

1. Pojęcie kontroli:

Kontrolowanie jest to proces zmierzający do zapewniania, aby rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi. Jest to obserwacja i systematyczne wprowadzanie korekt do bieżących działań dla ułatwienia realizacji celów. W sytuacji, gdy jakaś część organizacji nie działa zgodnie z założeniami, zadaniem kierownika jest identyfikacja przyczyny takiej sytuacji oraz natychmiastowe wszczęcie postępowania naprawczego mającego na celu poprawę stanu organizacji. Za pomocą funkcji kontrolnej kierownik może utrzymać organizację na właściwym torze nie pozwalając jej na nadmierne odchylenia od celów.

2. Kontrola jest ściśle powiązana z planowaniem i służy do:

Zmiany działań w taki sposób, aby ich wyniki zbliżyły się do danych zaplanowanych.

Analizy i ewentualnej modyfikacji planu

Ponownej oceny sposobu, trybu i narzędzi kontrolnych, by upewnić się o ich skuteczności w ocenie planu i jego celów.

3. Na ogólny proces kontroli składają się następujące grupy czynności:

ujmowanie wyznaczeń — wyjaśnienie i interpretacja wzorców, standardów uznanych za obowiązujące w danym przypadku.

ustalenie wykonań — proces badawczy rzeczywistości (opis, klasyfikacja, pomiar, interpretacja) przy wykorzystaniu odpowiednich technik i narzędzi badawczych.

porównanie ustalonych wykonań z wyznaczeniami — ustala się ich zgodności bądź niezgodności i opisuje je na wiele sposobów.

wyjaśnianie przyczyn niezgodności lub zgodności wykonań z wyznaczeniami, wysunięcie wniosków pokontrolnych i podjęcie działań korygujących — jest to najtrudniejszy element kontroli, gdyż wymaga bardzo dobrego rozpoznania kontrolowanych zjawisk i procesów, kojarzenia ich współzależności, lokalizacji przyczyn niezgodności itd.

4. Funkcje kontroli:

Ze względu na cel kontroli (podział ogólny):

funkcja ochronna kontroli (zapobiegająca) – zabezpieczenie organizacji przed zmniejszeniem sprawności działania wyrażającym się w stratach materialnych (np. zła jakość wyrobów) i pozamaterialnych (np. wadliwe wykorzystanie kadr),

funkcja kreatywna (inspirująca) – pobudzanie i inicjowanie działań służących podnoszeniu sprawności funkcjonowania organizacji.

Podział szczegółowy:

funkcja informacyjna (sygnalizacyjna) – kontrola dostarcza zarządzającym informacji niezbędnych do podejmowania prawidłowych decyzji, jak również zawiadamia kierownictwo o miejscach powstawania nieprawidłowości i powodach odchylenia od założonych norm i celów,

funkcja instruktażowa – kontrola wskazuje jak likwidować odchylenia i podpowiada rozwiązania,

funkcja pobudzająca – stosowanie środków stymulujących, które w konstruktywny sposób będą wykorzystywane w usprawnieniu pracy i będą pobudzająco wpływać na kontrolowanych,

funkcja profilaktyczna – zapobieganie niekorzystnym zjawiskom; istnieją trzy elementy tej funkcji: kontrola jako „straszak”, zapobieganie negatywnym skutkom podejmowania decyzji, upowszechnianie wzorców skutecznego działania,

funkcja korygująca – przywracanie stanu pożądanego,

funkcja kreatywna – skłanianie do lepszych wyników.

5. Rodzaje kontroli:

Kontrola menadżerska

Kontrola kierownicza

Kontrola funkcjonalna

Kontrola instytucjonalna

Kontrola strategiczna

5a. Kontrola menadżerska

Kontrola menadżerska to zorganizowany proces porównywania rzeczywistych rezultatów z tym co zostało zaplanowane oraz ocena powstałych odchyleń i formułowanie zaleceń dla zapewnienia skuteczności osiągnięcia planowanych celów.

Celem kontroli menadżerskiej jest:

- zapewnienie realizacji opracowanych planów i osiągnięcie zamierzonych celów,
- bieżące informowanie o odstępstwach i ich przyczynach od przyjętych założeń w planach,
- ewentualna weryfikacja planów strategicznych i operacyjnych przedsiębiorstwa,
- zapewnienie efektywnego i skutecznego zarządzania poprzez odpowiednio wczesne korekty i usprawnienia,
- stymulowanie efektywnego i optymalnego wykorzystania zasobów jednostki.

5b. Kontrola kierownicza

Kontrola kierownicza to rodzaj kontroli sprawowanej przez zwierzchnika nad podwładnymi w celu sprawdzenia prawidłowości wykonywanych przez nich zadań. Za pomocą kontroli kierowniczej można określić postęp w realizacji celów przedsiębiorstwa i zadań jego uczestników, odpowiednio wcześniej podjąć działania korygujące, porównać wyniki działalności menedżerów, utrzymać dyscyplinę ekonomiczną w organizacji.

5c. Kontrola funkcjonalna

Kontrola funkcjonalna to kontrola związana z funkcją, stanowiskiem kierowniczym w jednostce, do której obowiązków należą czynności kontrolne.

Cechy:

- selekcja najlepszych rozwiązań indywidualnych uogólnienie podobnych.
- kontrola realizowana przez zarządzającego.
- charakter nieobligatoryjny.
- operowanie głównie kontrolą bieżącą.

5d. Kontrola instytucjonalna

Kontrola instytucjonalna to kontrola prowadzona przez specjalne, wyodrębnione organy kontroli, np. w urzędach wojewódzkich- wydziały kontroli, w ministerstwach- departamenty.

Cechy:

- dokonywanie kontroli przez specjalnie powołany w tym celu zespół.
- ustalony z góry i formalnie ujęty tryb postępowania.
- obligatoryjny i jednolity dla wszystkich charakter kontroli.
- operowanie głównie kontrolą końcową.

5e. Kontrola strategiczna

Jest to rodzaj kontroli, której celem jest zapewnienie skutecznego dostosowania organizacji do otoczenia i jej działania w kierunku realizacji celów strategicznych.

Jest to kontrola pięciu obszarów skutecznej strategii:

- kontrola struktury
- kontrola przywództwa
- kontrola technologii
- kontrola zasobów ludzkich
- kontrola systemów informatycznych

Robert Wręczycki

