МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА
СТУДИСКА ПРОГРАМА:
МЕНАМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ИНТЕРНА КОНТРОЛА – АЛАТКА ЗА УСПЕШНО МЕНАЏИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИ

СТУДЕНТ: СВЕТЛАНА ЃОРГИЕВСКА
БРОЈ НА ИНДЕКС: M2110178
МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р ГАБИРИЕЛА КРСТЕВСКА

Свети Николе, 2022

INTERNATIONAL SLAVIC UNIVERSITY

"GAVRILO ROMANOVICH DERZHAVIN"

SAINT NIKOLE – BITOLA

REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA



FACULTY OF ECONOMICS

STUDY PROGRAM:

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

MASTER THESIS

INTERNAL CONTROL – A TOOL FOR SUCCESSFUL EMPLOYEE MANAGEMENT

STUDENT: SVETLANA GJORGIEVSKA

INDEX NUMBER: M2110178

MENTOR: PROF. Dr. GABIRIELA KRSTEVSKA

Sveti Nikole, 2022

Комисија за оценка и одбарана

Претседател: _____

Член: _____

Член: _____

СОДРЖИНА

Апстракт 6

Abstract 7

1. Вовед 8

2. Дефинирање на поимот контрола 9

3. Природата на контролата како менаџмент функција и нејзината поврзаност со успешното работење на компанијата 11

5. Модели на контрола на работата на човечките ресурси 14

5.1 Следење на работни активности на вработени 14

5.2 Мерење на работни перформанси на вработените 15

5.3 Контрола на крај од работен процес 16

5.4 Дообучување во насока на напредок на резултати 17

5.5 Отказ и замена на кадри 17

6. Предности и предизвици на контролата на човечките ресурси 18

7. Контролата како фактор за поттикнување на квалитетна работа 19

8. Контролата како фактор за тимска соработка и пренесување на вештини 21

9. Контролата како клучен процес за ефикасно и ефективно работење 24

10. Потребата од внатрешна контрола за остварување на поставените цели 24

11. Видови на внатрешна контрола контрола 28

11.1 Административна контрола 28

11.2 Сметководствена контрола 29

12. Процес на контрола 30

13. Фази во процесот на контрола 30

14. Функции на контролата 40

15. Опсег на контролата во тековното работење на компанијата 41

15.1 Фокус на контролата 41

15.1.1 Фокус на човечки ресурси 42

15.1.2 Фокус на материјални ресурси 45

15.1.3 Фокус на финансиски ресурси 47

15.1.4 Фокус на резултати од работењето 48

16. Ефикасноста и ефективноста – основни детерминанти за успех на целокупното работење 51

16.1 Ефикасност и ефективност 52
17. Поврзаност и влијание на контролата со ефикасноста и ефективноста 53
18. Контролата како клучен процес за ефикасно и ефективно работење 54
18.1 Потребата од интерна контрола за остварување на поставените цели 55
19. Методолошки дел на истражувањето 59
20. Резултати од емпириското истражување 64
21. Заклучок 85
ПРИЛОГ 1 92
ПРИЛОГ 2 97
ПРИЛОГ 3 100
22. Користена Литература 103

Апстракт

Менаџирањето со работните кадри е од големо значење за успешното придвижување на современите организации. Колку се успешни кадрите во организацијата, толку е успешен и бизнисот којшто се развива во организацијата. Успехот на кадрите се мери се воспоставување на стандарди за контрола на работниот учинок на вработените, кадрите во организацијата кои преку директен контакт со клиентите ја создаваат добивката на бизнисот. Цел на бизнисот е со контролата на работниот учинок да се дојде до квалитетни кадри кои на тестовите ќе се покажат како работници со силни работни перформанси, а кога тоа не се постигнува работниците се заменуваат со цел да се намали ризик факторот на организацијата.

Контролата претставува процес кој е насочен кон проверка во сите сфери на работните активности, споредување на остварените резултати со поставените стандарди, утврдување на разликите меѓу нив, како и преземање на потребните корективни акции за отстранување на отстапувањата. Таа е секојдневна активност, како на субјектите на менаџментот, така и на специјализираните организациски единици или индивидуални професионални личности. Во основа контролата треба да претставува клучна детерминанта за успехот во целокупното работење, затоа е потребно процесот на контрола да биде дефиниран со поставувањето на целите кон кои се стреми компанијата. Во тој поглед умереноста треба да биде главна карактеристика на системот на контрола и истиот да претставува мотивирачки поттик на сите менаџери и вработени, кој реално ќе укажува како на позитивните активности и резултати, така и на евентуалните грешки при работните активности, однесувањата и резултатите на работењето.

Клучни зборови: контрола, менаџмент, менаџер, работни услови, претпријатие

Abstract

Menaging the working staff it is of great importance for successful movement of modern organizations. How successful staff in the organization, the successful business that develops in the organization.The success of development are measured to establish control standards work performance of employees, staff in the organization through direct contact with customers create business profit. Order of business is to control the working performance to achieve quality staff that the tests will show how workers with strong operating performance, and when it is not achieved workers are replaced in order to reduce the risk factor of the organization.

Control is a process that is aimed at checking in all spheres of work activities, comparing the results with set standards, establishing the differences between them and taking the necessary corrective actions to eliminate the discrepancies. It is a daily activity as the subjects of management and specialized organizational units or individual professional figures. Basically control should be a key determinant of success in the overall operation, and therefore it is necessary the control process to be defined by setting goals pursued the company. In this regerad moderation should be the main feature of the control system and it represents a motivating incentives to all managers and staff who will actually referred to as the positive actions and results, and any errors in work activities, behaviors and results of operations .

Keywords: control, management, manager, working conditions, enterprise

1. Вовед

Секојдневните промени и неизвесностите кои тие ги носат за компаниите, се од суштинско значење за самиот опстанок, развој и успех на секој деловен ентитет. Прашањето околу управувањето со промените и постојаниот надзор над нив, заради спречување на несаканите појави е од широк спектар и го засега секој составен дел на една компанија. Справувањето со проблемите од една страна, а истовремено и непречената одвивање на активностите за постигнување на аканите цели од друга страна, треба да претставува главна доблест на менаџментот на секоја компанија.

По поставувањето на целите и формирањето на плановите, примарна задача на менаџментот на секоја компанија е да ги преземе потребните чекори и активности за да обезбеди дека плановите се извршуваат без никакви помали или поголеми отстапувања. Оваа задача, менаџментот ја извршува со функцијата контрола, за која со право може да се каже дека претставува критична детерминанта за компанискиот успех. Секој организациски деловен субјект има потреба од контролата, бидејќи во него работат луѓе со различни карактери, различни интереси, различни сопствени цели и различни погледи кон иднината. Активностите кои ги извршуваат вработените ја наложуваат потребата од координација и насочување, а сето ова ја креира и потребата од нивна контрола. Доколку секој поединец совесно си ја извршува работата во компанијата, тогаш нема потреба од контрола. Но, поаѓајќи од фактот дека понекогаш се прават ненамерни грешки или несовесни постапки на поединци кои не можат или не сакаат да дејствуваат во интерес на компаниите, потребно е да постои контролата како регулатор на сите отстапувања од планираните тековни активности. Контролата овозможува координирање на напорите од неколку различни делови на секоја организација.

Колку е поголем деловниот ентитет, толку е и поголема потребата од применување на дефиниран вид на контрола, но ваквата ситуација не ги исклучува и помалите деловни ентитети.

За да „стражари“ над огромната класа на проблеми предизвикани од внатрешни и надворешни фактори, примарно за менаџментот по поставувањето на компаниските цели, е да започне со фазите за спроведување на процесот на контрола над работните

активности. Втора важна детерминанта е дефинирањето и примената на соодветниот вид на контрола, во зависност од ситуацијата и од можните проблеми. Ова ќе придонесе за откривање на отстапувањата и навремено преземање на потребните мерки за спречување или намалување на штетите врз компаниските активности. На овој начин, компаниите без поголеми пречки можат да се движат по патеката за полесно реализирање на своите цели со поголеми успеси во секој домен од работењето.

Преку контролата се гледа степенот на постоење на ефикасноста и ефективноста во работењето на компаниите. Кога има контрола, со сигурност може да тврдиме дека има и компании со ефикасно и ефективно работење.

2. Дефинирање на поимот контрола

„Контролата е функција на менаџментот со која менаџерот успева да ја одржи организацијата на вистинскиот пат.“[1] Таа треба да биде тековна и превентивна.

Секое нејзино ненавремено спроведување го доведува во прашање понатамошното функционирање на организацијата. Во теоријата постојат сознанија кои упатуваат на фактот дека контролата е во нераскинлива врска со процесот на планирање. Таа не може да се спроведе доколку организацијата нема изготвени планови, врз основа на кои ќе се темели и контролата. Нејзината основна задача е „мерење и корегирање на резултатите со цел да се постигнат поставените цели и да се исполнат плановите поставени за постигнување на тие цели.[2] Со оглед на тоа дека постигнувањето на целите и доследното извршување на планирањето претставува задача и одговорност на менаџерите од трите хиерархиски нивоа, потребата од контрола е задача на сите од нив. Многу често во практиката има примери кои упатуваат дека менаџерите на повисоките нивоа го земаат правото на контролирање, така што првата линија на менаџери спроведуваат контрола која е во многу мал обем и размер.

[1] Stoner, A. F., Friman, R. E. & Gilbert, D. R. (1997). Menadžment (Prevod sa engleskog), Beograd: Zelnid,
[2] Кралев, Т. (1996). Основи на менаџмент, Скопје: ЦИМ

Без разлика на кое ниво на хиерархија се спроведува процесот на контрола, таа поминува низ четири основни фази или чекори:[3]

- ***Утврдување на стандарди*** кои претставуваат основни критериуми за извршување на контролата. Иако претходно беше кажано дека контролата е меѓусебно зависна од планирањето, сепак, потребата од вакви стандарди произлегува од неможноста менаџерот да ги воочува сите детали кои се предвидени со плановите. Таквата состојба би ја намалила успешноста во спроведување на ваквиот процес. Стандардите имаат за цел да извршат навремено сигнализирање за одредени проблеми при извршување на работните процеси. Утврдувањето на стандардите претставува дел од планирањето кое, практично, се спроведува при контролата.
- ***Мерење на резултатите*** претставува неопходна постапка која овозможува воочување на сите несакани состојби во извршувањето на работните задачи. Нејзината комплексност произлегува од тешкотијата сите работни процеси да бидат правилно мерени. Во една организација многу тешко ќе се измерат резултатите при производство на такви производи кои за првпат се произведуваат на пазарот. За разлика од оваа состојба, лесно мерливи се активностите кои се насочени кон произведување на производи кои претставуваат обележје на таквата организација. Тука поставувањето на стандардите и нивното мерење се лесно остварливи.
- ***Споредување на резултатите со стандардите*** е постапка која треба да овозможи навремено согледување на сите отстапувања при извршувањето на работните задачи. Успешното спроведување на оваа фаза е условено од јасно определените стандарди кои ќе овозможат прецизно дефинирање на работата на работниците. Во вакви услови споредувањето и проценувањето на успешноста на извршената работа ќе бидат лесно остварливи.

- ***Преземање на корективни акции*** претставува последна, но истовремено и многу значајна фаза на спроведувањето на контролата. Успешноста на трите

[3] Lončarević, R. (2007). MENADŽMENT: PRINCIPI, KONCEPTI I PROCESI, Beograd: Univerzitet Singidunum

фази ја определуваат можноста оваа фаза да ги даде потребните ефекти. Таквите корекции можат да се однесуваат на многу работи. Така, корекцијата може да врши исправка или видоизменување на плановите на организацијата, да врши промена на претходно поставените цели, структурата, екипираноста, како и поделбата на работните задачи. Со ваквите корективни акции, многу често се воочува потребата од дополнителни обуки на вработените со кои ќе се обезбеди поголем степен на специјализираност при извршувањето на работните задачи.

3. Природата на контролата како менаџмент функција и нејзината поврзаност со успешното работење на компанијата

Првото дефинирање на контролата која се однесува на полето на менаџментот е направено во 1916 година, од страна на Анри Фејол, па според него : „Контролата се состои од проверка дали сè се случува во согласност со усвоениот план, со издадените инструкции, како и воспоставените принципи“.

Контролата како свој предмет го зема фокусот на слабостите и грешките, нивно коригирање за да не се појават повторно во иднина. Менаџмент функцијата контрола може да се дефинира како правење на систематски напори заради споредување на перформансите со однапред поставените стандарди, планови или цели и согледување дали перформансите одговараат на посакуваните стандарди. Самата контрола се користи за да се утврди дали човечките и сите останати корпоративни ресурси се искористуваат на најефикасен и најефективен начин во остварувањето на целите на компанијата. Постои и друга дефиниција за контролата, според која таа е дефинирана како: „дали функционирањето на системот и на поврзаните операции се потребни заради

постигнување на планот, или пак да се задржат варијациите на системот во рамките на дозволените граници“.[4]

Со овие дефинирања, можно е согледување на поврзаноста помеѓу планирањето и контролата. Овие две функции уште се познати и како „близнаци“ на менаџментот.

Планирањето претставува процес на поставување на целите на една компанија, како и утврдувањето на методите за остварување на тие цели, т.е. фазата на планирање е одлучувачка за нивно постигнување. Додека пак, контролата е еден процес на споредување на перформансите и преземање на корективна акција, доколку е потребна. Со други зборови кажано, самата контрола инволвира мерења и регулација. Контролата е фаза од процесот на управување, во која менаџерите ги проверуваат остварувањата на зададените цели, ефикасноста на организацијата и управувањето. Потребата за контрола, како функција на менаџментот е условена од големината на компанијата. Таа е од суштинско значење како во големите, така и во средните и малите организации. Секоја активност во компанијата, може да биде предмет на контрола.

Луѓето често преферираат „планирање и контрола“, па со други зборови кажано дека овие две претставуваат речиси една функција. Во контролата е вклучено планирањето, бидејќи самиот менаџмент оценува дали плановите се или не се соодветно извршени. Во суштина, планирањето претставува одлучување за целите и задачите, како и за средствата за нивно постигнување. Добро развиениот план треба да обезбеди стандарди кои ќе се користат во процесот на контрола. Додека пак, контролирањето му овозможува на менаџерот да согледа дали компанијата е на правилниот пат во реализацијата на целите или пак, ако не е, укажува и на причините кои довеле до тоа. Извршувањето на корективните акции ја враќа соодветната активност на компанијата „во форма“ и ја насочува кон постигнувањето на посакуваните цели.

Контролата сервира многу важни елементи, како што е помагањето на менаџерите во справувањето со неизвесноста, откривањето на неправилности, идентификување на можностите, управување со сложени проблеми и децентрализација на власта.

[4] F. Giraud, P. Zarlowski, O. Saulpic, M. Lorain, F. Fourcade, J. Morales, (2011), *Pearson Education France – Fundamentals of Management Control*

За да се заокружи дефинирањето на контролата, накратко да дефинираме дека „*контролата е процес, извршен од страна на одборот на директори, менаџментот и други (овластени) лица, со цел да се обезбеди разумно уверување во врска со остварувањето на целите поврзани со активностите, со финансиското известување, како и усогласеноста".*[5]

4. Потребата од контрола на работните активности на човечките ресурси

Контролата на кадрите има големо влијание во однос на позитивното придвижување на нивните работн и перформанси.

Тоа може да се согледа во следните потреби:

- контролата на човечките ресурси развива комуникациските односи на ниво на организација;
- менаџерите мора да преферираат отворена комуникација со вработените и поттикнуваат меѓуколегијални односи;
- се поседува постојана евиденција во однос на тоа како напредуваат работниците во однос на учинокот кој го даваат на работното место;
- се поседува анализа во однос на трошоците за развојот на перформансите на човечките ресурси;
- се добива јасна слика дали учиноците на работниците влијаат конкурентно во однос на конкуренцијата на пазарот;
- се оценува колку работникот напредува во вештините, знаењата и искуствата;
- се добива јасна слика за тоа дали работникот умее да се снајде во тимот како дел од тимска работа;
- менаџерите им даваат препораки на работниците како тие би можеле да ги развијат своите професионални перформанси;
- се отвораат можности вработените да соработуваат и да си помагаат едни со други,
- се добиваат перцепции за идните можности на работниците, согласно со нивните работни перформанси и

[5] Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan (2007), Management Control System-12th edition

- се реализираат други дополнителни можности кои од една страна влијаат на напредокот на работникот на индивидуално ниво, а од друга страна влијаат на успехот на целата организација.

Контролата секогаш треба да биде константна и да одговара на барањата на бизнисот. Имено, колку е поголема контролата и колку повеќе менаџерите се заложуваат за тоа да има добар резултат во согласност со она што е предвидено во бизнис планот кој се создава на почеток кога започнува да работи компанијата, толку е поголема веројатноста бизнисот да унапредува и во голема мера да се развива како што е предвидено. Секој еден бизнис кој успеал да се развие бил редовно контролиран, од повеќе аспекти (контрола на производство, на човечки ресурси, на конкуренција, на ресурси, на менаџмент политики и контрола на сите останати аспекти на менаџментот во компаниите).

5. Модели на контрола на работата на човечките ресурси

Контролата на работата на човечките ресурси се спроведува на неколку начини кои низ праксата се покажале како продуктивни, како што се:

- следење на работните активности на вработените;
- мерење на работните перформанси на вработените,
- контрола на средина на работен процес
- дообучување во насока на напредок на резултати и
- отказ и замена на кадри.

5.1 Следење на работни активности на вработени

Со следење на работните перформанси на вработените се овозможува согледување на нивните активности, остварувања и напредок и се добиваат претстави за потенцијалните можности што би можело да се преземе како би се развиле работните

вештини на работниците во организацијата. Следењето на работните активности на вработените е првиот чекор во практичното спроведување на контролата во рамките на современите организации.

5.2 Мерење на работни перформанси на вработените

Мерењето на работни перформанси на вработените значи правење на анализа на нивното работно дејствување во рамките на организацијата. Каплан констатира дека оценката на учинокот е комуникациска алатка која менаџерите ја користат да ги информираат подредените за важните цели на организацијата и нивната улога во остварувањето на истите. Таа треба да ја задоволи потребата на вработените да знаат што очекуваат менаџерите од нив и како го мерат нивниот придонес кон остварувањето на тие очекувања.[6]

Бургес додава дека оценката треба да ја зајакне мотивацијата на вработените да се подобрат во својата работа со тоа што ќе добијат повратна информација и конструктивна критика. Оценката треба да создаде основа за распределба на наградите, како што се: зголемување на платата, промоции или поодговорни работни задачи.[7] Во некои организации работниците покажуваат отпор кога се мери нивниот работен учинок, додека пак во други контролата се перципира како нешто особено потребно, влијателно за поттикнување на квалитетот во менаџментот на човечките ресурси.

Според Кендрик, оценката на учинокот е раководна стратегија која има за цел да го подобри учинокот на одредено лице до посакуваното идно ниво преку процес на дискусија, заемен договор и последователни мерки[8]. Вработените кои сакаат да напредуваат контролата на учинокот ја гледаат како предизвик и ги прифаќаат резултатите како нешто особено потребно кое води до нивно претставување (реално) каде што тие се наоѓаат во организацијата и колку успешно ја извршиле задачата која им била делегирана на нив како на работници. Eccles упатува кон тоа дека оценката на учинокот не е момент кога треба да се решаваат дневни проблеми кои би биле игнорирани во периодот

[6] Kaplan, R. (2002) Measuring manufacturing performance – a new challenge for managerial accounting research, The accounting review, Vol. 58, No.4,pp.686-689
[7] Burgess (2009) A review of productivity. Work Study, pp.6-9
[8] Kendrick, J. (2008) Improving company productivity: Handbook with case studies, MD, Baltimore, p.345

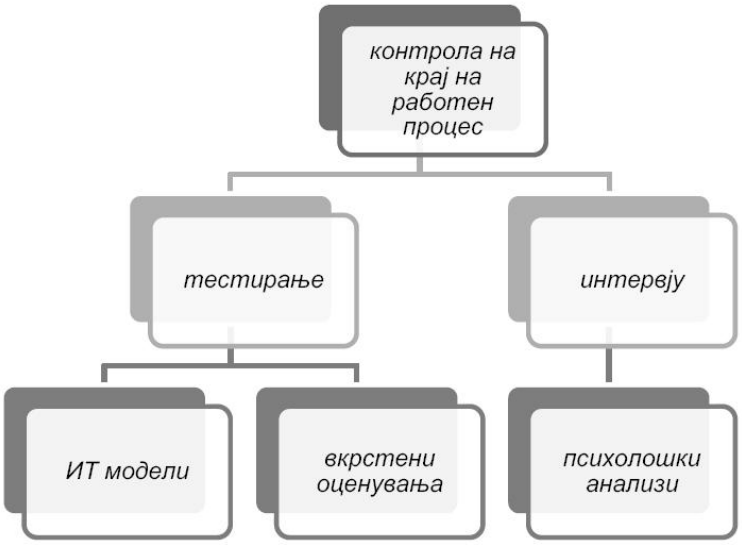
од претходната оценка. Фокусот на оценката треба да се насочи кон севкупниот учинок. Менаџерите не треба да ја користат како замена за редовното водење и надзор.[9]

Со мерењето на резултатите се добива една низа на споредбени постигнувања од моментални наспроти претходни работни учиноци кои ги покажал работникот. Врз основа на позитивната или негативната разлика се спроведуваат контролни мерки и се одлучува за иднината на работникот во постојната организација.

5.3 Контрола на крај од работен процес

Со примарната контрола на средината на процесот, од кадрите се очекува да покажат подобри резултати на контролата на крајот на работниот процес, кога работната задача е финално завршена. Разликуваме традиционални и современи модели за мерење на работните перформанси, учинокот на работниците во современите организации. Во оваа насока може да стане збор за: тестирање, интервју, ИТ модели, вкрстени оценувања, психолошки анализи и други модели.[10] На крајот од периодот на оценувањето, со примена на разновидни модели за мерење на перформансите на кадрите се доаѓа до конечно оценување, потребно за да се воочи што постигнал работникот на неговото работно место.[11]По него следуваат пофалби или санкции во зависност од добиениот резултат и тоа дали работникот постапил според инструкциите кои менаџерот му ги посочил по првото контролирање на неговиот учинок.

[9] Eccles,R. (2001) The performance measurement manifesto. Harward Business Review, p.111
[10] Mithani & Dastane. (2009) Managerial Economics, Himalaya Publishing House, India, p.222
[11] Aswathappa K. (2002) Human Resource and Personnel Management, Tata McGraw Hill Pvt. Ltd., 3rd Edition, New Delhi, India,p.67



Слика 1. Контрола на крај на работниот процес
Figure 1. Control end workflow

5.4 Дообучување во насока на напредок на резултати

При контролата на работниот учинок, некои работници покажуваат солидни резултати, но со простор за дообучување. Тие работници се праќаат на дообучување со цел нивните работни перформанси да бидат унапредени и во иднина, работникот да влијае позитивно во тимската работа и при индивидуалното одвивање на работите.

5.5 Отказ и замена на кадри

Слабите перформанси се непосакувана реакција во однос на изработеното од страна на работниците. Кога менаџерите добиваат слаби перформанси од страна на продажните тимови тие ги имаат следните опции:[12]

- да дадат предупредување на работниците,
- да ги пратат работниците на дообучување или

[12] Armstrong, M. and Baron, A. (2005) Managing Performance: performance management in action, CIPD, London,p.256

- да дадат отказни решенија и да ги заменат кадрите со други кадри со повисоки квалификации.

За разлика од кадрите кои се праќаат на дообучување, некои други кадри покажуваат слаби перформанси и добиваат отказни решенија, а на нивното место доаѓаат други кандидати кои се покажуваат повешто, поискусно и со поголема професионалност. Управувањето со слабите перформанси повторно зависи од идеалите и верувањата на организацијата и, секако, степенот на подготвеност да се управува со ниски, слаби перформанси. Искуството покажува дека најголемиот дел од организациите одбиваат да задржуваат слаби перформанси поради што вработените со слаби перформанси добиваат често отказни решенија.[13] Менаџерите констатираат дека е тоа за општо добро на организацијата и нејзината идна перспектива.

6. Предности и предизвици на контролата на човечките ресурси

Предности на контролата на човечките ресурси се:

- се постигнува евиденција на кадрите во однос на нивниот учинок,
- се отвора можност за отворена комуникација со кадрите во однос на нивниот работен учинок,
- организацијата се ослободува од кадри со ниски работни перформанси и во исто време, со висок ризик од неуспешно реализирање на работните задачи,
- се поттикнуваат работниците да работат ефикасно и продуктивно на работното место.

Предизвици на контролата на човечките ресурси се: - дообучување на кадрите со висок потенцијал за напредок, - заменување на слаби кадри со силни кадри. Анализата на предностите од контролата на човечките ресурси е потребна со цел да се добие реална слика за тоа што се случува со човечките ресурси – кои се влијателен фактор, а во исто време и најголема сила на компанијата.

[13] Bahtijarevic, J. (2000) Menadzment ljudskih potencijal, Golden marketing, Zagreb, p.46

7. Контролата како фактор за поттикнување на квалитетна работа

Секоја една организација мора да воспостави контрола во управувањето со човечките ресурси затоа што во услови кога човечките ресурси имаат преголема слобода во своето работење често работат релаксирано и не се обидуваат да посветат посебно внимание во работењето[14].

Квалитетот на условите на работна сила, како и квалитетот на човечките ресурси се важни за разбирање на целата активност на човечкиот фактор во процесот на производство и продажба. Квалитетот на човечките ресурси се перципира како вредност, но и како стандард, критериум.

Според една студија на Деспотович, во денешната економија, на локално и на глобално ниво од секоја компанијата се бара да обезбеди квалитет на производи или услуги[15]. Квалитетот на вработените кадри доаѓа како резултат на нивната психофизичка стабилност и наклонетост кон работата. При што квалитетот на производството доаѓа директно од квалитетот на човечките ресурси и нивната подготвеност да ги применат сите свои познавања, вредности и искуства во работата, при секоја работна задача.

Во литературата се наведува дека на квалитетот на човечките ресурси влијаат многу дополнителни фактори, меѓу кои се[16]:

- мотивациската структура на организацијата,
- активноста на вработените кадри,
- квалификациите на работниците,
- интелектуалната сопственост на организацијата и
- демографските карактеристики на актуелните и потенцијалните вработени.

Наведените фактори се анализираат во поглед на контролата на работата на човечките ресурси, каде, со *контрола на мотивацијата во организацијата* се добива

[14] Bahtijarević Šiber, F. (1999), Menadžment ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb
[15] Despotović, M. (2009). Socijalno-ekonomski razvojni potencijal obrazovanja odraslih. Obrazovanje odraslih: časopis za obrazovanje odraslih i kulturu, 2, 33–51.
[16] Bannock, G., Baxter, R. & Davis, E. (1998). Penguin Dictionary of Economics. Penguin Books, London.

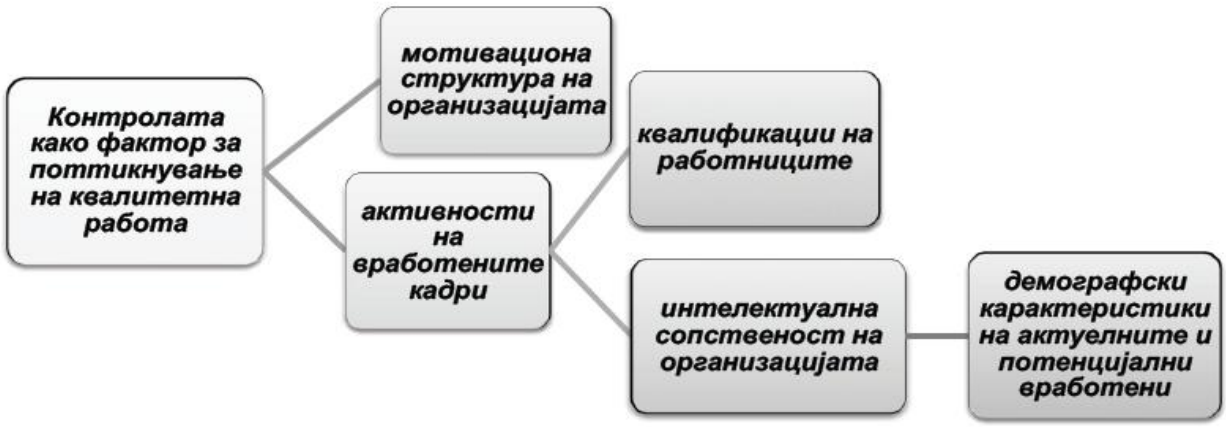
слика за тоа колку вработените во организацијата се подготвени да придонесат за бизнисот да унапредува и за да се развива согласно со предвидените планови.

Со *контрола на активноста на вработените кадри* се добива слика за тоа дали работниците ги постигнале предвидените резултати коишто им биле предвидени во определен временски период.

Со *контрола на квалификациите на вработените* се создаваат услови за идно планско работење во поглед на тоа дали работникот напредува согласно со неговите квалификации коишто ги поседувал при вработувањето во споредба со моментот кога истите се мерат и оценуваат.

Со *контрола на интелектуалната сопственост* на организацијата се согледува колкави се реалните потенцијали на организацијата и кои услови и можности во неа можат да бидат унапредени и реализирани.

Со *контрола на демографските карактеристики на актуелните и потенцијалните вработени* се добиваат претстави за профилите на вработените и менаџментот точно знае дали поседува вработени кои би одговориле точно на некоја конкретна работна задача. Контролата на работата на кадрите неминовно влијае на нивните резултати кои тие ги остваруваат преку индивидуална работа и работа во тим (тимска работа).



Слика 2. Фактори на контрола на квалитет на човечки ресурси
Figure 2. Factors control the quality of human resources

8. Контролата како фактор за тимска соработка и пренесување на вештини

Успехот на контролата се заснова врз групна, односно тимска работа, каде пак се врши:

- поставување на работни активности и работење на задача;
- градење и одржување на тимот;
- развивање на поединецот.

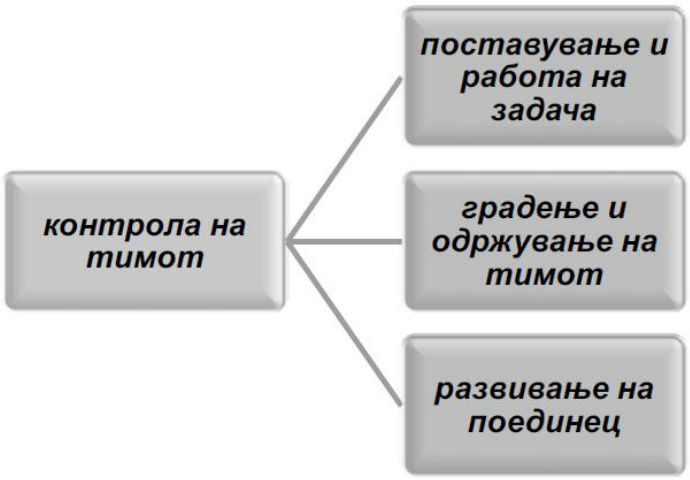
Трите елементи не само што меѓусебно се надополнуваат и условуваат, туку истите и се преклопуваат. Адаир истакнува дека луѓето очекуваат нивните водачи да им помагаат во постигнувањето на заедничката задача, да ја избалансираат синергијата на тимската работа и да одговорат на потребите.[17] Исполнувањето на задачата го обединува тимот и ги задоволува поединците. Доколку потребите на поединецот не се задоволени, тимот ја нема својата кохезивност, што резултира изведбата на задачата да биде загрозена, а задоволување на потребата на поединецот да биде намалена.[18]

Неопходно е да се води контрола помеѓу потребите на тимовите и дадените задачи со цел да се утврди дека поединецот има капацитет и можност успешно да одговори на дадените задачи. Задачата ја наметнува потребата од ефикасна тимска работа. Заради тоа треба да се знае дека градењето и одржувањето на тимот е условено од постојаното зголемување на кохезијата, додека пак потребите на поединецот имаат физички и психолошки карактер.[19]

Физичките потреби се однесуваат на подобрување на материјално-финансиската состојба, додека психолошките се однесуваат на потребата од добивање на признанија и подигнување на нивниот статус во организацијата. Колку е подобра контролата во тимот,

[17] Stoner, A. F., Friman, R. E. & Gilbert, D. R. (1997). Menadžment (Prevod sa engleskog), Zelnid, Beograd
[18] Adižes, I. (2006). Menadžment za kulturu, Adižes menadžment konsalting, Novi Sad
[19] Cascio, W. F. (1989). Managing Human Resources – Productivity Qualiti of Working, Life Profit Mc Grow – Hill Book Company, New York

толку е поголема веројатноста дека сите членови на тимот ќе придонесат активно за да успее проектот на кој работат.



Слика 3. Контрола во функција на развој на тимска работа
Figure 3. Control in order to develop teamwork

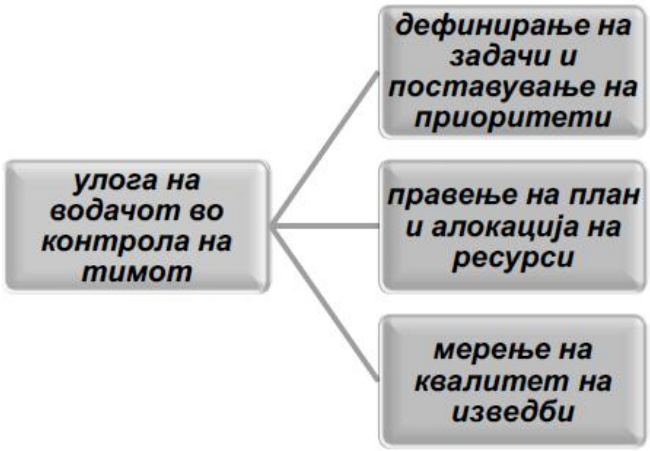
Правилното контролирање е одлика на добрите водачи. Но, секако, во тој поглед не изостанува и користењето на изградени контролни системи, ефикасно делегирање и набљудувачки вештини кои создаваат можности за анализа на целокупната состојба во тимот[20]. Водството во тимската работа овозможува балансирање на овие елементи. Постигнувањето на задачата е процес кој бара: јасно дефинирање на задачите, но и на можните ограничувања кои треба да се очекуваат, воспоставување на приоритети и проверување на расположливите извори, правење на план, правилно распоредување на работата и средствата, контролирање на квалитетот и темпото во работата, како и проверување на квалитетот на изведбите.[21] Водачот треба постојано да го набљудува тимот и, во кратки црти, врши известување за напредокот во работата.[22] Со активна контрола, водачот добива претстава дали проектот се води во правилна насока или треба

[20] Clamen, M. (2004). Lobiranje, CLIO, Beograd
[21] Cascio, W. F. (1989). Managing Human Resources – Productivity Qualiti of Working, Life Profit Mc Grow – Hill Book Company, New York
[22] Daft, L. R. (1992). Ogranization Theory and Desing, Fourth Edition, West Publishing Company, Sain Paul

да биде спроведена засилена контрола кон средина на процесот и оттука да се постават нови насоки на проектот и нови задачи за кадрите кои работат во тимот.

Улогата на водачот при градење на тимот е во насока на воспоставување на јасни стандарди за работа, како и безбедносни стандарди, определување на големината и ангажирање на членови во истиот.

Успешниот водач врши избор на членови кои ги имаат оние особини кои тој како водач гинема во доволна мера. Водачот го издигнува духот на тимот и се грижи за одржување на дисциплината во истиот како состојба која не ја ограничува слободата, туку врши поттикнување на креативни услови за максимално ангажирање на секој поединец при тимските активности. Тој постојано врши охрабрување на сите чувства кои се во правец на достигнување на целта.



Слика 4. Улогата на водачот во контрола на тимот
Figure 5. The role of the leader in control of team

Во овој контекст, водачот треба особено да внимава со контролата да не предизвика негативни емоции кај вработените поради кои тие би биле демотивирани и нерасположени да продолжат да работат на проектот, туку напротив, со контролата

водачот треба да ги поттикне сите поединци поактивно да работат на проектот и така да се развива тимската работа.

9. Контролата како клучен процес за ефикасно и ефективно работење

Кога за системот на контрола се одлучува да биде ефективен, тогаш менаџментот и одборот на директори имаат разумно уверување за барањата во врска со структурата на самата организација.

Како процес, во овој случај контролата за организацијата овозможува постигнување ефективно и ефикасно работење кога надворешните настани се очекува дека веројатно нема да имаат значително влијание врз остварувањето на целите или каде организацијата може разумно да ја предвиди природата и времето на надворешните настани и ублажување на влијанието на едно прифатливо ниво.

10. Потребата од внатрешна контрола за остварување на поставените цели

Внатрешната контрола е процес, воспоставен и спроведуван од страна на управниот одбор, чија цел е да обезбеди разумно поставување на целите во областите на: ефикасност и ефективност, веродостојност на финансиските извештаи, усогласеност со постоечките закони, регулативи и прописи[23]. Таа е процес кој се состои од секојдневните работни активности и задачи, насочена кон постигнување на целите во повеќе области. Оваа контрола претставува еден широк концепт, кој вклучува сè што ги контролира ризиците на една компанија. Целите на внатрешната контрола се одразуваат во работењето поврзано со ефикасноста и успешноста во користењето на средствата, во финансиското известување базирано на сигурни финансиски извештаи, во усогласеноста на работењето на компанијата со важечките закони и прописи и во заштитата на средствата.

[23] Alan T., (1999), *Principles of Internal control*, page 16.

Внатрешната контрола содржи неколку основни концепти[24]*:*

- Внатрешната контрола е процес, односно низа на активности кои ги проверуваат работните акции кои се спроведуваат. Ваквите активности се многу значајни и се составен дел на начинот на работењето на управниот одбор.
- Внатрешната контрола ја вршат луѓе, односно управниот одбор. На ова ниво се одредуваат целите и воведот во контролниот механизам како функција.
- Со внатрешната контрола може да се очекува само разумно уверување од страна на управниот одбор дека целите можат да се постигнат, а не апсолутно уверување дека целите на компанијата се остварени. Во уверувањето за исполнување на целите, влијаат својствата на системот на интерната контрола.
- Внатрешната контрола се применува заради постигнување на целите во една или во повеќе категории кои меѓусебно се надополнуваа

Внатрешната контрола се состои од пет меѓусебно поврзани компоненти[25]:

контрола на животната средина, проценка на ризик, контролни активности, информации и комуникација и мониторинг.

- *Контрола на животната средина* – Контролната средина вклучува интегритет, етички вредности и компетентност на луѓето во компанијата кои претставуваат основа за сите други компоненти на интерната контрола.

Контролната средина исто така ги вклучува и организационата структура и доделувањето на надлежност и одговорност, потоа процесите на привлекување, развивање и задржување на компетентни поединци и строгост околу ефикасноста на мерките, стимулации и награди за да се води одговорност за перформансите. Самата компанија

[24] Olof A., (2013), *Internal Control-A study of Concept and Themes*- 1st edition, page 48.
[25] Carl S.,(2014), *Internal Controls - 123 Success Secrets*, page 83-91.

покажува посветеност за да привлече, развие и задржи компетентни лица во активностите при извршување на целите.

- *Проценка на ризик* – Секој ентитет во своето работење се сретнува со ризици, предизвикани од внатрешни или надворешни извори, кои мора да се идентификуваат, анализираат и покрај нивното постоење да се прават напори за остварување на целите. Ризикот се дефинира како можност дека нешто ќе се случи и негативно ќе влијае на остварувањето на целите. Проценката на ризик вклучува динамичен и повторлив процес на идентификување и процена на ризиците за постигнување на целите. Управувањето одредува цели во рамките на категориите кои се однесуваат на работењето, известувањето. Така, проценката на ризикот е основа за одредувањето на тоа како ќе се управува со ризиците. Компанијата наведува цели, кои се доволно јасни за да овозможат идентификација и проценка на ризиците кои се однесуваат на тие цели и паралелно одредува како да се управува со нив.
- *Контролни активности* – Контролните активности се дејствија утврдени преку политики и процедури кои помагаат во уверувањето дека директивите на раководството во ублажувањето на ризиците се извршуваат. Контролна дејност се врши на сите нивоа на субјектот, потоа на различни фази во рамките на деловните процеси и активности на технолошката средина. Овде се вклучени сите мерки кои уверуваат дека се следат менаџерските насоки и дека ризиците се утврдени. Мерките се јавуваат во повеќе форми, како: политики и процедури, дозволи и одобренија, проверки, усогласувања, критики на ефикасност, мерки на безбедност и поделба на должностите.
- *Информации и комуникација* – Информациските системи мора да бидат во можност да се идентификуваат и да постојат релевантни информации во форма и временска рамка, кои ќе им овозможат на вработените да ги извршуваат своите обврски, како и обврските за одржувањето на средствата на компанијата. Комуникацијата е континуиран, интегративен процес на обезбедување, споделување и добивање на потребните информации. Внатрешната комуникација е средство со кое информациите се шират во текот на организацијата, протекуваат низ целата хиерархија нагоре и надолу, и во целиот субјект. Таа им овозможува на персоналот

за да се добие јасна порака од високото раководство дека контролните одговорности морат да се сфатат сериозно.

- *Мониторинг* – Целокупниот процес на интерната контрола е потребно постојано да се следи и оценувањето на квалитетот на неговата ефикасност да е составен дел од редовните активности на менаџментот. Компанијата постојано селектира, развива и следи дали сите компоненти на интерната контрола се присутни за нормално функционирање и навремено известува за преземање на потребните корективни мерки. На крај, наодите се проценуваат според критериумите утврдени од страна на регулаторите, признати тела и се доставуваат до раководството и одборот на директори.

Постојат три основни категории на цели: ефикасно работење, финансиско известување и усогласување.[26]

- Причината поради која компаниите воспоставуваат систем на интерна контрола се согледува во олеснувањето за постигнување на сопствените цели, како и во успешното работење и профитабилноста и во спречувањето на губење на ресурсите поради измама. Исто така, интерната контрола помага во поверодостојно финансиско известување, како и усогласеноста со законите и прописите. Редовните контроли на операциите и редовните работни активности се даватели на информации во донесувањето на интерни одлуки и заштита на средства.

Системот на внатрешна контрола се состои од специфични политики и процедури, кои се така конструирани што на менаџментот му даваат разумно уверување дека како краткорочните, така и долгорочните цели ќе бидат остварени.

Значајноста на внатрешната контрола може да се согледа и од страната на управителите и ревизорите. Системот на внатрешна контрола овозможува да се задоволи управувачката и застапувачката одговорност. Контролните активности е потребно да дадат разумно уверување, а функционирањето на таков систем се постигнува на тој начин што од вработените се бара почитување на соодветните политики и постапки. Од аспект

[26] Matthew L., (2008), *Intelligent internal control and risk management:Designing high-performance risk control systems*

на управителите, исто така е важно постоењето на систем кој ќе ги генерира клучните информации при донесувањето на одлуки. За ревизорот, интерната контрола е основа за планирање на ревизијата.

11. Видови на внатрешна контрола контрола

Внатрешната контрола може да се подели на административна и сметководствена контрола, кои се од суштинско значење за ефективен ситем на внатрешна контрола. И кај двата видови на контрола се јавува *контролна точка*, која преставува точка во процесот каде има можност за појава на грешки или неправилности, при што се јавува потребата за некој од овие видови на контрола.

11.1 Административна контрола

Административната контрола се однесува на промоција на работниот успех и почитувањето на пропишаните политики. Овој вид на контрола претставува збир на уставни, законски, административни и судски правила на кои можат да се повикаат на одговорност сите активности. При примената на административната контрола, постои поделба на должностите меѓу одделенија и вработени и определба кое одделение ќе биде надлежно за спроведување на одредени активности. Овие одговорни одделенија имаат задача да го обезбедат бизнисот во согласност со договорите и законите и со стандардите за безбедност. Основна цел на административната контрола е да одржува целосна и навремена имплементација на политиките и плановите на компанијата.

Административната контрола треба да ги осигура следниве елементи[27]:

- да извести доколку постои каква било варијација над просечното ниво;
- да ги проверува перформансите во редовни интервали (на секој час, ден, недела, месец, година);
- да воспостави прифатливо ниво на усогласеност на секој процес;

[27] Kenneth A. Merchant, Wim A. Van der Stede (2007*), Management Control Systems:Performance measurement,evaluation and incentives*, pages 76-83.

- доколку се појават какви било промени, потребно е да преземе мерки или нови обуки на вработените.

11.2 Сметководствена контрола

Сметководствената контрола се занимава со заштита на средствата и гарантирање за веродостојноста на финансиските извештаи и основните книговодствени евиденции. Таа постои за да овозможи заштита од злоупотреби и измами и навремено добивање на потребните информации.

Оваа контрола содржи план на компанијата, како и постапки и евиденции кои се однесуваат на заштитата на средства.

Сите овие елементи треба да дадат доверба дека[28]:

- трансакциите се вршат во согласност со прописите на компанијата;
- трансакциите се евидентираат според потребите, како би се овозможила припремата на финансиските извештаи според Меѓународните сметководствени стандарди;
- пристап до средствата е дозволен само во согласност со овластување од управителот;
- евидентираните средства се споредуваат со постоечките и ќе се преземат потребни акции, доколку се појават разлики.

Внатрешната контрола обезбедува feedback т.е. повратни информации за правилна работа на компанијата. За интерна сметководствена контрола, може да се зборува исто како и за интерната финансиска контрола, која е дефинирана како комплетен систем на контрола, која треба да даде разумно уверување за ефикасноста и успешното работење според законите и прописите.

[28] Norman B. Macintosh, Paolo Quattrone (2010*), Management accounting and control systems:An organizational and sociological approach* 2nd Edition.

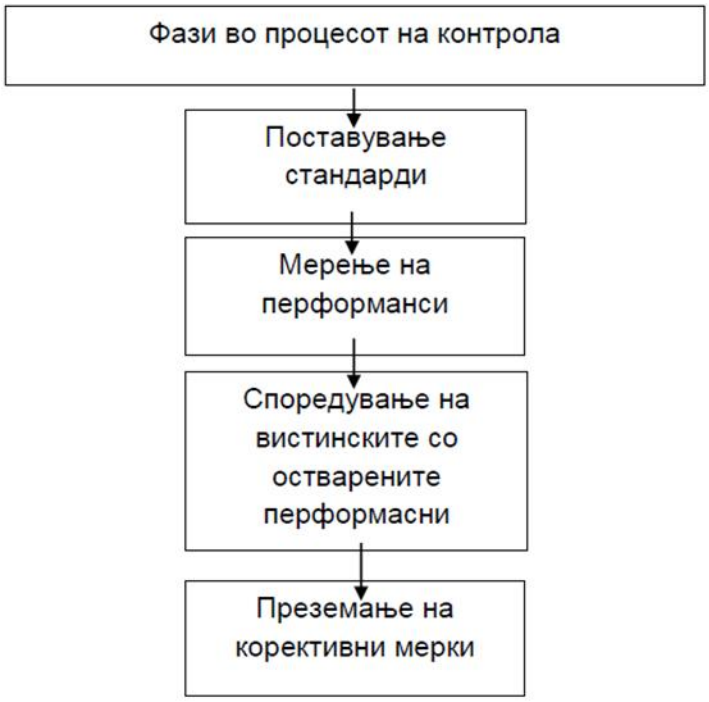
12. Процес на контрола

Процесот на контрола претставува споредување на остварените резултати со поставените стандарди, утврдување на разликите меѓу нив, како и преземање на потребните корективни акции за отстранување на отстапувањата. Денес на овој процес се гледа како на процес на согледувања, додека порано фазите на контрола се преземале само доколку се појават грешки во работниот процес.

Според Едвард Френсис Леполд Бреч, *„контролата се дефинира како проверка на сегашните перформанси со однапред дефинирани стандарди содржани во плановите, со цел обезбедување на адекватен прогрес и задоволителни перформанси“.*

13. Фази во процесот на контрола

Процесот на контрола содржи четири фази, кои се применуваат секаде без оглед на тоа што се контролира и кој се контролира.



Слика 5. Фази во процесот на контрола
Figure 5. Stages in the process control

Од табелата на сликата се гледа дека фазите на контролата се[29]: *поставување стандарди, мерење на перформанси, споредување на вистинските перформанси со планираните* и *преземање на корективни мерки.*

Поставувањето стандарди е првата почетна фаза. Стандардите претставуваат критериуми според кои се мерат резултатите, нормите за остварување на целите, односно тие се конкретни активности или однесувања кои се неопходни за посакуваните цели. Тие се поставени нивоа на квалитет и квантитет кои служат за извршување на контролата. Оваа фаза е од огромно значење, бидејќи го дефинира текот на целокупниот процес. Една компанија е потребно да ги идентификува своите цели, да го одреди времето во согласност со остварувањето на тие цели, а што ќе биде дефинирано како стандарди зависи од многу фактори. Стандардите можат да бидат мерени во немонетарни резултати, како на пример: лојалност, добра волја или привлекување на клиентите. Но, како почести стандарди се јавуваат: квантитет, квалитет, временските стандарди, однесувањето и стандарди за цена, за приходи, за профитабилност , стандарди за удел на пазарот и за продуктивност. На пример топ менаџментот може да постави стандард „намалување до 8% на оперативните трошоци во следните две години“ заради остварување на целта - зголемување на ефикасноста во компанијата.

Во зависност од критериумите кои се користат, постојат многубројни поделби на стандардите кои се користат за мерење и оценување на остварувањата во современите организации. Едни од позначајните стандарди се следниве групи:

1) Физички стандарди – Овие стандарди се користат за контрола на оние перформанси кои можат да се изразат во физички мерни единици. Како такви, нивната употреба е широко распространета во самиот процес на производство каде што се троши материјал, се даваат услуги и се вложува труд.

2) Стандарди за трошоци – Овие стандарди се поврзани со трошоците на производство на добра или услуги. Тие ги претставуваат трошоците на елементите вклучени во производниот процес. Како поставени стандарди за трошоци можат да бидат: планирани

[29] 11Robert J. Mockler (1972), *The management control process,* page 72

вкупни трошоци по единица производ, планирани директни трошоци по единица производ итн.

3) Стандарди на капиталот – Овие стандарди претставуваат вредносно изразени нормативи кои се однесуваат на инвестираниот капитал. Тие можат да се јават како: однос на нето долг и нето вредност, однос на фиксно и вкупно инвестирање, однос на готовината и достигнатите плаќања и сл.

4) Стандарди на приходот – Овие стандарди се парични вредности и се однесуваат на приходите на компанијата остварени од продажбата на добра и услуги. Тие вклучуваат мерила како што се: планиран вкупен приход, планиран приход од продажба на добра и услуги и сл.

5) Стандарди на програмата – Овој вид на стандарди се користат кај изготвување на одредени проекти, како што се изградба на нови фабрики, унапредување на квалитетот на производите или унапредување на продажбата, обука на вработените и сл. Овие стандарди во себе мораат да ги содржат времето, трошоците и квалитетот при изготвувањето на проектот.

6) Недопирливи стандарди – Покрај горенаведените стандарди, денес во современото работење сè повеќе се применуваат и одредени правила и норми до коишто вработените мораат да се придржуваат. Поради тоа што овој вид на стандарди не можат да се измерат, ниту пак квантитативно да се изразат тие се нарекуваат недопирливи, а се однесуваат на нивоата на морал, ставовите, потоа односи со јавноста, имиџ на компанијата, развој на вработените и сл.

Многу автори сите стандарди ги делат на две основни групи: *објективни* и *субјективни*. Во групата на објективни стандарди се вклучени оние кои можат прецизно да бидат изразени во соодветната мерна единица, додека субјективни стандарди се оние за кои не може да се утврдат објективни стандарди т.е. не може егзактно да се измерат.

Постојат поголем број на методи при поставувањето на стандарди, а меѓу најкористени во практиката се: историскиот метод, компаративниот метод, техничкиот и субјективниот метод[30].

- *Историскиот метод* на поставување на стандардите се базира на искуството, односно на остварените резултати од минатото. По овој метод, стандардите се формираат земајќи ги предвид остварените просечни резултати од работењето во минатото, вклучувајќи ги приходите, производството, продажбата и трошоците.
- *Компаративниот метод* како основа за поставување на стандарди го зема искуството на сличните компании или слични организациски единици. На основа на таквите податоци, добиени од директен увид или од објавени резултати, компанијата си поставува свои стандарди и врз основа на нив ги мери своите остварувања.
- *Техничкиот метод* ги поставува стандардите врз основа на техничките карактеристики на елементите на производство преку претходно утврдени стандарди за различните видови на работни единици. Стандардите поставени со овој метод се користат за потрошок на материјал, време, работата на вработените итн.
- *Субјективниот метод* на поставувањето на стандарди се заснова на искуството на менаџерите. Со фокус од сопственото искуство, знаење и способности, менаџерот е потребно адекватно да ги процени и постави одредените стандарди.

За да се остварат целите на контролирањето, непходно е да се води грижа и за основните принципи при поставувањето на стандардите.

Во практиката како најчесто употребувани се јавуваат следниве три принципи[31]:

1) *Стандарди треба да се постават за сите раководители* – овој принцип претставува еден вид на барање за одговорност за соодветните стандарди на секој раководител на секоја организациска единица. На овој начин со преземањето на одговорност, се зголемува ефикасноста на стандардите за контрола, при што на секој менаџер му е овозможено да ја

[30] Robert J. Mockler (1972), *The management control process,* pages 89-103.
[31] Jeff P., Michael B., *Managerial Economics and Business Strategy* (2013)8th Edition, pages 287-352.

лоцира одговорноста за отстапувањето од стандардот и да ја преземе потребната корективна акција.

2) *Да се постават стандарди за сите стратегиски активности* – ова е вториот принцип кој бара да се утврдат сите стратегиски активности кои ќе се преземаат и за сите тие да се постават стандарди. Притоа, неопходно е контролниот систем да биде едноставен, а истовремено и доволно сигурен за да обезбеди откривање на можните девијации од очекуваните резултати. Вака поставената контрола би овозможила преземање на корективни акции пред да биде навистина доцна.

3) *Стандардите да се поврзани со одговорните центри* – како последен но не и помалку важен е овој принцип, кој наложува поврзување на контролните стандарди со одговорните центри во компанијата, така што секој центар ќе биде одговорен за резултатот што е во неговиот домен или во негова функција.

Стандардите е потребно да бидат така поставени што со леснотија ќе можат да се мерат поединечните резултати на секој центар. Типични примери за вакви центри се инвестициските центри, центрите за приход, центри за трошоци и профит и сл.

Мерење на перформансите е втората фаза од процесот на контрола и претставува еден вид предуслов за извршување на третата фаза, која е клучна во целиот процес. Мерењето инволвира споредба помеѓу она што навистина е постигнато и она што се сакало да се постигне. Самото мерење е потребно да биде во единици слични на оние единици на претходно одредените критериуми. Избраните единици или мерила е потребно да бидат добро дефинирани, јасни и лесно препознатливи и да бидат единствени и хомогени во текот на процесот на мерење.

За да се овозможи извршување на оваа фаза во пракса, неопходно е во компанијата да постојат изградени механизми за мерење на остварените резултати. Овие механизми треба да ја утврдат моменталната состојба каква што е, за разлика од стандардите кои укажуваат на посакуваната состојба.

Мерењето на перформансите зависи од работата на следните три фактори[32]:

1. *Топ менаџментот,*

2. *Организациона структура и сметководство и*

3. *Политики и процедури*

Топ менаџментот ги дефинира стандардите за економските перформанси за сите одделни единици, како и техниките за утврдување и споредување на остварените перформанси со поставените стандарди. Основни средства за мерење на перформансите на најниските нивоа на управувачката структура обезбедуваат формалната организациона структура и сметководството. Од друга страна, формалните политики ја дефинираат областа за контрола, како и процедурите кои треба да се користат за мерење на перформансите.

Мерењето на перформансите може да се извршува во различни временски интервали во зависност од карактерот на самите перформанси кои се мерат. Во кратки временски интервали се мерат перформансите на ниво на извршување на операциите и тоа оние кои можат да се изразат квантитативно. Во овие интервали кои се најчесто дневни или неделни, се мерат перформансите на работниците поединечно или пак на група работници од доменот на производство. Во средните временски интервали, кои вклучуваат период од еден до три месеци, се мерат перформансите од доменот на трошоци и профит, а во временскиот интервал од една година и повеќе, се мерат и изразуваат перформансите од принос на капитал од фиксните и вкупни инвестиции, потоа развој на производот итн.

За да биде ефикасна оваа фаза на мерење на перформансите, неопходно е мерењето да се одвива придржувајќи се до одредени принципи.

Основни принципи на успешно мерење се[33]:

[32] Bob K., (2004), *The book on management*, pages 77-122.
[33] Chuck W., (2015), MGMT*: Principles of management* 8th Edition pages 334-343.

- *Мерењето мора да биде директно поврзано со стандардите.* Она мерење кое не е директно поврзано со стандардите дава ирелевантни информации кои само водат кон зголемување на трошоците и ја намалуваат ефективноста.
- *Мерењето на примерокот како перформанс мора да биде репрезент за целината*. Мерењето на вкупната маса на елементи во поединечни случаи е нефункционално и непотребно, па затоа се мери само дел од контролираната целина т.е примерокот. Примерокот кој се зема како мера мора да ја претставува целината од која е земен, бидејќи во спротивно мерењето нема да биде реално, а ниту целиот систем на контрола кој е заснован на тој примерок.
- *Мерењето мора да биде сигурно и валидно.* Сигурноста се согледува во стабилноста на мерењето за целото време кадешто истите услови треба да доведат до исти резултати. Валидноста наведува на вистинско мерење на она што е и што ќе се мери, затоа што погрешното мерење носи погрешни информации и лоша контрола.

Перформансите можат да бидат мерени според следниов начин[34]:

- *Стратегиски контролни точки* - Не е возможно да се провери сè што е направено, па поради тоа е неопходно да се изберат стратегиски контролни точки. Меѓу позначајните од тие стратегиски точки за секое работење се:

- *Приход* - тој претставува важна контролна точка, бидејќи доколку приходот е надвор од одредените очекувања тоа сигнализира дополнителни испитувања на причините и преземање на соодветни корективни дејства.
- *Трошоци* - вкупните и оперативните трошоци е потребно да се пресметаат и постојано да се почитуваат и да се внимава на поставените очекувања.
- *Квалитет на производ* - до поставените стандарди за квалитет е потребно да се придржуваат сите, особено оние кои се инволвирани во процесот на преработка на храна, производство на автомобили, на лекови итн.
- *Отсуство од работа* – постојаното отсуство од работа на вработените има сериозни последици врз окружувањето и врз условите за работа. Преголемото отстапување од планираните отсуства мора темелно да се испита.

[34] Chuck W., (2015), MGMT*: Principles of management* 8th Edition pages 334-343.

- *Споредбена статистичка анализа* - работењето на една компанија може солидно да се спореди со работењето на друга компанија или други компании од истата или слична индустрија или општо со индустрискиот просек.
- *Лично набљудување* - може да биде од формален или неформален аспект при примената во одредени различни ситуации.

Споредување на вистинските перформанси со планираните перформанси е трета фаза и е активниот дел и клучната фаза од целокупниот процес. Претходните две фази: *поставувањето на стандарди и мерењето на перформанси* претставуваат подготвителен дел од процесот. Оваа фаза е во целосна одговорност на менаџментот кој треба да направи споредба меѓу вистинските перформанси наспроти оние кои претходно биле поставени.

Споредбата е полесна и едноставна доколку стандардите се добро поставени, а резултатите точно измерени и мерните единици на поставените стандарди и перформансите се еднакви. Во спротивно, споредбата може и да се искомплицира доколку се бараат субјективни проценки. Во праксата, отстапувањата се редовна појава, затоа многу важно е утврдувањето на прифатлива, толерантна граница на отстапувањето. Границата на толеранција на отстапувања покажува величина или мера до каде отстапувањето од планираното може да достигне, а тоа да не направи големи промени на крајниот резултат. Дозволената граница на отстапување е потребно да се утврди уште во процесот на изготвување на стандардите.

Ралф Ц. Дејвис[35] идентификува четири *видови на активности* во фазата на споредба:

- *Примање на необработени податоци;*
- *Акумулирање, класифицирање и снимање на информации;*
- *Периодично евалуирање на завршените акции;*
- *Известување за статусот по реализацијата и припрема за следната фаза.*

[35] Ралф Ц. Дејвис (1918-1991) бил британски историчар,познат учител, предводник во строго документираната анализа и интерпретација. Негово познато дело од областа на менаџментот е „Филозофија на менаџментот“ (1958).

Доколку во оваа фаза се забележат отстапувања меѓу стандардите и перформансите, тогаш менаџментот е потребно да ги проучи[36]:

- *причините за отстапување;*
- *ефектите од отстапување;*
- *големината на отстапување;*
- *позитивните или негативните отстапувања*.

За компанијата, секое помало отстапување од планираното не претставува проблем. Проблемот се јавува само тогаш кога ќе настанат недозволени отстапувања кои се вон границата на толеранција, па поради тоа менаџерите не мораат, ниту можат да реагираат на секое отстапување, а особено на оние помалите кои немаат никакво влијание на работниот процес. Менаџерите треба да реагираат кога се надминува границата на толеранција.

