

# **P 08 KONTROLISANJE**

<http://www.scribd.com/doc/185365379/Menadzment-kontrola>

# Definisanje kontrole

- Postoje različite definicije pojma kontrole pa čak i različiti termini - nadzor, provera, regulisanje, supervizija itd.
- Iako postoje razlike u terminologiji ovog pojma, suštinske razlike u shvatanju od strane naučnika ne postoje.

# Definisanje kontrole

- Jedna od prvih definicija kontrole data je od strane **Anria Fejoa**, on je definisao kao:  
*„aktivnost koja se sastoji u verifikaciji da li se svi poslovi obavljaju u skladu sa planskim ciljevima, izdatim naredbama i utvrdjenim principima*. Njen cilj je da otkrije slabosti i greške kako bi se sprečila velika odstupanja".

# Definisanje kontrole

- Nojman, *kontrolu definiše kao proces regulisanja organizacione strukture tako da se aktuelni rezultati porede sa očekivanim standardima i ciljevima.*
- Kontrola se odnosi na sve organizacione nivoe preduzeća, počev od kontrolisanja poslovanja preduzeća kao celine, pa sve do kontrolisanja pojedinačnih elemenata i aktivnosti.

# Definisanje kontrole

- **Prema opštoj definiciji**

**KONTROLA** se može definisati kao proces posmatranja i upoređivanja ostvarenih rezultata sa očekivanjima baziranim na precizno utvrđenim ciljevima, kao i preduzimanje aktivnosti kojima će se eventualna odstupanja od plana otkloniti ili smanjiti.

# Definisanje kontrole

- Suština kontrole se sastoji *u prikupljanju informacija o tekućim rezultatima* obavljanja aktivnosti organizacije, kako bi se *izvršilo poređenje sa planskim očekivanjima*.
- **Konačan cilj** tog poredjenja je otkrivanje eventuanog poremećaja i različitih problema, njihovih uzroka i traženje načina za njihovo eliminisanje.

# Definisanje kontrole

## Proces kontrole obuhvata:

1. Utvrđjivanje standarda (merljivi i nemerljivi)
2. Merenje ostvarenih rezultata
3. Uporedjivanje ostvarenih rezultata sa utvrdjenim standardima
4. Preduzimanje korektivnih akcija

# Definisanje procesa kontrole

- ***Predstavlja:***

zadnju fazu upravljanja u kojoj se sagledava i ocenjuje da li se proces upravljanja odvija u skladu sa planiranim i da li su dobijeni izlazni rezultati jednaki očekivanim.



# Definisanje procesa kontrole

- **Kontrola** je faza menadzment procesa koja treba da omogući da se sve planirane aktivnosti i rezultati zaista i ostvare.
- Njena suština se sastoji u monitoringu; kojim se meri, ocenjuje i upoređuje planirano i ostvareno poslovanje.

# Definisanje procesa kontrole

- Kontrolisanje je neophodno usled nemogućnosti menadžera da u potpunosti predvidi budućnost (stanje na tržištu, opšte ekonomske uslove, dostupnost i cenu resursa).

# Definisanje procesa kontrole

- ***Bazira se na kibernetском principu*** povratne sprege pri kome se izlazni rezultati mere i porede sa ulaznim, prema unapred utvrdjenim kriterijumima ili standardima.

# Neophodnost kontrole

- Kontrola je neophodna iz mnogobrojnih razloga a najvažniji su:
  1. Izbegavanje poremećaja i problema u poslovanju;
  2. Lakše suočavanje sa neizvesnošću i promenama;
  3. Radi efikasnog funkcionisanja i racionalnijeg ponašanja u organizaciji;
  4. Lakše uočavanje i korigovanje grešaka;
  5. Pomaže u identifikovanju šansi i opasnosti;
  6. Daje informacije i ideje za preduzimanje korektivnih akcija;
  7. Daje podsticaj za bolji rad menadžera i zaposlenih...

# Kontrolni sistem

- U toku kontrolnog procesa menadžeri treba da razviju specifični mehanizam koji je kreiran sa svrhom da doprinese **povećanju verovatnoće izvršenja** postavljenih planskih zadataka i **podizanju ukupne efikasnosti i efektivnosti poslovanja**, taj mehanizam naziva se ***kontrolni sistem***.

# Kontrolni sistem

- Jedna od **posebnih odlika dobrog kontrolnog sistema** je da on podržava korišćenje više različitih metoda i tehnika kontrole.
- Značaj kontrolnog sistema možemo najbolje videti kada on ne funkcioniše kako treba.
- **Tada se javljaju brojni problemi:** loš kvalitet usluga, gubitak leaderskih pozicija na tržištu i smanjenje porudžbine od strane kupca, zakašnjenja u izveštaju, pad profita, neefikasno korišćenje resursa itd.
-

# Kontrolni sistem

- Kontrolni sistemi dele se na:
  - parcijalne i
  - totalne.
- *Parcijalni kontrolni sistemi* su oni koji obaveštavaju o odstupanjima ali ne preduzimaju nikakvu akciju.
- *Totalni kontrolni sistemi* ne samo što ukazuju na odstupanja između stvarnog i postignutog, nego i podrazumevaju korektivnu akciju.

# Karakteristike kontrolnog sistema

- Kontrolni sistem bi trebao da ima tri osnovne karakteristike:
  - 1. Da razjasni menadžerska očekivanja* i oceni zaposlene.
  - 2. Da pojača vezu* između rezultata i nagrada.
  - 3. Da utiče na sve zaposlene* u organizaciji da što bolje rade svoj posao.



# Procesi kontrole u preduzeću:

***Procesi kontrole u preduzeću može se odnositi na:***

- a) kontrolu kvaliteta proizvoda
- b) kontrolu zaliha
- c) kontrolu tehnoloških procesa
- d) kontrolu odvijanja procesa proizvodnje
- e) kontrolu budžeta
- f) kontrolu troškova
- g) finansijsku kontrola
- h) kontrolu izvodjenja projekata.

# Elementi procesa kontrole:

## *Elementi procesa kontrole:*

1. Unapred odredjeni ciljevi, planovi, politike, standardi, norme, pravila odlučivanja i kriterijumi.
2. Načini merenja tekućih aktivnosti
3. Načini uporedjivanja tekućih aktivnosti
4. Korekcija tekućih aktivnosti.

# Principi kontrole:

- ***Principi kontrole:***

1. Strateška tačka kontrole (kontrola samo bitnih tačaka)
2. Povratna veza
3. Fleksibilnost kontrole (spremnost sistema na uticaj promena)
4. Organizaciona prikladnost (uskladjenost sa svim OJ)
5. Samokontrola
6. Direktna kontrola
7. Humani faktor

# Vrste kontrole

1. Eks ant kontrola
2. Kibernetiska kontrola
3. Binarna kontrola
4. Eks post kontrola

# Vrste kontrole

- Eks ante kontola (predkontrola)

podrazumeva izradu budžeta za ljudske i materijalne resurse pre pojave poslovne akcije. Budžetom se prikazuje koliko bi resursa trebalo angažovati u sklopu poslovne akcije.

# Vrste kontrole

Kibernetička kontrola (kontrola unapred).

Javlja se kada se kontrolom utvrde odstupanja pre završetka procesa. Akcije se preduzimaju odmah radi što bržeg otklanjanja odstupanja.

# Vrste kontrole

## Binarna kontrola.

Isključivo ima dva ishoda odlučivanja:

1. Nastaviti ili
2. Odustati od daljeg odvijanja započetog procesa, što zavisi od veličine odstupanja i isplativosti nastavljanja procesa.

# Vrste kontrole

## Eks post kontrola.

Meri rezultate posle završenih procesa i na takvim (završenim) procesima nije moguće uticati korektivnim akcijama, ali u slučaju da se proces ponovi u budućnosti, onda bi se mogla izvršiti korekcija akcija.