



**УЛОГАТА НА МЕНАџМЕНТ КОНТРОЛАТА ВРЗ РАБОТЕЊЕТО НА  
КОМПАНИИТЕ  
(СО ФОКУС НА ТЕКСТИЛНАТА ДЕЈНОСТ ВО ШТИП)**

**Кристина Анчевска<sup>1</sup>, Трајко Мицески<sup>2</sup>**

**Апстракт**

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.

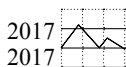
Во основа контрола треба да претставува клучна детерминанта за успехот во целокупното работење, затоа е потребно процесот на контрола да биде дефиниран со поставувањето на целите кон кои се стреми компанијата. Во тој поглед умереноста треба да биде главна карактеристика на системот на контрола и истиот 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.

Во трудот се направени теоретски и емпириски истражувања, обработка на добиените одговори на испитаниците, нивна пресметка според  $X^2$  - тестот и коефициентот на контингенција, и истите се прикажани табеларно и графички.

**Клучни зборови:** процес, проверка, стандарди, однесување, резултати, укажување.

<sup>1</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, kristina.ancevska@ugd.edu.mk

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, trajko.miceski@ugd.edu.mk



**“THE IMPACT OF MANAGEMENT CONTROL OVER THE SUCCESSFUL  
OPERATION OF COMPANIES  
(with particular reference to the textile business in Stip)”**

**Kristina Anchevska<sup>3</sup>, Trajko Miceski<sup>4</sup>**

**Abstract**

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 regard 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 .

In the paper are made theoretical and empirical research, processing of the answers of the respondents, according to their evaluation  $\chi^2$  - test and coefficient of contingency, and same are reported in tables and graphics.

**Keywords:** *process, check, standards, behavior, performance, implications.*

**Вовед**

Секој организациски деловен субјект има потреба од контролата, бидејќи работат луѓе со различни карактери, различни интереси, различни сопствени цели и различни погледи кон иднината.

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.

Колку е поголема компанијата, толку е поголема потребата од применување на дефиниран вид на контрола, но ваквата ситуација не ги исклучува и помалите компании. Исто така, 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.

<sup>3</sup> Faculty of Economics, University Goce Delcev-Stip, kristina.ancevska@ugd.edu.mk

<sup>4</sup> Faculty of Economics, University Goce Delcev, trajko.miceski@ugd.edu.mk



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.

Поради фактот за огромната важност на контролата како менаџмент функција и нејзината клучна улога во успехот на секоја компанија, одлучив детално да ја преработам како тема на овој магистерски труд.

### Процес на контрола

Контролата може да се дефинира како проверка на сегашните перформанси со однапред дефинирани стандарди содржани во плановите, со цел обезбедување на адекватен прогрес и задоволителни перформанси, истакнува Едвард Френсис<sup>5</sup>.

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.

### Фази во процесот на контрола

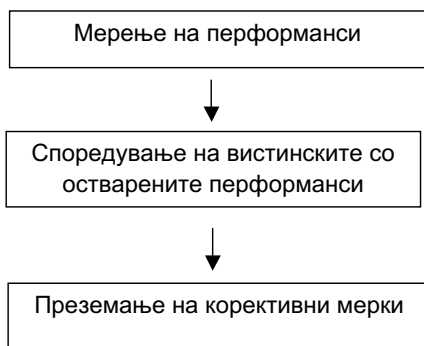
Во процесот на контрола, без оглед на тоа што се контролира и кој се контролира, се потенцираат четири фази и тоа: *поставување стандарди, мерење на перформанси, споредување на вистинските перформанси со планираните и преземање на корективни мерки*<sup>6</sup> (слика 1).

### Фази во процесот на контрола

↓  
Поставување стандарди  
↓

<sup>5</sup> Едвард Френсис Леополд Бреч бил британски менаџмент консултант и автор на книги за управување со теорија и пракса, познат по неговата работа на историја на управувањето.

<sup>6</sup> Robert J. Mockler (1972), *The management control process*, page 71



Слика 1. Фази во процесот на контрола<sup>7</sup>  
Figure 1. Stages in the process control

**Поставувањето стандарди** е првата и почетна фаза. Стандардите претставуваат критериуми според кои се мерат резултатите, норми за остварување на целите, односно тие се конкретни активности или однесувања кои се неопходни за посакваните цели. Тие се поставени нивоа на квалитет и квантитет кои служат за извршување на контролата.

