

Planowanie i kontrolowanie w organizacji

Skrócony zarys problematyki

PLANOWANIE

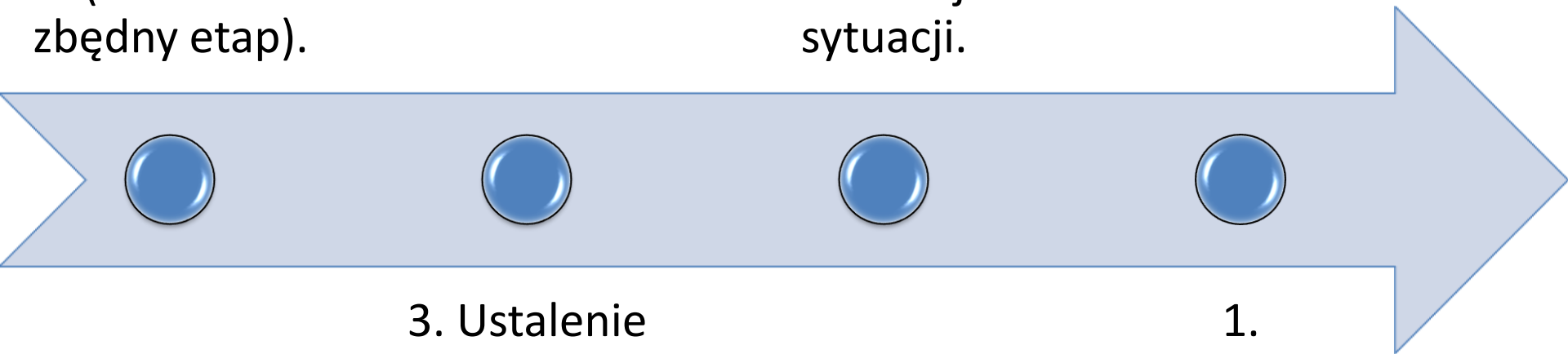
Proces planowania

4.
Opracowanie
zbioru działań
(czasami
zbędny etap).

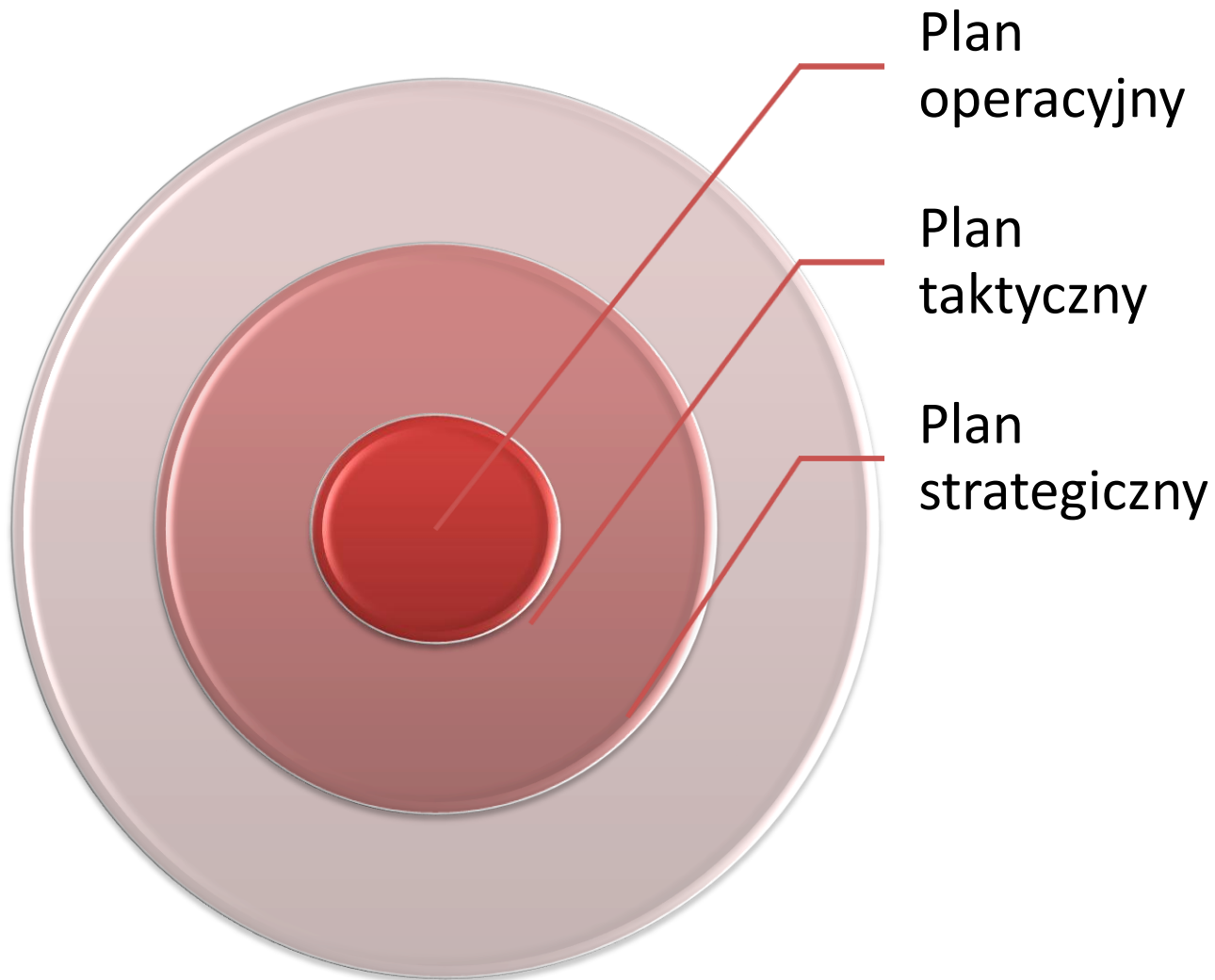
2. Określenie
obecnej
sytuacji.

