

КОНТРОЛИРАЊЕ

доц. д-р Ана Котевска

Скопје, 2012

1

Контрола

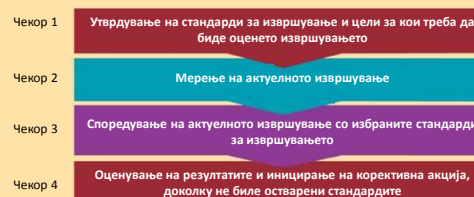
- **Контрола (дефиниција)**
 - Мерење на остварените резултати со стандардите, ...
 - ... дијагностицирање на причините за девијација на остварените резултати од саканите и ...
 - ... преземање на корективна акција кога за тоа има потреба
- **Системи на контрола**
 - формални системи за регулирање, набљудување, оценување и повратна спrega, коишто ги обезбедуваат менаџерите со информации дали организациските стратегии и структурата делуваат ефикасно и ефективно.
- **Добар систем на контрола треба да:**
 - Биде доволно **флексибилен** за да им овозможи на менаџерите да одговорат на неочекуваните настани.
 - Обезбеди **точни** информации за организациското извршување.
 - Обезбеди **навремени** информации.

Зошто е потребна контролата?

- **Континуиран** процес
- Ги прави плановите ефикасни
- Ја прави организацијата ефикасна и ефективна
- Обезбедува повратна спrega
- Помага во одлучувањето
- Го заштитува имотот на организацијата
- **Стандардизација** на квалитетот
- Помага во мотивацијата на вработените

3

Чекори на контрола



Слика 11.2

Определување на стандарди

- **Стандард** = посакуван квалитет или квантитет на остварениот резултат.
- **Видови стандарди:**
 - Физички
 - Стандард на чинењето
 - Стандард на капиталот
 - Стандард на приходите
 - Програмски стандард
 - Несфатливи (недефинирани) стандарди
 - Целите како стандард
 - Стратегиските планови како стандард

5

Мерење на извршувањето

- **Што се мери?**
 - Варијација од стандардите
- **Како се мери?**
 - Набљудување
 - Статистика
 - Усни информации
 - Писмени информации

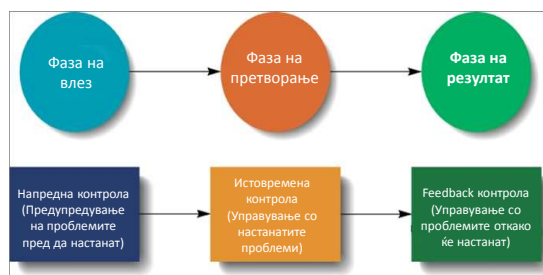
6

Видови на контрола

- **Контрола на предвидување:**
 - антиципира и идентификува проблеми пред да се случат
- **Историска контрола:**
 - ги мери резултатите отпосле (post faktum)
- **Посебни видови на контрола:**
 - Превентивна
 - Едновремена
 - Контрола со повратна спрега (feedback).

7

Три видови на контрола



Слика 11.1

Организациски системи на контрола

Вид на контрола	Механизми на контрола
Контрола на резултати	<ul style="list-style-type: none"> • Финансиско мерење на перформансите • Организациони цели • Оперативни буџети
Контрола на однесувањето	<ul style="list-style-type: none"> • Директен надзор • Менаџмент на цели • Правила и стандарди на оперативните процедури
Клан контрола	<ul style="list-style-type: none"> • Вредности • Норми • Социјализација

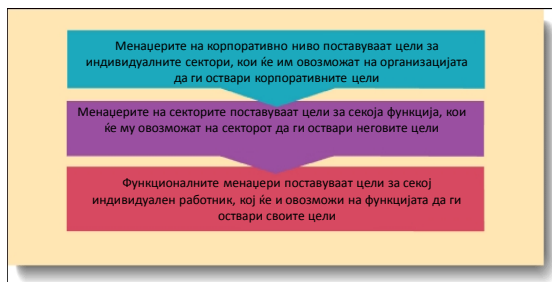
Слика 11.3

Контрола на резултати

- **Финансиско мерење на резултатите**
 - Објективност
 - Квантитативност
- **Остварување на организациските цели**
 - Целите како стандард
 - Предизвикувачки цели
- **Оперативни буџети**
 - Адекватен буџет
 - Пристап на буџетски трошок
 - Пристап на буџетски приход
 - Пристап на буџетски профит

