

Dr J. Beliczyński

Funkcja kontroli w zarządzaniu

Etymologicznie termin “kontrola” pochodzi z języka francuskiego

(“*contre*” - przeciw i “*rôle*” - rola)

w j. łac. *contra* - z drugiej strony, naprzeciw, *rotulus* - spis, lista, zwój papirusowy lub pergaminowy

W pierwotnym znaczeniu ‘contrrôle’ odnosiło się do funkcji związanych ze sprawdzaniem wszelkich spisów i rejestrów. Termin ten oznaczał także czynności polegające na weryfikacji i ocenie prawidłowości aktów prawnych

Jeszcze w XIX w. rozumiano jako podwójny regestr (łac. *regestrum* - zapis, rejestr) wszelakich papierów, utrzymywany we wszystkich władzach urzędowych, dla porządku służby i bezpieczeństwa, oraz podwójny rachunek (rachunek i kontr-rachunek - prowadzony przez drugiego rachmistrza

Czasownik 'to control' może być tłumaczony na j. polski jako

- kontrolować
- sterować,
- regulować
- kierować

W miarę upływu czasu pojęcie i zakres kontroli uległy rozszerzeniu i pogłębieniu. Z pojęciem kontroli często zamiennie używane są takie pojęcia jak:

- inspekcja,
- wizytacja,
- rewizja,
- lustracja,
- nadzór
- weryfikacja
- sprawdzenie
- inwigilacja.

Kontrola

- * porównanie stanu zadanego, który ustanawiany bywa w postaci standardów, wytycznych, wzorców, norm lub celów - ze stanem wykonania
- * regulacja działań organizacji, która sprawia, że jakiś założony element wyniku organizacji pozostaje w możliwych do przyjęcia granicach
- * regulowanie działań organizacji w taki sposób, aby ułatwić osiągnięcie celów; pozwala porównać miejsce, w którym organizacja znajduje się w kategoriach wyników (finansowych, produkcyjnych), z miejscem, do którego zamierza dotrzeć

Analogia

Kontrola, jak ster statku, utrzymuje ruch organizacji we właściwym kierunku

K. Adamiecki (1866-1933)[O Nauce organizacji, 1970] pisze:

„Trzeba zawsze pamiętać, że kontrola jest środkiem, a nie celem. Jeżeli więc można mówić o zbyteczności lub zmniejszeniu kontroli, to tylko rozumując przez to jej niepotrzebny nadmiar”



Zadania kontroli:

- 1. Sprawdzenie, czy wykonanie zgadza się z planem czy też wzorcem i jakie jest odchylenie od planu (wzorca)**
- 2. Określenie przyczyn tych odchyleń**

Kontrola pomaga organizacji:

1) przystosować się do zmian w otoczeniu

(między sformułowaniem celu a jego osiągnięciem w organizacji i jej otoczeniu może się zdarzyć wiele rzeczy)

2) ograniczać kumulowanie się błędów

(z upływem czasu drobne błędy mogą się kumulować i pociągać za sobą groźne następstwa)

3) radzić sobie ze złożonością organizacji

4) minimalizować koszty



Nie można osiągnąć wielkości, ciągle się kurcząc (anoreksja korporacyjna) - Jim Stanford, prezes firmy Petro-Canada Calgary

Dziedziny i zadania kontroli:

- * zasoby rzeczowe (zarządzanie zapasami, kontrola jakości, kontrola sprzętu)
- * zasoby ludzkie (dobór pracowników, obsada stanowisk, szkolenie i rozwój kadr kierowniczych, ocena wyników pracy)
- * zasoby informacyjne (prognozowanie sprzedaży, analiza otoczenia, opracowanie prognoz ekonomicznych)
- * zasoby finansowe (zarządzanie zadłużeniem organizacji, kontrola zapasów)

Szczeble kontroli:

1. Kontrola operacji - koncentruje się na procesach wykorzystywanych przez organizację do przekształcania zasobów w produkty i usługi (kontrola jakości)
2. Kontrola finansowa - zajmuje się zasobami finansowymi organizacji w miarę jak dopływają (przychody, inwestycje akcjonariuszy), są w niej utrzymywane (kapitał obrotowy), a następnie z niej wypływają (koszty)
3. Kontrola strukturalna - zajmuje się badaniem, w jakim stopniu elementy struktury organizacyjnej służą celowi, do jakiego zostały przewidziane
4. Kontrola strategiczna - polega na ocenie skuteczności strategii organizacji

Narzędzia kontroli finansowej

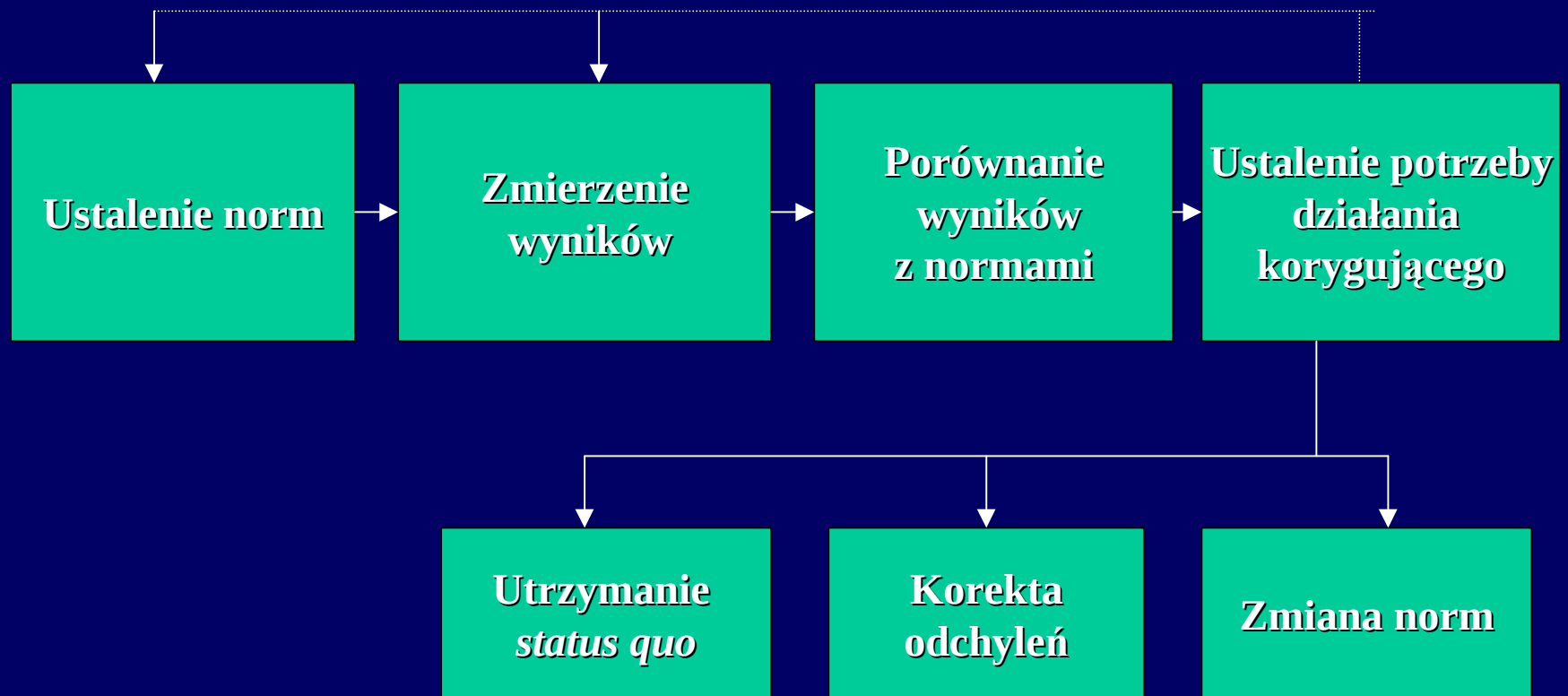
- * Budżet (plan wyrażony w kategoriach finansowych, jednostkach produkcji, czasu)
- * Sprawozdanie finansowe (dokument odzwierciedlający pewien aspekt sytuacji finansowej organizacji)
- * Bilans (wyszczególnienie aktywów i zobowiązań organizacji na określony moment)
- * Rachunek zysków i strat (podsumowanie wyników działalności finansowej w danym okresie)
- * Analiza wskaźnikowa (wskaźnik płynności, zadłużenia, rentowności, operacyjne /efektywności/)
- * Audyt /Rewizja finansowe/ (niezależna ocena systemów rachunkowości oraz finansowych, ma na celu zapewnienie, aby procedury rachunkowości i sprawozdania finansowe były obiektywne i łatwe do zweryfikowania)

W języku angielskim słowo “*auditing*” oznacza fachową, urzędową rewizję ksiąg, czyli badanie ksiąg rachunkowych pod względem ich prawdziwości i rzetelności.