Коригирање на отстапувањата е четврта и крајна фаза во целокупниот процес на контролата и *преземањето на корективни мерки*.

Мерењето и споредувањето на перформансите, откривањето на недостатоците, пропустите и отстапувањата е од корист доколку преку нив се укаже на потребните корективни мерки. Корективните акции кои се преземаат потребно е да се применуваат додека работните активности се во тек[37].

Моменталната корективна акција е насочена кон решавање на воочените проблеми, со цел работниот процес да се врати во првобитната состојба.

Перманентната корективна акција има за цел да ги отстрани причините за настанатиот проблем заради идно ефикасно и ефективно работење на компанијата. Овој вид на корективна акција утврдува како и зошто дошло до отстапување од стандардите, како и определување на мерките кои е потребно да се преземат за да се спречи појава на нови евентуални проблеми.

[36] Samuel C. Certo,S. Trevis Certo (2016), *Modern management:Concept and skills* 14th Edition page 425
[37] Thomas S.Zeithaml, Carl P. Bateman (1990), *Management:Function and strategy.*

Менаџерите, многу ретко ја применуваат оваа фаза и почесто се стават во улога на „пожарникари“, кога проблемот е веќе во фаза на ескалирање. Со избегнувањето на оваа фаза, менаџерите никогаш не ги откриваат вистинските причини за настанатиот проблем, туку само го „гаснат пожарот“ со преземање на моментална корективна акција. Избегнувањето на неуспеси и пропусти во иднина треба да биде примарна цел во работните активности.

Причините за отстапување можат да варираат од нереално поставени цели до погрешно избрана стратегија за остварување на организациските цели. Секоја причина си бара своја соодветна корективна акција.

Потребните корективни акции можат да се утврдат од квалификуваните податоци, како што се веќе поставените стандарди и претходно направената евалуација на перфомансите. По завршувањето на третата фаза веднаш треба да се започне со коригирањето на отстапувањата, бидејќи во спротивно загубите можат да се кумулираат и корекциите ќе бидат потешко применливи.

Генерализирани се пет области за корективни активности[38]:

- *Стандарди* - можно е стандардите да не се во согласност со избраните цели и стратегии, односно да бидат поставени како превисоки или преториски. Во тој случај, стандардите се тие на кои им е потребна корективна акција, а не на перформансите.
- *Цели* - некои отстапувања од поставените цели понекогаш се оправдани поради промени во екстерната околина и останати услови на кои не може да се влијае, па прилагодувањето на поставените цели би било поразумно и логичко.
- *Стратегии* - поставените стратегии кои првично ни изгледале соодветни поради одредени промени можат да станат неприменливи, па поради тоа потребно е корективните акции да се применат кај стратегиите.
- *Структура и системи* - отстапувањата во перформансите треба да се бараат и во несоодветната организациска структура или системите и да се преземе соодветната корективна мерка.

[38] Kenneth A. Merchant, Wim A.Van der Stede (2007), *Management Control Systems: Performance measurement, evaluation and incentives,* pages 435-469

- *Активности* - најчестите прилагодувања во оваа група се: дополнителни обуки на менаџментот, програми за обука за вработените, редизајн на работни места и замена на персоналот.

Сите овие четири фази се меѓусебно зависни делови на системот на контрола и нивното функционирање е потребно да биде усогласено. Стандардите настануваат при поставувањето на целите, што се прави во првата фаза на планирање. Подоцна, поставените цели формираат основа за контролирање, која во суштина претставува постојана интеракција меѓу мерењето, споредувањето и преземањето на активности од страна на менаџментот.

14. Функции на контролата

Контролата е последната функција на менаџментот. Таа е функцијата за која може да се каже дека претставува критична детерминанта на компанискиот успех. Функциите од примената на контролата во една компанија можат да се согледаат преку следниве нејзини позитивни ефекти[39]:

- *Го редуцира ризикот* - контролата го елиминира ризикот од неусогласеноста на вистинските перформанси со главните цели на организацијата и ја регулира работата за да се обезбеди постигнување на целите.
- *Основа за идни дејства* - контролата обезбедува информации и факти до менаџментот за управувањето и планирањето кога работата е завршена. Преку евалуацијата, контролата дава насоки за неповторливи активности во иднина.
- *Големина на бизнисот* - во бизнисите кои се од поголем размер не е возможно да се работи без соодветни политики, процедури и квалитет на добрата. Поради тоа, во компаниите од поголем обем е потребна контролата за решавање на секојдневните проблеми.

[39] Albrecht D., Alfred B.,& Klaus E., (2011), *Controlling and the controller*, pages 154-202.

- *Објект за координација* - управувањето и координацијата меѓу деловните активности и вработените е многу значајна. Овде контролата има улога на посредник меѓу вработените и нивните активности за обезбедување на вистинските информации во остварувањето на целите.
- *Упростување на надзорот* - системот на контролата ја олеснува задачата на надзорникот во управувањето со неговите подредени, затоа преку контролата станува поедноставно надгледувањето на вработените за да го следат вистинскиот пат.
- *Одржување на децентрализацијата*- системот на контрола му помага на топ менаџментот да ги прошири границите на децентрализација без да ја изгуби контролата. Кога сите политики, информации, процедури и цели им се јасно соопштени на вработените од страна на раководството, тогаш кај самите вработени се развива самодоверба за решавање на проблемите.

15. Опсег на контролата во тековното работење на компанијата

Во компаниите се контролираат луѓето, трошоците, приходите, бројот на производи, големината на производство, шкартот, големинатата на продажбата, остварениот профит, точноста и вистинитоста за финансиите, постигнатите разултати, состојбата на опремата и алатите.

Многу е важно кој учествува во целокупниот процес на вршење контрола, колку е компетентен, стручен и колку е чесен.

15.1 Фокус на контролата

Во денешно современо работење на компаниите, прашањето околу фокусот на контролата станува сè покомплицирано, бидејќи нејзиниот фокус со текот на времето сè повеќе се шири. Постојат повеќе начини за тоа кон што треба да е фокусирана контролата Според еден начин таканаречен „зависни ресурси“ фокусот треба да е само кон оние области кои зависат од ресурсите потребни за остварување на организациските цели.

„Стратешки точки“е пристап кој фокусот на контролата го насочува кон избрани бизнис области, кои се од суштинско значење за организациските цели.

Според друг пристап, контролата треба да е фокусирана првично кон производите и услугите, па кон процесите. Секој од начините има за цел подобрување на целокупниот процес и да се идентификуваат проблемите, опасностите, можностите, предностите и недостатоците.

Контролата е неопходна алатка за целокупниот менаџмент процес и фази на менаџментот. Со добро конфигуриран систем за контрола, секоја компанија ќе успее да ја зголеми својата конкурентска способност, да овозможи развој на добри производи и обезбеди висок степен на конзистентност во давањето услуги.

Во потточките што следуваат е разработен фокусот кон човечките ресурси, кон материјалните ресурси, кон финансиските ресурси и кон резултатите од работењето.

15.1.1 Фокус на човечки ресурси

Подолг временски период компаниите се бореле со комплексната природа на односот меѓу функциите на човечките ресурси и водење на успешен бизнис, за по извесен период компаниите да заклучат дека човечките ресурси се неопходни на многу начини во секој дел од работните активности и се од витално значење за создавањето на организациски и административни алатки за изработка на успешен бизнис.

Човечките ресурси се најбогатиот ресурс на секоја компанија. Основна цел на управувањето со човечките ресурси е да им помогне на организацијата да ги оствари своите стратегиски цели од страна на привлекување, развивање и задржување на вработените, но исто така и нивно ефективно управување. Најважното е да се постигне нераскинлива врска помеѓу управувањето со вработените на организацијата и севкупната стратегиска насока на самата компанија.

За да се оствари *ефективна контрола* над управувањето, плановите за човечки ресурси потребно е да бидат креирани на таков начин што ќе бидат во согласност со организациските стратегии, корпоративните планови и целите.

Природата на процесот на планирање на човечки ресурси првенствено зависи од организациската големина и хиерархиската структура во рамките на организацијата. За да биде успешен планот за човечки ресурси, тој мора целосно да е поддржан од страна на врвот на управувањето, одделот за човечки ресурси и од сите нивоа на менаџери. На микро ниво, самата организација е потребно да направи планирање на кариерата на вработените и планирање на наследувањето на клучни позиции во организацијата. Додека пак, на макро ниво, организацијата треба да создаде планирање на работната сила и планирање на плата.

Областите на регрутирање и селекција, обука и развој, управување со загуби, управување со заштита и управување со компензација се едни од позначајните области над кои организацијата треба да врши постојана контрола. *Евалуацијата на процесот на вработување* помага во остварување на контрола врз одредени аспекти на процесот на вработување како и трошоците направени во врска со процесот на регрутирање, потоа луѓето кои се вклучени во процесот, квалитетот на нови регрути, конечниот број на избрани регрути.

При првичната контрола на човечки ресурси фокусот се става на ***оценувањето на перформансите***. Оценувањето на перформансите претставува процес кој ги оценува ефикасноста на вработените во однос на стандардите поставени од страна на организацијата, евидентираните перформанси и сите мерливи информации кои може да се искористат за да дадат значајни повратни информации за работникот. Постојат различни видови на методи при оценување на перформансите, а контролата става акцент на следниве методи[40]:

- ***Скала на рангирања*** – е систем на оценувањето кој се доделува на вработените, при што тие добиваат рејтинг или резултат за ефикасноста и однесувањето. Контролирањето на овој метод е брз и лесен да се разбере. Скалата на рангирања работи добро за нивото на вработените, чии позиции се ориентирани кон задачи отколку ориентирани кон луѓето. Сепак, како главен недостаток на овој вид на метод е тоа што не ги зема предвид ситуациските фактори при оценувањето на

[40] Carell M, Elbert., Hatfield R. (1995) . *Human Resource Management*, Prentice Hall.

перформансите. Контролата става акцент на сите вработени кои се пониско рангирани, за да се лоцира проблемот.

- ***Наративна проценка*** – претставува вид на есеј кој дава позитивни и негативни коментари за вработените. Иако овој систем на оценување содржи многу информации за вработените, сепак тоа е напишано од страна на едно лице, при што може да се настапи премногу субјективно. Кај овој метод постои тенденција да биде добро прилагоден за највисокото ниво на менаџмент, бидејќи нивната работа е да размислуваат за да се направи стратегија. Овој метод е потребно да вклучува специфични детали или сеопфатна листа на проценетите однесувања и перформанси и наведените информации да се точни, фер и веродостојни. При спроведување на контролата, кај овој метод се разгледуват и испитуваат негативните коментари за вработените и менаџерите.
- ***360 степени проценка*** - е оценување кое се прави на еден вработен од страна на луѓето во и надвор од организацијата, односно неговите колеги, клиенти, потчинети и супервизори. Затоа што во овој метод се вклучени поголем број на луѓе при оценувањето на вработените, тој обезбедува широка палета на повратни информации. Сепак, сите инволвирани страни немаат најдобар интерес за компанијата и во оценувањето не можат секогаш да бидат прецизни, бидејќи не секој ја разбира мисијата и визијата на организацијата.

Вториот вид на контрола е ***дисциплинската политика***, која претставува збир на неколку политики кои се насочени кон однесувањето на вработените и перформансите. Дисциплинските политики вклучуваат корективни чекори за акција за да го пренасочи однесувањето, доколку е потребно или да ја подобри ефикасноста на вработените при исполнување на целите. Постапката кај овој метод е: првиот чекор е вербална опомена до вработениот, вториот чекор е прекршок со писмена опомена, третиот чекор е дводневен прекин на работата на вработениот и четвриот е престанок на работниот однос. Важно е дека секој вработен или вид на кривично дело да биде јасно наведен, бидејќи е потребна различна дисциплинска политика за различни кривични дела.

Третиот вид на контрола е ***набљудување на вработените*** - кое претставува физичко набљудување на работата на вработените. Набљудувањата се извршуваат додека

вработениот ја врши неговата работна задача. Менаџерот може да врши набљудување на вработените во текот на целиот работен ден или набљудување само на одредени задачи за да се утврди дали работникот е умешен во вршењето на работата . Кај овој метод кај работникот не може да знае точно она што набљудувачот го бара, па кај работникот се јавува одреден степен на стрес и чувство дека секое негово движење е документирано. *Последниот тип* на контрола на човечки ресурси е ***идентификувањето на потреба од обука,*** што претставува процес на ***примена*** на потребните вештини за вршење на работата и потоа развивање на план за учење на вештини на вработените. Обуката може да биде во форма на обука за вештини и обука за професионален развој. *Обуката за вештини* е обука на вработените за да се изврши одредена задача и учење на потребните вештини. Додека пак, *обуката за професионален развој* претставува серија на можности за учење за трансформирање на вработените во професионалци на работните места, со обука на работното место и самостојно учење на вработените.

15.1.2 Фокус на материјални ресурси

Материјалните ресурси се материјали кои се наоѓаат во природата и може да се користат за практични човечки цели. Материјалните ресурси имаат вредност, бидејќи сè додека луѓето мислат дека едно нешто има некаква вредност, тогаш тоа е материјален ресурс. Овие ресурси имаат безброј намени и ние сме опкружени со нив секој момент од нашиот живот. На пример: ние го користиме дрвото од дрвјата за изработка на мебел, кујнски елементи, подови итн, потоа го користиме стаклото за прозорците, телевизиските екрани, чаши за пиење, очила и автомобилските стакла, додека пак пластиката се користи за изработка на пластични шишиња, играчки, обвивки за апарати и електроника, кутии за чување и безброј други работи. Повеќето производи кои нè опкружуваат секојдневно користат мешавина од сите овие ресурси, така што металите се силни, пластиката е лесна и издржлива, дрвото е солидно, стаклото е транспарентно итн.

Менаџментот на материјални ресурси е научна техника која се занимава со планирање, организирање и *контролирање* на протокот на материјали, од нивното првично купување па се до крајната дестинација. Основната цел на менаџментот на материјални ресурси е да

се добие правото на квалитет и правото на потребното количество на ресурси во вистинско време, на вистинско место и за вистинската цена.

Примарните цели на контролата на материјалните ресурси вклучуваат ефикасно материјално планирање, купување или набавка, дистрибуција на материјалите и обезбедување квалитет, потоа континуирана достапност на сите материјални ресурси за непречен производствен процес. Додека пак, *предноста* на ваквата контрола е во намалување на трошоците и загубата на ресурсите, кражбите, испарување и расипување, обезбедување набавка на материјалот за прифатлива цена, намалување на доцнењето во производството и овозможување негов непречен тек. Контролата на материјалните ресурси претставува концептуална рамка за целосно решавање на протокот на овие ресурси преку економијата и животната средина, од нивна екстракција до крајната точка. Исто како што и ракувањето со пари е од најголема важност во случај на банкарски бизнис, така и ефикасното управување со материјали е од витално значење во случај на производствен бизнис.

Основните барања на добар систем на контрола на материјалните ресурси се[41]:

- Соодветна координација помеѓу одделенијата кои се вклучени во купување, примање, испитување, одобрување, складирање на материјалите и плаќање на цените;
- Соодветен буџет за материјали и набавки, за да се реализираат економските придобивки од оваа контрола;
- Инсталација на добро организиран систем на чување за да се спречи влошување на состојбата, ситните кражби, загуба и испарување на материјали.
- Инсталација на системот за внатрешна ревизија за да се провери состојбата на материјалите, купувањето, сметките и други продукти.
- Фиксирање на минималната и максималната граница на материјал за да може да се избегне недостаток или пренатрупување.

Предноста од фокусот кој контролата како процес го става на материјалните ресурси се согледува во намалувањето на материјалните трошоци при обезбедувањето,

[41] Bratton, J. & Gold, J. (1999), *Human resource management, Theory and Practice, MacMillan Business.*

примањето, транспортот и складирањето на ресурсите, односно со нивното целосно управување, потоа во развојот на вештините на вработените при управувањето со материјалните ресурси, во подобрувањето на продуктивноста на трудот и непрекинат проток на овие ресурси во и надвор од компанијата. Строгата контрола врз цената на материјалот ќе го зголеми профитот, како и намалување на трошоците за производство. Затоа, неопходно е да се преземат чекори за контрола на материјалните ресурси од времето на нарачување до потрошувачка. Ваквата контрола вклучува важни функции, а тие се: набавка, складирање и употреба. Целта на контролата на материјалните ресурси резултира во контролата на целокупниот квалитет, подобри односи со добавувачите, намалување на вишокот на материјали и пренатрупување, заштеда на трудот и намалување на залихите. На овој начин, на крајот се добива производ кој ќе биде определен од своите стандарди за квалитет, трајност и стабилност, висока ефикасност, сигурност и визуелна вредност. Ефикасна контрола е потребна во секој оддел и над секој процес, за на крај работата на менаџментот и вработените да ги даде најдобрите резултати.

15.1.3 Фокус на финансиски ресурси

Финансиските ресурси се еден од видовите на средства во компанијата кои даваат придонес во процесот на производство. Тие од економска гледна точка се еден дел од средствата (имотот) на организацијата. Кај менаџерите, кога станува збор за пари постои една универзална реакција, имено, тие никогаш немаат доволно од нив и секогаш им требаат и сакаат повеќе пари.

Со цел да се разбере контролата на финансиските ресурси, важно е прво да се разбере улогата на финансиско сметководство во една организација. Финансиското сметководство ги следи и известува за финансиските трансакции на организацијата и се фокусира на обезбедување на информации за луѓето во и надвор од организацијата како акционери, инвеститори и кредитори. Како интерни корисници на финансиските извештаи се јавуваат: вработените, менаџерите, вложувачите и сл., а како екстерни корисници на финансиските извештаи се јавуваат: банките, инвестициските фондови, кредиторите и сл. Континуираната контрола на финансиските ресурси на компанијата и гарантира финансиска стабилност. При овој тип на контрола, финансиските ресурси се

структурирани како што следува: бизнис средствата - пари, депозитите во финансиските институции и парични еквиваленти (хартии од вредност), корпоративен капитал - збир на сите парични средства инвестирани во вкупните средства на организацијата и други финансиски средства - средства за создавање фондови (збирот на „прилив“ на пари во компанијата за одреден временски период). При контролата се вклучуваат и други финансиски средства кои компаниите можат да ги поседуваат: пари и злато (во готово или на банкарска сметка), акции, обврзници, должнички хартии од вредност, меници и чекови.

Контролата на финансиските ресурси е контрола на финансиска активност за да се осигура дека ќе се случи посакуваното враќање на инвестицијата[42].

Постојат неколку финансиски анализи кои најчесто се користат за да се утврди колку добро организацијата ги контролира своите финансиски трансакции: биланс на успех и биланс на состојба, стапките на ликвидност (коефициент на општа и на забрзана ликвидност), показатели на задолженост, показатели на профитабилност (повратна сопствениот капитал ROE, повратна средствата ROA, профитна маржа, нето добивка), Дипонт (Du Pont) анализа.

Финанскиските извештаи се користат за да се разберат сегашните и идните бизнис услови. Ова започнува со таканаречениот сметководствен круг, кој вклучува следење, организирање и евидентирање на финансиските трансакции, кои пак, се користат за креирање на различни финансиски извештаи. Секој од извештаите дава различни информации за компанијата.

Предностите од практикувањето на контрола на финансиските ресурси се согледува во можноста компанијата да има ефективна и ефикасна употреба на овој вид на ресурси, потоа, да се здобие со предност во трката за оскудните ресурси и подготвеност за долгорочна финансиска одржливост, потоа постигнување на финансиските цели и исполнување на барањата на заинтересираните страни.

15.1.4 Фокус на резултати од работењето

[42] Eugene F. Brigham , Michael C. Ehrhardt, *Financial Management: Theory & Practice* 15th Edition, page 139.

Секоја компанија својот бизнис мора да го фокусира кон континуирано управување со успехот. Компаниите мора да управуваат со нивните биланси на успех, кои се исто така познати и како извештаи на добивка и загуба, сè со цел да се задржи позитивниот приход, а расходите да бидат под контрола и во согласност со приходите. Поради постоењето на ограничени ресурси со кои компанијата работи, постоењето на контрола е повеќе од потребно. Мерките кои се применуваат во контролниот процес влијаат на резултатите од работењето.

Без оглед на тоа колку ресурси еден поединец или една организација има во своја сопственост, ограниченоста на ресурсите се јавува во формулирањето на целите, па затоа се контролира нивната ефикасна распределба и користење. Контролата е потребна за сите организации - профитни, непрофитни, производствени, услужни, итн...