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. Стандардите можат да бидат мерени во немонетарни резултати, како на пример: лојалност, добра волја или привлекување на клиентите. 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, на пример во: во процесот на производство, ангажираност во услуги и сл.

2) *Стандарди за трошоци* – Овие стандарди се поврзани со трошоците на производство на добра или услуги, како на пример: планирани 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, како што се: однос на нето долг и нето вредност, однос на фиксно и вкупно инвестирање, однос на готовината и достасаните 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, 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

<sup>7</sup>Robert J. Mockler (1972), *The management control process*, page 72



стандарди во себе мораат да ги содржат времето, трошоците и квалитетот при изготвувањето на проектот.

б) *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, 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<sup>8</sup>.

- *Историскиот метод* на поставување на стандардите се базира на искуството, односно на остварените резултати од минатото.

- *Компаративниот метод* како основа за поставување на стандарди го зема искуството на сличните компании или слични организациски единици.

- *Техничкиот метод* ги поставува стандардите врз основа на техничките карактеристики на елементите на производство преку претходно утврдени стандарди за различните видови на работни единици.

- *Субјективниот метод* на поставувањето на стандарди се заснова на искуството на менаџерите.

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<sup>9</sup>:

- 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.

- 2) *Да се постават стандарди за сите стратески активности* – ова е вториот принцип кој бара да се утврдат сите стратески активности кои ќе се преземаат и за сите тие да се постават стандарди.

- 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.

**Мерењето 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. 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.

<sup>8</sup> Robert J. Mockler (1972), *The management control process*, pages 89-103

<sup>9</sup> Jeff Prince, Michael Baye, *Managerial Economics and Business Strategy* (2013) 8<sup>th</sup> Edition, pages 287-352



Bob Kimball наведува дека мерењето на перформансите зависи од работата на следните три фактори<sup>10</sup>:

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 перформансите кои се мерат.

За да биде ефикасна оваа фаза на мерење на перформансите, неопходно е мерењето да се одвива придржувајќи се до одредени основни принципи и тоа<sup>11</sup>:

- *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 ефикасноста.

- *Мерењето на примерокот како перформанс мора да биде репрезент за целината.* Мерењето на вкупната маса на елементи во одделни случаи е нефункционално и непотребно, па затоа се мери само дел од контролираната целина т.е. примерокот.

- *Мерењето мора да биде сигурно и валидно.* Сигурноста се согледува во стабилноста на мерењето за целото време каде што истите услови треба да доведат до исти резултати. Валидноста наведува на вистинско мерење на она што се и што ќе се мери, затоа што погрешното мерење носи погрешни информации и лоша контрола.

Перформансите можат да бидат мерени според следниве начини<sup>12</sup>:

1) *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:

а) *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.

б) *Трошоци* - вкупните и оперативните трошоци е потребно да се пресметаат и постојано да се почитуваат и да се внимава на поставените очекувања.

в) *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.

<sup>10</sup> Bob Kimball (2004), *The book on management*, pages 77-122

<sup>11</sup> Chuck Williams (2015), *MGMT: Principles of management* 8<sup>th</sup> Edition pages 88-103

<sup>12</sup> Chuck Williams (2015), *MGMT: Principles of management* 8<sup>th</sup> Edition pages 334-343



г) *Отсуство од работа* – постојаното отсуство од работа на вработените има сериозни последици врз опкружувањето и врз условите за работа. Преголемото отстапување од планираните отсуства мора темелно да се испита.

д) *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.

ѓ) *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. Но, оваа фаза е 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. Сепак мора да постои и границата на толеранција на отстапувањата од планираните (стандардите) каде што не може многу да се влијае на крајниот резултат. Ваквата дозволената граница на отстапување се утврдува уште во процесот на изготвување на стандардите.

Доколку во оваа фазата на споредба се забележат отстапувања меѓу стандардите и перформансите, тогаш менаџментот е потребно да ги проучи<sup>13</sup>:

- 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 недозволените 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.

### **Значењето на примена на контролата**

Значењето од примената на контролата во една компанија може да се согледа преку следниве нејзини позитивни ефекти<sup>14</sup>:

<sup>13</sup> Samuel C. Certo, S. Trevis Certo (2016), *Modern management :Concept and skills* 14<sup>th</sup> Edition page 425

<sup>14</sup> Albrecht Deyhle, Alfred Blazek, Klaus Eiselmayr (2011), *Controlling and the controller*, pages 154-202



1) *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.

