

*Јован Тамбурић, пуковник**

Контрола је функција процеса управљања у којој се утврђују степен остварености циља и узроци одступања оствареног у односу на планирани циљ, и предлажу мере за отклањање одступања. Најважније фазе процеса, тј. елементи сваког система контроле, јесу: дефинисање циља, и политике, односно организационих услова у којима ће се остваривати циљ, и утврђивање стандарда, норми, правила, критеријума функционисања организације и остварености циља; израда плана контроле; утврђивање резултата; поређење оствареног резултата са планираним и оцена евентуалних разлика, и корекција процеса ради постизања жељеног резултата.

За класификацију контроле постоје различити критеријуми, који одражавају специфичности функционисања и потребе за контролом организација у различитим областима људске делатности. У војној организацији контрола се класификује према: организационој припадности органа контроле; организационој функцији – активности која се контролише; трајању процеса који се контролише; обавештености организације која се контролише да ће бити контролисана; дефинисаном обиму и временском року контролисања итд. Контрола треба да буде организована према природи организације, њеној организационој структури, начелима контроле и потребама нивоа управљања у организацији. Да би у управљању могла да се оствари функција контроле, сви њени процеси треба да буду засновани на начелима контроле:

- 1) заснованости на плану остварења циља, 2) тежишту, 3) организационој прикладности, 4) правовремености, 5) објективности, 6) флексибилности, 7) организованости, 8) економичности, и 9) хуманом чиниоцу.*

Кључне речи: организациони системи, контрола, управљање, елементи система контроле, учинци.

Увод

Управљање¹ организационим системима је функција организације којом се постављају циљеви, дефинишу услови функционисања и страте-

¹ Аутор је запослен у Инспекторату одбране Србије и Црне Горе.

² Према кибернетици, управљање је „дејство на објекат које побољшава функционисање или развој датог објекта а које је изабрано из мноштва могућих дејстава, на основу за то расположиве информације“. У економској теорији организације функције организације се деле на управљачке и извршне. Функција управљања се остварује на највишем нивоу, доношењем одлуке о циљевима и условима функциониса-

гија достизања циља, и обједињава и усмерава организација у процесу достизања постављеног циља. Без обзира на то који се облик управљања организационим системима разматра (управљање, менаџмент, командовање²), контрола је незаобилазна фаза процеса управљања у којој се сагледава да ли организација функционише према плану. При томе, планирање је, као почетна фаза процеса управљања, везано за информације о улазима у процес функционисања организације, док је контрола углавном везана за информације о излазима из тог процеса.

Место контроле у управљању

Потреба за контролом у организационим системима не би постојала када би управљачи могли прецизно да одреде будућност, обезбеде планиране услове за функционисање организације и обезбеде функционисање организације у процесу достизања постављеног циља према пројектованој технологији. Постоји више узрока који доводе до одступања остварених у односу на планиране циљеве. Међу најзначајније су: промене у окружењу; недостаци и пропусти у процесу планирања и додели задатака извршиоцима, ограничења људског чиниоца и неподударности циљева организације и циљева њених чланова.

Окружење се посматра кроз друштвене и природне услове који постоје као ограничења у функционисању организације. Иако постоје одређена научна сазнања о природи и људском друштву, ипак се функционисање организационих система, посебно војне организације, одвија у условима неизвесности. Дати, дефинисани, тј. одређени услови нису непроменљиви, јер се мењају према динамичности вишег система. Те промене су честе и тешко се могу (понекад и не могу) предвидети и прецизно одредити. То је посебно изражено у рату, где је понашање једне стране услов, односно ограничење за функционисање друге стране у сукобу.

ња организације у току њиховог остваривања. Такав приступ има и Б. Јовановић, који управљање у организацијском смислу дефинише као „колективни начин доношења одлука уз активно учешће свих чланова организације“, сматрајући да се управљањем „дефинишу циљеви које треба остварити у одређеном периоду, начин остварења циљева и начин расподеле дохотка“ (Б. Јовановић, Увод у теорију војног руковођења, ВИЗ, Београд, 1983). Такав приступ не одговара теорији „Мулти левел–мулти гол“ од М. Месаревића (*A Conceptual Framework for the Study of Multy level Multy goal Systems*, Case Institute of Technology, Cleveland, 1965), према којој се управљачке одлуке доносе на свим организацијским нивоима у складу са ограничењима вишег управљачког нивоа, а не само на стратегијском, односно, највишем организацијском нивоу. „Предвиђање понашања система и усмеравање тог понашања са задатком његовог навођења на циљеве система чини садржину функције управљања. Та садржина се конкретизује као већи или мањи број управљачких акција, чији задатак је отклањање девијација у понашању организационог система и усмеравање тога понашања према циљу који му је постављен“ (С. Куколеча, *Основи теорије организационих система*, Економика, Београд, 1972).