3. Ustalenie
tego co
sprzyja i tego,
co
przeszkadza.

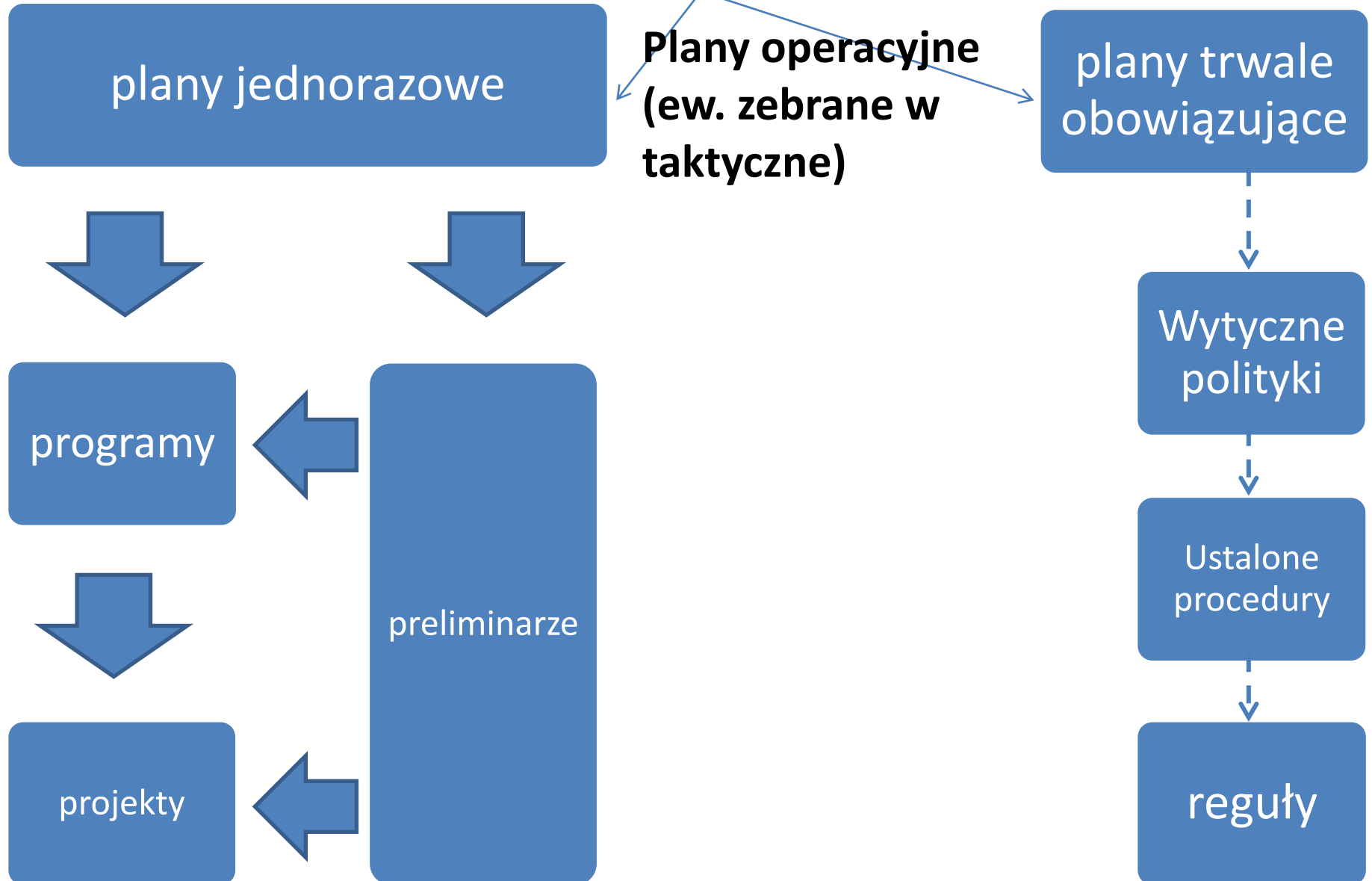
1.
Ustanowienie
celów.



Rodzaje planów (kryterium wielowymiarowe)



Plany strategiczne (kryterium trwałości)



Objaśnienia

programy

- Dotyczą sporych zbiorów zadań; określają zasadnicze etapy osiągnięcia celu, podmioty odpowiedzialne za każdy z etapów, ich kolejność, czas trwania i termin zakończenia.

projekty

- Uszczegółowiony odrębny fragment programu;
- Reguły wiążące co do zadań i czasu.

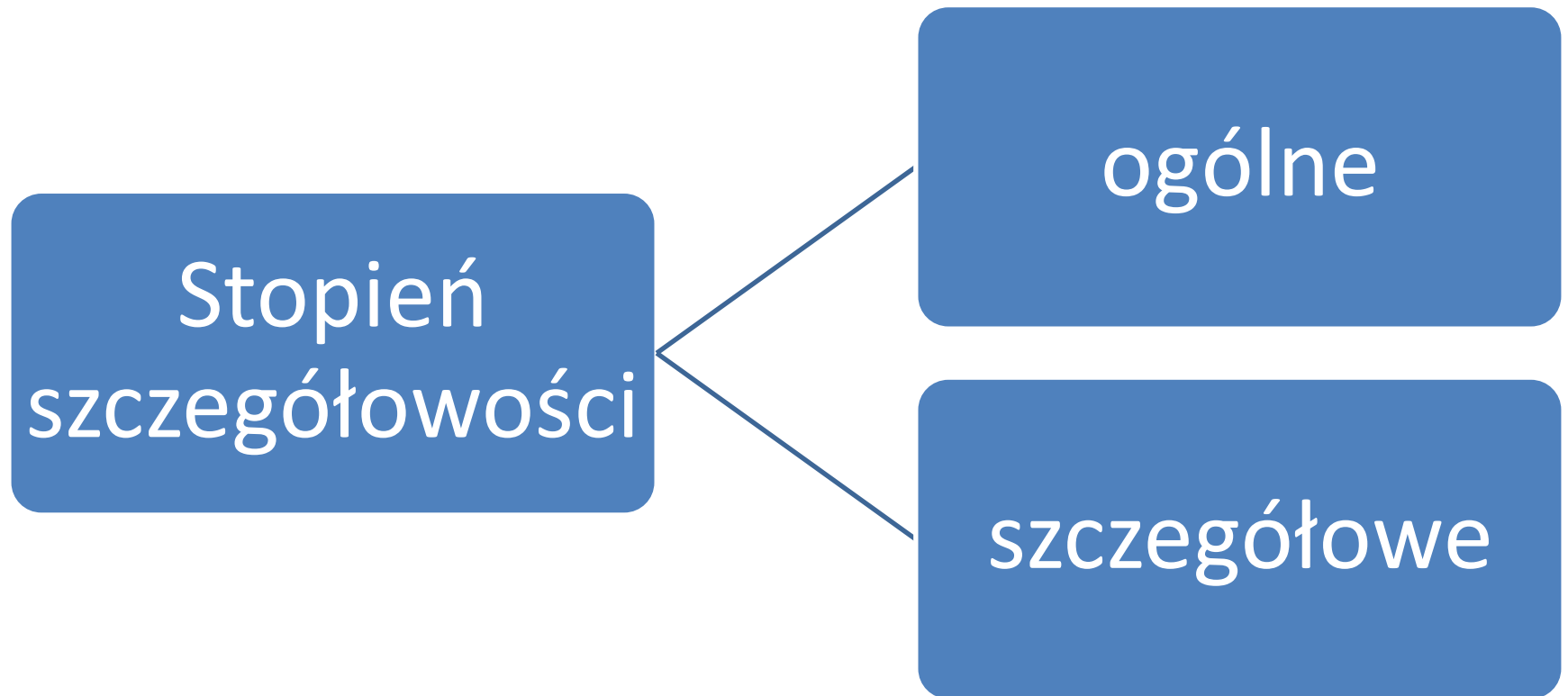
Preliminarze budżetowe

- Określa wielkość zasobów finansowych przeznaczonych w danym czasie na realizację danego zadania.

Procedury, a reguły

- **Procedury** służą realizacji konkretnych polityk. Stanowią zbiór szczegółowych instrukcji, dotyczących wykonywania serii czynności realizowanych często, bądź systematycznie.
- **Reguły** koncentrują się na określaniu „co wolno, a czego nie”.

Inne kryteria podziału planów



Średniokresowe
(rok – 5 lat)

Długookresowe
(kilka –
kilkanaście lat)

Krótkookresowe
(do jednego roku)

**Horyzont
czasowy**

```
graph TD; A[Średniokresowe (rok – 5 lat)] --> C((Horyzont czasowy)); B[Długookresowe (kilka – kilkanaście lat)] --> C; D[Krótkookresowe (do jednego roku)] --> C;
```

