

KONTROLA

Potreba za kontrolom i ocenom obavljanja aktivnosti, nameće se kao neophodnost u svim organizacijama koje poseduju ograničene resurse sa kojima moraju postići određene ciljeve.

- Iako je jedna od strateških upravljačkih funkcija, kontrola je među menadžerima dugo zanemarivana na račun drugih, kreativnijih i zanimljivijih menadžerskih aktivnosti.

1. Pojam kontrole

Kontrola je regulatorni proces kojim se uspostavljaju standardi za ostvarenje organizacionih ciljeva, upoređuju ostvarene performanse sa tim standardima i preduzima korektivna akcija kada je to neophodno da bi se performanse vratile na standardni nivo.

Kontrola je uspostavljena kada su ponašanje i radne procedure usklađene sa standardima i kada su ciljevi kompanije ostvareni.

2. Proces kontrole

Kontrola, posmatrana kao proces, sastoji se od narednih faza koje slede jedna drugu.

2.1. Postavljanje standarda

- Standardi su osnov za poređenje pomoću kojih se meri koliko su organizacione performanse zadovoljavajuće ili nezadovoljavajuće.
- standard mora da omogući ostvarenje cilja.

2.2. Poređenje sa standardima

(poređenje stvarnih performansi sa standardnim performansama)

- Kvalitet poređenja u velikoj meri zavisi od sistema merenja i informacionog sistema koji kompanija koristi za praćenje performansi.
- Osnovna poluga na kojoj se temelji kontrola je informacija.
- Ukoliko prilikom poređenja postoji razlika između onoga što je zacrtano i ostvarenih rezultata, veća od onog što se može tolerisati - daje se "znak za uzbunu"!

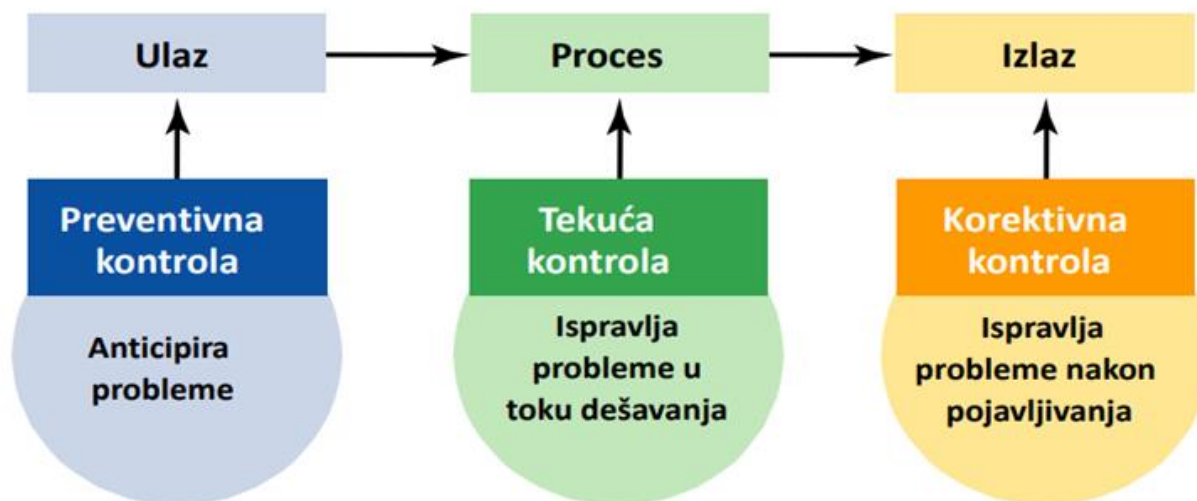
2.3. Korektivne mere

- Kada performanse odstupaju od standarda, menadžeri i zaposleni analiziraju odstupanja i zatim pripremaju i sprovode korektivne programe koji će, kako se oni nadaju, omogućiti da se ostvare željene performane ispunjavanjem standarda.

3. Naknadna, tekuća i prethodna kontrola (kontrola unapred)

Tri osnovna mehanizma kontrole su:

1. **Naknadna kontrola** ("**kontrola unazad**" ili **korektivna**) - najjednostavniji oblik kontrole, obavlja se kada je proces završen.
2. **Tekuća kontrola** - sprovodi se u toku samog procesa. kako bi se izbegle greške. tako što se sam proces koji se prati podeli u više koraka (faza).
3. **Prethodna kontrola** ("**kontrola unapred**" ili **preventivna**) - usmerena je na anticipiranje problema i pokušaj da se nevolje preduhitre.



4. Metodi kontrole

Menadžeri mogu da koriste pet različitih metoda da bi uspostavili kontrolu u svojim organizacijama i to su:

1. Birokratska kontrola,

2. Objektivna kontrola,

- *Kontrola ponašanja*

- *Kontrola outputa*

3. Normativna kontrola,

4. Udružena kontrola i

5. Samokontrola.

5. Balansirano merenje rezultata (Balanced scorecard)

Balansirano merenje rezultata podstiče menadžere da ne analiziraju samo tradicionalne finansijske mere, već da sagledaju performanse kompanije iz četiri različite perspektive:

- 1. Finansijska perspektiva: kontrolisanje budžeta, novčanih tokova i dodate ekonomske vrednosti**
- 2. Perspektiva kupaca: kontrolisanje odliva kupaca**
- 3. Interna perspektiva: kontrola kvaliteta**
- 4. Perspektiva inovacija i učenja: kontrola otpada i zagađenja**

6. Prevazilaženje problema i nedoumica u kontroli

Probleme i nedoumice u kontroli je moguće prevazići dajući odgovore na sledeća pitanja:

1. "Šta želimo da kontrolišemo?"

- * finansijske efekte (produktivnost, likvidnost, povraćaj investicije, krediti itd.)
- * ljude (kvantitet i kvalitet njihovog učinka, korišćenje radnog vremena, ponašanje)
- * materijal (zalihe sirovina i gotovih proizvoda, uslovi čuvanja, rokovi upotrebe) itd.

2. "Koje podatke koristiti, kako ih meriti i prikazati?"

- * isključivo referentni podaci - izbegavati pretpostavke
- * izbegavati proseke - definisati standarde
- * eliminisati greške i zamke

3. "Kakva nas poređenja interesuju?"

- * sa planom,
- * sa konkurencijom,
- * sa drugim vremenskim periodom

4. "Kako da postavimo rokove kontrolnih postupaka?"

- * dnevno * kvartalno
- * nedeljno * polugodišnje itd.

Postoje tri vrste reakcije zaposlenih na pojavu kontrolnog signala:

- ❑ **pozitivna ljudska reakcija** - kada pojedinac kome se ukaže na problem ili šansu, reaguje izuzetnim ličnim angažmanom u postizanju željenog rezultata.
- ❑ **pasivna ljudska reakcija** - kada pojedinac na upozorenje reaguje preko volje, samo onoliko koliko je potrebno da bi se izbegao neki veći poremećaj u radu sistema, ili neki veći gubitak.
- ❑ **negativna ljudska reakcija** - kada se pojedinac odupire i izbegava da bilo šta preduzme, kada nastoji da zataška ili prikrije rezultate kontrole, ili pak da za probleme okrivi druge.

Konačan cilj je samokontrola.

