



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Podstawowe elementy kontrolowania

Wykład 16

Istota kontroli w organizacji

Kontrola to taka regulacja działań organizacji, która sprawia, że jakiś założony element wyniku organizacji pozostaje w możliwych do przyjęcia granicach



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl

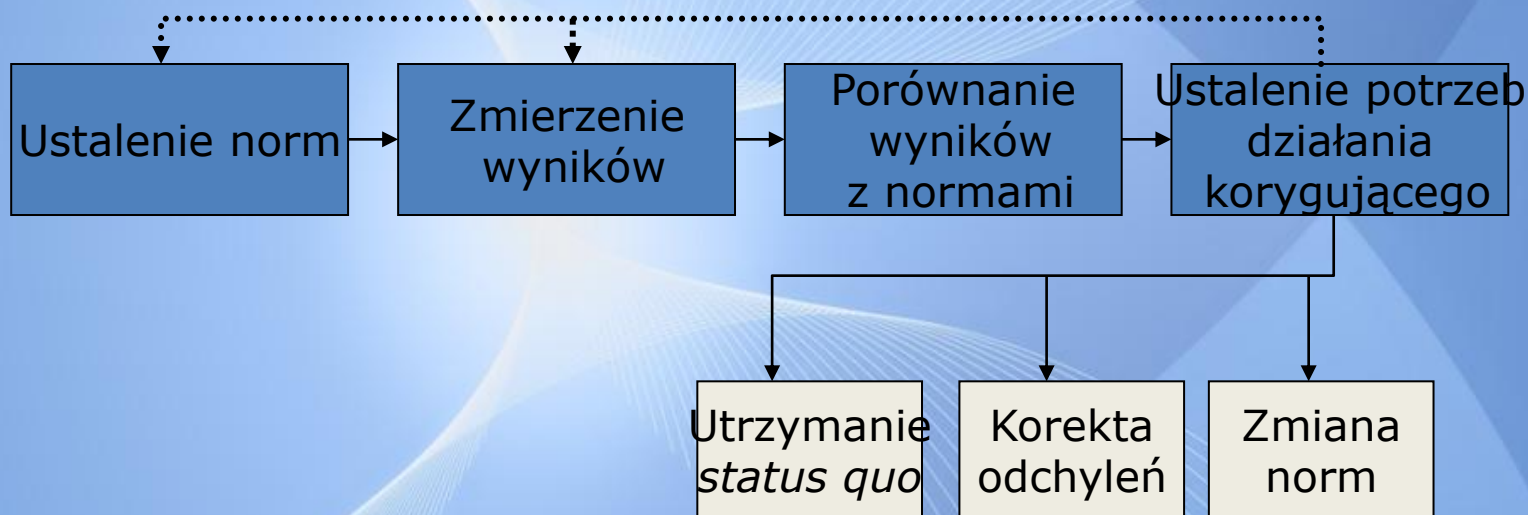


Typy kontroli

- Dziedziny kontroli: zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne
- Szczeble kontroli: operacji, finansowa, strukturalna, strategiczna
- Odpowiedzialność za kontrolę: naczelne kierownictwo, kontroler



Etapy procesu kontrolowania



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Etap 1 - Normy kontroli

- Norma kontroli – kryterium, przez porównanie z którym można ocenić osiągnięte wyniki
 - Powinny być zgodne z celami organizacji
 - Normy powinny być określone w postaci wskaźników i mierników działania



Etap 2 Mierzenie wyników działania

- Do mierzenia wyników służą mierniki wyniku
- Mierniki powinny być dostosowane do celów działalności
- Mierzenie wyników służy szybkiej reakcji na odchylenia od stanu



Jarosław
Hermaszewski
www.hermaszewski.glogow.pl



Etap 3 Porównanie wyników z normami

- Wynik może być równy normie – oznacza to prawidłowy przebieg procesu
- Wynik może być niższy od normy – oznacza to pewne odchylenie, które należy korygować
- Wynik może być wyższy od normy – pojawia się pytanie czy normy nie zostały zaniżone
- Częstotliwość mierzenia wyniku



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Etap 4 Ustalenie potrzeby działania korygującego