Kryterium podmiotowe

```
graph TD; A[Kryterium podmiotowe] --> B[Całe organizacje]; A --> C[Poszczególne części składowe organizacji];
```

Całe
organizacje

Poszczególne
części składowe
organizacji

Zakres przedmiotowy

```
graph TD; A[Zakres przedmiotowy] --> B[całościowe]; A --> C["Odcinkowe (dot. celów i sposobu ich realizacji w poszczególnych obszarach)"]; A --> D["Kompleksowe (obejmują kilka wydzielonych obszarów instytucji)"];
```

całościowe

Odcinkowe (dot. celów i sposobu ich realizacji w poszczególnych obszarach)

Kompleksowe (obejmują kilka wydzielonych obszarów instytucji)

Kontrolowanie

Pojęcie kontroli w nauce organizacji i zarządzania

- Proces mający zapewnić zgodność podejmowanych działań z planowanymi, jak również ułatwić kadrze kierowniczej sprawdzenie skuteczności czynności związanych z wykonywaniem wszystkich funkcji zarządzania oraz podjęcie ewentualnych działań korygujących.

Funkcje kontroli

- **Informacyjna,**
- **Instruktażowa,**
- **Pobudzająca** (stosowanie stymulatorów podnoszących poziom motywacji kontrolowanych do sprawniejszych działań),
- **Profilaktyczna** (zapobieganie niekorzystnym zjawiskom).

