

Mała ściągą z... kontroli zarządzania



[stock.xchng](#)

Ze wszystkich funkcji zarządzania to właśnie kontrola jest traktowana jak brzydkie kaczątko.

W literaturze poświęca się mu stosunkowo mało miejsca, a w praktyce gospodarczej jest to funkcja najbardziej zaniedbana. Dlaczego tak się dzieje? Na pewno pokutują zaszłości historyczne, gdzie kontrola była działaniem polityczno-radzieckim. Dla wielu osób to skojarzenie jest wciąż żywe.

Druga rzecz — przy okazji kontroli wychodzą na jaw braki czysto ludzkiego warsztatu komunikacji i empatii. Kontrola to wymaganie, egzekwowanie, ocena. To kontakt z pracownikiem na stopie zawodowej z wykorzystaniem władzy stanowiska. Wykorzystanie władzy w sposób uczciwy i z szacunkiem jest trudne, bo mimo setek książek i artykułów na temat „praca menedżera nie polega na zdobywaniu sympatii podwładnych” wciąż pokutuje pierwsze przykazanie menedżera — nie narażać się podwładnym.

Kontrola nie powinna być traktowana jak wrzód na plecach. **Można ją zrozumieć i wykorzystać dla swoich potrzeb.** Temu służy ten tekst - ta ściągą. Poznasz z niej najważniejsze rzeczy dotyczące kontroli zarządzania i zrozumiesz dlaczego jest ona ważna.

Podstawą tej ściągą jest książka "Nowoczesne zarządzanie finansami" Haliny Buk (Wydawnictwo C.H. Beck, 2006). Wykorzystanie, skróty i uzupełnienia za zgodą Wydawcy.

Co to jest kontrola?

Wielu teoretyków organizacji i zarządzania ściśle wiąże kontrolę (element cyklu sprawnego i zorganizowanego działania) z wykonaniem planów, traktując ją jako pojedyncze działanie kończące jeden cykl a zaczynające drugie, jako chwilę relaksu między "prawdziwą pracą". Tymczasem zdefiniowanie celów, określenie struktury organizacyjno-produkcyjnej oraz jasne sformułowanie zadań i zakresu odpowiedzialności dla każdego kierownika nie zapewnia realizacji tych celów. Tylko systematyczne kontrolowanie może zapewnić osiągnięcie zamierzonych celów długookresowych i krótkookresowych. To tak jakby kapitan wyprowadził statek z portu i kierował się do innego, ale już na morzu nie sprawdzał miejsca w którym się znajduje i nie korygował odpowiednio kursu. A przecież burze, prądy morskie, wezwania pomocy lub ataki piratów wpływają na zmiany kierunku płynięcia.

Istotą kontroli jest ujmowanie, porównywanie i wyjaśnianie stosunków między dwoma podstawowymi elementami działania ludzkiego: wyznaczeniami i wykonaniami. Wyznaczenia określają pożądany stan działalności i stanowią jednocześnie kryteria jej oceny. Wykonania oznaczają faktyczne działania osób, zespołów, organizacji.

Na ogólny proces kontroli składają się więc następujące grupy czynności:

1. Ujmowanie wyznaczeń – wyjaśnienie i interpretacja wzorców, standardów uznanych za obowiązujące w danym przypadku (czynności te nie obejmują tworzenia wyznaczeń, co jest domeną procesu podejmowania decyzji, który jest wcześniejszy niż kontrola funkcji zarządzania).
2. Ustalanie wykonań - proces badawczy rzeczywistości (opis, klasyfikacja, pomiar, interpretacja) przy wykorzystaniu odpowiednich technik i narzędzi badawczych.
3. Porównanie ustalonych wykonań z wyznaczeniami - ustala się ich zgodności bądź niezgodności i opisuje je na wiele sposobów.
4. Wyjaśnianie przyczyn niezgodności lub zgodności wykonań z wyznaczeniami, wysunięcie wniosków pokontrolnych i podjęcie działań korygujących - jest to najtrudniejszy element kontroli, gdyż wymaga bardzo dobrego rozpoznania kontrolowanych zjawisk i procesów, kojarzenia ich współzależności, lokalizacji przyczyn niezgodności itd.

Kontrola menedżerska i kontrola kierownicza

W związku z tym, że w literaturze i praktyce gospodarczej pojęcie "kontrola" występuje w wielu znaczeniach i formach (nadzór, rewizja, inspekcja, lustracja, sprawdzanie, badanie, wizytacja, audyt, weryfikacja, dozór, sprawdzanie), dla rozumienia jej jako funkcji zarządzania trzeba wyróżnić dwie główne odmiany: kontrolę menedżerską i kontrolę kierowniczą.

Kontrola menedżerska (ang. management control) to zorganizowany proces porównywania rzeczywistych rezultatów z tym co zostało zaplanowane oraz ocena powstałych odchyleń i formułowanie zaleceń dla zapewnienia skuteczności osiągnięcia planowanych celów. Odnosząc to pojęcie do przedstawionych powyżej czterech typów czynności kontrolnych, kontrola menedżerska odpowiada czynnościom (3) i (4).