- Utrzymanie *status quo* – ta forma reakcji jest dopuszczalna gdy wyniki są zgodne z normą
- Korekta odchyleń – następuje gdy wyniki różnią się od przyjętych norm
- Zmiana norm – następuje gdy wyniki znacznie przekraczają ustalone normy



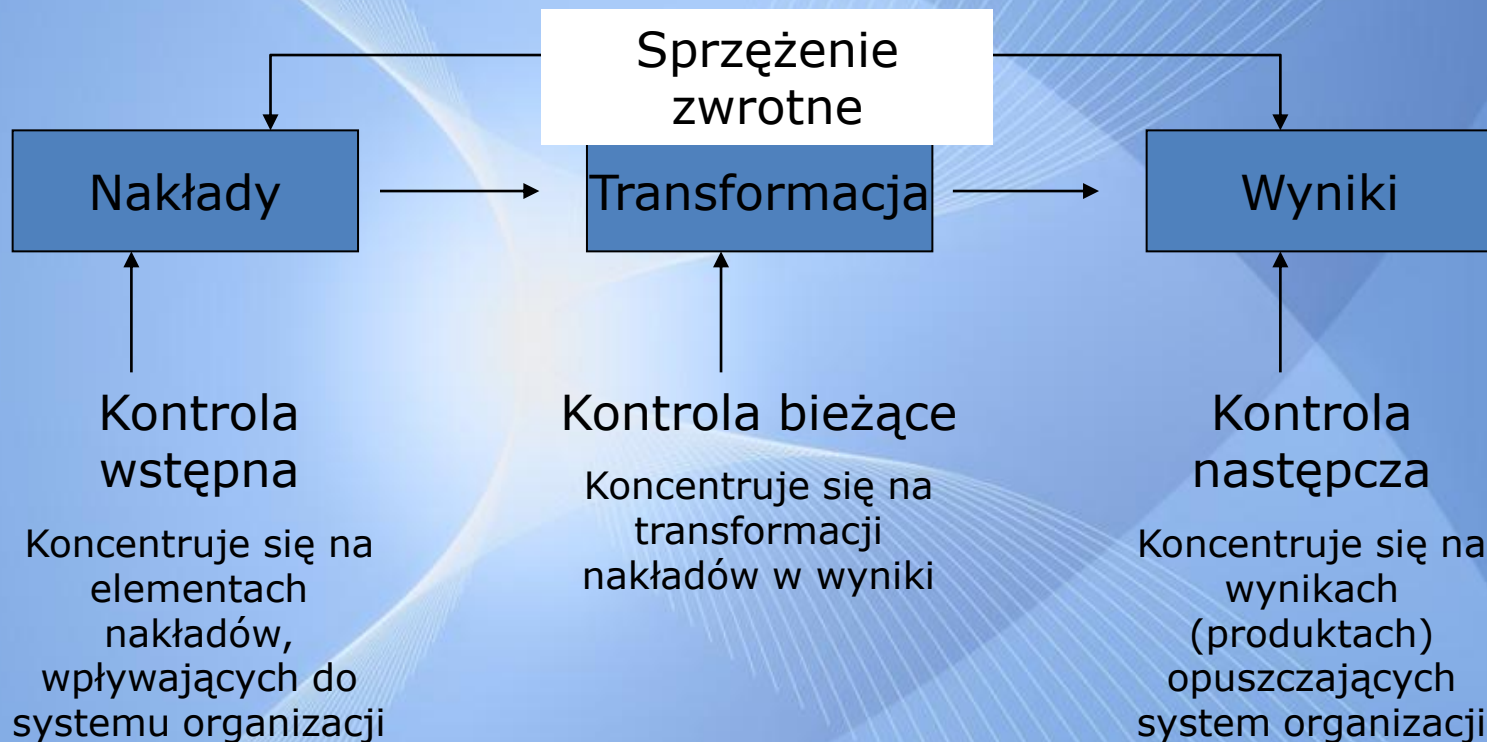
Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Kontrola operacji