Фокусот на контролата треба да биде насочен кон трошоците, контролирани и неконтролирани и финансиските перформанси.

Трошоците претставуваат многу значајна компонента кај секој деловен субјект. Современите пазарни услови на стопанисување уште повеќе ја акцентираат значајноста, планирањето, како и самата контрола на трошоците.

Трошоците имаат интерна улога во деловното одлучување, затоа нивното намалување овозможува сигурен пат на подобрување на финансискиот резултат на компанијата. За да се обезбеди комплетна контрола над трошоците потребно е да се изврши спротивставување на планираните со вистинските трошоци.

Менаџерите за да можат да воспостават контрола врз трошоците, потребно е прво да ги дефинираат и класифицираат истите.

Основната поделба на трошоците, кои се присутни во секоја компанија е следна[43]:

- Вкупни и просечни трошоци;
- Варијабилни, фиксни и полуфиксни трошоци;
- Трошоци според одделни функции;

[43] Charles T.Horngren, George Foster, Srikant M.Datar, Madhav V.Rajan, Chris M.Ittner (2009), *Cost accounting:A managerial emphasis*, page 26.

- Трошоци според финансиски извештаи;
- Директни и индиректни трошоци.

Овие видови на трошоци од аспект на контролата над нив спаѓаат во групата на контролирани и неконтролирани трошоци.

Контролираните трошоци се директно под влијание на менаџерот кои се прават во центарот за одговорност во текот на одреден временски период, како на пример: директни трошоци за работна сила, директни материјални трошоци за потребите на производството и сл. Контролата кај овој вид на трошоци е потребна до одреден степен.

Неконтролирани трошоци - самото име на овој вид на трошоци укажува на начинот на нивно појавување и дека на овој вид трошоци не може да се влијае со неколку преземени акции од страна на менаџерите. Пред настанување на овие трошоци менаџерите иако немаат целосна моќ на предвидување, сепак е потребно да се вложи напор за да не отидат овие трошоци во сосема погрешна насока и затоа е потребна посебна будност врз нив. Во оваа група се вклучени и платите на менаџерите, амортизацијата, киријата за деловниот објект на компанијата.

Во фокусот на контролата кон резултатите од работењето е вклучен и *профитот*, кој компанијата го остварува, бидејќи цел на секој бизнис е остварување профит. Впрочем, профитот е зависен од првиот елемент т.е. трошоците и тоа со особено влијание. Затоа сите трошоци мора да се контролираат до одредениот степен, за на крај да се добие разумен профит.

Постојаниот процес на контрола кој се применува низ целокупното работење, резултира со негово подобрување. Кај успешните компании постојано се повторува овој процес на контрола, при што учењето од него и преземените мерки водат кон планирања за обработка на подобрувањата, а тоа доведува до зголемување на задоволството на клиентите, до подобрување на финансиската сила, до обезбедување финансиски средства потребни за да се започне нов циклус на работниот процес и подобрување на процесот. На менаџерите понекогаш не им се допаѓаат резултатите што ги гледаат кога тие се во групата на незадоволителни, но многу истражувања дале еден резултат, а тоа е дека

остварениот профит на многу компании кај кои бил присутен процесот на контрола е пореален, во споредба со компаниите кај кои не бил.

16. Ефикасноста и ефективноста – основни детерминанти за успех на целокупното работење

Секоја компанија со својот бизнис се залага да ги постигне своите претходно дефинирани цели и задачи, а особено да ја истакне и способноста за одржување на нејзиниот опстанок и профитабилноста на долгорочно ниво. Притоа, присутноста и одржувањето на ефективноста и ефикасноста се најупотребуваните детерминанти за управување кои се од суштинско значење за континуиран успех.[44]

Една компанија за да може да го добие статусот на успешна, мора постојано да има рамнотежа помеѓу ефикасноста и ефективноста, односно да ги спои на вистинскиот начин овие две детерминанти. Во текот на своето постоење, секоја компанија е во постојана борба за да се балансираат овие две детерминанти. Само неуспехот на компанијата за балансирање на овие две детерминанти, иницира сериозни последици врз целокупното нејзино работење. Иако на почетокот важеле за индустриски инженеринг концепти, на почетокот на дваесетиот век ефикасноста и ефективноста си го зазеле своето значење во секој домен од работењето.

Со притисок за компанијата да биде колку е можно поефикасна, самата таа може да се фокусира премногу на намалувањето на времето на производниот процес или бројот на вработени, а не доволно на она што ја одржува смислата и целта на компанијата. Одлуката да се откаже еден работен процес и да се укине работна позиција, доведува го зголемување на грешките во работата. Додека пак, кога станува збор за ефективноста, компанијата е потребно да покажува предности во следниве области37: донесување одлуки и структура, работни процеси и системи, лидерство и култура и менаџмент процеси.

[44] Page S., (2010) , *The Power of Business Process Improvement*: 10 Simple Steps to Increase Efectiveness, Efficiency and Adabtability, pages 44-53.

Секоја компанија е потребно на ефикасноста да гледа како неопходен услов, а на ефективноста како континуиран процес.

16.1 Ефикасност и ефективност

Како зборови ефикасноста и ефективноста често се сметаат за синоними, заедно со терминте: компетентност, продуктивност и владеење. Меѓутоа, во вистинско значење при управување, ефикасноста и ефективноста се со многу различни значења. Овие две детерминанти се главни услови во поставувањето и мерењето на перформансите на компанијата, бидејќи самиот раст на компанијата е функција на ефикасност и ефективност[45].

Ефикасноста се однесува на вршење на работите на вистинскиот начин. Научно, тоа е дефинирано како сооднос излез-влез и се фокусира на добивање на максимална моќност со користење на минимални ресурси.

Ефективноста, од друга страна, се однесува на вршење на вистинската работа и постојано мерење дали остварените резултати ги исполнуваат посакуваните.

Ефикасноста се фокусира на процесот и акцентот го става на смислата на работите, додека ефективноста се фокусира на постигнување на крајната цел.

Ефикасноста е важна за профитабилноста, додека ефективноста за растот.

И ефикасноста и ефективноста бараат разумна и стратешка употреба на сите организациски ресурси, човечки, финансиски, материјални и технолошки ресурси во создавањето конкурентска предност.

Овие едноставни дефиниции укажуваат на јасната дистинкција помеѓу ефикасноста и ефективноста и нивната поврзаност со секој сегмент на бизнисите од секаква големина.

[45] Ephraim F.Sudit, *Effectiveness, Quality and Efficiency: A management oriented approach* (2012), page 82.

17. Поврзаност и влијание на контролата со ефикасноста и ефективноста

Едно пошироко гледиште ја опишува контролата како процес, кој треба да обезбеди разумно уверување при остварување на компаниските цели во категориите ефикасност и ефективност. Како крајна точка во целата низа на менаџмент функциите, контролата ги дава резултатите за постоењето и нивото на ефикасноста и ефективноста во целокупното компаниско работење. Кога постои контрола, постои и компанија со ефикасно и ефективно работење. Контролата влијае врз ефектот од сите процеси и начините на подобрувањето на овие две детерминанти. Со контрола над сите тековни процеси и оние активности кои претставуваат потенцијален ризик, компанијата со сигурност работи со ефикасност и ефективност. За да ги балансира овие детерминанти, компанијата е потребно да внимава и на своето прилагодување кон динамичната средина. Оценувањето и подобрувањето на компаниската ефикасност и ефективност е значајна стратегија која се користи во обезбедувањето сигурен раст и развој.

Компаниите настојуваат да се зголеми и да се подобри ефикасноста на нивните операции и процеси на продажба. За да се подобри *ефективноста*, контролата дава сигнал кога компанијата мора да преземе иницијатива за да се ревидираат перформансите. Најпрвин, менаџерите се оние кои мораат да се справуваат со ефикасноста и да им објаснат на вработените како секоја нивна работна активност влијае на компанијата како целина. Затоа, за да се избегне работно место полно со неефикасни вработени, компаниите мора да вработат лица со високи перформанси, селектирани од сите кандидати. Потоа следува фокусот кон управувањето, финансиите, ризиците, технологијата, усогласените процеси и прилагодената соработка со клиентите.

Кога контролата ќе ги даде своите резултати од работните процеси, таа укажува и на начини за подобрување на *ефикасноста,* која е важна и за менаџерите и за вработените.

Овде се вклучуваат состаноците со менаџерите и вработените и претставување на активности за спроведување на ефикасноста на работното место, потоа зголемената комуникација помеѓу сите во компанијата, размената на идеи, разгледувањето на feedback повратните информации податоците за компанискиот раст, нето профитабилноста, резултатите од истражувањата за задоволството на клиентите.

Разбирањето на нивото на компаниската ефикасност е важно поради неколку причини: служи како проверка за тоа колку добро интерните процедури преминуваат во визија, обезбедува инвеститори, донатори, вработени и ги нагласува областите на неефективност кои треба да се стават во фокус на подобрување. Во многу случаи, компанискиот успех или неуспех не може да се мери од страната на финансиските перформанси. Дури, и кога една компанија има профит, таа може да биде неефикасна и да не ги исполнува основните вредности на својата мисија[46].

Во разбирањето на ефективноста, мора да се има предвид дека таа ги мери перформансите на компанијата низ поширок спекар на критериуми. Финансиските перформанси, долгорочното планирање, внатрешната структура и почитувањето на основните вредности можат да бидат критични точки во разбирањето на оваа детерминанта. За да се добие јасна идеја за ефикасноста на компанијата, многу е важно да се создаде јасна листа на критериуми за оценување. Во ниеден случај, две компании не може да имаат иста листа на критериуми, што е и причина профитните и непрофитните компании во многу случаи својата ефективност да ја мерат преку самооценување. Самооценувањето на ефективноста, може да им помогне на сите во компанијата да се поврзат со нејзината првична мисија. Работејќи креативно во измислувањето на нови бизнис стратегии во одделите на неефикасност, вработените развиваат силно чувство на лојалност, посветеност кон работата и целите. Формулирањето на стратегии за одделите кои бараат подобрување и нивно таканаречено лекување претставува одличен начин за зголемување на ефективноста.

18. Контролата како клучен процес за ефикасно и ефективно работење

[46] Ephraim F. Sudit (1996), *Effectiveness, Quality and Efficiency: A Management Orriented Approach*, pages 57-66.

Кога за системот на контрола се одлучува да биде ефективен, тогаш менаџментот и одборот на директори имаат разумно уверување за барањата во врска со структурата на самата организација.

Како процес, во овој случај контролата за организацијата овозможува постигнување ефективно и ефикасно работење кога надворешните настани се очекува дека веројатно нема да имаат значително влијание врз остварувањето на целите или каде организацијата може разумно да ја предвиди природата и времето на надворешните настани и ублажување на влијанието на едно прифатливо ниво.

18.1 Потребата од интерна контрола за остварување на поставените цели

Интерната контрола е процес, воспоставен и спроведуван од страна на управниот одбор, чија цел е да обезбеди разумно поставување на целите во областите на: ефикасност и ефективност, веродостојност на финансиските извештаи, усогласеност со постоечките закони, регулативи и прописи[47]. Таа е процес кој се состои од секојдневните работни активности и задачи, насочена кон постигнување на целите во повеќе области. Оваа контрола претставува еден широк концепт, кој вклучува сè што ги контролира ризиците на една компанија. Целите на интерната контрола се одразуваат во работењето поврзано со ефикасноста и успешноста во користењето на средствата, во финансиското известување базирано на сигурни финансиски извештаи, во усогласеноста на работењето на компанијата со важечките закони и прописи и во заштитата на средствата.

Интерната контрола содржи неколку основни концепти[48]:

- Интерната контрола е процес, односно низа на активности кои ги проверуваат работните акции кои се спроведуваат. Ваквите активности се многу значајни и се составен дел на начинот на работењето на управниот одбор.
- Интерната контрола ја вршат луѓе, односно управниот одбор. На ова ниво се одредуваат целите и воведот во контролниот механизам како функција.

[47] Alan T., (1999), Principles of Internal control, page 16.
[48] Olof A., (2013), Internal Control-A study of Concept and Themes- 1st edition, page 48.

- Со интерната контрола може да се очекува само разумно уверување од страна на управниот одбор дека целите можат да се постигнат, а не апсолутно уверување дека целите на компанијата се остварени. Во уверувањето за исполнување на целите, влијаат својствата на системот на интерната контрола.
- Интерната контрола се применува заради постигнување на целите во една или во повеќе категории кои меѓусебно се надополнуваат.

Интерната контрола се состои од пет меѓусебно поврзани компоненти[49]:

контрола на животната средина, проценка на ризик, контролни активности, информации и комуникација и мониторинг.

- Контрола на животната средина – Контролната средина вклучува интегритет, етички вредности и компетентност на луѓето во компанијата кои претставуваат основа за сите други компоненти на интерната контрола.

Контролната средина исто така ги вклучува и организационата структура и доделувањето на надлежност и одговорност, потоа процесите на привлекување, развивање и задржување на компетентни поединци и строгост околу ефикасноста на мерките, стимулации и награди за да се води одговорност за перформансите. Самата компанија покажува посветеност за да привлече, развие и задржи компетентни лица во активностите при извршување на целите.

- Проценка на ризик – Секој ентитет во своето работење се сретнува со ризици, предизвикани од внатрешни или надворешни извори, кои мора да се идентификуваат, анализираат и покрај нивното постоење да се прават напори за остварување на целите. Ризикот се дефинира како можност дека нешто ќе се случи и негативно ќе влијае на остварувањето на целите.

Проценката на ризик вклучува динамичен и повторлив процес на идентификување и процена на ризиците за постигнување на целите. Управувањето одредува цели во рамките на категориите кои се однесуваат на работењето, известувањето. Така, проценката на ризикот е основа за одредувањето на тоа како ќе се управува со ризиците. Компанијата

[49] Carl S., (2014), Internal Controls - 123 Success Secrets, page 83-91.

наведува цели, кои се доволно јасни за да овозможат идентификација и проценка на ризиците кои се однесуваат на тие цели и паралелно одредува како да се управува со нив.

- Контролни активности – Контролните активности се дејствија утврдени преку политики и процедури кои помагаат во уверувањето дека директивите на раководството во ублажувањето на ризиците се извршуваат. Контролна дејност се врши на сите нивоа на субјектот, потоа на различни фази во рамките на деловните процеси и активности на технолошката средина.

Овде се вклучени сите мерки кои уверуваат дека се следат менаџерските насоки и дека ризиците се утврдени. Мерките се јавуваат во повеќе форми, како: политики и процедури, дозволи и одобренија, проверки, усогласувања, критики на ефикасност, мерки на безбедност и поделба на должностите.

- Информации и комуникација – Информациските системи мора да бидат во можност да се идентификуваат и да постојат релевантни информации во форма и временска рамка, кои ќе им овозможат на вработените да ги извршуваат своите обврски, како и обврските за одржувањето на средствата на компанијата.

Комуникацијата е континуиран, интегративен процес на обезбедување, споделување и добивање на потребните информации. Внатрешната комуникација е средство со кое информациите се шират во текот на организацијата, протекуваат низ целата хиерархија нагоре и надолу, и во целиот субјект. Таа им овозможува на персоналот за да се добие јасна порака од високото раководство дека контролните одговорности морат да се сфатат сериозно.

- Мониторинг – Целокупниот процес на интерната контрола е потребно постојано да се следи и оценувањето на квалитетот на неговата ефикасност да е составен дел од редовните активности на менаџментот. Компанијата постојано селектира, развива и следи дали сите компоненти на интерната контрола се присутни за нормално функционирање и навремено известува за преземање на потребните корективни мерки. На крај, наодите се проценуваат според критериумите утврдени од страна на регулаторите, признати тела и се доставуваат до раководството и одборот на директори.

Постојат три основни категории на цели: ефикасно работење, финансиско известување и усогласување.[50]

- Причината поради која компаниите воспоставуваат систем на интерна контрола се согледува во олеснувањето за постигнување на сопствените цели, како и во успешното работење и профитабилноста и во спречувањето на губење на ресурсите поради измама. Исто така, интерната контрола помага во поверодостојно финансиско известување, како и усогласеноста со законите и прописите. Редовните контроли на операциите и редовните работни активности се даватели на информации во донесувањето на интерни одлуки и заштита на средства.

Системот на интерна контрола се состои од специфични политики и процедури, кои се така конструирани што на менаџментот му даваат разумно уверување дека како краткорочните, така и долгорочните цели ќе бидат остварени.

Значајноста на интерната контрола може да се согледа и од страната на управителите и ревизорите. Системот на интерна контрола овозможува да се задоволи управувачката и застапувачката одговорност. Контролните активности е потребно да дадат разумно уверување, а функционирањето на таков систем се постигнува на тој начин што од вработените се бара почитување на соодветните политики и постапки. Од аспект на управителите, исто така е важно постоењето на систем кој ќе ги генерира клучните информации при донесувањето на одлуки. За ревизорот, интерната контрола е основа за планирање на ревизијата.

[50] Matthew L.,(2008), Intelligent internal control and risk management:Designing high-performance risk control systems

19. Методолошки дел на истражувањето

Заради поголема јасност и прегледност на истражувањето користиме соодветна методологија со аргументирање на оправданоста на самото истражување. Во тој поглед се поставени предметот и целите на истражувањето, хипотетска рамка, како и објаснување на методите што ќе се користат за собирање и обработка на добиените податоци.

Проблем, цел и задачи на стражувањето

Проблем на ова истражување е проучување и анализирање на влијанието на процесот на ватрешната контрола на вработените во јавно комунално претпријатие. Синтетизирањето на добиените податоци ќе овозможи една солидна основа за давање на свој придонес во поглед на креирање на модели на внатрешна контрола на вработените како и пристап за едно ефективно и ефикасно извршување на контролата.

Како основна ***цел*** на ова истражување се наметнува потребата од согледувањето на влијанието на внатрешната контролата во работењето во истражуваните претпријатија и укажување на нејзина правилна примена, која ќе даде огромни бенефити во секој домен на работните активности.

Покрај основната цел на емпириското истражување, соодветно ги поставивме и следните задачи, кои ќе претставуваат нејзино покомплексно опфаќање:

- Да се утврди колку од вработените го почитуваат кодексот на однеување
- Да се утврди колку вработените се посветени за ефективно и ефикасно извршување на своите работни задачи
- Да се утврди колку вработените се запознаени со своите обврски и задолженија и истите ги почитуваат

- Да се утврди дали и како внатрешната контрола влијае врз вработените за успешно извршување на своите обврски
- Да се утврди дали промената на организациската поставеност влијае на внатрешната контрола
- Да се утври дека со внатрешната контрола се добива ефикасно и ефективно извршување на задачите од страна на вработените

Истражувачки хипотези

Генерална истражувачка хипотеза: Контролата претставува клучна детерминанта за успехот на целокупното работење на едно претпријатие.

Па од тука поставуваме:

ГЕНЕРАЛНА ХИПОТЕЗА :

„Правилното извршување на процесот на внатрешна контрола, која треба да обезбеди еднаквата вклученост на сите заинтереснирани страни, како и посветеноста кон извршување на работните задачи доведува до успех во работењето“.

<u>ПОСЕБНИ ХИПОТЕЗИ:</u>

Посебна хипотеза 1: “Постои поврзаност на успешна комуникација меѓу раководството и вработените за ефикасна контрола”

Посебна хипотеза 2: “Промената на организациската поставеност има влијание врз внатрешната контрола.”

Посебна Хипотеза 3: “Контролирањето придонесува за променетото однесување на сите вработени по укажувањето на проблемите и нивна поголема стручност, за долгорочен

развој и опстанок на компанијата, како и постигнување на ефикасност и ефективност во работењето.”

Посебна хипотеза 4: “Менаџерите потребно е постојано да ги подобруваат пристапите на контрола со постојано усовршување, обука и иновации.”

<u>ПОЕДИНЕЧНИ ХИПОТЕЗИ:</u>

Поединечна хипотеза 1.1: “Комуникацијата на менаџерот со своите вработените има влијание на спроведување на успешна контрола.”

Поединечна хипотеза 1.2: “Соодветно воспоставен систем на комуникација има влијание врз спроведувањето на контролата”

Поединечна хипотза 2.1: “Контролата зависи од култруните вредности во компанијата.”

Поединечна хипотеза 2.2: “Изборот на организациската структура ќе има влијание на контролата.”

Поединечна хипотеза 3.1: “Контролата ќе има големо влијание врз однесувањето на вработените.”

Поединечна хипотеза 3.2: “Спроведувањето на контрола има влијание за развојот и успехот на компанијата.”

Поединечна хипотеза 3.3: “Контролата придонесува за ефективно извршување на работните задачи од страна на вработените.”

Поединечна хипотеза 4.1: “Вклученоста на менаџерите во нивно постојано усовршување има влијание врз спроведување на контролата.”

Поединечна хипотеза 4.2*:* "Постојаното следење на иновации од страна на менаџерите ќе влијание врз процесот на извршување на контрола."

Хипотези на истражувањето

Во истражувањето ги дефинираме следниве варијабли:

- **Независна хипотеза**: работните услови; соработка помеѓу вработените; можноста за професионално напредување на вработените;
- **Зависна хипотеза**: посветеноста на вработените кон своите задачи и задолженија

Методи кои се користени во емпириското истражување

Заради исполнување на основната цел и поставените задачи како и заради целосна опфатност на предметот на истражување, при изработката на трудот ќе се користат комбинација од неколку основни квантитативни и квалитативни методи за собирање и обработка на податоците.

Применетите научно – истражувачки методи во магистерскиот труд се: анализа, анкета, компарација и статистички пресметки.

Анализата како метод на истражување е користена преку претходно детално проучуваната теоретска содржина и преку согледувањата на состојбите на испитуваните компании.

При реализирањето на овој научно – истражувачки метод, исто така се користени сите достапни книги, извештаи, списанија од странски и македонски автори, релевантни публикации, on-line интернет бази на податоци и сите други објавени материјали кои се поврзани со внатрешната контрола и нејзината присутност во компаниите.

Примерок

Во истражувањето се опфатени вработени од Јавно комунално претпријатие од секторот на: Финансии, Правна служба, Водовод, Паркови и зеленило и Комунална хигиена.

Мерни инструменти

Од мерни инструменти во истражувањето се применети Прашалник за општи податоци, кои се важни за контрола на релевантните варијабли на истражувањето.

Прашалникот е адаптиран на наша популација и на индустријата во која е спроведено истражувањето.

Постапка

Емпириското истражување, според предвидениот студискиот проект, е спроведено на територијата во североисточниот дел од Република Северна Македонија. Истражувањето е спроведено во месец октомври 2022 година. Анкетните прашалници беа пополнети од страна на испитуваните менаџерите и од страна на испитуваните вработени во Јавно комунално претпријатие од секторот на: Финансии, Правна служба, Водовод, Паркови и зеленило и Комунална хигиена.

Статистичка обработка на податоците

Добиените истражувачки податоци се квантитативно обработени. Добиените податоци од истражувањето, со примената на истражувачките техники, беа подложени на статистичка обработка.

20. Резултати од емпириското истражување

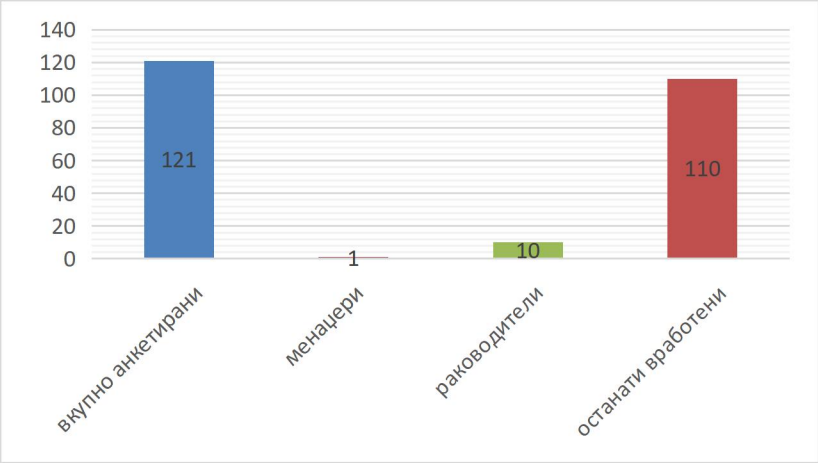
Резултатите од спроведеното истражување се графички прикажани врз основа од добиените и обработени податоци од сите прашања што се предмет на ова истражување, како и поединечно толкување на истите.

Од вкупно анкетирани 121 лице, 1 е менаџер на јавното комунално претпријатие, 10 од нив се раководители на одделни сектори а 110 се лица вработени во јавното кумунално претпријатие.

Табела 1. Структура на анкетирани лица
Table 1. Structure of surveyed persons

Вкупно анкетирани	121	100%
Менаџери	1	0,82%
Раководители	10	8,26%
Останати вработени	110	90,9%

Графикон 1. Структура на анкетирани лица
Chart 1. Structure of surveyed persons



Резултати од направеното емпириско истражување

Истражувањето е извршено врз три група на испитаници и тоа менаџер, раководители и вработени, со слични прашања, од аспект на тоа како менаџерите, раководителите и вработените постапуваат и се однесуваат при процесот на внатрешна контрола на вработените. Со тоа ќе се истакнат и битните активности кои ќе бидат дел од имплементација и релизација на успешна контрола на вработените.

Одговорите од првото, второто и третото прашање поставено на вработените, раководителите и менаџерот ќе ни даде јасна слика за нашата прва потхипотеза 1 „*Постои поврзаност на успешна комуникација меѓу раководството и вработените за ефикасна контрола*“. Во однос на вработените и раководителите се поставени следниве прашања поврзани со оваа хипотеза:

Одговор на првото прашање кое е дел за утврдување на потхипотеза 1, процентуална застапеност од страна на вработени и раководители е претставено во следниве графикиони:

Графикон 1: Графички приказ на праша њето „Дали вие како вработен, сметате дека постои успешна комуникација помеѓу менаџерот и вработените?“
Chart 1: Graphic representation of the question "Do you, as an employee, think there is successful communication between the manager and the employees?"





Табела 2. Табеларен приказа на прашањето „Дали вие како вработен, сметате дека постои успешна комуникација помеѓу менаџерот и вработените?“

Table 2. Tabular representation of the question "Do you, as an employee, think that there is successful communication between the manager and the employees?"

	Вработени		**Раководители**		**Вкупно**	
	N	%	N	%	N	%
Да	72	60	7	70	79	60

Не	12	10	1	9	13	10
Делумно	36	30	2	21	38	30
Вкупно	120	100	10	100	130	100

Според одговорите на првото прашање „*Дали вие како вработен, сметате дека постои успешна комуникација помеѓу менаџерот и вработените*?“ од вкупно 121 вработени најмногу одговориле со Да (70%), не е мал процентот и кај испитани раководители кои на истото прашае најголем процент се јавува кај одговорот Да (60%), помал е процентот на оние кои се изјасниле со делумно (21%), а не е голема разлика и кај раководителите со ист одговор односно кои одговориле со Делумно (30%).

Во прилог на оваа потхипотеза, поставивме слично прашање и на менаџерот : „Дали Вие како менаџер воспоставувате континуирана и успешна комункација со своие вработени?“ на кое прашање менаџерот се изјаснил со позитивен одговор односно Да.

Графикон 2: Графички приказ на праашњето „Дали сметате дека успешната комуникација помеѓу вработените и менаџерот влијае за успешно извршување на контролата во Вашата компанија?“

Chart 2: Graphic representation of the question "Do you think that successful communication between employees and the manager affects the successful execution of control in your company?"





Tabela 3: Табеларен приказ на прашањето „Дали сметате дека успешната комуникација помеѓу вработените и менаџерот влијае за успешно извршување на контролата во Вашата компанија?“

Table 2: Tabular representation of the question "Do you think that successful communication between employees

	Вработени		**Раководители**		**Вкупно**	
	N	%	N	%	N	%
Да	72	60	7	70	79	61
Не	30	25	1	9	31	24
Делумно	18	15	2	21	20	15
Вкупно	120	100	10	100	130	100

Според одговорите на испитаниците за второто прашање „Дали сметате дека успешната комуникација помеѓу вработените и менаџерот влијае за успешно извршување на контролата во Вашата компанија?“, во однос на вработените најголем процент има испитаници кои одговориле со Да (60%), а нема голема разлика и кај одоговорт од страна на раководителите кои дури (68%) се изјасниле со Да. Најмал процент кај вработените се јавува кај одгоорот со Не (15%), а кај раководителите најмал процент имаме кај одговорот Делумно (17%).

За да го дознаеме ставот на менаџерот во однос на ова прашање, му го поставивме следовно прашање „Дали сте задоволни од комуникацијата помеѓу раководството и вработените во Вашата компанија“ на кое што дал одговор Делумно. Како менаџер за кој од голема важност е спроведување на една успешна интерна контрола во организацијата и со цел испитување на нашата хипотеза го поставивме и следново прашање „Дали Вие како менаџер мислите дека успешната комуникација Ви помага за успешно извршување на контрола на вработените?“ на кое прашање добивме позитивен одговор Да.

Доколку погледнеме и ги анализираме добиените одговори од страна на вработените, раководителите и менаџерот може да кажеме дека нашите две поединечната хипотеза 1.1 и 1.2 односно „*Комуникацијата на менаџерот со своите вработени има влијание на спроведување на успешна контрола*“ и „*Соодветно воспоставување систем на комуникација има влијание врз спроведувањето на контролата*“се потврдуваат.

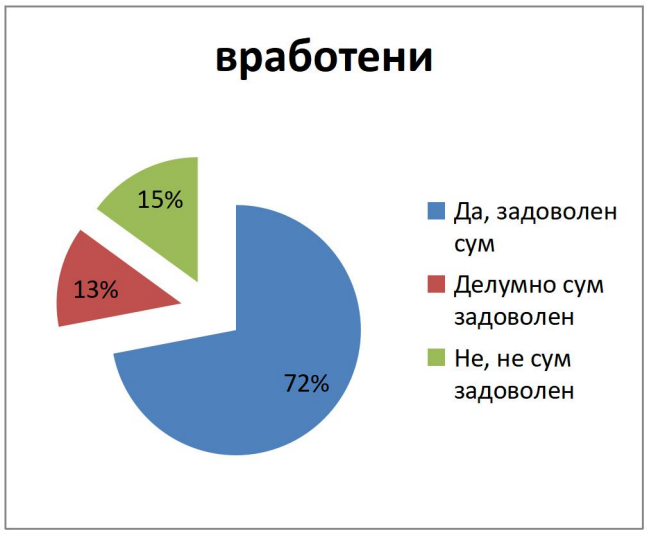
Според добиените податоци и анализа на двете потхипотези посебната хипотеза 1 „*Постои поврзаност на успешна комуникација меѓу раководството и вработените за ефикасна контрола*“ се прифаќа.

Организирањето претставува една од основните менаџерски функции, во која менаџерите вршат ефективно комбинирање на материјалните, овечките, финансиските и информациските ресурси заради ефикасно остварување на поставените цели. Организацискатa структура претставува систем на голем број испреплетени односи помеѓу извршителите на активностите во претпријатието, било тие да се формално пропишани или неформално развиени. Затоа организацискатa поставеност ја ставивме како еден фактор при спроведување на интерната контрола во една организација. Затоа во

прилог на нашата втора посебна хипотеза и нејзините потхипотези ги поставивме следниве прашања а нивните резултати се анализирање и графички претставени:

Графикон 3. Графички приказ на прашањето „Дали сте задоволни од организациската поставеност во Вашата компанија?“

Chart 3. Graphic representation of the question "Are you satisfied with the organizational setup in your company?"





Табела 4. Табеларен приказ на прашањето „Дали сте задоволни од организацискатa поставеност во Вашата компанија?“

Table 3. Tabular representation of the question "Are you satisfied with the organizational setup in your company?"

	Вработени		Раководители		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да, задоволен сум	86	72	7	72	93	72
Делумно, сум задоволен	16	13	2	15	18	13
Не, не сум задоволен	18	15	1	13	19	14
Вкупно	120	100	10	100	130	100

Според она што може да го забележиме од добиените одговори и нивна анализа вработените се задоволни од организациската поставеност во организацијата каде што работата со оглед на тоа дека најголем процент (72%) се истакнува на одговорот Да, задоволен сум, истото прашање и речиси истиот одговор е добиен од страна на раководителите на одделните сектори, односно најголем процент (72%) припаѓа на позитивен одговор Да, задоволен сум . Најмал процент (13%) кај вработените има на

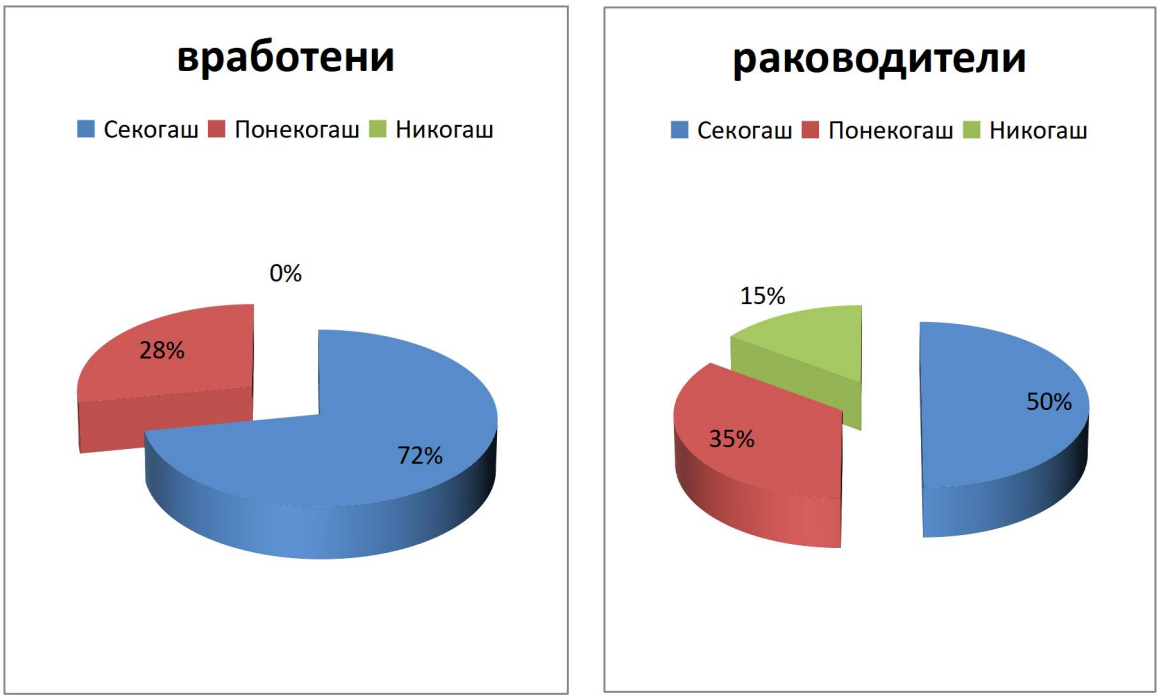
одговоро Делумно сум задоволен, за разлика кај одговорите на аководителите каде што најмал процент (13%) е на одговорот Не, не сум задоволен.

Како еден важен фактор за спроведување на интерната контрола на организацијата, поставивме случно прашање и на менаџерот на организацијата „Дали организацискатa поставеност има влијание при процесот на спроведување на контролата?“, менаџерот се изјаснил со Да. Сакавме да дојдеме до сознанија и затоа колку организацискатa поставеност му овозможува на менаџерот успешно да ја спроведе контролата па го поставивме прашањето „Организацискатa поставеност во Вашата компанија Ви овозможува за успешно спроведување на контролата на вработените?“ на кое прашање менаџерот одоговорил со Делумно.

Кога вработените ќе ги прифатат организациските вредности, размислувања и навики и притоа покажат силна приврзаност кој нив, тогаш во таа организација се гради силна органзиациска култура, која во значајна мера ги поттикнува и ја олеснува комуникацијата и координациата како и подобрување на однесувањето на вработените. Колку се почитуваат културните вредности од страна на вработените дознавме преку прашањето „Дали Вие како вработен ги почитувате културните вредности во Вашата компанија?“ за кое што прашање добиените резултати се прикажани во следниот графикон:

Графикон 4. Графички приказ на прашањето „Дали Вие како вработен ги почитувате културните вредности во Вашата компанија?“

Chart 4. Graphic representation of the question "Do you as an employee respect the cultural values in your company?"



Табела 5. Табеларен приказ на прашањето „Дали Вие како вработен ги почитувате културните вредности во Вашата компанија?“

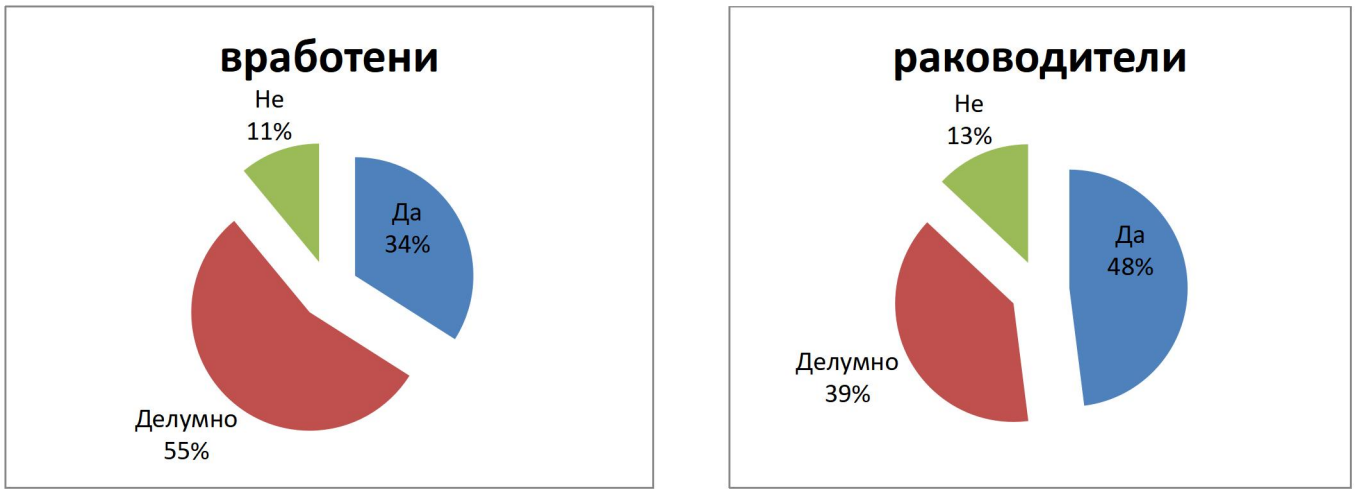
Table 4. Tabular representation of the question "Do you as an employee respect the cultural values in your company?"

	Вработени		**Раководители**		**Вкупно**	
	N	%	N	%	N	%
Секогаш	86	72	5	50	91	70
Понекогаш	34	28	4	35	38	29
Никогаш	0	0	1	15	1	1
Вкупно	120	100	10	100	130	100

Од добиените резултати на ова прашање најголем процент од вработените (72%) ги почитуваат културните вредности, останатите се изјасниле со одговорот Понекогаш. Од страна на раководителите од сите испитани најголем процент (50%) кажале дека Секогаш ги почитуваат културните вредности, додека пак најмал процент (15%) имаат одговорено со Никогаш.

Графикон 5. Графички приказ на праашњето „Дали почитувањето на вредностите во компанијата овозможуваат за успешно спроведување на контролата во компанијата?“

Chart 5. Graphic representation of the question "Does the respect of values in the company allow for the successful implementation of control in the company?"



Табела 6. Табеларен приказ на праашњето „Дали почитувањето на вредностите во компанијата овозможуваат за успешно спроведување на контролата во компанијата?“

Table 5. Tabular representation of the question "Does the respect of values in the company allow for the successful implementation of control in the company?"

	Вработени		**Раководители**		**Вкупно**	
	N	%	N	%	N	%
Да	41	34	5	48	46	35
Не	13	11	4	39	17	13
Делумно	66	55	1	13	67	52
Вкупно	120	100	10	100	130	100

Најголем процент (55%) од вработените сметаат дека почитувањето на вредностите во компанијата Делумно ќе овозможи успешно да се спроведе контролата, а најмал процент (11%) се јавува кај одговорт Не, односно оние кои сметаат дека почитувањето на вредностите во компанијата не овозможуваат за успешно спроведување на констолата на

компанијата. Слична слика се јавува и кај испитаниците – раководители со тоа што најголем процент (48%) одговориле со Да, а најмал процент (13%) одогвориле со Не.

Доколку погледнеме од страна на менаџерот на прашањето „Дали сметате дека културните вредности доволно се почитуваат во Вашата компанија кои пак Вам ви овозможуваат успешно да ја спроведете контролата?“ одговорил до Делумно.