Celem kontroli menedżerskiej jest:

- Zapewnienie realizacji opracowanych planów i osiągnięcie zamierzonych celów.
- Bieżące informowanie o odstępstwach i ich przyczynach od przyjętych założeń w planach.
- Ewentualna weryfikacja planów strategicznych i operacyjnych przedsiębiorstwa.
- Zapewnienie efektywnego i skutecznego zarządzania poprzez odpowiednio wczesne korekty i usprawnienia.
- Stymulowanie efektywnego i optymalnego wykorzystania zasobów jednostki.

Z kolei kontrola kierownicza to rodzaj kontroli sprawowanej przez zwierzchnika nad podwładnymi w celu sprawdzenia prawidłowości wykonywanych przez nich zadań. Kontrola kierownicza odpowiada zatem czynnościom (2) i nieco wchodzi w (3).

Za pomocą kontroli kierowniczej można określić postęp w realizacji celów przedsiębiorstwa i zadań jego uczestników, odpowiednio wcześniej podjąć działania korygujące, porównać wyniki działalności menedżerów, utrzymać dyscyplinę ekonomiczną w organizacji.

Kontrola w praktyce

Tyle teorii. Jeśli natomiast przyglądamy się praktycznej realizacji kontroli, to można wyróżnić trzy fazy, w których się pojawia:

- Poprzedza realizację badanego procesu - jest to kontrola prospektywna.
- Prowadzona w trakcie realizacji procesu - kontrola bieżąca.
- Sprawowana po zakończeniu tego procesu - kontrola następcza (retrospektywna).

Kontrola prospektywna poprzedza realizację wykonawczych procesów w organizacji. Polega na ustaleniu norm i wzorców działania, ocenianiu etapów planu działania, określeniu elementów struktury organizacyjnej i struktury procesu wykonawczego. Jeśli cele organizacji mają zostać osiągnięte, to muszą być obserwowane i mierzone, normy zaś – określone w sposób zrozumiały i zaakceptowane przez zainteresowanych. Informacje wykorzystywane w kontroli muszą być rzetelne, dokładne, jednolite, a przede wszystkim porównywalne. Dlatego też w tej fazie kontroli ustala się też metody pomiaru efektywności działania.

Kontrola bieżąca jest przeprowadzana w trakcie realizacji procesów wykonawczych. Polega ona na ocenianiu przebiegu procesów wykonawczych pod względem zgodności z zakładanymi wzorcami i procedurami. W tym etapie kontroli ocenia się rezultaty realizowanych procesów co do ilości, jakości i czasu, a więc dokonuje się pomiaru efektywności działania. Pomiar ten jest realizowany za pomocą systemu i procedur analitycznych, dostosowanych do rodzaju mierzonej działalności. Ważne jest tutaj określenie częstotliwości pomiarów. W tej fazie kontroli ujawniają się odchylenia od wzorców i zakładanych celów, co jest sygnałem dla dokonania odpowiedniej modyfikacji działań czy celów organizacji. Następuje tutaj sprzężenie funkcji kontrolowania z innymi funkcjami zarządzania, np. funkcją motywowania by uruchomić oddziaływania motywacyjne dla zlikwidowania odchylenia od wzorca, funkcją planowania czy funkcją organizowania by zmodyfikować cele lub sposoby działania.

W ramach kontroli retrospektywnej dokonuje się sprawdzenia czy efektywność jest zgodna z normami, a osiągnięte rezultaty odpowiadają założonym celom. Gdy występują znaczne odchylenia od planu lub normy, kierownik organizacji decyduje o podjęciu ewentualnych działań korygujących. Może to nastąpić poprzez dostosowanie stanu rzeczywistego do stanu normowanego (jeśli zostanie dokonana odpowiednia regulacja np. właściwe skoordynowanie harmonogramów) albo poprzez zmianę normy (jeśli zostanie dokonana jej korekta - może się bowiem okazać, że pierwotne normy nie były precyzyjnie ustalone albo były zbyt wygórowane).

System kontroli

Projektując system kontroli należy pamiętać, że to nie jest wyłącznie wpadanie do pokoju pracowników i odpytywanie ich z osiągniętych efektów. Sprawnie działający i przynoszący korzyści system kontroli powinien składać się z następujących elementów:

- Standardu porównawczego.
- Narzędzi i metod pomiaru rzeczywistego stanu rzeczy.
- Możliwości korygowania działań za pomocą odpowiednich instrumentów.

Żaden z tych trzech elementów nie powinien być zostawiony sam sobie. Kompetencje kierownika i menedżera przejawiają się w dbałości o posiadanie rzetelnego, uczciwego i aktualnego standardu, narzędzi i procedur rozwijania i adaptowania standardu i narzędzi w zależności od sytuacji i potrzeb.