Etapy procesu kontroli:

1. Określenie stanu pożądanego - w tym opracowanie zestawu mierników obiektywnych, który może charakteryzować stan pożądanany
2. Określenie stanu faktycznego - pomiar
3. Porównanie stanu pożądanego lub normy ze stanem faktycznym (określenie relacji między tymi wielkościami)
4. Analiza odchyleń (określenie przyczyn powstania odchyleń, dlaczego wielkości otrzymane z realizacji różnią się od wielkości poświadanych)
5. Podjęcie decyzji interwencyjnych

Etapy procesu kontrolowania [Ricky W. Griffin, 1999]



1. Ustalenie norm kontroli (norma kontroli to kryterium, przez porównanie z którym można ocenić osiągnane wyniki)

Bar szybkiej obsługi na Uczelni

- * minimum 95% klientów będzie się witać w ciągu 2 minut od ich przybycia**
- * wszystkie puste stoliki muszą być dokładnie posprzątane w ciągu 5 minut po odejściu gości**
- * przeciętny czas oczekiwania na zamówienie to 5-10 minut**
- * minimum 30 pozycji dań gorących i zimnych dla każdego klienta**

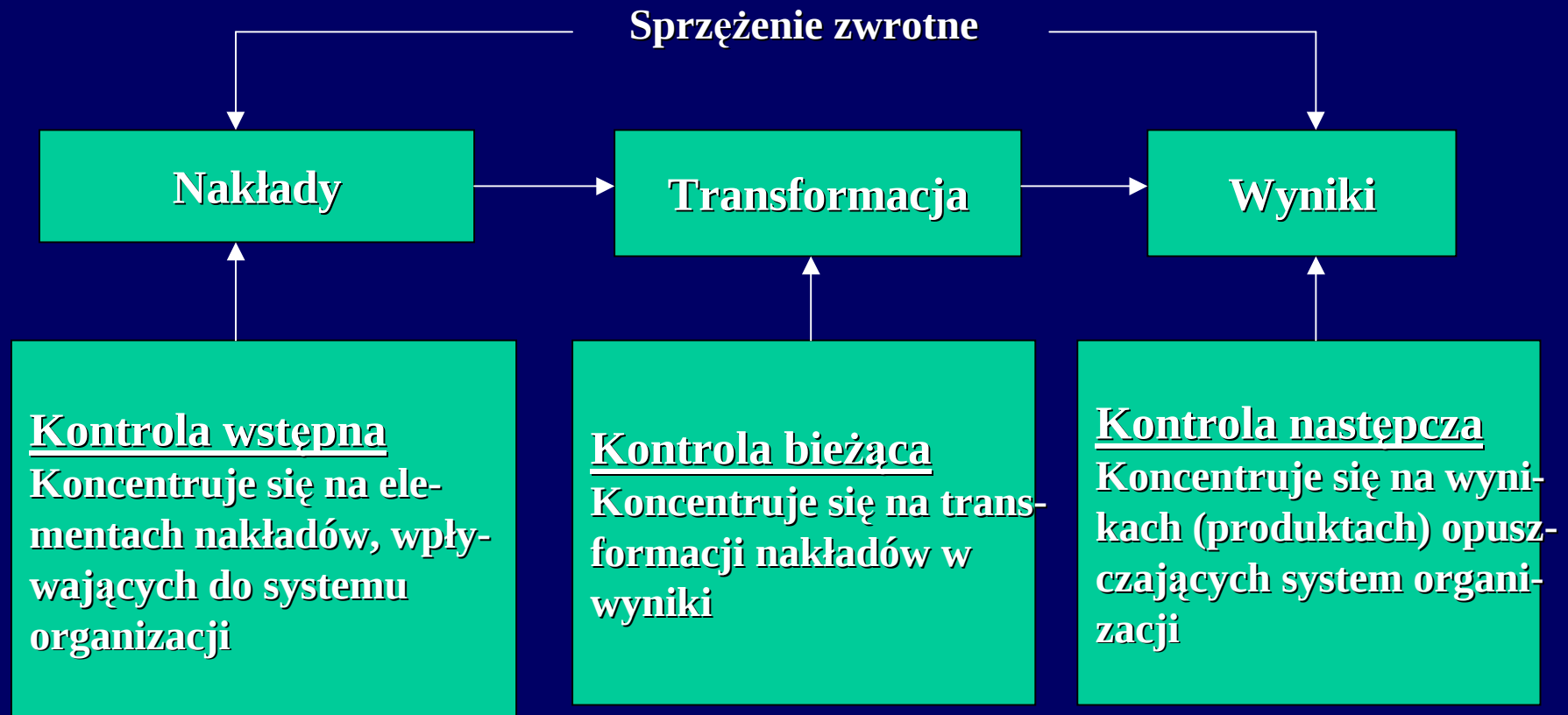
2. Mierzenie wyników działania

Miernikiem wyników może być dzienna, miesięczna wartość sprzedaży, koszt jednostkowy wyrobu, wielkość produkcji

3. Porównanie wyników z normami (normy to wymagania odnoszące się albo do sposobu realizacji działań albo do produktów dostarczanych przez organizację; cele i zadania, normy prawne, normy przemysłowe, zasady postępowania, zasady dobrej roboty /ISO/, wartości społeczno-kulturowe)

4. Ustalenie potrzeby działania korygującego

Formy kontroli operacji



Kontrola wstępna

*** polega na obserwowaniu jakości lub ilości zasobów finansowych, rzeczowych, ludzkich i informacyjnych, zanim staną się one faktycznie częścią systemu**

Kontrola bieżąca

*** koncentruje się na stopniu spełniania norm jakości lub ilości produktów i (lub) usług w toku faktycznego procesu transformacji**

Kontrola następcza (końcowa)