² Има ставова да је командовање активност доделе задатка, али и да садржај командовања чине „одлучивање, додела задатака и контрола“, па се командовање може дефинисати као „специфичан облик управљања у војној организацији“.

Недостаци и пропусти у процесу планирања могу да буду различити, а најважнији су: недостатак информација о проблему који се решава; неквалитетна обрада постојећих информација; погрешно постављени циљеви и стратегије за њихово достизање, и неадекватно додељивање задатака извршиоцима. Зависно од структурираности проблема који решава, доносилац одлуке може да поседује информације различитог обима и квалитета. Планови решавања структурираних проблема прецизнији су и квалитетнији од планова решавања делимично и неструктурираних проблема, који су мање прецизни и одређени како у вези с постављеним циљевима, тако и у вези с условима функционисања, стратегијом и методама за њихово достизање. То је посебно чест случај у борбеним дејствима, у којима је уобичајено, у процесу реализације, допуњавање плана према пристиглим информацијама. Неадекватно додељивање задатака извршиоцима често доводи до несклада између оствареног и планираног. На одступања у процесу реализације утиче како додела задатака изнад организацијских могућности, тако и додељивање задатака на којима се не ангажују целокупни потенцијали – капацитети извршиоца.

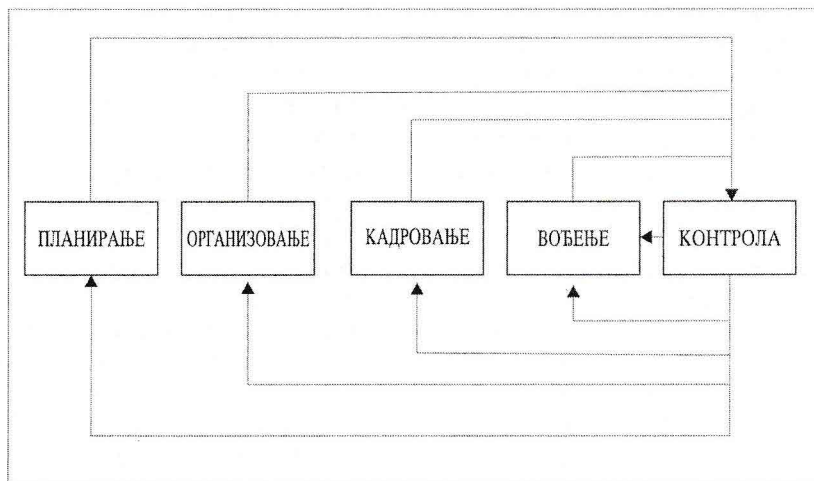
Ограничења људског чиниоца, без обзира на то колико се узимају у обзир приликом планирања, доводе до одступања од планираног. Између осталог, извршиоци често нису довољно оспособљени и немају довољно знања и информација за обављање додељених задатака.

Неподударност циљева организације и циљева њених чланова често доводи до тога да извршиоци, и када могу, не обаве задатак (прикривено или отворено).

Контрола је обавезна фаза процеса управљања јер без ње не би могла да се оствари сврха управљања, тако да се може тврдити да без контроле није могућ процес управљања. Са осталим фазама управљања контрола је повезана повратном, а са вођењем и директном везом³ (шема 1).

Контрола може да изгледа као последња фаза управљања, али она то није јер се налази у повратној вези са осталим фазама. Према потреби, у контролу се укључује корекција, која се заснива на утврђивању и анализи одступања од планираног. Корекција може да се обави у фази припреме или остварења постављеног циља. Може да обухвати измену циља, стратегије, услова у којима се остварује циљ, организационе структуре итд.

³ Садржај процеса управљања који је дао П. Јовановић. Кадровање је процес управљања организацијом који обухвата проналажење, одабирање и довођење кадрова у организацију, њихову обуку, развој и награђивање. Кадровање је саставни део процеса организовања, па неки аутори та два процеса спајају у један – у организовање, па се управљање састоји од четири функције: планирања, организовања, руковођења (вођења) и контроле. Вођење или руковођење је функција управљања у којој руководиоци усмеравају и координирају кадар у обављању задатака. Вођење је сложен процес двомерне комуникације у којем извршиоца треба мотивисати да што боље ради, да се усавршава и да открије могућности за усавршавање и напредовање у организацији. Вођење обухвата и стално доношење руководилачких одлука.



