



działalności podwładnych w celu zapewnienia, że zostaną zrealizowane zadania przedsiębiorstwa, a plany zostaną opracowane w taki sposób, żeby zadania te osiągnięto<sup>3</sup>. Zatem manager w wyniku kontroli może oddziaływać na pracowników organizacji, aby skorygować ich działania.

Celem kontroli jest podniesienie sprawności działania przedsiębiorstwa przez usuwanie nieprawidłowości, ich przyczyn i źródeł oraz pobudzanie działań konstruktywnych<sup>4</sup>. Ujęty w ten sposób ogólny cel kontroli precyzuje się poprzez szczegółowe jej funkcje (rys. 1).



Rys. 1. Funkcje kontroli

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. V, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000, s. 213.

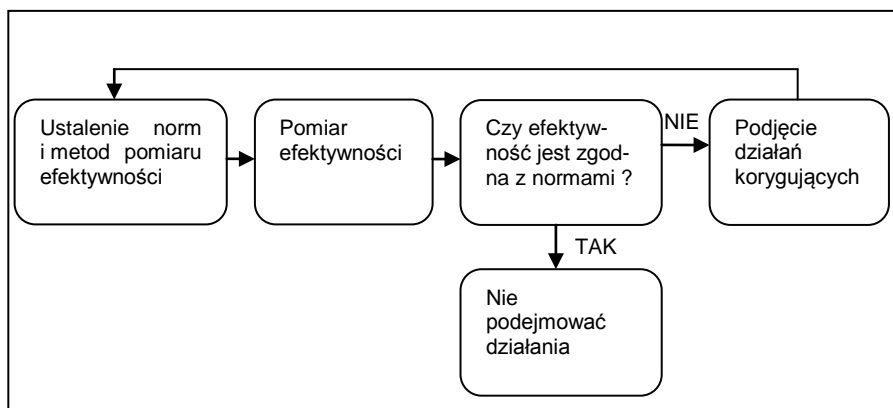
Kontrola odgrywa w organizacji ważne role, które potwierdzają istotność jej przeprowadzania. Zadaniem kontroli jest nie tylko sygnalizacja nieprawidłowości i podjęcie działań korekcyjnych, ale także zapobieganie pojawieniu się błędów w przyszłości, dostarczanie kadrze zarządzającej informacji niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji oraz inspirowanie pracowników do szukania lepszych rozwiązań.

### Etapy procesu kontroli

Kontrola nie może być jednorazowym działaniem. Jest ona procesem ciągłym, który powinien być prowadzony w każdej organizacji niezależnie od branży. Podstawowe etapy procesu kontroli przedstawia rys. 2.

<sup>3</sup> H. Koontz, C. O'Donnell, *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, Wyd. PWN, Warszawa 1969, s. 657.

<sup>4</sup> M. Klimas, *Kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, wyd. IV, Wyd. PWE, Warszawa 1985, s. 24.



Rys. 2. Etapy procesu kontroli

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B.R. Kuc, *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 28.

Etapem, który inicjuje proces kontroli jest ustalenie norm i metod pomiaru efektywności. Na tym etapie określa się kryteria i wartości, z którymi porównywane będą osiągnięte wyniki<sup>5</sup>. Ważne jest, aby nie tylko kadra zarządzająca, ale także pracownicy na poszczególnych stanowiskach mieli świadomość, do czego ich organizacja zmierza i w jaki sposób osiągnięte będą zaplanowane cele. Konieczne jest również opracowanie metod pomiaru stopnia osiągnięcia zamierzonych celów. Procedury oceny muszą być jasne i zrozumiałe dla wszystkich zatrudnionych.

Drugim etapem procesu kontroli jest pomiar efektywności, gdzie dokonuje się oceny faktycznie zrealizowanych zadań oraz stopnia osiągniętych założeń<sup>6</sup>. Istotne jest przeprowadzanie pomiaru nie tylko po zakończeniu określonych działań, ale także w trakcie wykonywania czynności cząstkowych. Umożliwia to wychwycenie zakłóceń i błędów jeszcze podczas realizacji zadania, a w rezultacie powoduje wzrost efektywności całej organizacji.

Po dokowaniu pomiaru następuje porównanie otrzymanych wyników z przyjętymi normami, co pozwala na ustalenie rozmiaru odchylenia i ocenę ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa<sup>7</sup>. Na tym etapie bada się także przyczyny powstałych nieprawidłowości, dzięki czemu będzie można im zapobiec w przyszłości. Jeżeli z analizy wynika, że błędy będą miały negatywny wpływ na osiągnięcie określonych celów, niezbędne jest podjęcie działań korygujących. Jednakże, nie zawsze muszą one polegać na wprowadzaniu zmian w sposobach działania. Mogą one również dotyczyć korekty przyjętych norm.

Analizując proces kontroli można stwierdzić, że wszystkie jego etapy tworzą spójną i logiczną całość. Powinien on być prowadzony w sposób ciągły

<sup>5</sup> B.R. Kuc, *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 25.

<sup>6</sup> M. Strużycki (red. nauk.), *Podstawy zarządzania*, Wyd. SGH w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008, s. 315.

