



MENADŽMENTU KONTROLI ORGANIZACIONIH PERFORMANSI

mr Vukomir Čkovrić¹⁾

Abstrakt: Problemi koji se u našoj privredi trebaju prioritetno rešavati nisu samo oni tehnološke i proizvodno programske već su to problemi menadžmenta, odnosno njihove sposobnosti da planiraju, organizuju, vode, motivišu i kontrolišu radne procese i procese komunikacionih odnosa i veza sa poslovnim partnerima, potrošačima i drugim klijentima, odnosno u pitanju su problemi kvaliteta u delovanju menadžmenta. Kvalitet treba da ima apsolutno prioritet i da bude deo poslovne politike svake organizacije, deo njene kulture, moralnih vrednosti i deo politike kreiranja imidža firme. Kvalitet je zapravo najvažniji faktor u plasmanu proizvoda i ostvarenja dobrih poslovnih rezultata. Zato svaka organizacija u svojim strateškim vizijama razvoja i opstanka mora imati program za unapređenje kvaliteta sopstvenog rada i delovanja na tržištu. Kontrolni elemenat u provođenju sistema kvaliteta je presudan činilac u oceni valjanosti preduzetih mera i aktivnosti na ostvarenju kvalitativnih performansi firme. Ukoliko se ovlašćenja i odgovornosti u vezi provođenja politike kvaliteta i kontrole rezultata ne definišu jasno i ne delegiraju svim nivoima rukovođenja, takav sistem kvaliteta ima značajne slabosti. Na današnjem sve otvorenijem tržištu, menadžerska borba za ostvarivanje visokog stepena učinaka je teška i neizvesna. Zato oni nastoje da uoče najbolje prakse koje primenjuju uspešne svetske kompanije, upoređuju se sa njima, uočavaju propuste i kreiraju poboljšanja, a sve zahvaljujući budnoj i sveobuhvatnoj kontroli nad poslovima koji se obavljaju. Ukoliko ne postoji dobar sistem kontrole postoji mogućnost da se strateški važne poslovne odluke degenerišu pri implementaciji nezavisno od toga koliko je proces detaljno planiran.

1. KONTROLA I NJENA VAŽNOST

Kontrola je praćenje poslovnih aktivnosti da bi se obezbedilo njihovo izvršenje kako je to planirano i pravovremeno izvršile korekcije uočenih devijacija. Da bi se ona na pravi način obavljala potrebno je da svi menadžeri u organizaciji budu uključeni u funkciju kontrole nezavisno od toga da li njihovi sektori i službe obavljaju poslove po planu. Međutim, menadžeri ne mogu da znaju koliko uspešno posluju njihove službe i da li posluju adekvatno standardima uspešnosti, sve dok se izvršene aktivnosti ne uporede sa željenim standardima, odnosno sa ostvarenjem sopstvenih ciljeva ili u odnosu na lidere u „branši“.¹

Kontrola je važna zato što je ona završna faza u aktivnosti menadžera. Ona je pouzdan način da se utvrdi jesu li ciljevi organizacije ispunjeni i u kojoj meri, a ukoliko nisu moguće je utvrditi zašto nisu ispunjeni. Vrednost funkcije kontrole ogleda se kroz njen doprinos odnosu prema planiranju,

davanju ovlašćenja zaposlenima i zaštiti uslova rada i okruženja.

U strahu da zaposleni neće na pravi način obaviti poslove koji su im povereni menadžeri im ne delegiraju previše komplikovane poslove i ne daju preširoka ovlašćenja za poslovno odlučivanje. Međutim, iako nevoljno, oni to ipak često čine, a tada od njih zahtevaju redovno izveštavanje o učincima, odnosno povratnu informaciju (*feedback*), što je još jedan razlog za primenu kontrole.

Na kraju, postoji razlog kontrole organizacije u bezbednosnom smislu i to od fizičkih napada, otuđenja i oštećenja, kao i od raznih poslovnih skandala.