2) *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.

3) *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.

4) *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.

5) *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.

6) *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 вработените се развива самодоверба за решавање на проблемите.

Општ е заклучокот дека контролата е неопходна во секој организациски субјект, без разлика на нивото на образование или способности на кадрите и вработените.

### **Емпириско истражување**

За поцелосно осознавање на влијанието на менаџмент контролата врз ефикасноста и ефективното работење на компаниите, покрај теоретско истражување се користеше и емпириско истражување.

Резултатите од истражувањето се добиени како резултат на спроведените анкетни прашалници во текот на јануари и февруари 2017 година. Сите анкетни прашалници беа пополнети реално, без притисоци и со слобода за избирање на одговор според нивно сопствено мислење, како од страна на менаџерите, така и од страна на вработените во компаниите од текстилната индустрија во Штип.

Како основна цел на ова истражување е согледувањето на влијанието на менаџмент контролата во работењето во истражуваниите претпријатија и укажување на нејзина правилна примена, која дава огромни бенефити во секој домен на компанијата активност.

Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека само правилното извршување на процесот на контрола, еднаквата вклученост на сите заинтересирани страни доведува до успех во работењето.

Како методи кои се применија во истражувањето се: анализа, анкета, компарација и статистички пресметки.





### Резултати од истражувањето

При емпириското истражување беа користени  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C), со цел постигнување на посакуваните резултати.

Како еден од најчесто применуваните тестови,  $\chi^2$ -тестот се користи во случаи кога податоците добиени од емпириското истражување се изразени во фреквенции или ако можат да се сведат на фреквенции. Тестот се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции<sup>15</sup>.

Во следниот текст од овој труд е даден табеларен и графички приказ на добиените и обработени податоци и коментар поединечно за секое прашање.

Прво прашање: *Дали сметате дека правилно се врши контролата во Вашата организација?*

Табела 1.1. Табеларен приказ на првото прашање и добиените одговори за истото

Table 1.1. Table of the first question and the answers to the same

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџер		Вработен	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека правилно се врши контролата во Вашата организација?	Да	25	84	37	60
	Не	4	13	15	25
	Без одговор	1	3	9	15
	Вкупно	30	100	61	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тестот изнесува: 23,579					

Сликвито е прикажано во графикон 1.

<sup>15</sup> Мицески Трајче, (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип, стр. 154-191;



Графикон 1. Графички приказ на првото прашање и добиените одговори за истото

Chart 1. Graphic presentation of the first question and the answers to the same

Од резултатите претставени во табела 1 и графикон 1 на првото прашање се гледа дека 84% од менаџерите во испитуваните компании сметаат дека контролата во нивните организации се врши на правилен начин, 13% не се согласуваат со тоа и 3% се без одговор. Кај вработените, 60% од вкупните испитувани сметаат дека контролата се врши правилно, 25% не се согласуваат, а 15% се без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 23,579 што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,325 што укажува на умерена меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација за правилното вршење на контролата во организацијата, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Додека поголем процент од менаџерите сметаат потврдно, наспроти нив се вработените кои во помал процент го мислат тоа.

Анализирајќи ги добиените резултати можеме да кажеме дека споредната хипотеза дека за остварување на придобивките кои ги нуди контролата е потребно од почеток до крај нејзино правилно извршување се отфрла.

Второ прашање: *Дали при процесот на контролирање, сите се третирани подеднакво?*

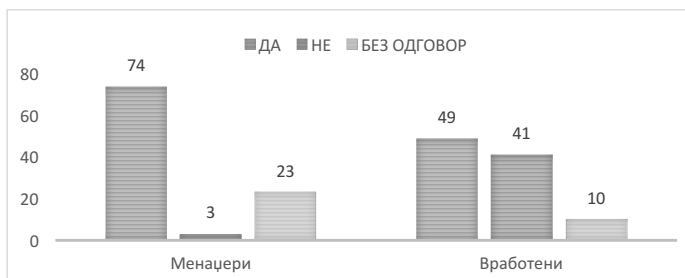
Табела 2. Табеларен приказ на второто прашање и добиените одговори за истото

Table 2. Table of the second question and the answers to the same

2. Дали при процесот на контролирање сите се третирани подеднакво?	Да	22	74	30	49
	Не	1	3	25	41
	Без одговор	7	23	6	10
	Вкупно	30	100	61	100
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тестот изнесува: 43,021</b>					

