и профита, трошкови процеса, утрошено време, обим продаје, и сл. Накнадном контролом се не може утицати на побољшање текућег пословања. Ова врста контроле користе се као основа за систем награђивања запослених који су пребацили постављене норме учинка. Значај накнадне контроле се повећава због чињенице да добијене информације не служе само за предузимање корективних акција у садашњости, већ и за предузимање корективних акција и осталих акција менаџера у будућности. Она је средство планирања будућних активности, обучавања запослених и других менаџерских активности у наредном периоду (Машић и Џелетовић, 2015).

4.4. Остале врсте контроле

Ако контролу посматрамо са аспекта менаџера који је врше, контрола се може поделити на:

1. **Стратегијску контролу** коју врше топ менаџери, тј. менаџери највишег нивоа,
2. **Тактичку контролу** коју врше менаџери средњег нивоа, и
3. **Оперативну контролу** коју врше менаџери нижих нивоа у организацији

(Жупљанин, 2016).

Ако се као критеријум поделе узме врста извештаја који се користи за отклањање девијација онда се разликује:

1. **Дневна, операцијска контрола**
2. **Менаџерска контрола**
3. **Финансијска контрола**

Операцијска контрола усмерена је на континуирано и свакодневно мерење различитих врста учинака са циљем благовременог отклањања девијација. Ова контрола помаже у предузимању корективне акције у тренутку настанка одступања. Да би била ефикасна треба да обезбеди правовремене податке о утврђеним стандардима, обављеном послу, девијацијама и узроцима девијација ради предузимања тренутних акција. Пословне функције за које је везана операцијска контрола су набавка, производња, маркетинг, финансије и рачуноводство.

Менаџерска контрола усмерена је на контролу рада менаџера који се налазе на челу појединих организационих јединица. Она помаже у контроли крајњих резултата рада организационих јединица и њихових менаџера. Најчешћа мерила менаџерске контроле су: обим продаје по територијалним јединицама, обим производње, трошкови производње, профит или губитак, принос на уложени капитал, и слично.

Финансијска контрола обухвата контролу трошкова и утрошака. Трошкови се могу утврдити и контролисати за све делове пословања. За све функције се дефинише буџет као стандард потрошње и помоћу њега се контролише потрошња ресурса. Буџет представља средство контроле будићи да указује на одступање стварне од стандардне потрошње (Машић и Џелетовић, 2015).

Према методама које се користе у процесу контроле разликујемо:

1. **Бирократску контролу**
2. **Објективну контролу**
3. **Нормативну контролу**
4. **Клановску контролу**
5. **Самоконтролу**

Бирократска контрола се заснива на принципу награђивања односно кажњавања запослених за поштовање или непоштовање организационих правила и процедура. На тај начин менаџери покушавају да утичу на понашање запослених и обликују га у складу са тренутним потребама. Бирократска контрола је приступ контроли који акценат ставља на организациони ауторитет. Заговорници бирократске контроле истичу да је поштовање правила изнад свега и да је то у функцији повећавања ефикасности и ефективности организације. Истраживања међутим показују да овај облик контроле често има супротан ефекат (Машић, 2010).

Објективна контрола усмерена је на понашање и резултате рада запослених. Постоје два облика објективне контроле. Контрола понашања која се односи на регулисање поступака запослених у организацији, и контрола аутпута где се мере резултати рада менаџера и радника. Контролом понашања се регулише и усмерава понашање запослених а контрола аутпута поразумева да се менаџери и запослени могу понашати како желе под условом да остваре плански дефинисане циљеве.

Нормативна контрола регулише понашање запослених на основу општеприхваћених ставова, вредности и уверења. Обично се општеприхваћена уверења, ставови и вредности дају запосленима у виду кодекса или се преносе са старијих и искуснијих радника на млађе раднике.

Кланска контрола заснива се на уверењима која деле чланови радне групе и на потреби уважавања социјалних потреба чланова групе.

Самоконтрола је систем у коме запослени и менаџери заједнички учествују у постављању циљева, мерењу успеха и награђивању (Жупљанин, 2016).

5. Ниво и обим контроле

Систем контроле у организацији се одређује на различитим нивоима почев од највиших нивоа, тј. топ менаџмента па до најнижих, менаџера прве линије. Контрола је активност менаџера свих нивоа која се конципира сходно њиховој менаџерској улози и врсти знања на различитим нивоима.

