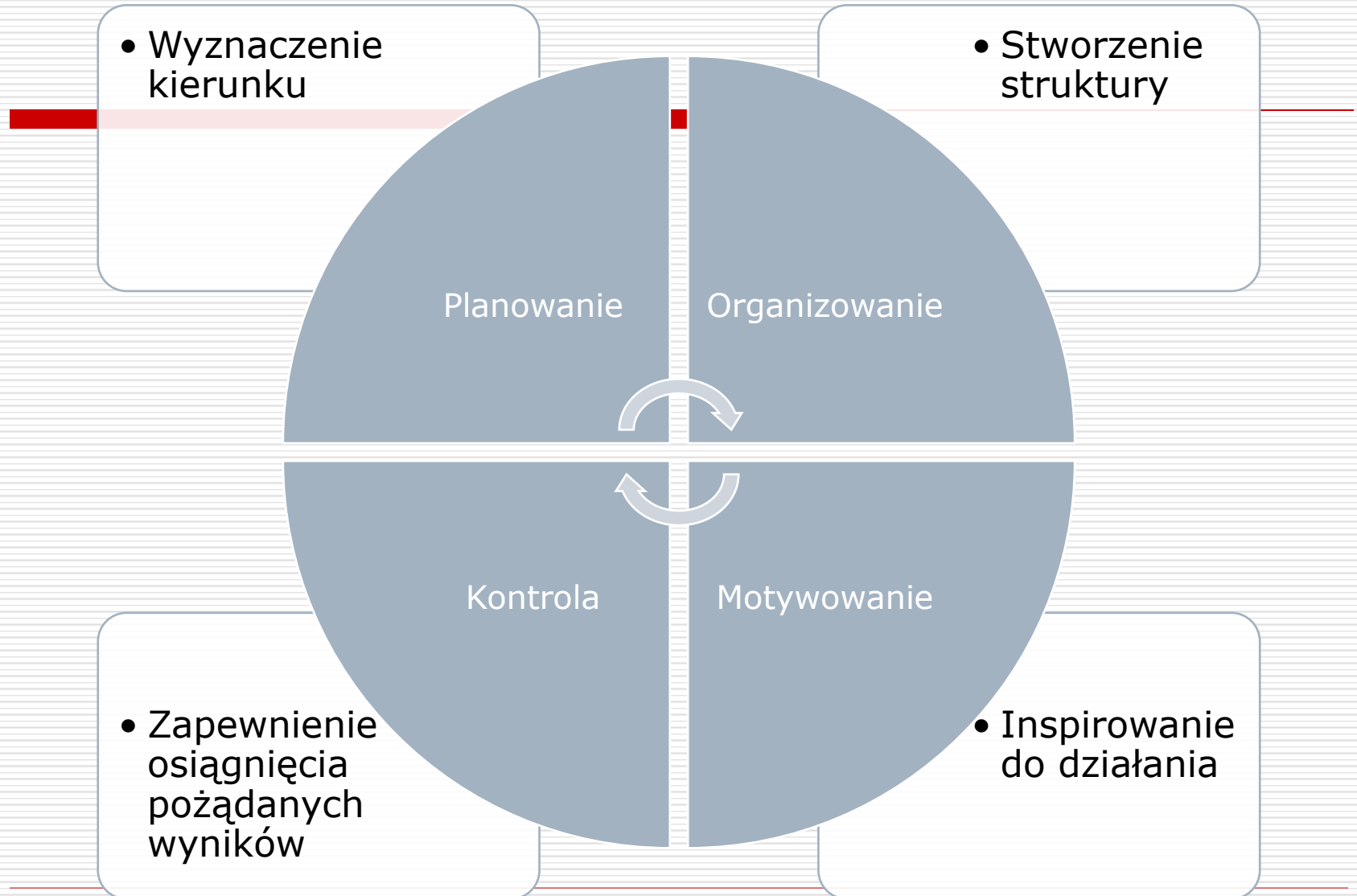


# Kontrola

---

# Funkcje zarządzania



# Kontrola

---

porównanie tego, co jest wykonywane lub tego, co zostało już wykonane, z pewnym pożądanym wzorcem (systemem norm) oraz korektę takich odchyleń od wzorca, które przekraczają wyznaczony próg tolerancji

# Podstawowa funkcja kontroli

---

Jest wykonywana po to, aby zapewnić zgodność sposobu funkcjonowania instytucji z wieloma normami, zewnętrznymi i wewnętrznymi.

