



# KONTROLA W ORGANIZACJI

---

## Organizacja i Zarządzanie

Wykład 09

dr Adam Salomon

Katedra Transportu i Logistyki,

Wydział Nawigacyjny Uniwersytetu Morskiego w Gdyni

# *Znaczenie kontroli*

- 1) **w sensie ogólnym** – kierowanie;
- 2) **w sensie technicznym** – badanie faktów;
- 3) **w sensie organizacyjno-prawnym** – badanie wyznaczonego i faktycznego zachowania ludzi lub urządzeń oraz przyczyn stwierdzonych pod tym względem odchyłeń.



# *Pojęcie kontroli*

- **Kontrola to proces śledzenia wyników** i przebiegu wykonywania zadań, porównywania ich z celami i korygowania wszelkich większych odchyłeń, tak aby rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi.



# ***Czynniki organizacyjne stwarzające potrzebę kontroli***

- 1) zmienne otoczenie;
- 2) złożoność organizacji;
- 3) błędy pracowników;
- 4) potrzeba delegowania władzy przez kierowników.



# ***Funkcje kontroli***

- 1) informacyjna;
- 2) profilaktyczna;
- 3) korygująco-ochronna;
- 4) kreatywna, inspirująca;
- 5) instruktażowa;
- 6) pobudzająca.



# Pojęcie i cel audytu

- **Audyt** to ocena organizacji, zadań, procesów i produktów.
- Jego celem jest weryfikacja, czy **cele i zamierzenia** wyznaczone przez organizację **są osiągnane** lub czy jej **działania** pozostają w zgodzie z zaakceptowanymi **standardami, normami, statusem** czy **praktykami**.



# *Pojęcie i cel controllingu*

- **Controlling** to system zarządzania koordynujący procesy planowania, kontroli oraz zasilania w informacje, a tym samym umożliwiający sterowanie przedsiębiorstwem z punktu widzenia wyznaczonych celów.
- **Celem controllingu** jest przeprowadzanie korekt i sprawowanie nadzoru nad różnymi dziedzinami działalności firmy.
- Jest to proces kompleksowy, w którym dochodzi do scalania czynności koordynacyjnych, kontrolnych, informacyjnych i planistycznych.

# *Rodzaje kontroli (1/2)*

- ze względu na **okres objęty kontrolą** wyróżnia się kontrolę: **prewencyjną, bieżącą, po fakcie**;
- ze względu na **poziom (szczebel) w organizacji** wyróżnia się kontrolę: **operacji, organizacyjną, strategiczną**;
- ze względu na **rodzaj ocenianych zasobów organizacji** wyróżnia się kontrolę: **zasobów rzeczowych, zasobów społecznych, zasobów finansowych i zasobów informacyjnych**;
- ze względu na **przedmiot kontroli** wyróżnia się kontrolę: **operacji (produkcji), finansową, działań marketingowych, prac badawczo-rozwojowych, aspektów prawnych**;
- ze względu na **usytuowanie organu kontroli** wyróżnia się kontrolę: **wewnętrzną i zewnętrzną**;