Предмет контроле не може бити само обављање посла већ и рад менаџера. Топ менаџмент се углавном бави контролом остваривања циљева организације као целине. Ова контрола се углавном заснива на стандардима продаје и профита. Дефинише се за дужи временски период. Менаџери средњег нивоа заинтересовани су за рад и резултате рада организационих делова који се баве маркетингом, рачуноводством, тржиштем, и слично. Систем контроле је организован за краћи временски период, до месец дана. Менаџери прве линије, односно најнижи ниво менаџмента, обавља контролу радних операција. Ова контрола је директно везана за рад и учинке појединца. Обавља се дневно или недељно (Васић, Сајферт и Јевремовић, 2013).

Фокус контроле треба поставити што шире како би се обухватили сви важни аспекти функционисања организације. У почетку је контрола била фокусирана на контролу производа и услуга, касније на читав процес пословања. Данас се сматра да фокус контроле мора да обухвати пет основних подручја: инпуте, аутпуте, процес трансформације инпута у аутпуте, остале процесе управљања и окружење (Цогољевић, Андрејић и Савић-Глигић, 2017).

Јако је тешко одредити у ком обиму треба вршити процес контроле. Превелика контрола „гуши“ организацију, спречава креативност, умањује задовољство радника, повећава трошкове, доводи до пада ефикасности у раду. Контрола малог обима такође смањује ефикасност организације, доводи до самовоље и непоштовања стандарда, повећавања трошкова. Обим контроле треба да буде такав да се омогући нормално функционисање организације и остваривање циљева, ни већи ни мањи од тога (Машић, 2010).

6. Менаџери и контрола

Реализација успешног процеса контроле подразумева да менаџери разумеју суштину и смисао процеса контроле. Такође менаџери морају да знају како запослени доживљавају процес контроле. Моћ је мера у којој менаџер може утицати на запослене да извршавају своје задатке. Моћ је тесно повезана са контролисањем и процесом контроле. Менаџери након што уоче одступање од стандарда, доносе одлуку о предузимању корективне акције и дају наређења и задатке запосленима. Да ли ће запослени доследно извршити наређења и задатке менаџера зависи од нивоа моћи коју менаџер има. Позициона моћ менаџера проистиче из његовог положаја у ланцу командовања. Лична моћ проистиче из карактеристика његове личности и успостављених одоса у организацији. У реализацији процеса контроле могу настати одређени проблеми или препреке.

Менаџери морају имати довољно знања и искуства да правовременим активностима те препреке елиминишу и отклоне њихове последице (Мерхант, 2008).

Менаџери у спровођењу контроле морају бити оријентисани на дуги рок. У супротном то може угрозити дугорочни опстанак и пословање организације. Ресурси организације морају бити тако употребљени да дају оптималне резултате на дуги рок. Менаџери морају водити рачуна о обиму контроле, јер превише непотребне контроле изазива незадовољство код запослених. Запосленима се мора дати одређена количина слободе у раду. Треба уважити мишљење запослених о резултатима процеса контроле, о узроцима девијација, о потребним корективним акцијама,.. Менаџери морају проверавати тачност информација које се користе у систему контроле и у предузимању корективних акција. У супротном би читав процес контроле био погрешан (Васић, Сајферт & Јевремовић, 2013).

7. Принципи контроле

Да би контрола била сврсисходна, она мора бити ефикасна и ефективна. Да би процес контроле био ефикасан и ефективан неопходно је да се испоштују одређени принципи контролисања.

1. *Контрола мора бити заснована на циљевима и плановима.* Циљеви, политике, планови, процедуре и буџет обезбеђујеју стандарде процеса контроле.

2. *Контрола мора да буде тачна и објективна.* То подразумева да измерене вредности учинака одговарају правим вредностима. Међутим добар део учинака не може да се објективно измери. Тада се примењују контроле базиране на искуству, осећају и слично. Објективност контроле захтева да су менаџери који врше контролу независни од руководиоца организационих целина које се контролишу. Такође критеријуми који се користе у процесу контроле морају бити објективни. Јасни и објективни критеријуми

контроле мотивишу запослене и доприносе реализацији циљева. Уколико се процес контроле заснива на објективним критеријумима, без субјективне процене носиоца контроле, добијају се квалитетније информације и предузимају квалитетније корективне акције.

3. *Контрола мора бити урађена на време.* Сврха контроле је да се предузму благовремене корективне акције у случају одступања од стандарда, пре него што настану губици и штете већег обима. Правовременост контроле је условљена благовременом реакцијом менаџера. Правовремене контроле су превентивна и текућа контрола које имају предност у односу на накнадну контролу. Информације на основу којих се обавља контрола морају бити прикупљене на време. Правовременост информација је основни услов да би се нека информација узела у разматрање у контексту контроле.

4. *Контрола мора да буде разумљива.* Процес контроле мора да буде јасан онима који су обуваћени њиме. Информације и стандарди морају бити разумљиви и лако применљиви како би се правовремено реаговало на девијације.

5. *Контрола мора да буде флексибилна.* Сталне промене у окружењу захтевају да процес контроле буде флексибилан како би се успешно прилагодио тим променама. Стандарди контроле морају бити флексибилни како би се прилагодили ситуацијама у којима се организација нађе. Флексибилно постављен систем контроле омогућава да се благовремено реагује на одступања од стандарда и на промене у окружењу. Флексибилност се постиже кроз флексибилно постављене механизме контроле. Уколико се контрола стално обавља на исти начин и у истом периоду, она се претвара у рутину што се негативно одражава на квалитет самог процеса контроле. Контролни механизми се морају прилагођавати тренутним потребама организације и променама у окружењу.

6. *Контрола мора да буде економична.* Процес контроле мора бити финансијски оправдан. Трошкови процеса контроле треба да буду нижи од економске користи која се остварује самом контролом. Најбољи начин да се избегну додатни трошкови у систему контроле је дефинисање минималног нивоа праћења активности који утичу на остварење циљева.

7. *Контрола мора да буде постављена на стратегијским тачкама.* Процес контроле не треба да обухвати све активности које се одвијају у организацији. Таква контрола би била неекономична. Контролу треба лоцирати на стратешким тачкама од којих зависи успешност пословања организације. Систем контроле треба да обухвати оне послове и активности од којих у највећој мери зависи остваривање циљева организације. Фокусираност контроле на суштински битне активности и питања доприноси ефикасности контроле. Фокусирањем на велики број споредних активности губи се време, расипају се ресурси, контрола постаје финансијски неоправдана.

8. *Контрола мора да буде везана за менаџерске позиције.* Контролу треба прилагодити менаџерским местима у организацији, јер различите менаџерске позиције захтевају и различите процесе контроле.

9. *Контрола мора да буде усклађена са карактеристикама организације.* Контролни процес мора да буде прилагођен свим карактеристикама организације, од врсте делатности, преко њене величине па до њене организационе структуре. Врста посла којом се бави организација, пресудно утиче на организацију и спровођење процеса контроле. Усклађивањем система контроле са карактеристикама организацији доприноси се ефикасности и ефективности процеса контроле, тако што се контролне акције и ресурси усмеравају према најважнијим активностима организације, од којих зависи остваривање циљева. Контролне активности треба усмерити према најодговорнијим људима у организацији и деловима организације који имају највећу моћ и утицај (Машић и Целетовић, 2015).

Менаџери пресудно утичу на ефикасност процеса контроле. Менаџери могу предузети низ активности које ће утицати на ефикасност процеса контроле. Менаџери морају водити рачуна да употребљени инструменти, методе и правила контроле буду усклађени са предметом контроле. Поред тога морају одредити који циљ желе да постигну процесом контроле и да у складу са тим циљевима организују процес контроле. Пуна ефикасност контроле постиже се благовременим предузимањем корективне акције. Да би контрола била ефикасна сви запослени морају бити упознати са предметом контроле

и контролним поступцима. То захтева континуирану комуникацију између менаџера и запослених (Драгишић и Радојевић, 2014).

Закључак

Контрола је једна од пет интегралних фаза менаџмент процеса. Менаџерима је неопходан ефикасан систем контроле, мерења, упоређивања и корективног деловања при доношењу одлука. Основна сврха контроле је да се обезбеди да остварени резултати одговарају планираним. Процес контроле састоји се од четири фазе: утврђивање стандарда, мерење перформанси, упоређивање перформанси са стандардима и предузимање корективне акције. Корективне акције се могу предузимати у свим функцијама менаџмента.

Постављање стандарда је фаза процеса контроле у којој се даје одговор на питање шта се жели постићи контролним процесом. Стандарди се дефинишу на основу циљева организације па се могу назвати и циљним величинама. Мерење перформанси је фаза која се обавља по завршетку активности или дела активности. Упоређивање перформанси са стандардима је фаза процеса контроле у којој се утврђује у којој мери су реализовани постављени циљеви. У случају да се појаве одступања од постављених стандарда, пажњу треба усмерити на дозвољене границе одступања. Уколико су одступања већа од дозвољених граница предузимају се корективне активности.

Контрола мора бити добро организована. Процес контроле мора да обезбеди благовремено откривање одступања од стандарда контроле, и отклањање одступања пре завршетка одређених активности. Пожељно је да сви менаџери буду обухваћени процесом контроле.

Мерење перформанси и упоређивање са стандардима се може извршити само ако менаџери имају поуздане и релевантне информације за то. Менаџери морају предузимати активности у вези са потенцијалним или испољеним проблемима у проактивном и

реактивном смислу. Понекад су потребне корекције непрецизно или нереално постављених стандарда контроле.

Потреба за контролом се повећава што је организација већа и сложенија. Путем контроле организације теже да смање неизвеснот својих резултата у будућности.

Контрола се може класификовати према бројин критеријумима. Према времену вршења контроле постоји претходна, текућа и накнадна контрола. Са аспекта менаџера који врше контролу постоји стратегијска, тактичка и оперативна контрола. Према врсти извештаја операцијска, менаџерска и финансијка контрола. Према методама које се користе у процесу контроле разликујемо бирократску, објективну, нормативну, клановску и самоконтролу,... Превентивна контрола је најпожељнији и најефикаснији вид контроле јер спречава пословне проблеме пре њиховог настанка.

Да би процес контроле био ефикасан и ефективан неопходно је да се испоштују одређени приципи контролисања. Контрола мора бити правовремена, тачна и објективна, разумљива, флексибилна, финансијки оправдана и усклађена са карактеристикама и потребама организације.

Литература

1. Бенковић, С., Милосављевић, М., & Милановић, Н. (2016), *Буџетирање и контрола*. Финансијски менаџмент, контрола, 117.
2. Васић, Ж., Сајферт, Д., & Јевремовић, М., (2013) . *Основи менаџмента*, Београд.
3. Домановић, В. (2013). Ефективност система мерења перформанси у условима савременог окружења. *Економски хоризонти*.
4. Драгишић, З., & Радојевић, К. (2014), *Безбедносни менаџмент*, Београд: УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ-ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ
5. Жупљанин, С. (2016). *Менаџмент*. Бања Лука: Независни универзитет Бања Лука.
6. Јовановић, П., & М. Лукић, С. (2010), *Како постати добар пројектни менаџер*(1st ed), Бања Лука: Паневропски Универзитет „АПЕИРОН“
7. Лајтман, З. (2010). Важност планирања и контролирања
8. Машић, Б. (2010). Менаџмент (4th ed.). Београд: Универзитет Сингидунум.
9. Машић,Б., & Џелетовић, М. (2015). *Увод у менаџмент*, Београд: Иновациони центар Факултета безбедноасти униврзитета у Београду
10. Мерхант, А. К. (2008), *Менаџмент у контроли организационих перформанси*.
11. Рупчић, Н., (2018). *Савремени менаџмент*. Ријека: Економски факултет Свеучилаштва.
12. Сенић, Р., & Сенић, В. (2016). *Маркетинг менаџмент у туризму* (2nd ed.). Втњачка Бања. Универзитет у Крагујевцу- Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи.

13. Ћурчић, М., Костић, Р., & Араповић, Т (2018). ПЛАНИРАЊЕ И КОНТРОЛА КАО ФУНКЦИЈЕ МЕНАѢМЕНТА ПРЕДУЗЕЋА.

14. Ћурчић, М., Марјановић, Н., & Поповић, М., (2018). Претпоставке рачуноводственог планирања и контроле у предузећу, Војно дело, 70(4), 294-302.

15. Цогољевић, М. С., Андрејић, М. Д., & Савић-Глигић, А. П. (2017). Карактеристични аспекти контроле као процесне функције менаѢмента. Војно дело, 69(7), \$12-423.