Односи контроле и осталих фаза управљања (3)

Појам, садржај и подела контроле

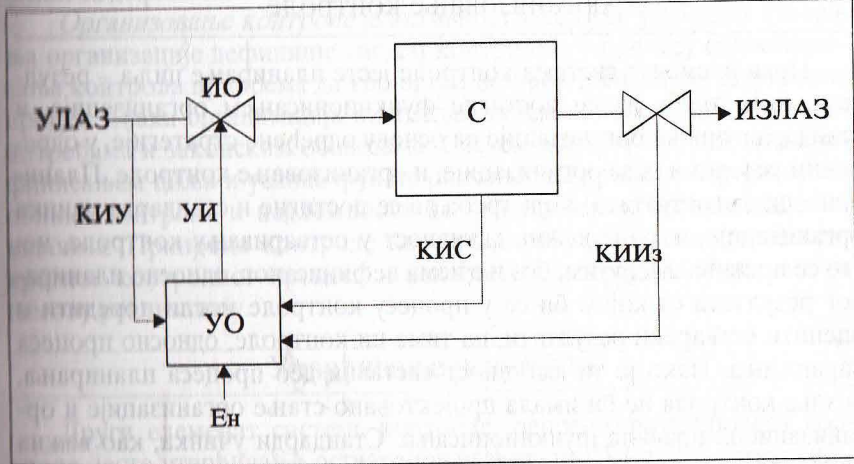
Термин контрола потиче од француске речи *controle*, што значи поглед. У српском језику значи: надзор над радом људи; праћење исправности функционисања средстава за рад и правилности технолошких процеса; свако проверавање неког процеса: сопственог, туђег, или уопште независног од људи; проверавање и праћење правилности примене и спровођења законских и на законима заснованих других прописа; срањивање резултата понашања с моделима, понашања динамичких система у процесима аутоматског управљања; процес упоређивања фактичког стања са жељеним стањем или стањем какво би требало да буде и орган који обавља процес контроле. Сва значења се свде на то да је контрола процес, односно делатност, или да је то орган који обавља делатност контроле. Често се садржај појма контроле неоправдано изједначава са садржајима појмова праћење, проверавање, оцењивање.

Једну од коректних дефиниција контроле као фазе управљања дао је П. Јовановић.⁴ Ако се контрола дефинише са аспекта активности које се одвијају у њој, онда је *контрола део процеса управљања у којем се дефинишу стандарди и норме учинка организације, утврђује степен остварености циља, одступања и узроци одступања оствареног у одно-*

⁴ „Контрола представља задњу фазу процеса управљања у којој се сагледава и оцењује да ли се процес управљања одвија у складу с планираним и да ли се на излазу добијају резултати који су планирани и очекивани“ (П. Јовановић и остали, *Менаџмент*, ФОН, Београд, 1996, стр. 421).

су на планирано и обавља корекција процеса ради остваривања постављеног циља. То је процес који се непрекидно одвија у свим фазама и на свим нивоима управљања организацијом, процесом, пројектом, задатком и активношћу. Заснива се на кибернетичком принципу повратне спреге према којем излази из функционисања организације треба да се мере и доводе у везу са улазима (шема 2). Управљачки орган (УО), на основу контролне информације о улазу у систем (КИУ), контролне информације о стању система (КИС) и контролне информације о излазу (КИИЗ), доноси одлуку о корекцији коју, као управљачку информацију (УИ), доставља извршном органу (ИО) у систему. Уколико се утврди да између улазних и планираних излазних резултата постоје недопустива одступања, предузимају се мере да се отклоне. На тај начин контрола делује као регулатор процеса управљања.

Шема 2



Повратна спрега у систему управљања (4)

Најважније фазе процеса, односно елементи система контроле, јесу:

- 1) дефинисање циља, политике, односно организационих услова у којима ће се остваривати циљ, стандарда, норми, правила, критеријума мерења – утврђивања остварености циља и израда плана контроле;
- 2) утврђивање резултата;
- 3) поређење остварених резултата са планираним и оцена евентуалних разлика;
- 4) корекција процеса ради постизања жељених резултата.

Наведене фазе чине елементе контроле без обзира на то о којој је организацији реч, на којем организационом нивоу и шта се њоме контролише. Изостављањем било које од тих фаза (активности) доводи у питање и сврху контроле као функције управљања.