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Kontrola finansowa

- Jest to kontrola zasobów finansowych w miarę jak dopływają do organizacji (przychody, inwestycje), są w niej utrzymywane (kapitał obrotowy, zyski nierozdzielone), a następnie z niej wypływają (koszty).
- Kontrola poprzez:
 - Budżet
 - Inne narzędzia finansowe



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Kontrola budżetowa

- Cele kontroli budżetowej:
 1. Pomagają koordynować zasoby i projekty (wspólnym mianownikiem są jednostki pieniężne)
 2. Pomagają określić normy niezbędne we wszystkich systemach kontroli
 3. Dostarczają wytycznych dotyczących zasobów i oczekiwań organizacji
 4. Ułatwiają ocenę wyników działania menedżerów i jednostek organizacyjnych



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Typy budżetów

Typy budżetu	Co budżet pokazuje
Budżet finansowy Budżet przepływów pieniężnych Budżet wydatków kapitałowych Bilans	Źródła i wykorzystanie środków pieniężnych Wszelkie źródła dochodów i wydatków pieniężnych Koszty głównych aktywów Prognoza aktywów i zobowiązań
Budżet operacyjny Budżet sprzedaży i przychodów Budżet kosztów Budżet zysków	Planowanie operacyjne Dochody z normalnych operacji Koszty w najbliższym okresie Wynik na sprzedaży
Budżet niepieniężny Budżet siły roboczej Budżet powierzchni Budżet produkcji	Operacje niefinansowe Godziny dostępnej robocizny bezpośredniej Metry kwadratowe powierzchni Liczba jednostek do wykorzystania



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Opracowywanie budżetów

Wnioski
budżetowe
jednostek
operacyjnych



Wnioski
budżetowe
wydziałów



Budżet organizacji:

- *przygotowany przez komisję budżetową
- *zaakceptowany przez komisję, dyrektora finansowego i naczelnego



Mocne i słabe strony budżetów

- Mocne strony:
 - Ułatwiają skuteczną kontrolę, koordynację i komunikację między działami, pozwalają rejestrować wyniki, są naturalnym uzupełnieniem planowania
- Słabe strony
 - Czasami występuje nadmierna sztywność stosowania budżetów, opracowanie budżetów jest czasochłonne, czasami ograniczają innowacje i zmiany



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Inne narzędzia kontroli finansowej

- Sprawozdania finansowe (bilans, rachunek zysków i strat, cash-flow)
- Analiza wskaźnikowa (wskaźniki płynności, zadłużenia, rentowności, operacyjne)
- Rewizja finansowa (audyt) – niezależna ocena systemów rachunkowości, systemów finansowych i systemów operacyjnych organizacji



Kontrola strukturalna

Kontrola biurokratyczna	wymiar	Kontrola z udziałem pracowników
Podporządkowanie pracowników	Cel podejścia do kontroli ←→	Zaangażowanie pracowników
Ścisłe reguły, formalne narzędzia kontroli, sztywna hierarchia	Stopień sformalizowania ←→	Normy grupowe, kultura organizacji, samokontrola
Nastawienie na min. poziomy możliwych do przyjęcia wyników	Oczekiwania co do wyniku ←→	Nastawienie na wyniki działania znacznie pow. poziomu min.
Wysmukła struktura, oddziaływanie od góry do dołu	Struktura organizacyjna ←→	Struktura spłaszczona, oddziaływanie różnokierunkowe
Nastawiony na wyniki indywidualne	Systemy nagradzania ←→	Nastawiony na wyniki grupy
Ograniczone i formalne	Uczestnictwo ←→	Szerokie i nieformalne



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Kontrola strategiczna

- Integrowanie strategii i kontroli:
 - struktura, przywództwo, technika, zasoby ludzkie, systemy informacyjne
- Kontrola strategiczna w przedsiębiorstwie międzynarodowym
 - kontrola scentralizowana czy zdecentralizowana



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Zarządzanie kontrolą w organizacji

- Cechy skutecznej kontroli

- integracja z planowaniem
- elastyczność
- dokładność
- terminowość
- obiektywizm

- Opór wobec kontroli

- nadmiernie rozbudowana kontrola
- błędy w koncentracji
- nagradzanie nieefektywności
- odpowiedzialność za wyniki



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl

