

KONTROLA

DEFINICJA KONTROLI

(nie lubiana funkcja zarządzania)

Kontrola to badanie i ocena działania ludzi oraz przebiegu procesów.

Funkcje kontrolne można podzielić na następujące subfunkcje:

- określenie mierników oceny wykonania zadań,
- porównanie mierników realizacji z założonymi,
- podejmowanie działań korygujących w sytuacji, kiedy występują między nimi odstępstwa.

FUNKCJE KONTROLI

Funkcję ochronną kontroli (zapobiegającą) polegającą na zabezpieczeniu przed pomniejszeniem sprawności organizacji, wyrażającym się w stratach materialnych (np. zła jakość wyrobów) i pozamaterialnych (złe wykorzystanie kadr).

Funkcję kreatywną inspirującą, która spełnia się w pobudzaniu i inicjowaniu działań, które służą podniesieniu sprawności funkcjonowania organizacji.

FUNKCJE KONTROLI

INFORMACYJNA polegającą na sygnalizacji stopnia realizacji zadań, efektów i nieprawidłowości,

PROFILAKTYCZNA dla ułatwienia uniknięcia nieprawidłowości, kontrola występuje tu jako "straszak",

KORYGUJĄCO - OCHRONNA mającą za zadanie przywracanie stanu pożądanego,

KREATYWNA, której celem jest skłanianie do lepszych rezultatów,

INSTRUKTAŻOWA po to aby wskazać jak likwidować odchylenia i podpowiadać rozwiązania,

POBUDZAJĄCA - której zadaniem jest wywołanie zamienionych zmian w osobowości kontrolnych.

Formy kontroli

Powszechnie wyróżnia się trzy poziomy lub
inaczej mówiąc trzy następujące formy
kontroli:

operacji,
organizacyjną,
strategiczną.

Formy kontroli

Kontrola operacji ma następujące formy:

wstępna, procesu i końcowa.

Kontrola wstępna lub kontrola prewencyjna zwana też jest kontrolą zasilania, dotyczy elementów wchodzących do systemu na najwcześniejszym etapie całego procesu.

I tak w browarach kontroluje się jęczmień, wodę i inne surowce zanim zostaną one skierowane do procesu produkcyjnego. Podobnie dzieje się w innych branżach przemysłowych np. badania mleka zanim zostanie z niego zrobione masło lub jogurty.

Kontrola wstępna zajmuje się analizą jakości lub ilości odpowiednich zasobów finansowych, rzeczowych, ludzkich i informacyjnych zanim stanie się one faktyczną częścią systemu.

Formy kontroli

Kontrola procesu zwana też niekiedy kontrolą transformacji, odbywa się w trakcie procesu przetwarzania lub też w trakcie działalności organizacji.

Polega ona na zastosowaniu zasad sprzężeń zwrotnych. Na podstawie kontroli całości działalności lub pewnej jej części podejmowane są decyzje korygujące.

Przykładem może być kontrola jakości elementów w procesie produkcji samochodów. Te elementy, które nie spełniają założonych norm technologicznych są z poprawiane ewentualnie eliminowane.

W konsekwencji finalny produkt tu samochód mniej psuje się i w związku z tym efekt uzyskuje organizacja - mniej napraw serwisowych i lepsza opinia o produkcie jak też klient mniej straconego czasu na usuwanie usterek.

Formy kontroli

Kontrola końcowa, która dotyczy analizy jakości i ilość produktów lub wyników działania organizacji po zakończeniu procesu transformacji.

Jest to kontrola, która jest mniej skuteczna niż kontrola procesu. Wynika to z faktu, że już o wiele trudniej jest skorygować popełnione błędy, po wykonaniu zadania niż w jego trakcie.

Jednak nie dopuszczeniu do obrotu źle wykonywanego produktu przynosi takie korzyści, że nie trzeba naprawiać źle wykonanego wytworu, jak też firma nie traci zaufania klientów.

Wyniki końcowej kontroli mogą stanowić obiektywne przesłanki nagradzania i karania pracowników.

Kontrola organizacyjna
obejmuje dwie następujące formy kontroli:

kontrolę biurokratyczną i

kontrolę angażującą pracowników.

W praktyce stosuje się rozwiązania mieszane.

Kontrola biurokratyczna

jest taką formą kontroli,
która stosuje formalnie i mechaniczne rozwiązania.

Kontrola taka realizowana jest najczęściej przez specjalistyczną komórkę organizacyjną, która nosi takie nazwy jak sekcja lub dział kontroli lub kontroli wewnętrznej.

