

Zarządzanie i Marketing

Dr inż. Eryk Szwarc

e-mail: eryk.szwarc@tu.koszalin.pl
pokój: 106-A

Konsultacje i dodatkowe informacje:
kpiz.tu.koszalin.pl

Przesłanki do stosowania kontroli

- Zmiany zachodzące w otoczeniu wymuszają na organizacjach konieczność dokonywania korekt w zakresie i sposobie działania.
- Tempo i dynamika zmian otoczenia skutkują skróceniem czasu możliwej reakcji ze strony organizacji.
- Oznacza to, że poprawność funkcjonowania organizacji w coraz większym stopniu warunkowana jest właściwą realizacją procesu kontroli, która stopniowo przestaje orientować się na przeszłość i w coraz większym stopniu zaczyna otwierać się na przyszłość, uwzględniając tym samym perspektywę funkcjonowania organizacji.

Istota kontroli

Realizacja funkcji kontroli polega na takim ukształtowaniu systemu procesów w organizacji aby osiągnane efekty były zgodne z założonymi celami, a w przypadku wystąpienia odchyleń, była możliwa szybka korekta i rewizja planów

Kontrolowanie jako funkcja zarządzania

- Funkcja kontroli jako funkcja zarządzania realizowana jest w organizacji przez kierownictwo osobiście bądź też poprzez wyspecjalizowany aparat kontroli.
- Na podstawie wyników kontroli kierownictwo podejmuje działania, mające na celu usunięcie nieprawidłowości w realizacji zadań, zmierzających do osiągnięcia złożonego stanu.
- Najczęściej przybierają one formę decyzji lub zaleceń adresowanych do podmiotu kontrolowanego.

Typy kontroli

Kontrola wstępna:

ma charakter prewencyjny, celem jej jest zapobieżenie przyszłym, potencjalnym odstępstwom od przyjętych założeń

Kontrola bieżąca:

bieżąca, wykonywana równolegle z kontrolowanymi działaniami

Kontrola doraźna:

przeprowadzana w razie potrzeby, mająca zatem charakter interwencyjny

Kontrola końcowa:

jest podstawowym, najczęstszym typem kontroli polega ona na porównaniu ostatecznych efektów danego działania z przyjętymi uprzednio standardami

Etapu procesu kontroli

1. opracowanie standardów i kryteriów
2. ocena działań w stosunku do standardów
3. wskazanie jak usunąć ewentualne odchylenia

Klasyczne trzy sposoby zachowania:

- nie podejmować żadnych działań korekcyjnych
- usuwać odchylenia
- zweryfikować standardy kontrolne

Czy kontrola zawsze się opłaca?

- Efekty uzyskane w wyniku kontroli powinny zatem przewyższać nakłady na przeprowadzenie działań kontrolnych.
- Nakłady te to przede wszystkim nakłady czasu pracy kierowników i innych osób przeprowadzających działania kontrolowane, na zbieranie, przekazywanie i analizę informacji, a także nakłady na różnego rodzaju środki techniczne wykorzystywane w procesie kontroli.
- W przypadku przedsiębiorstwa, gdy dodatkowy zysk uzyskany dzięki systemowi kontroli jest mniejszy od kosztów funkcjonowania tego systemu, wówczas taka kontrola jest po prostu nieekonomiczna.

Controlling

Osoby zajmujące się nim dokonują na bieżąco analizy porównawczej typu plan - wykonanie i sterują w taki sposób procesami w firmie, ażeby nie dopuścić do popełnienia błędów i występowania odchyleń zarówno w czasie teraźniejszym, jak i w przyszłości

Kontrola vs controlling

Kontrola nastawiona jest z założenia na wyniki z przeszłości, jest zatem analizą ex post, natomiast podstawowym założeniem tkwiącym u podstaw controllingu jest koncentracja na przyszłości

Działania w controllingu

Wdrożenie założeń, odnoszących się do realizacji procesów w organizacji. Założenia te, wyznaczające ograniczenia controllingu, obejmują działania:

- wytyczenie celów i obowiązków - cele ustalone we współpracy z dyрекcją przedsiębiorstwa i wynikające z tego zadania są wyraźnie określone dla każdego wydziału
- delegowanie uprawnień - dyrekcja przedsiębiorstwa przenosi na pracowników zarządu stosowane kompetencje oraz odpowiedzialność
- wymiana - kierownicy muszą w ramach podległych im wydziałów prowadzić podział obowiązków między poszczególnych pracowników oraz muszą informować ich w odpowiednim czasie i zakresie, umożliwiając w ten sposób prawidłowe i terminowe wypełnianie obowiązków
- doradztwo - powinno dotyczyć kierownictwa przedsiębiorstwa oraz innych pracowników zarządu
- siła twórcza - każdy pracownik powinien aktywnie uczestniczyć w współkształtowaniu swego miejsca pracy
- kontrola - realizowana regularnie przez dyrekcję dotyczy realizacji wyznaczonych celów w poszczególnych wydziałach oraz samokontroli kierowników wydziałów
- dokształcanie - niezbędne dla zachowania równowagi między potencjałem możliwości kierowników a wypełnianymi przez nich zadaniami

PODSUMOWANIE

- tempo i dynamika zmian w otoczeniu wymuszają na organizacjach korekty w zakresie i sposobie działania
- korekty takie możliwe są dzięki realizacji funkcji kontroli
- kontrola jest ciągłym, realizowanym w trzech etapach procesem
- współcześnie funkcję kontroli zastępuje się controllingiem
- nie ma jednego uniwersalnego modelu systemu controllingu, który mógłby być wdrożony w każdym przedsiębiorstwie