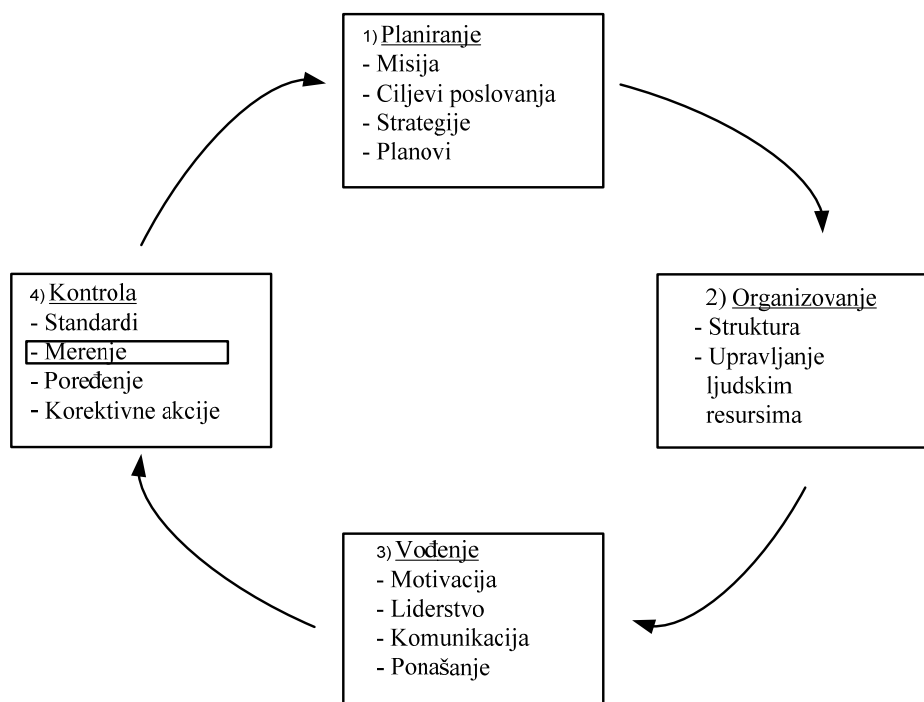
Nezavisno od toga da li su u pitanju organizacioni, odeljenjski ili individualni ciljevi, kontrola se obavlja u tri faze:

- merenje stvarnih učinaka,
- poređenje ostvarenih učinaka sa standardima i
- preduzimanje mera za izvođenje korektivnih akcija da se isprave uočena odstupanja od željenih (ciljnih) standarda.

Ovi standardi su najčešće specifični ciljevi definisani planom ili mera u odnosu na poziciju

¹ Merchant A.K. (1992.), *The Control Function of Management*, Sloan Management Review, leto 1992., str. 43-55

lidera u konkurenciji na tržištu, a na bazi kojih se meri progres u poslovanju organizacije.



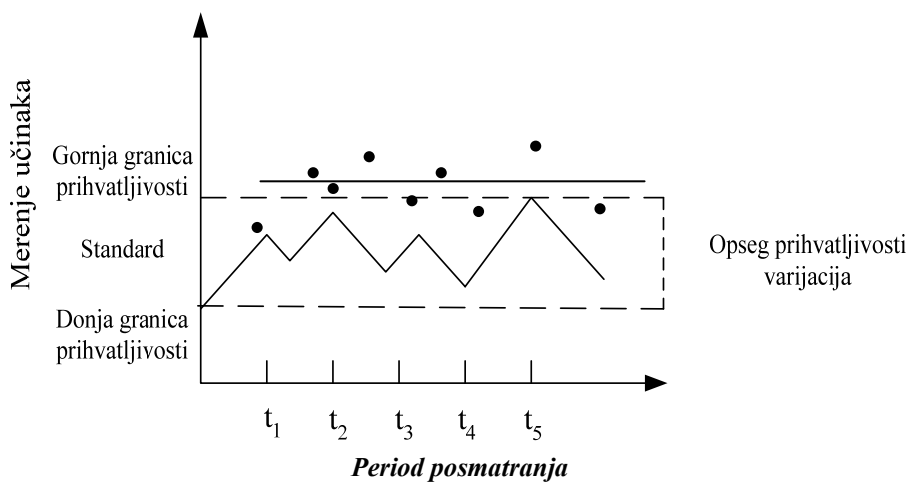
Sl. 1. Funkcionalne veze u delovanju menadžera

Za merenje je izuzetno važno da se pribave relevantne i aktuelne informacije putem ličnog posmatranja, statističkih izveštaja, usmenih i/ili pismenih izveštaja, a sve zavisno od toga za šta su nam informacije potrebne, odnosno šta merimo.

Tako je uobičajeno da svi menadžeri, budući da koordiniraju rad zaposlenih direktno pribavljaju informacije o zadovoljstvu (motivisanosti) zaposlenih, njihovom kretanju, odsutnosti sa posla, o njihovim učincima u kvalitativnom i kvantitativnom smislu i sl. Pored toga menadžeri pojedinih organizacionih delova imaju određeni

budžet poslovanja za koji takođe lako mogu da mere troškove i rezultate. Savremeni sistemi kontrole baziraju na činjenicama da se najčešće radi o različitosti aktivnosti koje menadžeri rade u službama ali i u drugim organizacijama.

Pri upoređivanju merenjem dobijenih podataka u odnosu na predviđene standarde, jasno je da će se pojaviti različita odstupanja, ali je svakako važno za menadžere da taj opseg varijacija bude u prihvatljivim okvirima (između donje i gornje granice opsega prihvatljivosti).



Sl. 2. Mogući prikaz prihvatljivog opsega i mere menadžera

2. MOGUĆI POSTUPCI I MERE MENADŽERA

Na završetku postupka kontrole menadžeri mogu da odluče:²

- da ne preduzimaju nikakve korektivne aktivnosti,
- da koriguju stvarni učinak ili
- da revidiraju standarde koji se ne ispunjavaju.

Ukoliko je uzrok varijacija u učincima nezadovoljavajući rad u sektoru, službi ili organizaciji, menadžeri najčešće preduzimaju određene korektivne mere koje smatraju najcelishodnijim za konkretnu situaciju. Takve mere mogu biti usmerene na promenu strategije ili strukture organizacije, zatim na obuku zaposlenih, redizajniranje posla, promenu radnika ili njegovo otpuštanje, što sve zavisi od utvrđenih uzročnika nastalih problema.

U svakom slučaju menadžeri mogu doneti **neodložnu odluku**, pri čemu uočena odstupanja koriguju odmah radi vraćanja procesa rada u predviđene okvire poslovnog zadatka, ili učiniti **bazičnu korekciju** kada pre donošenja korektivne odluke utvrđuju razloge nastanka odstupanja.

Događa se da odstupanja budu rezultat nerealno postavljenih standarda, odnosno da su ciljevi postavljeni nerealno visoko ili previše nisko. U takvim slučajevima menadžeri pristupaju revidiranju (korekciji) standarda, a ne učinaka.

3. KONTROLA POSLOVANJA

Da bi mogli da upravljaju učincima koji se postižu u poslovanju organizacije i da bi donosili celishodne poslovne odluke menadžerima su neophodne brojne informacije u vezi problema koji se rešavaju. Takođe, moraju opredeliti osnovne performanse koje će meriti, upoređivati i preduzimati korektivne mere. Performanse su zapravo krajnji rezultat nekog rada. U organizaciji je bitno da menadžeri shvate i razluče koji su to faktori koji doprinose dobrom učinku organizacije. Menadžeri s'toga treba da otkriju koje mere organizacionog učinka će im pružiti prave informacije za donošenje ispravnih poslovnih odluka. Najčešće korišćene mere organizacionog učinka uključuju organizacionu produktivnost, efektivnost i poziciono rangiranje u oblasti svog delovanja.

Organizaciona produktivnost se procenjuje poređenjem ukupnih izlaza po količini i vrednosti proizvedene robe sa ukupnim ulaganjima

² Senić R. (1996.), *Krizni menadžment*, BMG, Beograd, str. 115

(ulazima) u proizvodnju tih proizvoda. Cilj menadžera u tom smislu je da povećanjem obima fizičkog izlaza roba i usluga, a smanjenjem ulaganja za njihovu proizvodnju ostvare uštede i povećaju ukupnu ekonomsku uspešnost (efikasnost) proizvodnje.³

Organizaciona efektivnost je mera adekvatnosti organizacionih ciljeva i toga koliko je organizacija uspešna u ostvarivanju tih ciljeva. To je ono čime se menadžeri rukovode pri donošenju poslovnih odluka o strategijama, procesima rada, radnim aktivnostima i pri koordiniranju rada zaposlenih.⁴

Pozicioniranje po rangu u delatnosti za merenje organizacionih učinaka, vrši se na bazi specifičnih mera učinaka kao što su finansijski rezultat kao što je profit, prinos na uložena sredstva; zatim rast profita u nekom periodu; prihod po zaposlenom i sl.

4. SREDSTVA ZA KONTROLU PERFORMANSI

Za merenje rezultata poslovanja organizacija, menadžerima su potrebna odgovarajuća sredstva kontrole. Na samom početku razrade ove problematike treba imati u vidu da menadžeri mogu da primenjuju kontrolu pre početka poslovne aktivnosti, odnosno preventivna kontrola; za vreme obavljanja aktivnosti, odnosno tekuća kontrola i posle obavljanja aktivnosti, koja se još naziva i korektivna kontrola.

Preventivna kontrola je najpoželjniji i najefektniji vid kontrole jer sprečava predviđene poslovne probleme pre početka aktivnosti i pre njihovog nastanka.⁵

Tekuća kontrola se obavlja tokom samog procesa rada i ona omogućava menadžerima da neke probleme reše pre nego što oni prouzrokuju prevelike troškove i štete.

Korektivna kontrola se obavlja nakon obavljenog posla i smatra se pouzdanom. Jedini nedostatak ove kontrole je u činjenici da kada menadžer dobije informaciju, problem se već dogodio i prouzrokovao određene štetne posledice.

³ Bandin T. (1993.), *Ekonomika preduzeća, ekonomske osnove poslovnog odlučivanja*, Savremena administracija, Beograd, str. 101

⁴ Ristow M.A., Amos L.T., Stande E.G. (1999.), *Transformational Leadership and Organizational Effectiveness in the Administration*, Journal of Business Management, mart 1999., str. 1-5

⁵ Koontz H., Bradspies R. (1992.), *Managing through Feedforward Control*, Business Horizons, jun 1992., str. 25-36

Budući da je osnovni cilj menadžera svake poslovne organizacije ostvarenje profita, to je za realizaciju takvog cilja menadžerima potrebna finansijska kontrola.

Tradicionalna finansijska merila obuhvataju analize koeficijenata i budžeta.

Najčešće korišćena analiza koeficijenata jeste ona vezana za likvidnost, kada se meri sposobnost organizacije da ispunjava svoje tekuće obaveze, odnosno dugovanja. Pored njega, sagledava se i koeficijent *leveridža*, odnosno stepena zaduženosti i sposobnosti plaćanja kamate po dugu. Koeficijent aktivnosti se koristi za merenje efikasnosti korišćenja svog kapitala, dok koeficijent profitabilnosti služi za merenje stepena efikasnosti i efektivnosti korišćenja svojih sredstava organizacije za ostvarivanje profita.⁶

Budžetiranje je zapravo način planiranja finansijskih sredstava putem koga se određuju pravci poslovnih aktivnosti organizacije. Budžet govori o važnosti svake aktivnosti i koliko je resursa predviđeno za te aktivnosti. Međutim, budžet se koristi i za kontrolu, budući da on obezbeđuje menadžerima kvantitativne standarde na bazi kojih se meri i upoređuje potrošnja resursa. Dakle poredeći odstupanja između standardne i stvarne potrošnje sredstva (resursa), budžet postaje sredstvo kontrole.

5. ZAKLJUČAK

Za dobru orijentaciju menadžera organizacije i dobru procenu poslovnih situacija u kojima se mogu oni naći, menadžerima je neophodan efikasan sistem kontrole, merenja, upoređivanja i korektivnog delovanja pri donošenju poslovnih odluka. Da bi proces kontrole imao integrativnu funkciju poželjno je da svi menadžeri u organizaciji nezavisno od toga da li njihovi organizacioni delovi obavljaju poslove po planu budu uključeni u proces kontrole. Merenje i poređenje učinaka sa standardima može se obaviti samo ukoliko menadžeri obezbede relevantne informacije za to. Menadžeri moraju upražnjavati postupke i preduzimati mere u vezi potencijalnih ili ispoljenih poslovnih problema u preventivnom ili korektivnom smislu, a ponekad se događa da su neophodne aktivnosti na reviziji neprecizno i nerealno postavljenih standarda koji se ne ispunjavaju.

Kontrola poslovanja obavlja se sa ciljem utvrđivanja organizacione produktivnosti i efektivnosti u ostvarivanju ciljeva organizacije. Ona se može obaviti kao preventivna aktivnost,

kao tekuća i kao korektivna nakon završene aktivnosti i analize okolnosti i uslova nastanka odstupanja. Najvažnija oblast merenja u kontrolne svrhe jeste kontrola organizacionih performansi, a pre svega produktivnosti, efektivnosti, likvidnosti, stepena zaduženosti, efikasnosti, likvidnosti, stepena zaduženosti, efikasnosti korišćenja vlastitog kapitala, profitabilnosti i za potrebe sastavljanja plana budžeta za određen period.

Samo na bazi tako sagledanih i analitički upoređenih performansi organizacije moguće je sagledati njeno mesto i ulogu na tržištu, u grani i u drugim okvirima poređenja, kao i za donošenje realnih planova poslovanja ili korektivnih mera za poboljšanje.

LITERATURA

- [1] Merchant A.K. (1992.), *The Control Function of Management*, Sloan Management Review, leto 1992.
- [2] Robbins P.S., Coutler M. (2005.), *Menadžment*, osmo izdanje, Data Status, Beograd,
- [3] Senić R. (1996.), *Krizni menadžment*, BMG, Beograd,
- [4] Bandin T. (1993.), *Ekonomika preduzeća, ekonomske osnove poslovnog odlučivanja, Savremena administracija*, Beograd, str. 101
- [5] Ristow M.A., Amos L.T., Stande E.G. (1999.), *Transformational Leadership and Organizational Effectiveness in the Administration*, Journal of Business Management, mart 1999.
- [6] Koontz H., Bradspies R. (1992.), *Managing through Feedforward Control*, Business Horizons, jun 1992.,
- [7] Pavličić M. (2004.), *Ekonomika preduzeća, ICIM – plus*, Kruševac

⁶ Pavličić M. (2004.), *Ekonomika preduzeća*, ICIM – plus, Kruševac, str. 147-159