Утврђивање стандарда и норми учинка и организовање контроле

Први елемент система контроле јесте планирање циља – резултата, који треба да се постигне функционисањем организације, и стандарда учинка организације на основу одређене стратегије, у одређеним условима рада организације, и организовање контроле. Планирање циља (резултата) који треба да се постигне и стандарда учинка организације, иако је важна активност у остваривању контроле, често се превиђа. Међутим, без ње нема дефинисаног, односно планираног резултата са којим би се у процесу контроле могли поредити и оценити остварени резултати, па тиме ни контроле, односно процеса управљања. Иако је та активност саставни део процеса планирања, без ње контрола не би имала пројектовано стање организације и организациона правила функционисања. Стандарди учинка, као важна претпоставка контроле, треба да буду дефинисани за све делове организације, све до појединачног извршиоца, и исказани у квантитативном облику, тако да се могу мерити. У пракси се користи више метода утврђивања стандарда учинка организације, као што су: историјски, компаративни, технички и нормативни метод.

Историјским методом стандарди се утврђују на основу резултата остварених у прошлости, односно на основу искуства. Њиме могу да се постављају стандарди трошкова и норме радног учинка делова организације и извршилаца.

Компаративним методом се утврђује стандард учинка на основу учинка сличних организација. Подаци о тим учинцима могу да се добију директно од изабраних организација или преко разних публикација. Приликом одређивања учинака тим методом треба узимати у обзир и услове у којима су функционисале те организације када су оствариле те учинке.

Технички стандарди се постављају на основу утврђених стандарда учинка за поједине извршиоце посла и за машине. То су стандарди који се утврђују за утрошак материјалних средстава, људског рада, производњу по јединици времена рада неке машине итд.

Нормативним методом се одређују стандарди учинка на основу норми које је прописао управљачки ниво, односно држава.

Без утврђених стандарда учинка организације и њених делова не може се говорити о ефективном и ефикасном управљању организацијом. Без њих доносиоци одлука не могу правилно да одреде циљеве и услове у којима треба да се остваре циљеви, доделе задатке извршиоцима, утврде узроке одступања у процесу остваривања циља и оцењују рад организације и појединаца, па је њихово непостојање показатељ дезорганизације. У војној организацији постоји стални захтев да се прикупљају подаци о учинцима команди и јединица да би се користили за дефинисање организацијских норми.

Организовање контроле је активност у којој се у процесу стварања организације дефинише систем контроле а у процесу функционисања контрола припрема да као орган оствари (реализује) контролни процес. Свака организација поставља систем контроле према својим потребама и законским обавезама. Систем контроле се поставља дефинисањем циља и услова функционисања контроле, и одређивањем облика контроле и надлежности по функцијама и организацијским нивоима. Припрема контроле као органа обухвата планирање конкретног контролног процеса и извођење непосредних припрема за његову реализацију.

Утврђивање резултата

Други елеменат система контроле, односно фаза процеса контроле, јесте утврђивање оствареног резултата. Подаци о оствареним резултатима могу да се прикупљају применом више техника и поступака метода посматрања и испитивања. Та активност, углавном, изискује одређене трошкове. Најобјективнији подаци се прикупљају поступцима у којима се мерењем утврђују квантитет и квалитет учинка, односно стања. Због важности података у процесу управљања, за мерење је неопходан објективан, стручан и тачан рад контролора. Да би било ефикасно, свако мерење треба да испуни најмање три захтева:

- мора да се одвија према утврђеним стандардима, јер у супротном резултати нису разумљиви нити упоредиви. За сваки стандард дефинисани су и услови функционисања организације у којима се он примењује, па у току мерења резултата треба утврдити те услове;

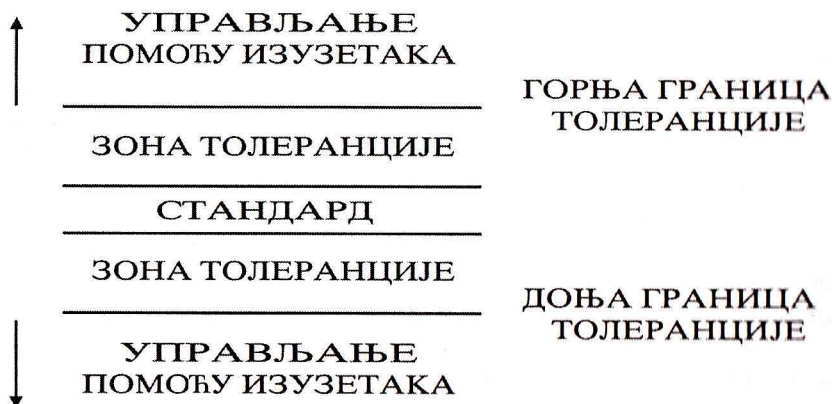
- ако се мерење обавља на узорку због економичности и рационалности, узорак мора да буде репрезентативан. У супротном, резултати неће моћи да се уопште на читаву масу појава, па ни систем контроле неће бити адекватан;

– мерење мора да буде поуздано и валидно. Поузданост се обезбеђује стабилним мерењем под истим условима током времена – исти услови треба да дају исте резултате. Валидност мерења значи да се одређеном техником, тј. поступком, стварно мери одређена вредност (стање). Наравно, примена неадекватног система мерења доводи до погрешних информација и, тиме, до неквалитетне контроле и управљања.