Дадените одговори од страна на вработените, раководителите и менаџерот, по прашање за организациската поставеност како и почитување на културните вредности како фактори при спроведување на успешна внатрешна контрола, се слични кај сите испитаници, односно преовладува позитивен одговор од сите три страни. Единствено се забележува разлика кај ставовите на вработените и менаџерот каде што вработените се изјасниле дека ги почитуваат културните вредности во организацијата додека пак одоговор на менаџерот дава сосема различна и спротивна слика од добиените одговори. Сепак земајќи во предвид повеќето позитивни одговори може да кажеме дека нашата поставена хипотеза *„Промената на организациската поставеност има влијание врз внатрешната контрола*” се прифаќа.

Иако поголем дел од менаџерите сметаат дека при процесот на контрола сите се еднакви, т.е. при третирањето нема исклучоци за никој, сепак вработените секогаш и не го делат истото мислење. Следниве прашања кои се графички прикажани воедни и анализирање ќе ни дадат одговор за нашата трета хипотеза:

Графикон 7. Графички приказа на прашањето „ Дали според Вас, при процесот на спроведување на контрола сите вработени во компанијата се третираат еднакво?“

Chart 7. Graphic representation of the question "Do you think that during the process of implementing control, all employees in the company are treated equally?"





Табела 8. Табеларен приказа на прашањето „ Дали според Вас, при процесот на спроведување на контрола сите вработени во компанијата се третираат еднакво?“

Tabele 7. Tabular representation of the question "Do you think that during the process of implementing control, all employees in the company are treated equally?"

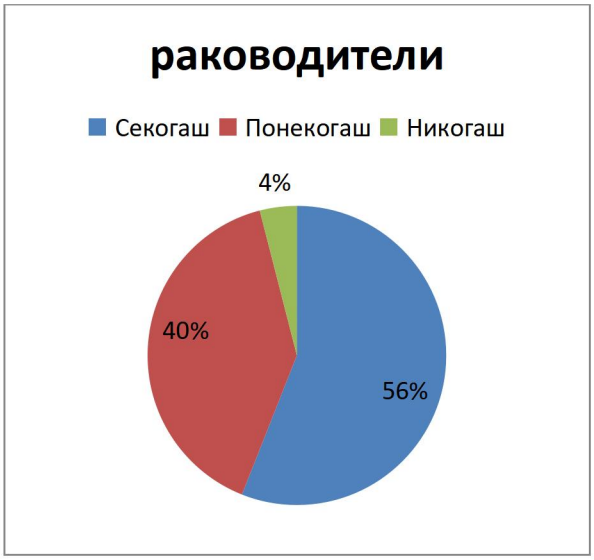
	Вработени		**Раководители**		**Вкупно**	
	N	%	N	%	N	%
Секогаш	22	18	4	37	26	20
Понекогаш	58	48	4	38	62	48
Никогаш	40	34	2	25	42	32
Вкупно	120	100	10	100	130	100

Како што веќе погоре спомнавме, вработените не секогаш мислат дека се третираат еднакво и исто кога станува збор на процесот на контрола. Тоа може да го согледаме од графичкиот приказа каде најголем процент (48%) одговориле со Понекогаш, а најмал процент (18%) имаме со одговор секогаш. Разлика во процентот кај раководителите помеѓу одговорите Понекогаш и Секогаш речиси и да нема, според она што гледаме дека само за еден процент преовладува одговор со Понекогаш (38%) и Секогаш (37%).

Графикон 8. Графички приказ на прашањето „Дали контролата придонесува за ефективно извршување на Вашите работни задачи?“

Chart 8. Graphic representation of the question "Does the control contribute to the effective performance of your work tasks?"





Табела 9. Табеларен приказ на прашањето „Дали контролата придонесува за ефективно извршување на Вашите работни задачи?“

Tabele 9. Tabular representation of the question "Does the control contribute to the effective performance of your work tasks?"

	Вработени		**Раководители**		**Вкупно**	
	N	%	N	%	N	%
Секогаш	58	48	5	56	63	48
Понекогаш	21	18	4	40	25	19
Никогаш	41	34	1	4	42	33
Вкупно	120	100	10	100	130	100

Од самата анализа, и претставените графици може да видиме дека вработените најголем процент (48%) дале одговор Секогаш, додека пак најмалиот процент (18%) оди кај одговорот Понекогаш. За разлика од вработените, кај раководителите иако ист одговор

сепак со поголем процент, односно (56%) од испитаниците дале одговор Секогаш, а најмал процент е оној каде што испитаниците одоговориле со Никогаш.

За ефективноста во работата на вработените го прашавме и менаџерот кој на прашањето „*По спроведување на процесот на контрола, вработените ефективно ги извршуваат своите работниз задачи?“* дал одгово Да.

Кога зборуваме за ефективно, овде заедно ја ставаме и ефикасноста во извршување на работни задачи, па затоа нашето осмо прашање „Спроведувањето на процесот на контрола, овозможува ефикасно извршување на работните задачи на вработените?“ го поставивме во насока на нашата трета потхипотеза, а анализираните резултати ги претставивме во следниве графикони:

Графикон 9. Графички приказ на прашањето „Спроведувањето на процесот на контрола, овозможува ефикасно извршување на работните задачи на вработените“

Chart 9. Graphical reasons for the question "Implementation of the control process enables the effective execution of the work tasks of the assistance"



Табела 10. Табеларен приказ на прашањето „Спроведувањето на процесот на контрола, овозможува ефикасно извршување на работните задачи на вработените“

Table 10. Tabular reasons for the question "Implementation of the control process enables the effective execution of the work tasks of the assistance"

	Вработени		**Раководители**		**Вкупно**	
	N	%	N	%	N	%
Да	69	58	5	50	74	57
Не	27	23	3	26	30	24
Делумно	22	19	2	24	24	19
Вкупно	120	100	10	100	130	100

Од графичкиот приказ на резултатите може да се забележи дека и кај вработените (58%) и кај раководители (50%) најголем процент владее одогворот со Да, додека пак најмал процент (19%) од вработените одговориле со Не, а најмал процент (24%) кај испитаниците – раководители исто така е со одговор Не.

Зголемената ефикасност во извршување на зададените задачи е од голема важност како за менаџерот така и за целата организација. Мислењето на менаџерот по основ на ова прашање се совпаѓа со мислењата на вработените и раководителите, имено на прашањето Контролата придонесува за ефикасно извршување на работните задачи од страна на вработените“ менаџерот дал позитивен одговор односно одговорил со Да.

Успехот на секоја организација зависи не само од менаџментот и менаџментот на човечките ресурси, туку и од организациското однесување на вработените во организацијата. Прашањето кое се однесува на однесувањето на вработените и резултати од истото се претставени со следниот графички приказ:

Графикон 10. Графички приказ на прашањето „Контролата која се спроведува во Вашата компанија има влијание при Вашето однесување во компанијата?“

Chart 10. Graphic representation of the question "Does the control implemented in your company influence your behavior in the company?"





Табела 10. Табеларен приказ на прашањето „Контролата која се спроведува во Вашата компанија има влијание при Вашето однесување во компанијата?“

Table 11. Tabula representation of the question "Does the control implemented in your company influence your behavior in the company?"

	Вработени		**Раководители**		**Вкупно**	
	N	%	N	%	N	%
Да	12	10	2	20	14	11
Не	10	8	3	33	13	10
Делумно	98	82	5	47	103	79
Вкупно	120	100	10	100	130	100

Од добиените и претставени резултати можеме да забележиме дека најголем процент (82%) кај испитаниците – вработени е одговорот со Делумно, додека пак најмал

процент (8%) има испитаници кои дале одговор Не. Гледано од страна на раководителите забележуваме дека и тие даваат речиси иста слика на ова прашање, односно најголем процент (47%) има со одговор Делумно а пак најмал процент(20%) има со одговор Да.

По однос на нашата потхипотеза, поставивме слични прашања и на менаџерот кој на прашањето „По извршување на процесот на контрола, кај вработените се забележува променето однесвање“ на кое прашање одговорил со Делумно, додека пак доколу се укаже на грешките при работењето, вработените го променуваат своето однесување, со цел за понатамошно успешно извршување на зададените задачи, овде менаџерот одговорил со Понекогаш.

Графикон 11.Графички приказ на прашањето „Контролата која се спроведува во Вашата компанија придонесува за долгорочен развој на Вашата компанија?“

Chart 11. Graphic representation of the question "Does the control implemented in your company contribute to the long-term development of your company?"





Според графичкиот приказ на прашањето „Контролата која се спроведува во Вашата компанија придонесува за долгорочен развој на Вашата компанија“ може да видиме дека од вработените најголем процент (89%) кажале дека Делумно контролата придонесува за долгорочен развој на компанијата а најмал процент (5%) дале одговор Не. Раководителите исто така даваат речиси иста слика по основ на ова прашање односно најмногу (40%) се изјасниле со Да, а најмалку (22%) дале одговор Не.

За појасна слика резултатите ќе ги претставиме и табеларно:

Табела 12. Табеларен приказ на прашањето „Контролата која се спроведува во Вашата компанија придонесува за долгорочен развој на Вашата компанија?“

Table 12. Tabular representation of the question "Does the control implemented in your company contribute to the long-term development of your company?"

	Вработени		**Раководители**		**Вкупно**	
	N	%	N	%	N	%
Да	7	6	4	38	11	8
Не	6	5	4	40	10	8
Делумно	107	89	2	22	109	84
Вкупно	120	100	10	100	130	100

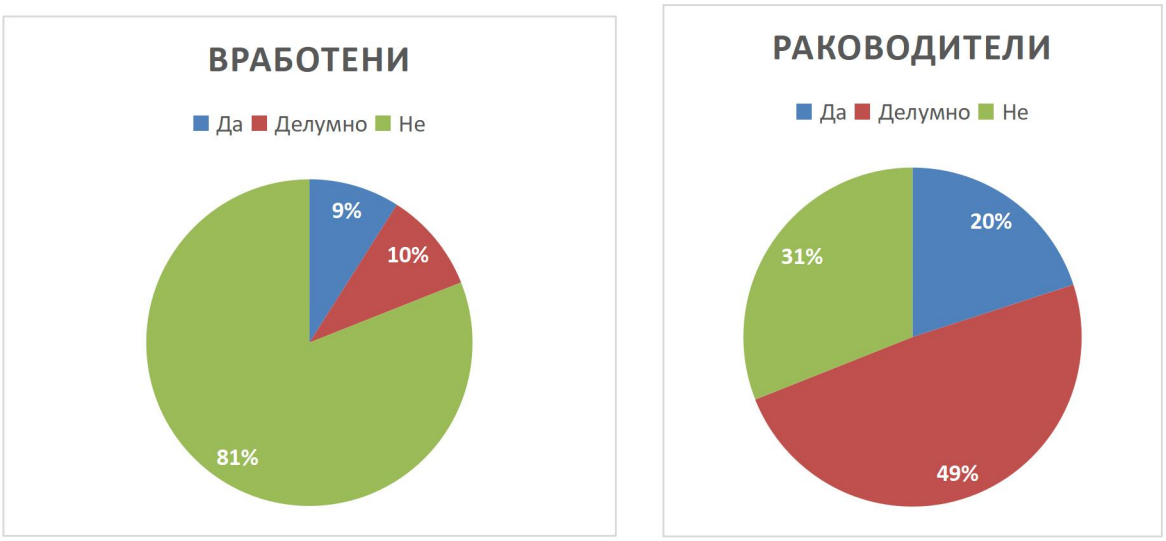
За да го дознаеме мислењето на менаџерот во компанијата за развојот на организацијата со која раководи му го поставивме прашањето „*Процесот на спроведување на контрола е од голема важност за развојот на Вашата компанија*“, за кое следствено дал одговор Да. За појасна слика и споредување на мислењата на вработените со мислењата на менаџерот го поставивме истото прашање, односно „*Дали според Вас контролата придонесува за долгорочен развој на компанијата*“, на кое за разлика од вработените и раководители, менаџерот на ова прашање одговорил со Да.

Третата потхипотеза “*Контролирањето придонесува за променетото однесување на сите вработени по укажувањето на проблемите и нивна поголема стручност, за долгорочен развој и опстанок на компанијата, како и постигнување на ефикасност и ефективност во работењето”* ја утврдивме преку прашањата и добиените резултати кои ги анализиравме и претставивме погоре.

Иновациите денес се сметаат како клучни детерминанти за успех на една организација. За да може да се спроведе успешна интерна контрола во едно претпријатие, неопходно е да се следат секојдневните иновации за спроведување на истата. Прашањата кои следно ќе ги анализираме ќе ни дадат јасна слика за нашата последна хипотеза „*Менаџерите потребно е постојано да ги подобруваат пристапите на контрола со постојано усовршување, обука и иновации.”*

Графикон 12. Графички приказ на праашњето „Контролата која се спроведува од страна на менаџерот во Вашата компанија, постојано се реализира со користење на најнови иновации за проведување на истата?“

Chart 12. Graphic representation of the question "Is the control implemented by the manager in your company constantly implemented using the latest innovations for its implementation?"



Табела 13. Табеларен приказ на праашњето „Контролата која се спроведува од страна на менаџерот во Вашата компанија, постојано се реализира со користење на најнови иновации за проведување на истата?“

Table 13. Tabular representation of the question "Is the control implemented by the manager in your company constantly implemented using the latest innovations for its implementation?"

	Вработени		**Раководители**		**Вкупно**	
	N	%	N	%	N	%
Да	11	9	2	20	13	10
Не	97	81	3	31	100	77
Делумно	12	10	5	49	17	13
Вкупно	120	100	10	100	130	100

Според мислењата на вработените, при спроведување на контролата менаџерот Не користи најнови иновации за спроведување на истата според најголемиот процент (81%)

на одговори со Не. Најмал процент (9%) се изјасниле со Да. Од раководителите најголем процент (49%) имаме со Делумно, а најма процент (20%) одговриле со Да.

Сепак менаџерот на прашањето „*Дали Вие како менаџер, постојано ги следите иновациите за успешна реализација на контролата*“ има одговорено со Понекогаш.

За да може контролата да се спроведе според современите иновации, менаџерот треба постојано да се усовршува и да ги користи најновите методи за спроведување на контролата. Затоа следнови прашање ќе ни дадат одговор на нашата псоледна хипотеза одговор на ова е графички прикажано:

Графикон 13. Графички приказа на прашањето „ Контролата која се спроведува од страна на менаџерот во Вашата компанија, постојано се реализира со користење на најнови иновации за спроведување на истата? “

Chart 13. Graphic representation of the question " Is the control implemented by the manager in your company constantly implemented using the latest innovations for its implementation?"





Табела 14. Табеларен приказа на прашањето „ Контролата која се спроведува од страна на менаџерот во Вашата компанија, постојано се реализира со користење на најнови иновации за спроведување на истата?“

Table13. Tabular representation of the question " Is the control implemented by the manager in your company constantly implemented using the latest innovations for its implementation?"

	Вработени		**Раководители**		**Вкупно**	
	N	%	N	%	N	%
Да	102	85	6	57	108	89
Не	6	5	2	18	8	6
Делумно	12	10	2	25	14	11
Вкупно	120	100	10	100	130	100

Според претставените резултати вработените мислат дека менаџерот треба да се усовршува со цел да спроведе една успешна контрола со најнови методи врз основа на најголемиот процент (85%) на одговори со Да, додека пак најмал процент (5%) дале одговор Не. Истата слика ја даваат и раководителие односно (57%) позитивно одговориле, а (18%) одоговориле со Не.

За тоа дали менаџерот во компанијата ги следи иновациите, го прашавме „Дали Вие како менаџер, постојано ги следите иновациите за успешна реализација на контролата“, на кое што одговорил со Понекогаш, ист одговор го имаме добиено и на прашањето „Дали сте често дел од постојаното усповршување за спроведување на контрола на вработените“.

Иновациите кои денес се сметаат за еден од клучните фактори на успех во една организиација, заедно со технологијата и примената на најнови методи и техники е речиси незамислив фактор без кој неможе да се дојде до еден успешен процес на спроведување на внатрешна контрола на вработените. Нашата четврта и последна хипотеза „*Менаџерите потребно е постојано да ги подобруваат пристапите на контрола со постојано усовршување, обука и иновации“* се прифаќа.

21. Заклучок

Во основа контролата треба да претставува клучна детерминанта за успехот во целокупното работење, затоа е потребно процесот на контрола да биде дефиниран со

поставувањето на целите кон кои се стреми компанијата. Во тој поглед умереноста треба да биде главна карактеристика на системот на контрола и истиот да претставува мотивирачки поттик на сите менаџери и вработени, кој реално ќе укажува како на позитивните активности и резултати, така и на евентуалните грешки при работните активности, однесувањата и резултатите на работењето.

Процесот на контрола е дизајниран за спречување на проблемите, пред компанијата да претрпи било какви негативни ефекти врз нејзините перформанси. Секоја компанија преку процесот на контрола настојува своите цели и стратегии да ги усогласи со своето надворешно опкружување.

Успешен процес на контрола е оној кога менаџментот ќе биде убеден дека управувањето се случува без поголеми непријатни изненадувања, а оценката за тоа колку добро се одвива процесот на контрола се покажува во иднина. Добиените резултати по спроведената контрола даваат информација до сите за тоа што се очекува од нив и ги охрабрува како менаџерите, така и вработените во нивните напори во достигнувањето на саканите резултати.

Спроведеното истражување ни дава многу корисни информации во врска со постоечката комуникација во Јавно комуналното претпријатие, кои понатаму овозможуваат креирање насоки за нејзино подобрување и зголемување на свеста за нејзиното значење и важност.

Ефективната организациска комуникација се фокусира на отворени и директни односи меѓу вработените и менаџерите во организациите, притоа резултирајќи со подобрување на нивната посветеност, продуктивност и организациски резултати. Организациската комуникација содржи во себе трајна сила која ги сплотува сите членови на организацијата и ги води во една насока кон остварување на поставените цели. Само организациите што успеваат да воспостават принципи на ефективна комуникација ја имаат привилегијата да играат улога на успешни организации во денешните општествени услови на промени и динамичност.

Па од тука потребно е прво да потенцираме дека менаџерот воспоставува континуирана комуникација со своите вработени, исто така и најголем процент од

испитаниците вработени во компанијата се согласуваат со тоа, односно дури 60% од нив дале одговор Да. Додека пак, менаџерот оценува дека комуникацијата со своите вработени делумно помага за успешно извршување на зададените задачи, 60% од вработените сметаат дека доколку се воспостви успешна комуникација помеѓу менаџер-вработен тогаш би се постигнала успешна контрола. Како и да е, ова дава јасна слика дека вкупното ниво на комуникација во организацијата задоволува. А со тоа може да заклучиме дека поставената хипотеза „*Постои поврзаност на успешна комуникација меѓу раководството и вработените за ефикасна контрола*“ се потврдува.

Од овде може да извлечеме неколку препораки а тоа е дека менаџерот треба секогаш да се залага да воспоставни континуирана, успешна и пријатна комуникација со своите вработени, исто така да ги поттикнува вработените на слободна и континуирана комуникација помеѓу раководството и вработените, како и комуникација вработен-вработен. Така би се постигнало успешно извршување на зададените задачи од страна на вработените а со тоа и успешно спроведување на процесот на контрола.

За дизајнот на организациската структура од големо значење е и структурирањето на ефикасен информационен систем, кој некои автори го нарекуваат и „нервен систем“ на организацијата. Преку него деловите се поврзуваат во една целина, при што се обезбедува добра комуникација и функционирање на целокупниот систем. Организацијата може да се претстави како еден информационен систем. Битен елемент во работењето на сите претпријатија, вклучувајќи ги и јавните претпријатија е организациската структура. Структурата е резултат на процесот на расчленување на целината на задачите и нивно реорганизрање на ниво на определени единици.

За да испитаме колку контролата е поврзана со организациската поставеност ја поставивме хипотезата „*Промената на организиацискатa поставеност има влијание врз внатрешната контрола“.* Прашањата кои ги добивме за испитување на оваа хипотеза ни дадоа резултати со тоа што менаџерот е задоволен од организацискатa поставеност и му овозможува успешно спроведување на контролата, овде ставовите на вработените исто така се согласуваат со ставот на менаџерот земајќи во предвид дека најголем процент одговориле позитивно, односно дека се задоволни од организацискатa поставеност на

организацијата каде што работат. Сумирајќи ги добиените резултати може да кажеме дека нашата поставена хипотеза се прифаќа.

