**KONTROLA**

jest systematycznym działaniem na rzecz ustanowienia norm efektywności przy planowanych celach, zaprojektowania informacyjnych sprzężeń zwrotnych, porównania rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi normami, ustalania odchyleń i pomiaru ich znaczenia oraz podejmowania wszelkich kroków potrzebnych do zapewnienia, by wszelkie zasoby przedsiębiorstwa były wykorzystywane najskuteczniej i najsprawniej do osiągania celów.

**Istot**ą **kontroli** jest porównywanie tego, co jest wykonywane lub tego, co zostało juŜ

wykonane, z pewnym poŜądanym wzorcem (system norm) oraz korekta takich odchyleń od wzorca, które przekraczają wyznaczony próg tolerancji.

**Co zwiększa potrzebę kontroli w organizacji?**

Zmiany w warunkach działania

Potęgowanie błędów

Rosnące koszty działalności

Wzrost złoŜoności

Zmiany w stylu zarządzania (partycypacja) oraz delegowanie uprawnień

decyzyjnych

**Etapy procesu kontroli:**

1. Ustalenie bazy porównawczej (norm, wzorców, standardów, celów, planów itp.) i

metod pomiaru efektywności.

2. Pomiar – ustalenie rzeczywistego stanu działania (pomiar efektywności) tj. ocena

aktualnych wyników funkcjonowania organizacji, a takŜe wykorzystanych środków,

warunków i sposobów bieŜącego działania.

3. Porównanie stanu rzeczywistego ze stanem poŜądanym (ustalonymi standardami)

oraz ocena wyników i analiza odchyleń.

**I.** wielkość odchylenia czy zachowania nie przekracza wyznaczonego progu

tolerancji,

**II.** korekta powinna dotyczyć działań powodujących odchylenie,

**III.** korekta powinna odnosić się weryfikacji i aktualizacji ustalonych wcześniej

standardów,

**IV.** korekta powinna dotyczyć jednocześnie działań z obszaru II i III.

4. Podjęcie koniecznych działań korygujących.

**Funkcje kontroli:**

1. **Funkcja informacyjna** (sygnalizująca) polega na informowaniu kierownictwa o

zdarzeniach, które spowodowały lub mogą spowodować nieprawidłowości w działaniu kontrolowanej jednostki organizacyjnej; dostarcza niezbędnych informacji do podejmowania nowych decyzji;

2. **Funkcja instrukta**Ŝ**owo-doradcza** sprowadza się do umiejętności interpretacji przez kontrolera norm prawnych i ekonomicznych, przepisów, zasad i metod działania

zmierzających do realizacji zadań; inicjuje kierunki i środki likwidacji niekorzystnych przejawów działalności;

3. **Funkcja koryguj**ą**co-wychowawcza** dotyczy szczególnie aspektów psychologicznych zachowania człowieka. Przeświadczenie o prawdopodobieństwie ujawnienia przez kontrolę nieprawidłowości związanych z działaniem osób lub zespołów staje się motywacją do działań pozbawionych takich nieprawidłowości.

4. **Funkcja profilaktyczna** - w wyniku realizacji wniosków pokontrolnych zapobiega

występowaniu przejawów kolejnych odchyleń w przyszłej działalności.

5. **Funkcja pobudzaj**ą**ca** (motywująca)wyraŜa się równieŜ w aspektach psychologicznych, gdyŜ jednostki lub określone zespoły wiąŜą z wynikami kontroli określone skutki, jak np. nagroda lub awans w związku z pozytywną oceną wyników ich działalności; przez swoją konstruktywną rolę w usprawnianiu pracy wpływa pobudzająco na kontrolowanych.

**Po**Ŝą**dane cechy skutecznej kontroli:**

-przydatność,

-powiązanie z zakresami odpowiedzialności,

-orientacja na cele,

-odpowiednia częstotliwość,

-zrozumiałość i właściwa szczegółowość informacji wejściowych i wyjściowych,

-rzetelność i wiarygodność informacji wyjściowych.

**Cechy skutecznego systemu kontroli:**

1. Dobrze zorganizowany, aktualny i zgodny

2. Dokładny, zwięzły, ścisły

3. Zrozumiały, obiektywny

4. Skoncentrowany na strategicznych punktach

5. Ekonomiczny, wsparty o organizacyjny realizm

6. Wewnętrznie i zewnętrznie skoordynowany: funkcjonalnie, racjonalnie i informacyjnie

7. Normatywny i operacyjny

8. Elastyczny i adaptacyjnie zdolny do zmian

9. MoŜliwy do akceptacji przez wszystkich członków organizacji.