Поређење остварених и планираних резултата и оцена евентуалних разлика

У тој фази контроле пореде се остварени резултати са стандардима учинка и резултатима који су планирани. Будући да се у претходној фази долази до података о оствареним резултатима, у овој фази је потребно да се они упореде с планираним резултатима да би се дошло до сазнања да ли постоје и каква су одступања. Уколико су стандарди разумљиво постављени а резултати тачно измерени, веома се једноставно долази до сазнања о одступањима. Како су одступања у функционисању организационих система скоро редовна појава, главна пажња се усмерава на оцену величине и врсте одступања да би се дошло до закључка је ли оно у границама толеранције. Величина одступања резултата које се толерише, тј. сматра прихватљивим, треба да буде дефинисано при дефинисању резултата који треба да се постигне. Управљање не може, и не треба, да реагује на сва одступања резултата од стандардних учинака, већ само на неуобичајена, тј. на изузетна одступања од стандарда која премашују одређену границу толеранције. На том ставу је развијен концепт управљања помоћу изузетака (шема 4). Да би се применио такав концепт управљања у организацији нужно је да још у фази израде стандарда одреди дозвољено одступање. Наведена граница се одређује тако да дозвољена одступања процеса, стања и резултата не доводе до штетних последица. За одступања која прелазе одређене границе потребна је корективна акција.

Шема 4



Концепт управљања помоћу изузетака

Када се одступања између оствареног и планираног резултата налазе изван зоне толеранције, анализирају се узроци одступања и предузимају мере за корекцију процеса. Узроци девијације отклањају се корективном акцијом која чини повратну спрегу у систему управљања (шема 5). Корективна акција се предузима када се утврде узроци одступања. Да би се пронашли узроци одступања у процесу мерења резултата неопходно је да се утврде и услови у којима је остварен одређени резултат. Најчешће узроци одступања су непредвиђени утицаји околине и недостаци у планирању, организовању и реализацији процеса.

Шема 5



Корекција у процесу управљања

Подела контроле

Класификација контроле може да се обави према различитим критеријумима, који одражавају специфичности функционисања и потребе за контролом организација у различитим областима људског друштва. Анализом критеријума по којима су разни аутори обављали класификацију, контрола у систему одбране могла би да се класификује према:

- 1) организацијском нивоу органа контроле;
- 2) организацијској функцији – активности која се контролише;
- 3) времену одвијања процеса који се контролише;
- 4) обавештености организације која се контролише;
- 5) обухвату и временском року контролисања итд.

Према *организацјском нивоу* органа који обавља контролу, постоји субординирајућа контрола и самоконтрола. *Субординирајућа контрола* је редовна делатност свих нивоа управљања којом се прати функционисање организације у процесу остваривања постављених циљева. Спроводи је органи управљања у домену своје надлежности. Изводи се у оквиру надлежности вишег, претпостављеног организационог нивоа. Реализују је : команданти, начелници, руководиоци, одређени органи штабног органа или орган који је специјализован само за послове контроле. Право контроле организације део је права на управљање, односно командовање, и има га орган управљања у организацији или такав орган на вишем хијерархијском нивоу. Због ограничених могућности појединца у току развоја војне и других организација, формирани су штабни органи који помажу команданту, (начелнику, директору, министру) да командује (управља), односно да контролише организацију. У неким организацијама су формирани и посебни организацијски делови за контролу рада одређених, за ту организацију важних функција (контрола квалитета производа, контрола борбене готовости, поштовање закона и устава итд.). Штабни и специјализовани органи контроле контролишу на основу ауторитета – овлашћења команданта (органа управљања). Контрола се регулише посебно за сваку активност или је дефинисана у акту о унутрашњој организацији и надлежностима органа у команди (управи, министарству). У организацијама које функционишу у немирном окружењу и ванредним приликама, овлашћењем које се даје органу контроле може да се обухвата и право да у току контроле доноси одлуке о корекцијама и отклањању нађених недостатака у функционисању организације. Таквим овлашћењем контроле (даје га управљач, односно командант) скраћује се време за корекцију и прилагођавање организације – јединице тренутним условима и повећавају квалитет њеног рада (дејства) и могућност опстанка.