Графикон 2. Графички приказ на второто прашање и добиените одговори за истото

Chart 2. Graphic presentation of the second question and the answers to the same



Преку анализа на табела 1.2 и графикон 1.2 согледуваме дека по однос на прашањето дали при процесот на контрола сите се третирани подеднакво, 74% од менаџерите сметаат „да“, само 3% не го сметаат тоа и 23% останале без одговор. Кај вработените 49% се согласни со потврден одговор, 41% сметаат дека не се третирани подеднакво, а 10% се без одговор по ова прашање.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање е 43,021 што е поголема од табличната вредност, од што произлегува заклучокот за неусогласеноста на исказите помеѓу двете групи на испитаници. Овде вредноста на  $\chi^2$ -тестот е најголема по сите останати прашања. Коefициентот на контингенција има вредност 0,421 што покажува умерен интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите.

Иако поголем дел од менаџерите сметаат дека при процесот на контрола сите се еднакви, т.е. при третирањето нема исклучоци за никој, сепак вработените со нивните одговори ни даваат малку поинаква слика за ова. Според нив еднаквоста е на малку пониско ниво. Според анализите по ова прашање, можеме да заклучеме дека основната



хипотеза која гласи дека само правилното извршување на процесот на контрола, еднаквата вклученост на сите заинтересирани страни доведува до успех во работењето се отфрла.

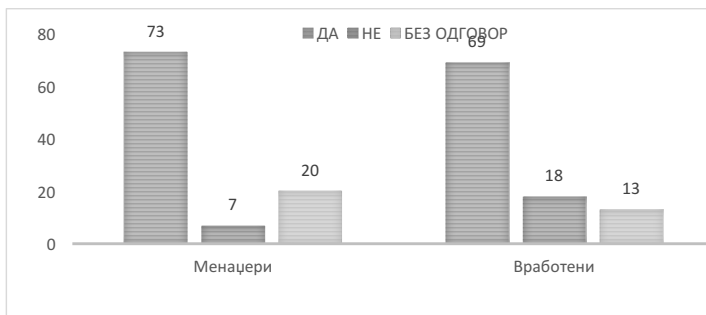
Третото прашање е: *Дали сметате дека со спроведената контрола се влијае на успешноста на работењето на организацијата?*

Табела 3. Табеларен приказ на третото прашање и добиените одговори за истото

Table 3. Table of the third question and the answers to the same

<b>3. Дали сметате дека со спроведената контрола се влијае на успешноста на работењето на организацијата?</b>	Да	22	73	42	69
	Не	2	7	11	18
	Без одговор	6	20	8	13
	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>
	<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тестот изнесува: 6,438</b>				

Следи графичкиот приказ:



Графикон 3. Графички приказ на третото прашање и добиените одговори за истото

Chart 3. Graphic presentation of the third question and the answers to the same

Од добиените резултати на одговорите на менаџерите и вработените по наведеното прашање се гледа дека 73% од менаџерите сметаат дека со спроведената контрола се влијае на успешноста на работењето на организацијата, само 7% не го сметаат тоа, а 20% останале без одговор. Од вкупните анкетирани вработени, 69% се согласни по ова прашање, 18% не се согласуваат со тоа, а 13% се без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање е 6,438 и се разликува од табеларната вредност (5,991). Коэффициентот на контингенција кој изнесува 0,177 го покажува



интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените и во овој случај тој е многу слаб.

Од табеларната и графичката анализа и од  $\chi^2$ -тестот по ова прашање може да заклучиме дека основната хипотеза се отфрла. Иако поголем дел од менаџерите се уверени дека со спроведувањето на контролата во компанијата се влијае на успехот во работата, сепак кај вработените овој процент е помал. Со оглед на тоа дека менаџерите се оние кои одговараат за спроведувањето на контролата, сосема оправдана е и нивната согласност во поголем процент по ова прашање.

Од вкупно сумираните податоци и пресметаните статистички показатели јасно се гледаат значајните разлики во исказите на менаџерите и на вработените.

Ова дополнително се потврдува и со пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција за секое прашање.

