

# Kontrola:

- jest ostatnią funkcją realizowaną w procesie zarządzania
- *jest systematycznym wysiłkiem podjętym w celu ustanowienia norm działania, porównania ich z czynionymi postępami oraz podejmowania działań korekcyjnych, gdy jest to potrzebne, by zbliżyć wyniki do planu i oczekiwań.*
- „jest środkiem a nie celem w samym w sobie” (K. Adamiecki)
- **celem** procesu kontroli jest **podniesienie sprawności działania** organizacji przez **usuwanie nieprawidłowości**, jej przyczyn i źródeł oraz **pobudzenie działań naprawczych**.

W procesie kontroli można wydzielić następujące etapy:

1. Określenie **stanu pożądanego**.
2. Określenie **stanu faktycznego**.
3. **Porównanie** stanu pożądanego lub normy do stanu faktycznego.
4. **Analiza odchyleń**.
5. **Podjęcie decyzji interweniujących**.

# Funkcje kontroli:

- Ochronna
- Kreatywna
- Informacyjna
- Profilaktyczna
- Instruktarzowa
- Pobudzająca

# Formy kontroli:

- trzy poziomy :
  - kontrola **operacji**,
  - kontrola **organizacyjna**,
  - kontrola **strategiczna**.
  
- Kontrola operacji może przybrać następujące formy:
  - 
  - kontrola wstępna,
  - kontrola procesu
  - kontrola końcowa.

**Kontrola organizacyjna** obejmuje dwie następujące formy kontroli: kontrolę biurokratyczną i kontrolę angażującą pracowników.

W praktyce stosuje się rozwiązania mieszane.

<b>Element</b>	<b>Kontrola biurokratyczna</b>	<b>Kontrola angażująca pracowników</b>
<b>Cel podejścia do kontroli</b>	Podporządkowanie pracowników	Zaangażowanie pracowników
<b>Stopień sformalizowania</b>	Ścisłe przepisy, formalne narzędzia kontroli, sztywne hierarchia	Normy grupowe, kulturalna samokontrola
<b>Oczekiwania dotyczące wyników</b>	Nastawione na minimalny poziom możliwych do przyjęcia wyników	Nastawione na lepszy wyniki przekazujące poziom minimalny
<b>Projekt organizacji</b>	Wysmukła struktura oddziaływania "odgórne"	Spłaszczona struktura rozłożone oddziaływania
<b>System nagradzania</b>	Nastawiony na wyniki indywidualne	Nastawione na wyniki grupowe
<b>Współuczestnictwo</b>	Ograniczone i formalne	Szerokie i nieformalne

# Kontrola strategiczna:

- Jej zadaniem jest sprawdzenie na ile działania podejmowane w organizacji odpowiadają długofalowym zadaniom, które zostały wyznaczone w procesie planowania strategicznego.
- Możemy wyróżnić trzy następujące typy kontroli :
  - ü **strategiczny nadzór** który jest funkcją całościową
  - ü **strategiczna kontrola założeń** przyjętych w planowaniu strategicznym,
  - ü **strategiczna kontrola realizacji**

# Controlling w organizacji:

- jest pojęciem szerszym niż kontrola
- *Controlling oznacza w istocie **system sterowania** organizacji, **zorientowany na wynik** i realizowany poprzez planowanie, kontrolę i kierowanie. Wynika stąd, że Controlling jako system służy **do kontrolowania** ale jeszcze w większym stopniu **do profilaktyki**. (P. Szczepankowski)*
- Najczęstsze zastosowania controllingu obejmują następujące trzy obszary: finanse, marketing i logistykę.

# Cechy skutecznych systemów kontroli

przedstawione przez J. Stonera i Ch. Wankela są następujące:

- ściśłość
- aktualność
- obiektywizm i zrozumiałość.
- koncentracja na strategicznych punktach kontroli
- realizm ekonomiczny
- realizm organizacyjny
- koordynacja
- elastyczność
- normatywność i operacyjność
- akceptacja przez członków organizacji