Stworzenie systemu kontroli w firmie polega na wykonaniu następujących działań:

- Wyboru mierników - do pomiaru zaistniałych zdarzeń gospodarczych można stosować mierniki historyczne (informacje pochodzące ze sprawozdań), analityczne (szczegółowe badania i analiza sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa oraz otoczenia), subiektywne (oparte na opinii kierownika), zewnętrzne (ocena przedsiębiorstwa tej samej branży), techniczne (normy wydajności pracy maszyn, linii montażowej, pracowników).
- Wyznaczenie instrumentów kontroli - najczęściej stosowanym instrumentem jest preliminarz, który określa środki na realizację celów; dobrze przygotowany preliminarz harmonizuje strategię i strukturę organizacji, jej kierownictwo i pracowników oraz zadania niezbędne do wykonania; kontrola preliminarza pozwala ustalić, czy działania przebiegają zgodnie z planem
- Sposób ustalania norm - normy powinny być elastyczne; ustalając je kierownicy powinni uwzględnić odmienne warunki działania danej jednostki gospodarczej lub osoby; można osiągnąć znaczne korzyści z norm wyznaczonych przy udziale osób, których efektywność będzie kontrolowana - jeżeli normy zostaną ustalone przez kierowników wyższych szczebli, to pracownicy mogą uznać je za nieuzasadnione lub nierealne i nie będą zainteresowani ich wykonaniem.
- Częstotliwość i moment kontroli - zależą od istoty kontrolowanego zadania; pomiar efektywności nie powinien być dokonany w terminie dogodnym dla kontrolujących, lecz wówczas, gdy zachodzą zmiany lub powstają błędy.
- Sposób wykorzystania wniosków czyli wybór sprzężeń - czy wnioski posłużą jako feedback, czy jako feedforward.

Sprzężenia - wyższa szkoła jazdy

Korzystanie ze sprzężeń jest wyższą szkołą kontroli (zarówno menedżerskiej, jak i kierowniczej). Istnieją dwa typy sprzężeń, przy czym częściej mamy do czynienia ze sprzężeniem zwrotnym - feedbackiem. Mało kto kwestionuje dziś jego przydatność. Sprzężenia zwrotne zapewniają skuteczność i efektywność kontroli menedżerskiej. Na podstawie systematycznego pomiaru osiągniętych rezultatów działania i stopnia realizacji planów, podejmuje się działania korygujące, także w zakresie rewizji pierwotnych planów. Oznacza to, że każdy menedżer powinien konsultować swoje plany, działania kontrolne i koordynacyjne z innymi menedżerami, odpowiedzialnymi za inne spójne obszary funkcjonalne. Przykładem jest chociażby potrzeba koordynacji służb produkcyjnych, służb zaopatrzeniowych i służb handlowych. Służby produkcyjne powinny otrzymywać szybkie sygnały od służb handlowych o spowolnieniu rotacji zapasów wyrobów gotowych, o zmianie trendów na rynku. Z kolei odpowiednie sprzężenie zwrotne powinno zadziałać między służbami produkcyjnymi a służbami zaopatrzeniowymi. W tym przypadku należałoby więc zastosować odpowiednie narzędzia kontroli sprzedaży, produkcji i zaopatrzenia.

Jednak stosunkowo niewiele mówi się i aktywnie wykorzystuje sprzężenia wyprzedzające - feedforward. Sprzężenia wyprzedzające oznaczają, że planowanie powinno wyprzedzać procesy gospodarcze, a więc cele i zadania odpowiednio określone i zwymiarowane należy przekazać kierownikom, mającym ponieść odpowiedzialność za ich wykonanie. Zaaprobowane, przyjęte do realizacji plany są początkowym elementem sprzężenia wyprzedzającego. Kontrola oparta na feedforwardzie polega na ciągłym monitorowaniu realizacji planów strategicznych i w oparciu o nabyte informacje na identyfikowaniu przyszłych zagrożeń i weryfikacji przyjętych założeń strategicznych, na podstawie których będzie realizowana dalsza działalność.

Funkcje kontroli

Podstawowym celem kontroli jest uzyskanie i przekazanie osobom zainteresowanym informacji o stopniu realizacji zadań i wyników oraz o nieprawidłowościach (funkcja informacyjna). Dzięki temu możliwe jest podjęcie działań zapobiegających powstawaniu nieprawidłowości (funkcja profilaktyczna) oraz zapewniających przywrócenie stanu pożądanego (funkcja korygująca). Dalszym efektem jest wskazanie sposobów likwidacji odchyłeń od stanu wymaganego i podpowiadanie rozwiązań (funkcja instruktażowa) oraz skłanianie do osiągania lepszych efektów działania (funkcja inspirująca). Może to prowadzić, w przypadku utalentowanych i ambitnych pracowników do ich rozwoju, zmian osobowości, otwarcia na innowacje (funkcja edukacyjna).