

ZARZĄDZANIE I ZLDI, sem. 1

FUNCJE ZARZĄDZANIA (CZ 4.): KONTROLOWANIE

dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz

e-mail: mjanko@prz.edu.pl

<https://mjanko.v.prz.edu.pl>

Budynek „Arcus”, p. 418

Tel. 17-86-51-798



WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ



POLITECHNIKA
RZESZOWSKA
im. IGNACEGO ŁUKASIEWICZA

ZAMIAST CYTATU

Co ludzie chcą kontrolować?

swoje życie, pragnienia i emocje (samokontrola), parametry życiowe, słowa, rozmowę, przebieg konferencji, proces, maszynę, dostęp do czegoś, zasoby, zużycie czegoś, stan czegoś, poziom czegoś, zmiany, upływ czasu, ludzi, świat, pracę innych, pracę własną (psych. supervizja), bezpieczeństwo, zgodność czegoś z czymś itd.

a nawet... myśli, procesy zachodzące w przyrodzie ożywionej i nieożywionej

POJĘCIE KONTROLOWANIA

kontrolować

- 1. «sprawdzać, badać coś»**
- 2. «sprawować nad kimś lub nad czymś nadzór»**
- 3. «dominować w jakiejś dziedzinie»**

kontrolować się

- 1. «sprawdzać samego siebie, panować nad sobą»**
- 2. «sprawdzać się wzajemnie»**

[Słownik Języka Polskiego PWN]

DEFINICJA KONTROLOWANIA (1)

Obserwowanie postępów organizacji w realizowaniu jej celów

[R.W. Griffin]

Proces działania kierownictwa organizacji, którego naczelnym celem jest regulowanie i korygowanie wszelkich czynności dla zapewnienia ich przyszłej sprawności i skuteczności

[A.K. Koźmiński, W. Piotrowski]

DEFINICJA KONTROLOWANIA (2)

Jedna z głównych funkcji zarządzania i faz czynności kierowniczych, realizowana bezpośrednio (tzw. nadzór osobisty) lub pośrednio (przez inne osoby lub za pomocą dokumentów). Polega na ustaleniu, czy rezultaty działań nie odbiegają od wcześniej określonych celów, a poniesione nakłady przyczyniają się do ich realizacji

DEFINICJA KONTROLOWANIA (3)

Zbiór czynności polegających na porównywaniu stanów rzeczywistych z zadaniami założonymi. Pozwalają utrzymać organizację na właściwym torze, nie pozwalając na jej nadmierne odchylenia od zaplanowanych celów.

CELE KONTROLOWANIA (1)

- 1) ograniczenie kumulowania się błędów**
- 2) minimalizacja kosztów**
- 3) radzenie sobie ze złożonością organizacji**
- 4) przystosowywanie się do zmian w otoczeniu
= wzrost adaptacyjności**

[R.W. Griffin]

CELE KONTROLOWANIA (2)

- 1) informacyjny**
- 2) profilaktyczny**
- 3) korygujący**
- 4) kreatywny**
- 5) instruktażowy**
- 6) pobudzający**

[A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowski]

ETAPY KONTROLOWANIA

ustalenie norm



zmierzenie wyników



**porównanie wyników
z normami**



**ustalenie potrzeby
działania korygującego**

SZCZEBLE KONTROLI

- 1) kontrola operacji [kontrola wstępna, kontrola bieżąca (sterująca), kontrola akceptująca lub odrzucająca, kontrola następcza (końcowa)] i kontrola finansowa [budżet, sprawozdanie finansowe, bilans, rachunek zysków i strat, analiza wskaźnikowa, rewizja finansowa]
- 2) kontrola strukturalna [kontrola biurokratyczna, kontrola z udziałem pracowników]
- 3) kontrola strategiczna
controlling strategiczny [R.W. Griffin]

CECHY SKUTECZNEGO KONTROLOWANIA (1)

- 1) integracja z planowaniem, elastyczność, dokładność, terminowość, obiektywizm, chociaż niekiedy kierownik zmuszony jest do przyjęcia kryterium subiektywnego [R.W. Griffin]**
- 2) dokładność, działanie na czas, oszczędność, elastyczność, zrozumiałość, racjonalne kryteria, strategiczna lokalizacja, skupianie uwagi na wyjątkach, różnorodne kryteria i działania korygujące [S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, W.H. Newman]**

CECHY SKUTECZNEGO KONTROLOWANIA (2)

- 3) aktualność inf., zgodność inf. z norami,
pojemność inf., stopień ważność inf.,
właściwy odbiorca inf., elastyczność inf.,
obiektywizm inf.**

[A.K. Koźmiński, W. Piotrowski]

CECHY SKUTECZNEGO KONTROLOWANIA (3)

- wieloetapowość i zorganizowany charakter kontrolowania, stałość i systematyczność nadzoru sprawowanego przez kierownika wobec podwładnych**
- ściśle powiązanie kontrolowania z pozostałymi funkcjami zarządzania**
- kontrolowanie powinno mieć charakter wychowawczy i inspirujący wszystkich członków organizacji (pracowników do coraz efektywniejszej pracy oraz kierowników do skutecznego motywowania i szukania coraz lepszych sposobów wykrywania i likwidowania nieprawidłowości w organizacji)**

[S.P. Robbins, D.A. DeCenzo]

CECHY SKUTECZNEGO KONTROLOWANIA (4)

- ❑ system kontrolowania jest tym lepszy, w im większym stopniu pomaga kierownikom w realizacji zamierzeń**
- ❑ sposoby, zakres, kryteria, rodzaje itp. cechy stosowanych w organizacji kontroli powinny być dostosowane, adekwatne do rodzaju organizacji, jej rozmiarów, szerebła stanowiska, stopnia decentralizacji, kultury organizacyjnej i rangi danej czynności w organizacji**

[S.P. Robbins, D.A. DeCenzo]

ZMIENNE SYTUACYJNE KONTROLOWANIA

- 1) rodzaj organizacji
- 2) szczebel stanowiska
- 3) stopień decentralizacji
- 4) kultura organizacyjna
- 5) znaczenie danej czynności

WAŻNE ZAGADNIENIA

**Dlaczego w organizacjach występuje
opór wobec kontroli?**

**Czy menedżerowie i pracownicy
powinni obawiać się
kontrolowania ich pracy?**

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

PROSZĘ O PYTANIA

dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz
mjanko@prz.edu.pl



**POLITECHNIKA
RZESZOWSKA**
im. IGNACEGO ŁUKASIEWICZA



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