Самоконтролу обављају појединци и органи у самој организацији која реализује процес. То је основна, најчешћа и по обиму највећа контрола. Њена суштина је у томе да се на основу контролних информација за најкраће време предузимају корективне акције у надлежности реализатора процеса (задатка, посла). Информације које се прикупе самоконтролом достављају се вишем хијерархијском нивоу у облику извештаја, у којем се наводи и која се корективна акција предлаже или је већ предузета, као и захтеви за подршку од претпостављеног нивоа. Из разних разлога⁵, стање система се у таквим извештајима не приказује објективно, што може да доведе до девијација у управљању организацијом.

⁵ Разлог за лажно приказивање стања најчешће је тежња да се прикривају сопствени пропусти у раду и избегне одговорност, уз процену да претпостављени ниво неће сазнати стварно стање јер се у контроли ослања само на извештаје потчињеног нивоа.

Према *организацијској функцији*, односно *активности* која се контролише, контрола може да буде: техничка, финансијска, контрола рада, контрола законитости, контрола квалитета производа, контрола контроле итд. За неке организацијске функције на највишим нивоима управљања формирају се и посебни органи за контролу. Постојање посебних, специјалних органа за контролу не искључује право и обавезу осталих нивоа у организацији да остварују контролу на свом нивоу. У војној организацији постоји контрола: борбене готовости; војне обавезе и борбене готовости војнотериторијалних органа; обуке и оспособљености; заштите на раду, заштите од пожара и заштите животне средине; материјално-финансијског пословања; унутрашњег реда и дисциплине; обезбеђења објеката и људства; судова под притиском; санитарна контрола; грађевинска контрола; контрола војног саобраћаја итд.

У односу на *време одвијања* процеса који се контролише, контрола може да буде *претходна*, *текућа* или *процесна* и *накнадна контрола*.

Претходна контрола се спроводи пре отпочињања процеса (задатка, посла). То је, у ствари, контрола квалитета планирања и организовања, односно припремљености за реализацију одређеног задатка. Има превентивну функцију, јер омогућава откривање девијација и услова који би могли да их изазову пре него што се стварно догоде. Пример за такву контролу јесте текуће одржавање материјално-техничких средстава, тј. откривање и отклањање мањих кварова који би могли да доведу до потпуне неисправности средства. Или, преглед и одобравање планова за реализацију задатака потчињених организација. Претходна контрола се заснива на предвиђању утицаја различитих активности и услова на одређени процес, па се све активности и услови који би могли негативно да делују на планирани процес отклањају или се изводе одговарајуће корекције у плану.

Текућа или *процесна контрола* се спроводи у току одвијања процеса, односно обављања задатка. Она омогућава контролу услова у којима се одвија процес, мерење резултата, њихово поређење са нормама, уочавање одступања и предузимање корективне акције. Процесна контрола омогућава уочавање девијација и њихово отклањање пре него што се девијације нагомилају и значајније утичу на одвијање процеса.

Накнадна контрола је контрола резултата завршеног процеса. На основу добијених информација могуће је упоређивати вредност производа организације са вредношћу улаза у процес производње, односно функционисања. Резултати накнадне контроле користе се за планирања у наредном периоду, за отклањање одређених недостатака у функционисању организације ради прилагођавања новим условима у окружењу, награђивања и других управљачких активности.

У односу на *обавештеност организације* која се контролише, постоји *јавна и тајна контрола*. Јавна контрола може да буде *и најављена и ненајављена*. Циљ најављене и јавне контроле јесте повећање квалитета функционисања и стања уз учешће контролисане организације у периоду припреме за контролу. Циљ ненајављене и тајне контроле је стицање увида у стварно стање организације и дисциплине, а посебно квалитета рада и објективности у извештавању органа управљања (командовања).

Према *дефинисаном обухвату*, контрола може да буде *потпуна и делимична*, а у односу на *прописани рок контролисања* – *редовна и ванредна* контрола.

Начела контроле

Да би контрола могла да оствари своју функцију у систему управљања потребно је да се сви системи и процеси контроле заснивају на одређеним начелима. Начела (принципи) јесу основни ставови, тј. правила од којих се полази и према којима се ствара и функционише систем контроле. Постоје различити приступи у дефинисању начела, зависно од специфичности организације и од тога где се одређује тежиште у процесу, односно да ли се сагледава целокупан процес или само поједине фазе контроле. Од начела која важе у свим организацијама и на свим организационим нивоима најважнија су:

1) заснованост контроле на плану остварења циља, нормама и стандардима учинка; 2) тежиште контроле; 3) организациона прикладност; 4) правовременост; 5) организованост; 6) објективност; 7) флексибилност; 8) економичност и 9) хумани чинилац.