10

Поставување на цели ширум организацијата



Слика 11.4

Контрола на однесувањето

- **Директен надзор**
 - Набљудување на однесувањето на подредените и нивно обучување и упатување кон соодветно однесување и корегирање на несоодветните акции.
- **Менаџмент по пат на цели**
 - Формален систем на оценување на подредените, на нивната способност да остварат специфични организациски цели или стандарди за извршување и да ги задоволат оперативните буџети.
- **Бирократска контрола**
 - Контрола на однесување со посредство на сеопфатен систем на правила и стандарди на оперативни процедури

12

Менаџмент по пат на цели

- **Менаџмент по пат на цели (MBO)**
 - Формален систем на оценување на подредените, на нивната способност да остварат специфични организациски цели или стандарди за извршување и да ги задоволат оперативните буџети.
 - Специфичните цели се поставени на секое ниво на организацијата.
 - Менаџерите и нивните подредени заедно ги определуваат целите на подредените.
 - Менаџерите и нивните подредени периодично го прегледуваат напредокот на подредените кон задоволувањето на целите (порастот на платите и унапредувањата се поврзани за процесот на поставување на целите).
 - Тимовите исто така се оценуваат на овој начин со цели и перформанси оценети за тимот.

Клан контрола

- **Клан контрола**
 - Контрола преку развој на внатрешен систем на вредности и норми.
- Културата и клан контролата ги прифаќаат нормите и вредностите како дел од нив и работат според нив.
 - Пример: кодекс на облекување на работа, нормално работно време, гордост за извршување на работата.
- Овие методи спроведуваат контрола онаму каде што аутпутот и бирократската контрола не функционираат.
- Строгата култура и клан контролата му помагаат на работникот да се фокусира на организацијата и на подобрување на нејзината ефикасност.

Организациска култура

- **Организациска култура**
 - Сет на интернационални вредности, норми, стандарди на однесување и соодветни очекувања кои ги контролираат начините на кои индивидуи и групи во организацијата комуницираат помеѓу себе и работат за да ги достигнат организациските цели.



Вредности и норми

- **Вредности**
 - Верувања и идеи за различни видови на цели кои ги имаат луѓето во општеството и видови и начини на однесување кои треба да ги користат луѓето за да ги достигнат тие цели.
- **Норми**
 - Непишани, неформални правила или упатства кои опишуваат соодветно однесување во соодветни ситуации.
- Да се има норми и вредности прилагодени на организациската средина е многу важно.

Преземање на корективна акција

- **Три алтернативи на акција**
 - Да не се прави ништо
 - Да се корегира извршувањето
 - Да се ревидираат стандардите

17

Организациска промена

- **Организациска промена**
 - движење на организацијата надвор од нејзината сегашна состојба кон некоја идна посакувана состојба за да се зголеми нејзината ефикасност и ефективност
- Менаџерите мора да ја усогласат
 - потребата за унапредување на тековните операции и
 - потребата за промена за да се одговори на нови непредвидени настани

18

Чекори во процесот на промена во организацијата

I. Оценување на потребата за промена	<ul style="list-style-type: none"> • Препознавање дека постои проблем • Идентификување на изворот на проблемот
II. Донесување на одлука за промена	<ul style="list-style-type: none"> • Одлучување која ќе биде идеалната идна состојба • Идентификување на пречките за промена
III. Имплементирање на промената	<ul style="list-style-type: none"> • Одлучување дали промената ќе се случи 'од-горе-надолу' или 'од-долу-нагоре' • Воведување и управување на промената
IV. Оценување на промената	<ul style="list-style-type: none"> • Споредување на извршувањето пред и по промената • Примена на 'benchmarking'

19

Литература

1. Gareth R. Jones, Jennifer M. George: Современ менаџмент. (превод). Глобал комуникации. Скопје, 2008. стр. 428-468 (Глава 11)

20