*** koncentruje się na produktach po zakończeniu procesu przetwarzania nakładów w efekty, polega na obserwacji produktów lub organizacji po zakończeniu procesów przetwarzania**

Kontrola instytucjonalna

a) wewnętrzna - realizowana przez specjalnie powołaną do sprawowania kontroli komórkę organizacyjną, np. dział kontroli

b) zewnętrzna - realizowana jest przez organa wyodrębnione organizacyjnie ze struktury aparatu administracyjnego państwa, specjalizujące się w wykonywaniu czynności kontrolnych, jak np.:

- organy koncesyjne, np. KRRiT
- urząd skarbowy
- Najwyższa Izba Kontroli
- Państwowa Inspekcja Pracy
- Państwowa Inspekcja Handlowa
- Sanepid
- arbitraż gospodarczy
- niezależne organa (prokuratura i sądy),

oraz

- konkurenci,**
- organizacje konsumenckie,**
- tzw. "liderzy opinii" (osoby ze świata polityki, prasy, TV, itp.),**
- instytucje opiniotwórcze (prasa, radio TV, doradcy profesjonalni, eksperci)**

kontrola społeczna-przestrzegania regulacji prawnych

Samokontrola

*** polega na tym, że kontrola zarówno bieżąca, jak i końcowa jest wykonywana samodzielnie przez pracowników**

Kontrola funkcjonalna

- * realizowana jest na bieżąco przez kierowników jednostek organizacyjnych**
- * polegają na porównaniu bieżących wyników działań z zamierzonymi rezultatami, z wykorzystaniem odpowiednich instrumentów kontrolnych**
- * w ostateczności kontrola funkcjonalna sprowadza się do oceny efektywności działalności; wyniki tej oceny stanowią podstawę do rewizji programu działań i dokonania w nim korekt w celu ich przystosowania do zmieniającej się sytuacji otoczenia**

Kontrolę funkcjonalną dzieli się na:

- a) pionową - sprawowaną przez kierowników w stosunku do podległych pracowników
- b) poziomą - określone komórki organizacyjne firmy, obok swych podstawowych zadań prowadzą systematycznie kontrolę innych komórek organizacyjnych

kontrola funkcjonalna:

- realizowana przez zarządzającego
- selekcja najlepszych rozwiązań
- charakter nieobligatoryjny
- operowanie kontrolą bieżącą

kontrola instytucjonalna:

- kontrola realizowana przez zespół
- ustalony z góry i formalnie ujęty tryb postępowania
- obligatoryjny i jednolity dla wszystkich charakter kontroli
- operowanie głównie kontrolą końcową

Rodzaje kontroli:

* według działań kontrolnych:

- pełna
- wycinkowa

* według trybu podejmowania kontroli:

- planowa
- doraźna

* według charakteru kontroli:

- formalna
- merytoryczna
- dokumentacyjna
- rzeczowa

Funkcje kontroli:

- 1) ochronna (zapobiegająca) - zabezpiecza przez zmniejszeniem sprawności organizacji
- 2) kreatywna (inspirująca) - pobudza i inicjuje działania zwiększające sprawność funkcjonowania organizacji, skłania do osiągnięcia lepszych rezultatów
- 3) informacyjna - sygnalizuje stopień realizacji zadań, efektów i nieprawidłowości
- 4) profilaktyczna - „straszak”
- 5) korygująca i ochronna - przywraca stan pożądany
- 6) instruktażowa - podpowiada rozwiązania

Wytyczne kontroli:

- 1. Za sprawność realizacji funkcji kontroli odpowiadają kierownicy, w następnej kolejności podmioty wspomagające kontrolę, a na końcu - wykonawcy procesów transformacji**
- 2. Czynności wykonywane w ramach kontroli nie powinny zakłócać realizację procesów podstawowych**
- 3. Wynikające z kontroli oceny personelu firmy powinny być racjonalnie powiązane z systemem motywacyjnym**
- 4. System kontroli musi zapewniać równowagę stopnia poszanowania przyjętych w instytucji norm i zasad działania oraz niezbędnej innowacyjności działania**

Cechy skutecznej kontroli:

- * **Zintegrowana z planowaniem** (przy ustalaniu celów należy zwrócić uwagę na opracowanie norm)
- * **Elastyczna, dostosowana do zachodzących zmian**
- * **Dokładna**
- * **Terminowa** (informacje dostarcza się tak często, jak jest to potrzebne)
- * **Obiektywna** (nie należy się kierować wyłącznie samymi liczbami)

Opór wobec kontroli

- * Nadmiernie rozbudowana kontrola (zbyt wiele spraw, nadmierna ingerencja w sprawy osobiste, ogranicza wolność osobistą, paraliżuje motywację i twórczy wysiłek)
- * Błędy w koncentracji, zbyt wąska kontrola (system nagradzania na uniwersytecie, zachęcający pracowników do publikowania dużej liczby artykułów, ale jednocześnie nie uwzględniający jakości pracy)
- * Nagradzanie nieefektywności (obcięcie budżetu wydziału za to że jest efektywny - *Zostało im trochę pieniędzy, a więc widocznie na początku dostali za dużo* i zwiększenie budżetu drugiego wydziału - *Na pewno dostali za mało pieniędzy*)
- * Niewłaściwe wywiązywanie się z obowiązków kontroli

Controlling to pojęcie szersze niż kontrola, wręcz tożsame z zarządzaniem (sterowanie)

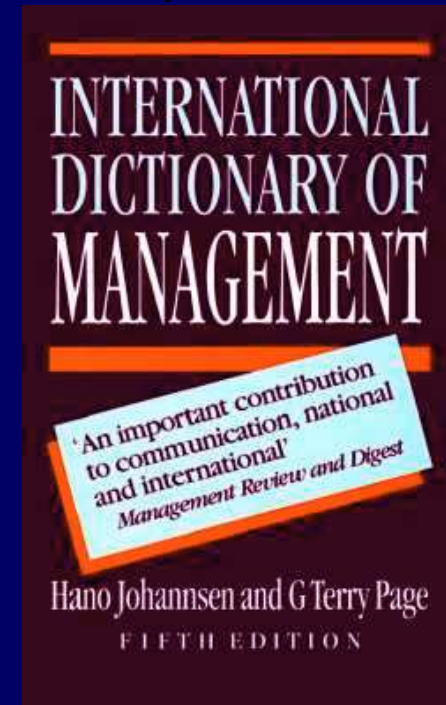
Controlling jest imiesłowem czynnym od czasownika to *control*

* proces kompleksowy, w którym dochodzi do scalania czynności koordynacyjnych, kontrolnych, informacyjnych i planistycznych [H. Vollmuth, 1997]

* kontrola + sterowanie (stałe nadzorowanie i analiza działalności organizacji z punktu widzenia wyznaczonych celów i możliwie wczesne wprowadzenie działań sterujących)

Controlling to wszystko, co dotyczy przyszłości, natomiast kontrola związana jest z obecną sytuacją

*** proces mierzenia i oceny stanu firmy w związku z ustalonymi celami, planami, standardami i budżetami oraz przeprowadzenie działań korekcyjnych [H. Johannsen, Page G. T., *International Dictionary of Management* , 1990]**



*** funkcja zarządzania, której istotą jest pomiar i korekta wykonywanych zadań przez podwładnych w związku z potrzebą oceny osiągniętych celów [H. Koontz, C. O'Donnell. H. Weihrich]**

*** proces sterowania zorientowany na wynik przedsiębiorstwa, realizowany przez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość**

Kontrola	<i>Controlling</i>
zorientowana na przeszłość	zorientowany na przyszłość
* stwierdza błędy * występuje z wnioskiem o naprawienie błędów * szuka winnych * występuje z wnioskiem o nałożenie kary, o pokrycie szkód * występuje z wnioskiem w sprawie zmian organizacyjnych/personalnych * kieruje sprawę do organów ścigania	* koordynuje * nadzoruje * doradza * pomaga metodycznie * przedstawia możliwości rozwiązań * proponuje środki zaradcze * inspiruje * przestrzega * wskazuje na doświadczenia obce

Funkcje *controllingu*:

- * Wyznaczanie strategicznych i operacyjnych celów przedsiębiorstwa
- * Zbieranie i przetwarzanie informacji wykorzystywanych do podejmowania decyzji
- * Przygotowanie materiałów wspomagających proces sterowania firmą
- * Bieżące prowadzenie kontroli uzyskiwanych wyników
- * Motywowanie

Zadania *controllingu* opisane są tzw. modelem

DROGA, tj.:

- * Dochód (dochodowość)
- * Rozwój firmy
- * Ożywienie funkcjonowania
- * Gospodarność
- * Aktywność na rynku

Założenia *controllingu*

1. Orientacja na cele – *controlling* udziela odpowiedzi na pytanie, co trzeba zrobić,
2. Orientacja na wąskie gardła – *controlling* skoncentrowany jest na poszukiwaniu wąskich gardeł w organizacji,
3. Orientacja na rynek – zadaniem *controllingu* jest odkrywanie trendów i zmian na rynku,
4. Orientacja na klienta
5. Orientacja na informacje – *controlling* ma dostarczać szybko właściwych informacji
6. Orientacja na wartość

Rodzaje controllingu:

a) według treści planowania i kontroli:

- * *Controlling kosztów*
- * *Controlling inwestycji*
- * *Controlling finansów*
- * *Controlling projektów*
- * *Controlling podatkowy*

b) według szczebli zarządzania:

- * *controlling strategiczny*
- * *controlling operacyjny*

c) według obszarów funkcyjnych:

- * *controlling* działalności B+R
- * *controlling* produkcji
- * *controlling* zaopatrzenia
- * *controlling* marketingu
- * *controlling* dystrybucji
- * *controlling* sprzedaży
- * *controlling* personalny

Controlling strategiczny

- * obejmuje planowanie strategiczne, sterowanie projektami zapewniającymi osiągnięcie długookresowych celów przedsiębiorstwa oraz kontrolę strategiczną**
- * istotną rolę odgrywa pozyskiwanie i przetwarzanie informacji, które są niezbędne do określenia założeń strategii, jej budowy i realizacji**

Zadania *controllingu* strategicznego:

1. Analiza realności długofalowych celów przedsiębiorstwa i ich ewentualna weryfikacja
2. Badanie poprawności podziału zadań długookresowych na etapy ich realizacji
3. Pomoc w doborze metod, technik, norm, standardów i innych narzędzi, które mają zastosowanie w planowaniu i kontroli,
4. Nadzór i pomoc w opracowaniu planów z punktu widzenia ich realności,
5. Pomoc w tworzeniu systemu informacji dla kierowników wszystkich szczebli,
6. Analiza źródeł i jakości wykorzystania informacji pochodzących z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego,
7. Prowadzenie kontroli i oceny wyprzedzającej w zakresie możliwości, szans i zagrożeń realizacji zadań na poszczególnych etapach,
8. Ustalanie odchyleń od planowanych wyników