# Kierownicy wykonują funkcję kontrolną po to, aby:

---

- ❑ Mieć na bieżąco orientację co do zgodności sposobu, kierunku i stopnia zaawansowania realizacji zadań z obowiązującymi zasadami i planami.
  - ❑ Wiedzieć, czy i kiedy podejmować interwencję w nadzorowane procesy po to, aby powodować eliminację niedopuszczalnych odchyłeń od obowiązujących zasad i planów.
  - ❑ Wyjaśnić przyczyny występujących odchyłeń i ustalić sposoby ich eliminacji.
  - ❑ Dokonać oceny już zrealizowanych zadań i wyciągnąć wnioski dotyczące następnych cykli działania (by się uczyć).
-

# Rola kontroli dla pozostałych funkcji zarządzania:

---

- W ramach planowania sprawdzeniu i ocenie podlega zarówno racjonalność samej procedury, jak i tzw. cechy dobrego planu.
- W ramach organizowania sprawdzeniu i ocenie podlega poprawność zarówno samego procesu organizowania, jak i jego wytworów (struktur, dokumentów organizacyjnych).
- W ramach funkcji personalnej kontroli i ocenie podlegają zarówno zasady poprawnej konstrukcji systemów motywacyjnych, oceny, awansów, doskonalenia, jak i niektóre wartości społeczno- kulturowe, tj.: uczciwy dobór, sprawiedliwa ocena, równość szans itd.
- Kontrola jest źródłem informacji wykorzystywanych w realizacji wszystkich pozostałych funkcji i całego procesu zarządzania.

# Szczegółowe funkcje kontroli

---

1. Zapobiegawcza
2. Inspirująca
3. Pobudzająca
4. Instruktażowa
5. Informacyjna

# Znaczenie kontroli

---

1. Pomaga organizacji przystosować się do zmiennych warunków.
2. Ogranicza możliwość nakładania się błędów.
3. Pomaga zredukować złożoność organizacji.
4. Pomaga minimalizować (redukować) koszty.



# Obszary kontroli

---

Koncentracja na zasobach:

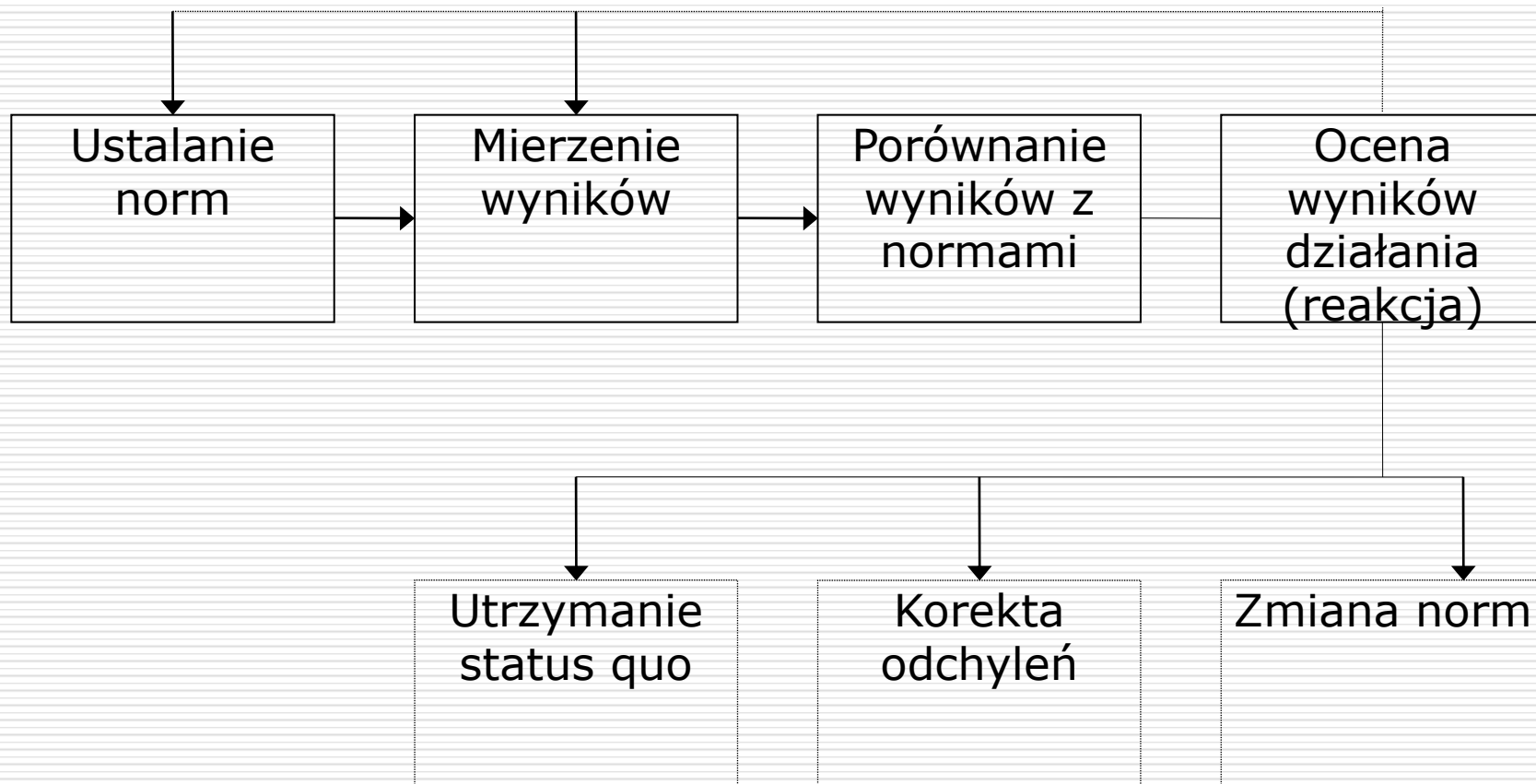
- ☐ rzeczowych,
- ☐ informacyjnych,
- ☐ ludzkich,
- ☐ finansowych.

Koncentracja na szczeblu:

- ☐ kontrola działalności operacyjnej
  - ☐ kontrola strategiczna
  - ☐ kontrola organizacyjna
-