Etapy kontroli wg Griffina

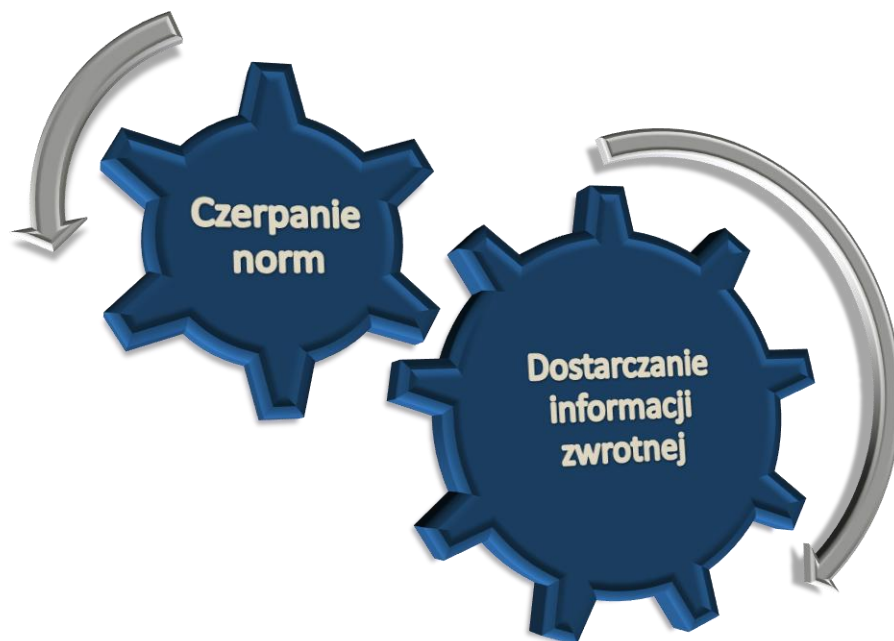
Ustalenie obowiązujących norm

Pomiar wykonania (efektywności wyników)

Porównanie wyników z normami

Podjęcie stosownych działań korygujących.

Relacja kontroli do pozostałych funkcji zarządzania



Kryteria kontroli

Kryterium przedmiotowe (treść)

- **Co kontrolujemy?** (zasoby, działania, organizację)

Kryterium podmiotowe

- **Kto dokonuje kontroli?**

Kryterium cech organizacyjnych

- Np. kontrola funkcjonalna czy instytucjonalna?

Kryterium usytuowania organów

- Kontrola wewnętrzna czy zewnętrzna?

Kryterium trybu kontroli

- Formalna, merytoryczna, dokumentacyjna, czy rzeczowa?
(czasem wyróżnia się też strategiczną)

Kryterium okresu objętego kontrolą

- Kontrola wstępna, bieżąca, czy końcowa?

Kontrola strategiczna

- W **ujęciu szerszym** dotyczy celów etapowych, niezależnie od ich charakteru (pełniących jednak rolę podstawowego ogniwa w danym obszarze przedmiotowym i przedziale, jak również w kluczowych obszarach efektywności/zadaniach kluczowych/punktach krytycznych). W **ujęciu węższym** odpowiada trzem aspektom wyróżnianym przez Bielskiego, tj. **strategicznej kontroli założeń, strategicznej kontroli realizacji, czy wreszcie strategicznemu nadzorowi.**

Systemy kontroli

- ❑ **Kontroli biurokratycznej** (akcent położony na władzę formalną i przepisy organizacyjne),
- ❑ **Kontroli klanowej** (określa wspólne wartości, normy, tradycje, rytuały, przekonania jako podstawy do wyznaczania pożądanych sposobów postępowania członków organizacji),
- ❑ **Kontroli angażującej pracowników,**
- ❑ **Kontroli rynkowej** (wykorzystanie mechanizmów rynkowych, tj. konkurencji cenowej czy względnego udziału w rynku; nastawiony na otoczenie).

Dziękuję za uwagę!