1) *Заснованост контроле на плану остварења циља, нормама и стандардима учинка*. Контрола обезбеђује да се у току управљања неким процесом непрекидно стиче увид у степен остварености постављеног циља. Због тога она има смисла само ако је заснована на плану у којем су дефинисани циљ и начин достизања циља кроз дефинисану политику, стратегију, процедуре и методе. На основу дефинисаног циља, политике и стратегије, процедура и метода његовог достизања одређују се стандарди учинка према којима се упоређују остварени резултати. Контрола у којој се не зна *шта, како и у којим условима* се мери и са чиме се упоређује нема смисла. Контролори, такође, треба да раде на основу одобреног плана контроле, који је основ за овлашћења, организовање и припрему контроле.

2) *Тежиште контроле*. Начело тежишта разрешава немогућност да се у процесу све контролише, јер је таква контрола нерационална и може да одврати пажњу од делова процеса који су важни. Због тога се ефективна и ефикасна контрола може успоставити само када се усмери на неколико кључних тачака, односно када се одреди тежи-

пште. Кључне тачке у процесу који се контролише јесу најважнији делови процеса, кључни временски рокови, најважнији параметри одвијања процеса итд. Начелом тежишта прави се разлика између важног и неважног, и обезбеђује да се ефективна и ефикасна контрола обезбеди контролисањем само кључних, стратешких тачака.

3) *Организациона прикладност.* Систем контроле треба потпуно да одговара природи организације, њеној организационој структури и потребама нивоа управљања. Контролни системи треба да буду успостављени у свим деловима организације, тако да свим нивоима управљања обезбеђују потребне информације зависно од надлежности и потреба. Контрола као део структуре организације треба да се усклађује с променама у организацији.

4) *Правовременост.* Контрола треба да се обави на време да би се могла предузети правовремена корективна акција. То је посебно важно будући да је потребно и одређено време за одлучивање о корекцији, организовање за њену реализацију и отклањање девијације. Правовременост се обезбеђује претходном контролом, па је она ефективнија од накнадне контроле. Правовременом контролом обезбеђује се одређена информација о процесу док је корекција још могућа. За обезбеђење правовремености веома је важно да се одреде тачке контроле које обезбеђују корекцију. Правовременост се обезбеђује и самоконтролом, која за најкраће време обезбеђује уочавање и отклањање бројних мањих девијација, чиме се поједностављује и побољшава управљање процесом.

5) *Организованост.* Да би контрола као процес била усклађена са осталим активностима у организацији треба да буде организована, тј. планирана и припремљена. Контрола се планира на основу плана рада организације, односно плана обављања задатка. Планирањем се одређују циљ, садржај, овлашћења, методи, време, састав, припрема контроле, и друго. Припрема органа контроле за контролисање обухвата: обавештавање о плану контроле, објекту контролисања и нормама у области контроле, личну припрему контролора и обезбеђење потребних услова за несметану и квалитетну реализацију контроле.

6) *Објективност.* Сврха контроле може да се оствари само ако су подаци о оствареном и о односу оствареног и планираног резултата објективни, тј. ако одговарају стварности. Тај критеријум се лакше примењује када су циљеви, стандарди и резултати изражени у квантитативном облику. Објективност контролора је незамислива без квалификованости, тј. без разумевања процеса који контролишу и оспособљености за примену одговарајућих поступака и инструмената у процесу контролисања. Објективност се обезбеђује и непосредном везом између контролора и контролисаног објекта. Индиректно, посредно прикупљање информације о одређеном процесу може да доведе до искривљавања, односно до необјективног приказивања стања. Када су планирани резултати исказани у квалитативном облику, про-

цењује се, на одговарајући начин, утврђивање оствареног резултата. У систему контроле неопходно је да се планирани резултати дефинишу у квантитативном облику, тако да се могу мерити, а контролори треба да се оспособе да у процесу контроле не буду субјективни. Веома значајан услов за објективност контроле јесте организациона независност контролног органа. Контролори и сам орган контроле не треба да зависе ни у једном аспекту од контролисаног објекта јер, у супротном, долази до девијације у процесу.⁶

7) *Флексибилност*. Начелом флексибилности обезбеђује се осетљивост контролног система на промене услова у којима се одвија процес остваривања постављеног циља и његова способност прилагођавања тим променама. Контролни стандарди треба да буду флексибилни и адаптивни на све услове у којима се може наћи организација. Контрола треба да се прилагођава и променама у организацији.

8) *Економичност*. Свака контрола је активност у којој се ангажују људи и одређена материјална средства, а трошкови везани за њих утичу на ефикасност функционисања организације. Због тога контрола треба да буде постављена тако да трошкови њеног функционисања буду мањи од користи која се контролисањем остварује. Односно, треба да буде организована и димензионирана тако да на економичан начин осигура остварење циљева организације.

9) *Хумани чинилац*. Људски чинилац је увек најважнији у процесу контроле јер систем контроле не може да функционише без људи. Они планирају, организују и реализују контролу, па од њиховог знања и способности зависе њена ефективност и ефикасност. Објекти контроле су најчешће процеси и активности у којима учествују људи чији се рад и ефикасност мере и оцењују у оквиру контроле. Такође, у контроли се људи оспособљавају да реализују процес онако како је предвиђено. Необјективна и нефлексибилна контрола може да нанесе штете организацији због утицаја на смањене мотивације и ангажовање људи. Истовремено, објективна и јавна контрола, која признаје и евидентира посебна достигнућа појединаца, васпитна је и позитивно делује на радно ангажовање људи у организацији.

Закључак

Без обзира на то која се подела управљања, као функције организације, разматра (управљање, менаџмент, командовање), контрола је незаобилазна фаза тог процеса. У њој се сагледава да ли се функционисање организације одвија према плану, с једне стране, и предузимају мере за отклањање недостатка према овлашћењима контрол-

⁶ На пример, према решењу за период 1991–1998. године, Инспекција борбене готовости ВЈ, иако је замишљена као контрола с највишег организацијског нивоа, била је потчињена НГШ ВЈ. У таквој ситуацији ГШ ВЈ није имао контролу претпостављеног, што је могло да доведе до разних деформација.

ног органа, с друге стране. Фазе процеса, односно елементи, сваког система контроле су: дефинисање циља и политике, односно организационих услова у којима ће се остваривати циљ; утврђивање стандарда, норми и планирање контроле; утврђивање резултата; поређење остварених са планираним резултатима и оцена евентуалних разлика и корекција процеса ради постизања жељених резултата.

Утврђени стандарди учинка организације и њених делова основа су ефективног и ефикасног управљања организацијом. Без њих управљачи не могу правилно да одреде циљеве, доделе задатке извршиоцима, утврђују узроке одступања у процесу остваривања циља и оцењују квантитет и квалитет рада организацијских делова, па је њихов недостатак показатељ дезорганизације.

У војној организацији постоји стални захтев да се прикупљају подаци о учинцима управа, команди и јединица који би послужили за дефинисање организацијских норми. Организација треба да буде обавештена о тим нормама и стандардима да би њена самоконтрола била ефективна и ефикасна. Систем контроле треба да буде организован према начелима контроле, природи организације, њеној организационој структури и потребама нивоа управљања у организацији.

Литература:

1. Група аутора, *Методологија ратне вештине*, ЦВВШ, Београд, 1995.
2. П. Јовановић, *Управљање пројектима*, ФОН, Београд, 1995.
3. М. Рајков, *Теорија система*, ФОН, Београд, 1980.
4. Р. Томановић и З. Вићентијевић, *Научна утемељеност контроле и оцењивања борбене готовости ОС Југославије*, ЦВВШ, Београд, 1992.
5. *Војна енциклопедија*, ВИЗ, Београд, 1972.
6. *Речник српскохрватског књижевног и народног језика, Матица српска, Нови Сад*, 1971.
7. А. Т. Лернер, *Принципи кибернетике*, Техничка књига, Београд, 1970.
8. Д. А. Врен, Ј. Р. Дан, *Менаџмент – процес, структура и понашање*, Грмеч, Београд, 1994.
9. *Организационо, пословни лексикон израза, појмова и метода*, Рад, Београд, 1986.
10. М. Бабић, Б. Ставрић, *Менаџмент, концепт и процес*, МБ Центар, Н. Београд, 1997.
11. М. Ван Кревелд, *Командовање у рату*, ВИНЦ, Београд, 1992.
12. Иванов, Савелев, Шемански, *Командовање у рату*, ВИЗ, Београд, 1972.
13. А. Гаве, *Вештина командовања*, ВИНЦ, Београд, 1993.
14. *ФМ 101-5 „Staf organization and operation“*, Headquarters, Department of the Army, 1997.