<sup>7</sup> Ibidem.

i systematyczny, ponieważ tylko takie podejście zagwarantuje efektywność i skuteczność zarządzania organizacją. Jednakże, procedury kontrolne nie są uniwersalne. Powinny być one dopasowane do konkretnej organizacji i konkretnych warunków rynkowych, w których firma funkcjonuje.

### Rodzaje kontroli

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele podziałów kontroli w oparciu o różne kryteria. Klasyfikację kontroli przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Podstawowa klasyfikacja kontroli

Kryterium podziału	Rodzaje kontroli
Przedmiot kontroli	- kontrola operacji (produkcji) - kontrola finansowa - kontrola działań marketingowych - kontrola prac badawczo-rozwojowych
Podmiot kontroli	- samokontrola - kontrola realizowana przez kierownika - kontrola realizowana przez zawodowych kontrolerów
Usytuowanie organu kontroli	- kontrola wewnętrzna - kontrola zewnętrzna
Okres objęty kontrolą	- kontrola wstępna - kontrola bieżąca - kontrola końcowa
Charakter kontroli	- kontrola formalna - kontrola merytoryczna - kontrola dokumentacyjna - kontrola rzeczowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. V, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000, s. 215.

Wyróżnione powyżej typy kontroli wzajemnie się na siebie nakładają lub zestawione są w pewnym ułożonym cyklu działania. Dlatego wybór odpowiedniego rodzaju kontroli powinien być uzależniony od indywidualnych potrzeb konkretnej organizacji.

Poza wymienionymi sposobami systematyzacji typów kontroli wyróżnić można jeszcze wiele innych jej rodzajów. Interesujący podział kontroli proponują S. Robbins i D. DeCenzo, którzy ze względu na poziom kontroli w organizacji wyróżniają kontrolę strategiczną i operacyjną. Kontrola strategiczna towarzyszy procesom planowania strategicznego. Ukierunkowana jest na ocenę zasadności założonych celów i zamierzeń, do których realizacji będzie dążyć organizacja. Prowadzona jest ona w celu weryfikacji prawidłowości sformułowania strategii rozwoju firmy oraz identyfikacji możliwych zagrożeń, szans i okazji rynkowych<sup>8</sup>. Z kolei kontrola operacyjna służy sprawdzeniu, czy ustalone w procesie planowania strategicznego przedsięwzięcia są odpowiednie do tego, aby osiągnąć zamierzone cele. Ten rodzaj kontroli nakierowany jest na

<sup>8</sup> P. Cabała, *System kontroli w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 34.

określenie odchyień osiągniętych wyników od zaplanowanych i na ocenę skuteczności zadanych zamierzeń<sup>9</sup>. Zatem, kontrola strategiczna pozwala ustalić, czy działania podejmowane w organizacji są prawidłowe i zasadne, natomiast kontrola operacyjna ocenia, czy zamierzenia i przyjęte do realizacji zadania wykonywane są skutecznie i prawidłowo.

### Podsumowanie

Kontrola w organizacji powinna być przeprowadzona w taki sposób, aby umożliwić wykrycie błędów w planowaniu i realizacji zadań, a także podjęcie odpowiednich działań mających na celu ich usunięcie. Oznacza to, że musi ona towarzyszyć realizacji procesów i zadań, a nie być dokonywana dopiero po ich zakończeniu. Tylko w taki sposób można na bieżąco rejestrować wszelkie odchylenia i wdrażać niezbędne działania korygujące, co umożliwi lepsze dostosowanie działań przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków rynkowych.

Jednakże, ustanawiając instrumenty kontroli należy zachować równowagę między jej koniecznością a samodzielnością decyzyjną pracowników. Nadmiar kontroli w firmie może mieć negatywny wpływ na jej efektywność poprzez hamowanie przedsięwzięć i innowacyjnych działań pracowników. Zatem rozmiary sprawowanej kontroli oraz stosowane narzędzia kontrolne powinny być dostosowane do specyfiki i indywidualnych wymogów każdej organizacji.

Ponadto, system kontroli w organizacji nie może być nastawiony jedynie na wyszukiwanie negatywnych różnic między stanem faktycznym a pożądanym, lecz przede wszystkim na tworzenie warunków, które zapobiegają pojawieniu się ich w przyszłości. Co więcej, wartości kontroli nie należy mierzyć liczbą ujawnionych błędów, ale skalą działalności prewencyjnej, czyli liczbą błędów, których nie popełniono dzięki skutecznej kontroli.

### Bibliografia

- Adamiecki K., *O nauce organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 1985.
- Cabała P., *System kontroli w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Klimas M., *Kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, wyd IV, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1985.
- Koontz H., O'Donnel C., *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, Wyd. PWN, Warszawa 1969.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd V, Wyd. PWN, Warszawa 2000.
- Kuc B.R., *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2009.
- Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, Wyd. PWE, Warszawa 1999.
- Strużycki M. (red. nauk.), *Podstawy zarządzania*, SGH w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.

---

<sup>9</sup> M. Strużycki (red. nauk.), *Podstawy zarządzania...*, dz. cyt., s. 317.