Controlling operacyjny

- * jest systemem sterowania wynikami finansowymi w krótkim okresie
- * jest ukierunkowany na osiąganie bieżących celów w obszarze generowania zysków, korzystając w tym zakresie z narzędzi sterowania przychodami, kosztami, wydatkami i nakładami na inwestycje

Zadania *controllingu* operacyjnego:

1. Koordynacja i pomoc w ustalaniu głównych i częściowych celów działalności przedsiębiorstwa,
2. Opracowanie planów działania i przełożenie ich na budżety dla poszczególnych komórek organizacyjnych firmy,
3. Zapewnienie spójności planów częściowych z planem globalnym przedsiębiorstwa,
4. Bieżąca koordynacja planów,
5. Porównywanie planów z ich rzeczywistym wykonaniem,
6. Określanie przyczyn odchyleń,
7. Przygotowywanie sprawozdań ze stopnia realizacji planu,
8. Zapewnienie krótkookresowej płynności finansowej

Cechy charakterystyczne	Controlling strategiczny	Controlling operacyjny
Cele	Zabezpieczenie długotrwałych potencjałów przedsiębiorstwa	• rentowność i zysk • ekonomiczność
Orientacja	Głównie zewnętrzne otoczenie firmy	Głównie wewnętrzne otoczenie firmy
Charakter zadań	• tzw. słabo ustrukturyzowane problemy • charakter jakościowy	Wyraźne zadania, w wymiernych jednostkach
Przedmiot zadań	• szanse i zagrożenia otoczenia • mocne i słabe strony firmy	• koszty - wyniki • nakłady - dochody • wpływy - wydatki
Horyzont czasu	Z reguły długookresowy	Z reguły średnio- i krótkookresowy

Pierwsza firma, która utworzyła stanowisko tzw. controllera

Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System (USA) - 1879 r.

zadania *controllera*

- przeprowadzanie rewizji wewnętrznych,
- zapewnienie bezpieczeństwa w realizacji operacji finansowych
- zarządzanie finansami

1931 r. powstanie organizacji zawodowej „Controller’s Institute of America (Financial Executives Institute)

<http://www.financialexecutives.org/>



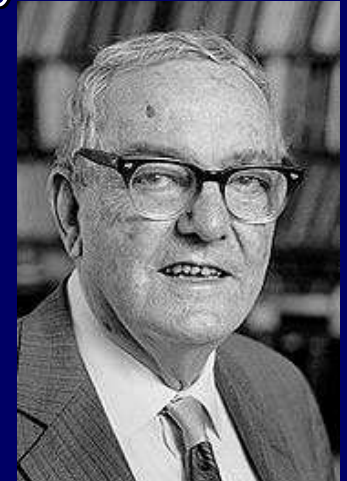
1934 r. specjalistyczny periodyk „The Controller” (The Financial Executive Magazine)



1944 r. powstanie instytutu badawczego „Controllershship Foundation” (Financial Executives Research Foundation)



1954 r., Herbert Alexander Simon (1916-2001) - praktyczne rozwiązania dotyczące funkcji controllingu



1958 r., H. F. Klingman - podstawowe zadania controllingu oscylują wokół takich dziedzin, jak rachunkowość, budżetowanie i planowanie

1962 r. badania przeprowadzone przez E. T. Curtisa ukazują coraz częstsze zastępowanie terminu skarbnik (*treasurer*) pojęciem kontrolera (*controller*)

1962 r. Financial Executives Institute (FEI) podaje podział zadań controllera, który uznawany jest obecnie za klasyczny

Modlitwa ludzi uniwersytetu:

"Panie, przyjacielu nasz, i wy inni, którzy tu mieszkacie bogowie! Daj mi to, żebym piękny był na wewnątrz. A z wierzchu co mam, to niechaj w zgodzie żyje z tym, co w środku. Obym zawsze wierzył, że bogatym jest tylko człowiek mądry. A złota obym tyle miał, ile ani umieść, ani uciągnąć nie potrafi nikt inny, tylko ten, co zna miarę we wszystkim"

- Platon, Fajdros, Warszawa 1958, s. 129. przekł W. Witwicki
(427 p.n.e. - 347 p.n.e.)