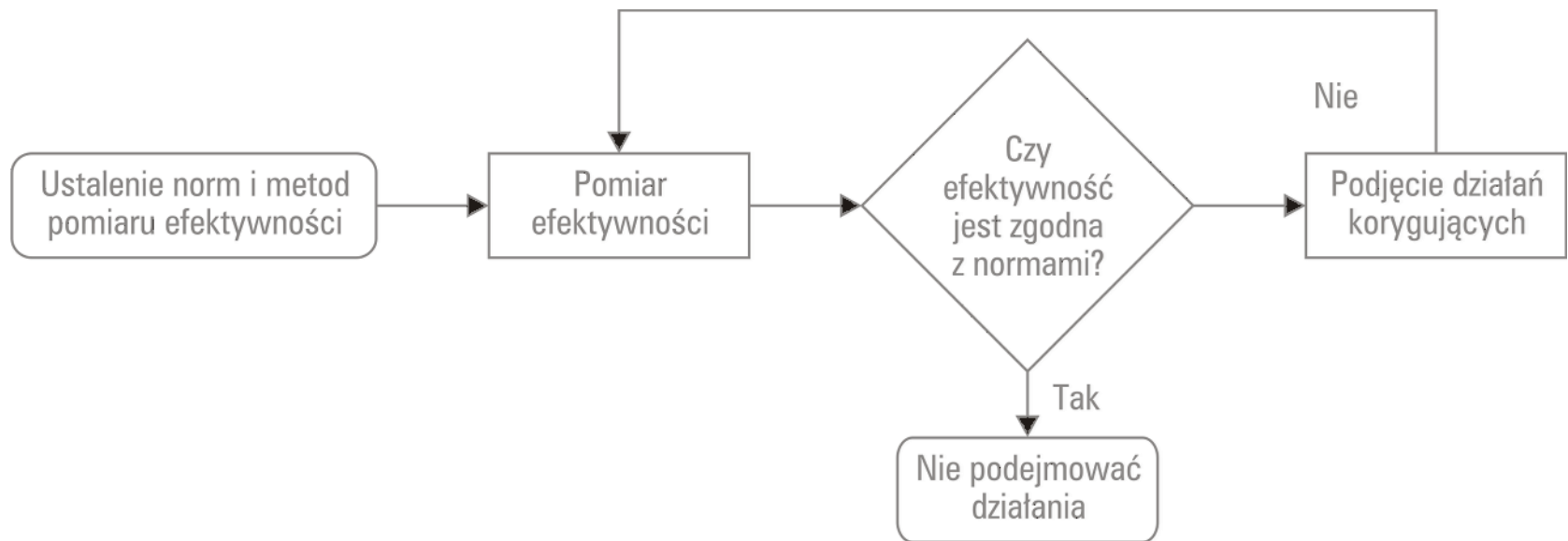
## *Rodzaje kontroli (2/2)*

- ze względu na **okres objęty kontrolą** wyróżnia się kontrolę: **prewencyjną, bieżącą, po fakcie**;
- ze względu na **poziom (szczebel) w organizacji** wyróżnia się kontrolę: **operacji, organizacyjną, strategiczną**;
- ze względu na **rodzaj ocenianych zasobów organizacji** wyróżnia się kontrolę: **zasobów rzeczowych, zasobów społecznych, zasobów finansowych i zasobów informacyjnych**;
- ze względu na **przedmiot kontroli** wyróżnia się kontrolę: **operacji (produkcji), finansową, działań marketingowych, prac badawczo-rozwojowych, aspektów prawnych**;
- ze względu na **usytuowanie organu kontroli** wyróżnia się kontrolę: **wewnętrzną i zewnętrzną**.

# ***Nadzór korporacyjny jako specyficzny rodzaj kontroli***

- W **perspektywie prawnej** nadzór korporacyjny to sieć instytucji określonych przez prawo spółek, prawo pracy i regulacje rynku finansowego.
- W **perspektywie ekonomicznej** nadzór korporacyjny to mechanizmy instytucjonalne regulujące stosunki między uczestnikami kontraktów, w tym zwłaszcza między menedżerami i udziałowcami przedsiębiorstw.

# Proces kontroli



# ***Etapy procesu kontroli (1/4)***

**Pierwszym etapem** procesu kontroli jest **ustalenie norm**, czyli celów, z którymi porównywane będą późniejsze wyniki. Na tym etapie powinno się również ustalić sposób ich oceny, tak aby był on zrozumiały dla wszystkich.



## *Etapy procesu kontroli (2/4)*

**Drugim krokiem** w procesie kontroli jest **pomiar efektywności**, czyli ocena rzeczywiście wykonanych zadań oraz stopnia zrealizowania zamierzeń.

Skuteczna kontrola wymaga ustalenia odpowiednich **mierników**.



## *Etapy procesu kontroli (3/4)*

**Trzecim etapem** procesu kontroli jest **porównywanie zmierzonego wyniku z normami** ustalonymi w pierwszym etapie. Możliwe są trzy sytuacje:

- wynik = norma,
- wynik < norma,
- wynik > norma.



# ***Etapy procesu kontroli (4/4)***

**Czwartym (ostatnim) etapem** procesu kontroli jest **ocena wyników i podjęcie działań korygujących**, jak:

- 1) utrzymanie *statusu quo*;
- 2) korekta odchyleń;
- 3) zmiana norm.



# *Skuteczny system kontroli*

- 1) Musi właściwie określać proporcje między bieżącą korektą a doskonaleniem procesu w przyszłości.
- 2) Nie może przekraczać uzasadnionych wydatków.
- 3) Powinien pozostawać w zgodzie z rzeczywistością.
- 4) Ma przynosić oczekiwane informacje.
- 5) Musi być monitorowany.
- 6) Powinien wykazywać się elastycznością.
- 7) Musi być wewnętrznie spójny.
- 8) Uczestnicy kontroli powinni go akceptować.



# ***Cechy efektywnej i skutecznej kontroli***

- 1) realność;
- 2) koordynacja z całym procesem zarządzania;
- 3) elastyczność;
- 4) wewnętrzna spójność;
- 5) normatywność i operacyjność;
- 6) jasne i wiarygodne przekazywanie informacji kontrolnych;
- 7) akceptacja przez wszystkich członków organizacji.

# ***Czynniki sytuacyjne wpływające na efektywność kontroli***



- 1) wielkość organizacji;
- 2) zajmowane przez daną osobę stanowisko w hierarchii organizacyjnej;
- 3) stopień decentralizacji;
- 4) kultura organizacyjna;
- 5) znaczenie danej czynności.

# ***Opór wobec kontroli powoduje:***

- 1) nadmiernie rozbudowana kontrola;
- 2) błędy w koncentracji;
- 3) nagradzanie nieefektywności;
- 4) odpowiedzialność za wyniki.



# Podsumowanie

- **Kontrola** jest jedną z funkcji kierowniczych, która odnosi się do **ciągłego monitorowania czynności** wykonywanych na podstawie wcześniej ustalanych celów.
- Mimo że funkcja kontroli występuje na końcu cyklu zarządzania, to dla efektywności i skuteczności założonego celu należy ją uwzględnić przez cały czas dążenia do niego.





**Dziękuję za uwagę.  
Zapraszam na kolejne zajęcia.**