# Etapy procesu kontrolowania

---



# Rodzaje kontroli

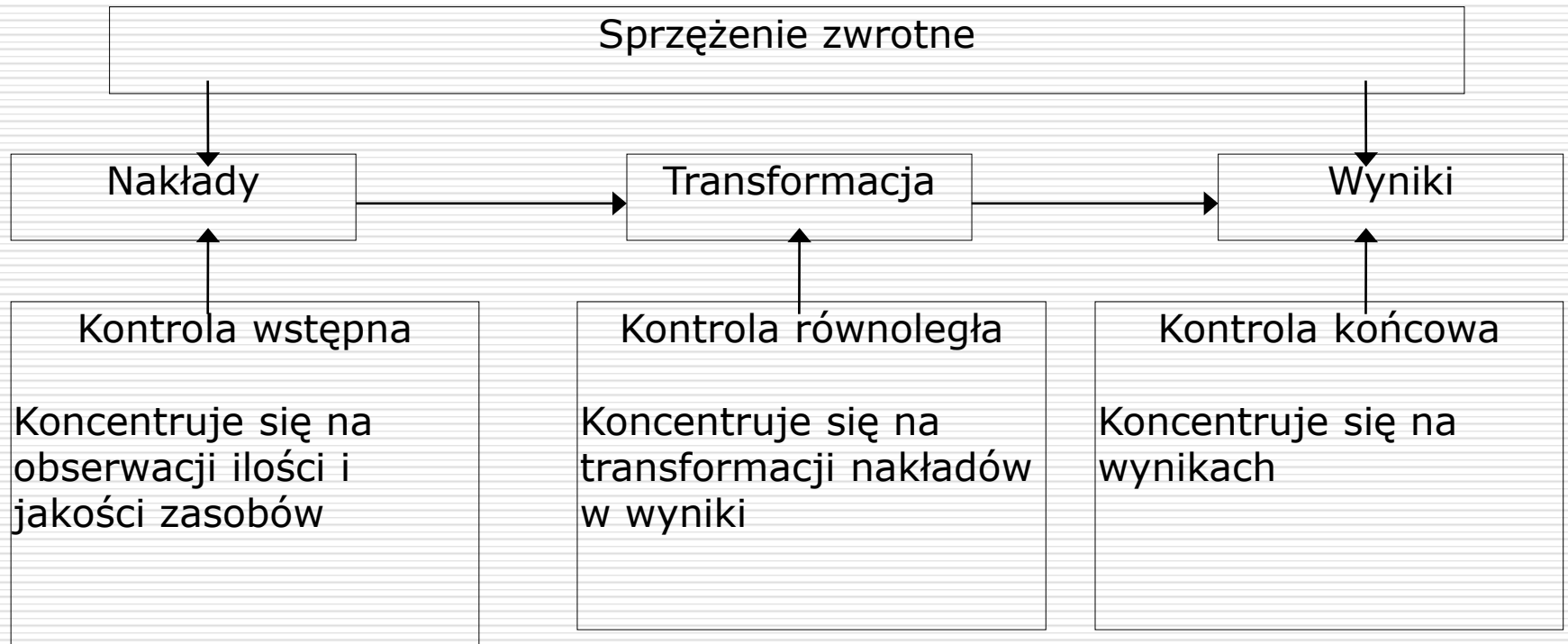
---

- ❑ Formalna i nieformalna
  - ❑ Kontrola funkcjonalna i instytucjonalna
  - ❑ Kontrola wewnętrzna i zewnętrzna
  - ❑ Kontrola wstępna (zapobiegawcza) i następną
-

# Rodzaje kontroli

---

## □ Kontrola wstępna, równoległa i końcowa



# Rodzaje kontroli

---

- ❑ Samokontrola, przez kierownika, przez zawodowych kontrolerów
  - ❑ Pełna (kompleksowa) i wycinkowa
  - ❑ Planowa i doraźna
  - ❑ Merytoryczna, dokumentacyjna, rzeczowa
-

# Rodzaje kontroli

## □ Kontrola biurokratyczna i angażująca pracowników

Element	Kontrola biurokratyczna	Kontrola angażująca pracowników
Cel podejścia do kontroli	Podporządkowanie pracowników	Zaangażowanie pracowników
Stopień sformalizowania	Ścisłe przepisy, formalne narzędzia kontroli, sztywna hierarchia	Normy grupowe, kultura, samokontrola
Oczekiwania dotyczące wyników	Nastawione na minimalny poziom możliwości do przyjęcia wyników	Nastawione na lepsze wyniki przekraczające minimalny poziom
Projekt organizacji	Smukła struktura, oddziaływanie "odgórne"	Struktura spłaszczona, rozłożone oddziaływanie
System nagradzania	Nastawiony na wyniki indywidualne	Nastawiony na wyniki grupowe
Współuczestnictwo	Ograniczone i formalne	Szerokie i nieformalne

# Kontrola zewnętrzna – obszary i instytucje

---

- ❑ przestrzegania przepisów dotyczących zasad prowadzenia gospodarki finansowej, wywiązywania się z obowiązku podatkowego i innych należności publicznych (kontrola skarbową, podatkową, celną, Najwyższa Izba Kontroli)
  - ❑ poszanowania praw osób wykonujących pracę najemną (PIP, ZUS)
-

# Kontrola zewnętrzna – obszary i instytucje

---

- ❑ przestrzegania praw osób trzecich, zasad obrotu gospodarczego oraz wymaganych przez prawo cech towarów (Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Państwowa Inspekcja Handlowa, Centralny Inspektorat Ochrony Danych Osobowych, Inspekcja Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych)
  - ❑ technicznych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej (dozór techniczny, Państwowa Straż Pożarna, Państwowa Inspekcja Sanitarna, Inspekcja Ochrony Środowiska, Inspekcja ds. Substancji i Preparatów Chemicznych, Inspekcja Farmaceutyczna)
-



# Wybór stylu kontrolowania

---

- ☐ Styl zarządzania
  - ☐ Cechy charakterystyczne organizacji
  - ☐ System mierzenia osiągnięć
  - ☐ Postawy pracowników
-