Системите за контрола се замислени како широка рамка која е клучна во управувањето на компаниите и кои ја зголемуваат веројатноста дека менаџментот донесува одлуки и презема дејства кои се во склад со целите. Ефикасноста и ефективноста се главни термини во поставувањето и мерењето на перформансите на компанијата. Додека ефективноста ја движи сорганизацијата кон своите цели и постигнување успех, ефикасноста ги остварува истите тие цели по најниска можна цена и со најмалку направени грешки и спројавени проблеми.

За да се развие систем на контрола кој ќе претставува клучна детерминанта за успехот во целокупното работење, најпрво е потребно процесот на контрола да биде дефиниран со поставувањето на целите кон кои се стреми компанијата. Исто така, системот на контрола е потребно да ги вклучи активностите кои произлегуваат од самиот процес на контрола и резултатите од истиот. Умереноста треба да биде главна карактеристика на системот, а овде е и мотивацијата на сите вработени и менаџери за промена на нивното однесување по укажаните грешки и издигнување на едно повисоко ниво во напорите за достигнување на посакуваното ниво на компанијата.

Во текстот што следува е прикажан системот на контрола со неговите насоки, кои би требало да претставуваат основни постулати за секоја организација, која се стреми кон максимизирање на детерминатите за успех (ефикасност и ефективност).

- Создавање на услови за формулирање на умерен, сеопфатен и соодветен систем на контрола;
- Креирањето на системот на контрола да биде во координација и да ги поддржува поставените цели и визијата на компанијата;
- На трошоците за создавање на системот на контрола треба да се гледа како инвестирање заради постигнување долгорочни користи;
- Системот на контрола да биде во постојана меѓузависност со реализирањето на тековните и на идните работни активности на компанијата;

- Разбирање и поддржување на избраниот систем на контрола од страна на менаџерите и вработените, преку промена на нивното однесување кон нивните задачи и активности;
- Флексибилноста и точноста треба да бидат главни особености на системот;
- Системот на контрола треба да обезбедува корисни информации преку кои ќе се оценува ефикасноста на човечките, материјалните и финансиските ресурси;
- Вработените треба активно да се вклучат во сите акции на системот кои се од клучно значење за успехот во работењето, а да ги избегнуваат оние кои се со негативни последици;
- Да се направи правилна распределба на обврските на менаџерите и вработените;
- Континуирано зајакнување на системот со сите негови најјаки карактеристики;
- Комплетно преземање на сите мерки кои ги наложува системот заради поголема ефикасност и ефективност;
- Да се издвојат и да се обрати посебно внимание на сите негативни појави и нивна анализа од страна на менаџерите за спречување на нивно повторно појавување;
- Системот на контрола треба да работи на принципот на исклучок, односно менаџерите во управувањето да стават акцент на исклучоците кои доведуваат до намалување на ефикасноста и ефективноста;
- Да не постојат одложувања во прифаќањето и имплементирањето на системот на контрола;
- Постојано усовршување и иновација при примената на системот, за да може компанијата да одговори на предизвиците од своето окружување

Со правење напори за имплементација на ваков модел на систем на контрола кој ќе ги има погоре наведените особености, компанијата ќе биде многу чекори нанапред во ефикасното и ефективното работење. На овој начин ќе се елиминира непотребниот и неекономичниот надзор од страна на менаџерите и ќе се зајакне времето како фактор. Во суштина, системот на контрола обезбедува дека сите важни фактори се движат по правилната насока и по вистинското темпо. Системот на контрола ќе даде гаранција дека ресурсите се добиваат и користат ефикасно и ефективно во остварувањето на целите на компанијата.

Со спроведеното истражување во овој магистерски труд кое беше насочено кон една од поставените хипотези односно дека „*Контролирањето придонесува за променето однесување на вработените при укажување на проблемите и нивна поголема стручност,за долгорочен развој и опстанок на компанијата, како и постигнување на ефикасност и ефективност во работењето*“ за која што хипотеза земајќи ги во предвид претходното анализираните резултати можеме да кажеме дека се прифаќа.

Достигнувањето на посакуваното ниво и запирање на тоа скалило, не ја води компанијата нанапред. Само со континуирано надополнување и усовршување на дефинираниот систем на контрола, компанијата може да смета на успех во работата. Усовршувањето на системот овозможува да се искористат предностите кои ги нуди денешниот деловен свет. Низ својата евалуација, системите за контрола претрпеле доста измени кои биле направени заради нивно целосно концептуализирање во однос на спроведувањето на стратегиите на компаниите.

Менаџментот мора да го има предвид огромното влијание на системите на контрола врз координирањето на работата и нивната клучна улога за успехот на компанијата. Добриот менаџер треба секогаш да гледа надвор од постојниот систем на контрола и мора постојано да биде во чекор со иновациите кои се наоколу и да одговори на нив со соодветни промени кои позитивно ќе се одразат на активностите на компанијата. Системите за контрола не се ниту изолирани, ниту фиксни. Напротив, еден систем за контрола во една организација е поврзан со сите организациски димензии, почнувајќи од организациската структура, културата, стратегијата итн. Па, затоа при промените и иновациите на системот, се земаат предвид сите овие димензии. Со сигурност можеме да дефинираме дека избраниот систем на контрола во една компанија постојано ја проверува ефикасноста и влијае на усогласувањата кај појавените отстапувања.55 Оваа главна задача, секој систем на контрола ќе ја исполнува само со преферирање на негово континуирано надополнување и усовршување.

Промените што постојано се случуваат во надворешното опкружување, стануваат критичен фактор за работењето и успехот на претпријатието. Со тоа се јавува потребата за

постојано проучување на опкружувањето, моменталната состојба и согледување на можностите што тоа може да му ги пружи на претпријатието. Иновациите се еден битен и значаен елемент при управување во една организација па и во општестовото како целина. Учењето на иновации и технологијата може да кажеме дека е првиот услов за достигнување на една поволна клима во организацијата а со тоа и спроведување на една успешна контрола на вработените, но секако и очекување на позитивни резултати од таков пристап. Затоа, од големо значење е менаџерите да постојано да посетуваат обуки, на кои ќе се стекнат со современи методи за спроведување на процесот на контрола. Во нашето истражување во однос на тоа ја поставивме хипотезата „*Менаџерите потребно е постојано да ги подобруваат пристапите на контрола со постојано усовршување, обука и иновации*“, соодвестено на оваа хипотеза поставивме прашања на менаџерите како и на вработените од кои менаџерот сепак се изјаснил дека понекогаш следи иновации и е дел од обуки за негово усовршување за спроведување на контролата, додека пак кај вработените се прикажува сосема различна слика со оглед на тоа дека најголем број од испитаниците во однос на тоа прашање дале негативен одговор. Анализирајќи ги добиените резултати може да заклучиме дека нашата хипотза „*Менаџерите потребно е постојано да ги подобруваат пристапите на контрола со постојано усовршување, обука и иновации*“, се прифаќа.

Контролата како менаџмент функција има клучна улога за успехот на организацијата. Важноста на контролата е значително зголемена во денешното современо работење. Компаниите растат во големина и вклучуваат се поголем број на операции. На пазарот постои огромна конкуренција меѓу различни производители и продавачи. Оттука, менаџерите треба да се задржат на постојано подобрување на ефикасноста на работењето. За таа цел, потребна е редовна проверка на сработеното и дали компанијата ги остварува работните активности без отстапувања кои би се одразиле негативно на нејзиното работење. Контролата е таа која го обезбедува остварувањето на вистинските компаниски перформанси и презема корекции за исправување на отстапувањата. Правилно формулираниот систем на контрола има за цел да се зголеми способноста за понапредна и непрекината контрола на сѐ посложените процеси во компанијата.

Секој деловен ентитет треба да внимава на своите приоди кон активностите на секој свој организациски сегмент. Поради тоа, менаџерите треба да обезбедат механизам кој компанијата ќе ја доведе во позиција на конкурентска предност, да вметнуваат промени во техниките на производствените процеси, заради изнаоѓање на најефикасен начин за нивно извршување, да постои дефиниран приод кој постојано го следи квалитетот на добрата и услугите преку негово константно унапредување, приодот кон сите вработените од сите оддели треба да биде на еднакво ниво и потребно е сите да бидат запознати со промените кои менаџментот ги прави, за да можат да ги прилагодат своите секојдневни работни обврски, а особено да се внимава на приодот кон промените во средината, бидејќи компанијата мора да биде подготвена секогаш да одговори соодветно на промените, било да се предизвикани од надворешни фактори, или пак промени внатре во самата компанија.

Правилниот дизајн на системот на контрола е под влијание на одредени фактори во кои самиот систем функционира, меѓу кои: надворешното опкружување, технологијата, организациската структура, големината на компанијата, организациската стратегија и култура. Системот на контрола треба да има високо ниво на софистицираност, разбрано како капацитет на организацискиот систем да обезбеди лидерство, релевантни информации за планирање, следење, донесување одлуки, намалување на пречките и зголемување на вредноста. Многу е важно разбирањето дека системите на контрола ја зголемуваат заемната заложба и координираната акција кон посакуваните резултати, ја поттикнуваат комуникацијата, ја акцентираат дефиницијата на целите, ја намалуваат неизвесноста и водат до повисоки перформанси. Исто така, заклучуваме дека онтролата ја зголемуваат ефикасноста на решенијата за лоцирање на проблемите поврзани со работните задачи. Од сите анализирани сумирани резултати, и од сето горе наведено може да дадеме заклучок дека нашата генерална хипотеза „*Правилното извршување на процесот на внатрешна контрола, која треба да обезбеди еднаквата вклученост на сите заинтересирани страни, како и посветеноста кон извршување на работните задачи доведува до успех во работењето*“ се потврдува.

ПРИЛОГ 1
Анкетен прашалник (наменет за менаџери)

Почитувани,

Овој анкетен прашалник е изготвен за научно-истражувачки цели. Истиот е анонимен и овозможува слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, заокружите **само еден** од понудените одговори.

1. ***Дали Вие како менаџер воспоставувате континуирана комуникација со своите вработени?***

   А) Да

   Б) Не

   В) Делумно

2. ***Дали комуникацијата со своите вработени помага за успешно извршување на зададените задачи од страна на вработените***?

   А) Да

   Б) Не

   В) Делумно

3. ***Дали Вие како менаџер мислите дека успешната комуникација Ви помага за успешно извршување на контролата на вработените?***

   А) Да

   Б) Не

   В) Делумно

4. ***Дали сте задоволни од комуникацијата помеѓу раководството и вработените во Вашата организација?***

   А) Да, задоволен/на сум

Б) Делумно сум задоволен/на

В) Не, не сум задоволен/на

5. ***Дали организациската поставеност има влијание при процесот на спроведување на контролата?***

А) Да

Б) Делумно

В) Не

6. ***Организациската поставеност во Вашата компанија Ви овозможува за успешно спроведување на контролата на вработените?***

А) Да, ми овозможува

Б) Делумно ми овозможува

В) Не, не ми овоможува

7. ***Дали сметате дека културните вредности доволно се почитуваат во Вашата компанија кои пак Вам ви овозможува успешно да ја спроведете контролата?***

А) Да

Б) Делумно

В) Не

8. ***Дали сметате дека со внатрешната контрола ќе се влијае на успешноста на работењето на вработените во организацијата?***

А) Да

Б) Делумно

В) Не

9. ***При извршување на процесот на контрола, кај вработените се забележува променето однесување***?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

10. По укажување на евентуални грешки при работењето, вработените го променуваат своето однесување, со цел за понатамошно успешно извршување на зададените задачи?

А) Секогаш

Б) Понекогаш

В) Никогаш

11. ***Контролата на вработените во Вашата компанија овозможува за понатамошен успех во работењето***?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

12. Процесот на спроведување на контрола е од голема важност за развојот на Вашата компанија?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

13. Дали според Вас контролата придонесува за долгорочен развој на компанијата?

А) Да

Б) Делуно

В) Не

14. По спроведување на процесот на контрола, вработените ефективно ги извршуваат своите работни задачи?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

15. Контролата придонесува за ефикасно извршување на работните задачи од страна на вработените?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

16. Дали Вие како менаџер, постојано ги следите иновациите за успешна реализација на контролата?

А) Секогаш

Б) Поекогаш

В) Никогаш

17. ***Дали сте често дел од од постојаното усовршувања за спроведување на контрола на вработените?***

А) Секогаш

Б) Поекогаш

В) Никогаш

Ви благодарам на соработката!

ПРИЛОГ 2
Анкетен прашалник 2 (наменет за вработени)

Почитувани,

Овој анкетен прашалник е изготвен за научно-истражувачки цели. Истиот е анонимен и овозможува слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, заокружите **само еден** од понудените одговори.

1. Дали Вие како вработен, сметате дека постои успешна комуникација помеѓу менаџерот и вработените?

А) Да
Б) Не
В) Делумно

2. Дали сметате дека успешната комуникација помеѓу вработените и менаџерот влијае за успешно извршување на контролата во Вашата компанија?

А) Да
Б) Не
В) Делумно

3. Дали сте задоволни од организациската поставеност во Вашата компанија?

А) Да, задоволен/на сум
Б) Делумно сум задоволен/на
В) Не, не сум задоволен/на

4. Дали Вие како вработен ги почитувате културните вредности во Вашата компанија?

А) Секогаш
Б) Понекогаш
В) Никогаш

5. Дали почитувањето на вредностите во компанијата овозможуваат за успешно спроведување на контролата во компанијата?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

6. Дали според Вас, при процеот на спроведување на контрола сите вработени во компанијата се третираат еднакво?

А) Секогаш
Б) Понекогаш
В) Никогаш

7. Дали контролата придонесува за ефективно извршување на Вашите работни задачи?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

8. Спроведувањето на процесот на контрола, овозможува ефикасно извршување на работните задачи на вработените?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

9. Контролата која се спроведува во Вашата компанија има влијание при Вашето однесување во компанијата?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

10. Контролата која се спроведува во Вашата компанија придонесува за долгорочен развој на Вашата компанија?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

11. Контролата која се спроведува од страна на менаџерот во Вашата компанија, постојано се реализира со користење на најнови иновации за спроведување на истата?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

12. Дали според Вас, менаџерт при спроведување на контролата постојано се усовршува и користи најнови методи за спроведување на контролата?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

Ви Благодарам за соработката!

ПРИЛОГ 3
Анкетен прашалник 2 (наменет за раководители)

Почитувани,

Овој анкетен прашалник е изготвен за научно-истражувачки цели. Истиот е анонимен и овозможува слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, заокружите **само еден** од понудените одговори.

1. Дали Вие како вработен, сметате дека постои успешна комуникација помеѓу менаџерот и вработените?

А) Да
Б) Не
В) Делумно

2. Дали сметате дека успешната комуникација помеѓу вработените и менаџерот влијае за успешно извршување на контролата во Вашата компанија?

А) Да
Б) Не
В) Делумно

3. Дали сте задоволни од организациската поставеност во Вашата компанија?

А) Да, задоволен/на сум
Б) Делумно сум задоволен/на
В) Не, не сум задоволен/на

4. Дали Вие како вработен ги почитувате културните вредности во Вашата компанија?

А) Секогаш
Б) Понекогаш
В) Никогаш

5. Дали почитувањето на вредностите во компанијата овозможуваат за успешно спроведување на контролата во компанијата?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

6. Дали според Вас, при процеот на спроведување на контрола сите вработени во компанијата се третираат еднакво?

А) Секогаш
Б) Понекогаш
В) Никогаш

7. Дали контролата придонесува за ефективно извршување на Вашите работни задачи?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

8. Спроведувањето на процесот на контрола, овозможува ефикасно извршување на работните задачи на вработените?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

9. Контролата која се спроведува во Вашата компанија има влијание при Вашето однесување во компанијата?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

10. Контролата која се спроведува во Вашата компанија придонесува за долгорочен развој на Вашата компанија?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

11. Контролата која се спроведува од страна на менаџерот во Вашата компанија, постојано се реализира со користење на најнови иновации за спроведување на истата?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

12. Дали според Вас, менаџерт при спроведување на контролата постојано се усовршува и користи најнови методи за спроведување на контролата?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

Ви Благодарам за соработката!

22. Користена Литература

1. Alan T., (1999), *Principles of Internal control*, page 16.
2. Albrecht D., Alfred B.,& Klaus E., (2011), Controlling and the controller, pages 154-202.
3. Bratton, J. & Gold, J. (1999), Human resource management, Theory and Practice, MacMillan Business.
4. Burgess (2009) A review of productivity. Work Study, pp.6-9
5. Bob K., (2004), The book on management, pages 77-122.
6. Bahtijarević Šiber, F. (1999), Menadžment ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb
7. Bahtijarevic, J. (2000) Menadzment ljudskih potencijal, Golden marketing, Zagreb, p.46
8. Burgess (2009) A review of productivity. Work Study, pp.6-9
9. Bannock, G., Baxter, R. & Davis, E. (1998). Penguin Dictionary of Economics. Penguin Books, London.
10. Cascio, W. F. (1989). Managing Human Resources – Productivity Qualiti of Working, Life Profit Mc Grow – Hill Book Company, New York
11. Charles T.Horngren, George Foster, Srikant M.Datar, Madhav V.Rajan, Chris M.Ittner (2009), Cost accounting:A managerial emphasis, page 26.
12. Carl S., (2014), Internal Controls - 123 Success Secrets, page 83-91
13. Carell M, Elbert., Hatfield R. (1995) . Human Resource Management, Prentice Hall.

14. Clamen, M. (2004). Lobiranje, CLIO, Beograd

15. Chuck W., (2015), MGMT: Principles of management 8th Edition pages 334-343

16. Daft, L. R. (1992). Ogranization Theory and Desing, Fourth Edition, West Publishing Company, Sain Paul

17. Despotović, M. (2009). Socijalno-ekonomski razvojni potencijal obrazovanja odraslih. Obrazovanje odraslih: časopis za obrazovanje odraslih i kulturu, 2, 33–51.

18. Eccles,R. (2001) The performance measurement manifesto. Harward Business Review, p.111

19. Ephraim F.Sudit, Effectiveness, Quality and Efficiency: A management oriented approach (2012), page 82.

20. Eugene F. Brigham , Michael C. Ehrhardt, Financial Management: Theory & Practice 15th Edition, page 139

21. Giraud,F., Zarlowski, P., Saulpic, O., Lorain, M., Fourcade, F., Mor ales, F., (2011), *Pearson Education France – Fundamentals of Management Control*

22. Jeff P., Michael B., *(2013). Managerial Economics and Business Strategy 8th Edition, pages 287-352.*

23. Кралев, Т. *(1996). Основи на менаџмент,* Скопје: ЦИМ

24. Kaplan, R. (2002*) Measuring manufacturing performance – a new challenge for managerial accounting research,* The accounting review, Vol. 58, No.4,pp.686-689

25. Kendrick, J. (2008*) Improving company productivity: Handbook with case studies,* MD, Baltimore, p.345

26. Kenneth A. Merchant, Wim A. Van der Stede (2007), *Management Control Systems:Performance measurement,evaluation and incentives, pages 76-83.*
27. Lončarević, R. (2007). *MENADŽMENT: PRINCIPI, KONCEPTI I PROCESI,* Beograd: Univerzitet Singidunum
28. Mithani & Dastane. (2009) *Managerial Economics,* Himalaya Publishing House, India, p.222
29. Matthew L., (2008), *Intelligent internal control and risk management:Designing high-performance risk control systems*
30. Norman B. Macintosh, Paolo Quattrone (2010), *Management accounting and control systems:An organizational and sociological approach 2nd Edition*
31. Olof A., (2013), *Internal Control-A study of Concept and Themes- 1st edition, page 48.*
32. Page S., (2010) , *The Power of Business Process Improvement*: 10 Simple Steps to Increase Efectiveness, Efficiency and Adabtability, pages 44-53.
33. Robert J. Mockler (1972), The management control process, page 72
34. Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan (2007), Management Control System-12th edition
35. Stoner, A. F., Friman, R. E. & Gilbert, D. R. (1997). Menadžment (Prevod sa engleskog), Beograd: Zelnid,
36. Schermerhorn, R., Hunt, G. and Osborn, N. (1995). Basic Organizational Behaviour. New York: John Wiley and Sons,
37. Samuel C. Certo,S. Trevis Certo (2016), *Modern management:Concept and skills* 14th Edition page 425
38. Thomas S.Zeithaml, Carl P. Bateman (1990), *Management:Function and strategy*

Веб страни:

http://www.pretpriemac.com/kontroliranje-kako-menadzherska-funkcija/