Kontrola biurokratyczna umieszczona jest też wewnątrz innych komórek organizacyjnych np. działu kadrowego lub finansowego.

Celem kontroli biurokratycznej jest wymuszenie podporządkowania się pracowników przepisom zawartych w odpowiednich aktach regulacyjnych.

Organizacje stosujące ten typ kontroli są to organizacje o małej rozpiętości kierowania i wielu szczeblach pośrednich.

Kontrola angażująca pracowników czyli kontrola partycypacyjna.

Ten typ kontroli oparty jest na nieformalnych rozwiązaniach organizacyjnych, które wykorzystują wkład pracowników.

Kontrola z angażującą pracowników wykorzystuje w szerokim zakresie normy grupowe, silną kulturę przedsiębiorstwa i samokontrolę zachowań.

KONTROLA STRATEGICZNA JEST TO KONTROLA NA NAJWYŻSZYM SZCZEBLU ORGANIZACJI.

Jej zadaniem jest sprawdzenie, w jakim stopniu działania podejmowane w organizacji odpowiadają długofalowym celom wyznaczonym w procesie planowania strategicznego w ramach zarządzania strategicznego.

Kontrola strategiczna różni się od wcześniejszych form kontroli tym, że w zarządzaniu strategicznym trudno jest jednoznacznie określić różnicę między stanem pożądanym a realizowanym.

Trajektoria zmian organizacyjnych nie przebiega liniowo — przypomina raczej wstęgę wyznaczaną przez amplitudy zmian zachodzących w odpowiedzi na dynamiczne otoczenie.

Z tego względu kontrola strategiczna powinna być traktowana jako proces ciągły, towarzyszący nieustannie planowaniu strategicznemu.

Nie może ona zatem pełnić jedynie funkcji końcowego etapu planowania.

Kontrola strategiczna powinna być rozumiana jako proces stałego monitorowania planów strategicznych oraz ich realizacji, z uwzględnieniem aktualności założeń, w celu jak najwcześniejszego sygnalizowania zagrożeń i konieczności zmiany kierunku rozwoju organizacji.

W kontroli strategicznej możemy wyróżnić trzy następujące typy kontroli :

strategiczny nadzór który jest funkcją całościową, jest ona w zasadzie nie ukierunkowaną na jakiś określony konkretny obiekt.

Dotyczy ona wszystkich problemów związanych z rozwojem i zmianami w organizacji, jest ona nadrzędna dla dwóch pozostałych typów kontroli a mianowicie:

- strategiczna kontrola założeń przyjętych w planowaniu strategicznych,**
- strategiczna kontrola realizacji a więc kontroli nad sposobem wypełnienia przyjętych celów strategicznych.**

W sytuacji kiedy w organizacji nie ma zakłóceń i przyjęte cele strategiczne są w pełni realizowane, nie powinno podejmować się działań korekcyjnych

Jest to jednak bardzo trudno, ponieważ organy kontrolne pragną się "wykazać" i bardzo często przeszkadzają zamiast pomagać. Uwaga ta dotyczy nie tylko kontroli strategicznej ale również kontroli każdego innego typu.

Kontrola problemowa

Jest to zatem analiza działalności organizacji z punktu widzenia interesującego nas obszaru jej funkcjonowania.

Przykładowo może być to:

**kontrola finansowa,
kontrola działalności produkcyjnej,
kontrola marketingowa,
kontrola źródeł zaopatrzenia,
kontrola kwalifikacji kadry zatrudnionej w organizacji.**

Ten typ kontroli nie pozwala na całkowitą ocenę organizacji a tylko jej wybranych fragmentów, które decydent o przeprowadzeniu kontroli uznaje za ważne. Jedną z najbardziej istotnych w tym zakresie jest kontrola finansowa.

Kontrola finansowa

koncentruje się na akumulacji funduszu potrzebnych do funkcjonowania organizacji oraz na odpowiednim ich rozdziale, aby zapewnić jej przetrwanie i rozwój.

Kontrola finansowa widoczna jest szczególnie w kontroli wstępnej oraz wynikowej.

Podstawowe elementy kontroli wynikowej są realizowane przy pomocy trzech następujących raportów finansowych.

Zestawienie bilansowe. Zestawienie bilansowe jest okresowym przeglądem struktury finansowej organizacji w danym punkcie czasu, ujmowanym w kategoriach aktywów, pasywów i kapitału akcyjnego.

Z zestawień bilansowych wyprowadza się cały szereg takich mierników, będących przedmiotem kontroli jak: stosunek kapitału obcego do kapitału własnego, szybkość obiegu kapitału.