Ваквата состојба се потврдува и со пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот за сите прашања, кои се движат од 6,438 до 43,021 > 5,991 (според кои заклучивме дека исказите на менаџерите и вработените не соодествуваат) и коефициентот на контингенција што се движи од 0,177 до 0,421 < 0,5 (кој ни покажува дека поврзаноста на одговорите на двете групи испитаници е слаба). Со тоа се отфрлаат нашите поставени хипотези, основната и споредните поставени хипотези.

#### **Преферирање на активности за правилно креирање систем на контрола**

Во креирањето и изборот на правилниот приод кон компаниските активности, менаџерите имаат обврска да обезбедат правилен систем на контрола кој компанијата ќе ја доведе во позиција на конкурентска предност, со своите квалитетни производи и организациски однесувања во секој поглед.

Ефикасниот и ефективниот менаџмент треба да креира посебен приод кој постојано го следи квалитетот на добрата и услугите и негово константно унапредување, бидејќи само со посебен акцент на детерминантата квалитет компанијата може да се соочи со бурната и сложена средина. Овде е многу важен менаџментот на целосен квалитет, кој треба да заземе посебно место во приодот на менаџерите кон активностите кои се однесуваат на квалитетот на производите, бидејќи алатките и техниките кои ги овозможува тој ја диференцираат компанијата од останатите и овозможува намалување на бројот на грешки и штети. Ефикасноста и ефективноста се главни термини во поставувањето и мерењето на перформансите на компанијата. Додека ефективноста ја движи организацијата кон своите цели и постигнување успех, ефикасноста ги остварува истите тие цели по најниска можна цена и со најмалку направени грешки и пројавени проблеми.<sup>16</sup>

Впрочем, 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 одвивал процесот на контрола се покажува во иднина.

<sup>16</sup> Flamholtz E., 1996, Effective Management Control: Theory and Practice (Boston, MA: Kluwer)



Затоа, менаџментот на организацијата при изборот на систем на контрола треба да се грижи за креирање на умерен, сеопфатен и соодветен систем на контролирање кој ќе биде во координација и поддржување на мисијата, визијата и целите на компанијата, при што:

- Да се настојува на трошоците да се гледа не само како ставка на минимизирање, туку и како стапка на разумно инвестирање заради постигнување долгорочни користи<sup>17</sup>;
- Да се развива постојана меѓузависност со реализирањето на тековните и на идните работни активности на компанијата;
- Да се обезбеди правилно 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;
- Да се обезбедуваат корисни информации преку кои ќе се оценува ефикасноста на човечките, материјалните и финансиските ресурси;
- Да се обезбеди активно вклученост на вработените 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 прави правилна распределба на обврските на менаџерите и вработените за процесите на надгледување и контролирање;
- Да се води грижа за континуирано зајакнување на системот со сите негови најјакни карактеристики;
- Да се обрнува посебно внимание на сите позитивни, а посебно на негативните појави и и да се врши анализа од страна на менаџерите за спречување на нивно повторно појавување;
- Да се внимава на исклучоците кои доведуваат до намалување на ефикасноста и ефективноста;
- Да се врши постојано усовршување и иновирање на системот на контрола, со цел да се одговори на предизвиците од интерното и екстерното окружување и сл.

Со правење напори за имплементација на ваков модел на систем на контрола кој ќе ги има горенаведените особености, компанијата ќе биде многу чекори напред 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.

<sup>17</sup> Kimura S. and Mourdoukouta P. (2000), Effective integration of management control systems for competing in global industries, *European Business Review*, Volume 12 . Number 1, pages. 41-45.



### Користена литература

1. Albrecht Deyhle, Alfred Blazek, Klaus Eismayer (2011), *Controlling and the controller* ;
2. Bob Kimball (2004), *The book on management* ;
3. Chuck Williams (2015), *MGMT: Principles of management* 8<sup>th</sup> Edition;
4. Flamholtz E., 1996, *Effective Management Control: Theory and Practice* (Boston, MA: Kluwer);
5. Мицески, Трајче, (2009). *Здравствена статистика и анализа на податоци*, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип;
6. Robert J. Mockler (1972), *The management control process* ;
7. Samuel C. Certo, S. Trevis Certo (2016), *Modern management: Concept and skills* 14<sup>th</sup> Edition;
8. Kimura S. and Mourdoukouta P. (2000), *Effective integration of management control systems for competing in global industry*;
9. Jeff Prince, Michael Baye, *Managerial Economics and Business Strategy* (2013) 8<sup>th</sup> Edition.