

MAREK LISIECKI

MIEJSCE I ROLA KONTROLI WE WSPÓŁCZESNYM ZARZĄDZANIU

1. TRADYCYJNE ROZUMIENIE KONTROLI W PROCESIE ZARZĄDZANIA

Zarządzanie jest procesem, w którym następuje swoista zamiana (konwersja) zasobów w rezultaty, nakładów w wyniki. Podstawowymi zasobami są ludzie, informacje, pieniądze, środki rzeczowe (trwałe, obrotowe), energia (cieplna, elektryczna, woda). Na rezultaty składają się: świadczone na rzecz otoczenia usługi, ich skuteczność, ekonomiczność, jakość itd.¹

Bez względu na charakterystyczną dla każdej organizacji specyfikę działań podstawowych i pomocniczych, w procesie zarządzania można wyróżnić kilka elementów:

– w każdej organizacji poważnie myślącej o rozwoju, czy nawet tylko o przetrwaniu, formułowane są – na podstawie analizy szans i zagrożeń oraz wewnętrznych silnych i słabych stron – cele strategiczne, przetwarzane następnie na cele taktyczne i operacyjne;

– w procesie zarządzania można wyróżnić szereg powtarzających się działań (funkcji); są to: planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie;

Dr hab. MAREK LISIECKI, prof. KUL – dyrektor Instytutu Zarządzania, kierownik Katedry Zarządzania Organizacjami w Instytucie Zarządzania i Marketingu na Wydziale Nauk Społecznych KUL; adres do korespondencji: Al. Raclawickie 14, 20-950 Lublin.

¹ Zob. L. R. B i t t e l, *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa–Londyn: PWN, McGraw-Hill Book Company Europe 1994, s. 23-26.

- w szerszym lub węższym stopniu wykorzystywane są różne zasoby organizacji – ludzkie, rzeczowe, finansowe, informacyjne, energia, czas;
- każdy zespół ludzki charakteryzuje się określonymi wartościami (ideałami, dążeniami, oczekiwaniami);
- na każdym etapie funkcjonowania organizacji podejmowane są różnego rodzaju decyzje jedno- i wielopodmiotowe; szczególnie ważne są one przy określaniu strategii działania².

W klasycznej literaturze przedmiotu najczęściej zarządzanie analizuje się w ujęciu funkcjonalnym, to jest z punktu widzenia dających się wyróżnić powtarzających się następujących działań kierowniczych: planowania, organizowania, przewodzenia (pobudzania, motywowania), kontrolowania³. Takie postrzeganie zarządzania wynika z faktu, że jest ono specyficznym przykładem zorganizowanego działania (stąd występują wszystkie elementy charakterystyczne dla cyklu działania zorganizowanego), obejmującym większe lub mniejsze zespoły ludzkie (stąd pojawia się dodatkowo przewodzenie).

Funkcja planowania odgrywa przewodnią rolę wśród funkcji zarządzania. Realizacja jej wymaga przewidywania czynników mogących mieć wpływ na działalność organizacji i przygotowuje odpowiednie do nich sposoby działania. Istotnymi elementami składowymi są tu: prognozowanie, programowanie, właściwe planowanie uwzględniające m.in. pojawiające się w otoczeniu zagrożenia, szanse, wyzwania, a także przyszłe współdziałanie z innymi organizacjami oraz między komórkami organizacji. Planowanie może mieć charakter strategiczny, taktyczny, operacyjny.

Funkcja organizowania obejmuje ciąg czynności przygotowawczych do realizacji zaplanowanych celów, zadań. Rola kierownika sprowadza się tutaj do utworzenia takiej struktury organizacyjnej (w ujęciu rzeczowym, czynnościowym), która uwzględniając dane wynikające z zakończonych czynności planistycznych, sprzyjałaby realizacji podejmowanych zadań. Do funkcji organizowania należy m.in.: instytucjonalizowanie, tj. tworzenie z ludzi i środków rzeczowych całości o strukturze odpowiedniej do celów działania; formalizowanie (instruowanie), tj. określanie struktury sposobów wykonywania zadań; wyposażanie w niezbędne zasoby (ludzkie, rzeczowe, finansowe, informacyjne, energię) w układzie czasowo-przestrzennym.

² M. L i s i e c k i, *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania* Warszawa: WSZiM 2001, s. 21-22.

³ Twórcą tego klasycznego ujęcia był H. Fayol. Zob. H. F a y o l, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Poznań: INOiK 1947, s. 33; zob. też np. B. R. K u c, *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa: Oskar-Master of Biznes 1999, s. 52.

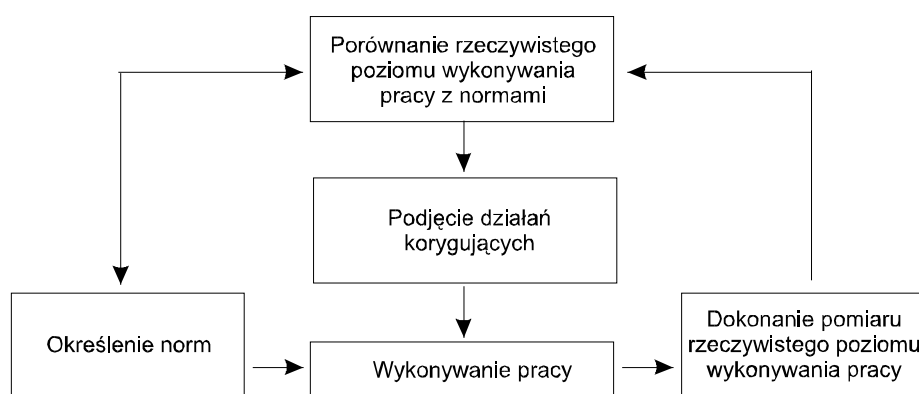
Funkcje planowania oraz organizowania są funkcjami poprzedzającymi właściwe kierowanie działaniem i samo działanie (wykonywanie zadań).

Funkcja przewodzenia obejmuje taki zbiór oddziaływań na całość zorganizowaną, aby wszystkie jej części przyczyniały się we właściwy sposób do osiągnięcia wyznaczonego celu (do osiągnięcia celów cząstkowych składających się na cel główny). Osiąga się to przez właściwe motywowanie, komunikowanie, stosowanie różnych stylów i technik kierowania.

Funkcja kontrolowania obejmuje czynności polegające na porównywaniu rzeczywistego przebiegu działań z przyjętym wzorcem, np. planem. Odchylenia od wzorca (norm) stanowią podstawę do podejmowania decyzji korygujących. W tradycyjnym ujęciu kontrolowanie jest funkcją zamykającą proces zarządzania.

W tradycyjnym ujęciu kontrolowanie polega więc na porównywaniu realizacji działań z odpowiednim wzorcem i wyciąganiu z tych porównań wniosków na przyszłość. Gdy pojawiają się różnice, jest potrzebna taka korekta działań, aby były one zgodne ze wzorcem. Gdy to jest niemożliwe, wskazana jest analiza i ewentualna rewizja wzorca. Może zajść też konieczność ponownej oceny instrumentów kontroli – szczególnie gdy zachodzi podejrzenie, że informacje z kontroli są niepełne, obejmują mało istotne z punktu widzenia działalności podstawowej informacje, czy też wykorzystywane są w niej zdezaktualizowane kryteria i mierniki oceny.

Tradycyjny proces kontroli składa się z czterech etapów: określenia norm wykonywanej pracy (wzorca działania), pomiaru rzeczywistego wykonywania zadań, porównania poziomu rzeczywiście wykonywanych zadań z normą, podjęcia działań korekcyjnych.

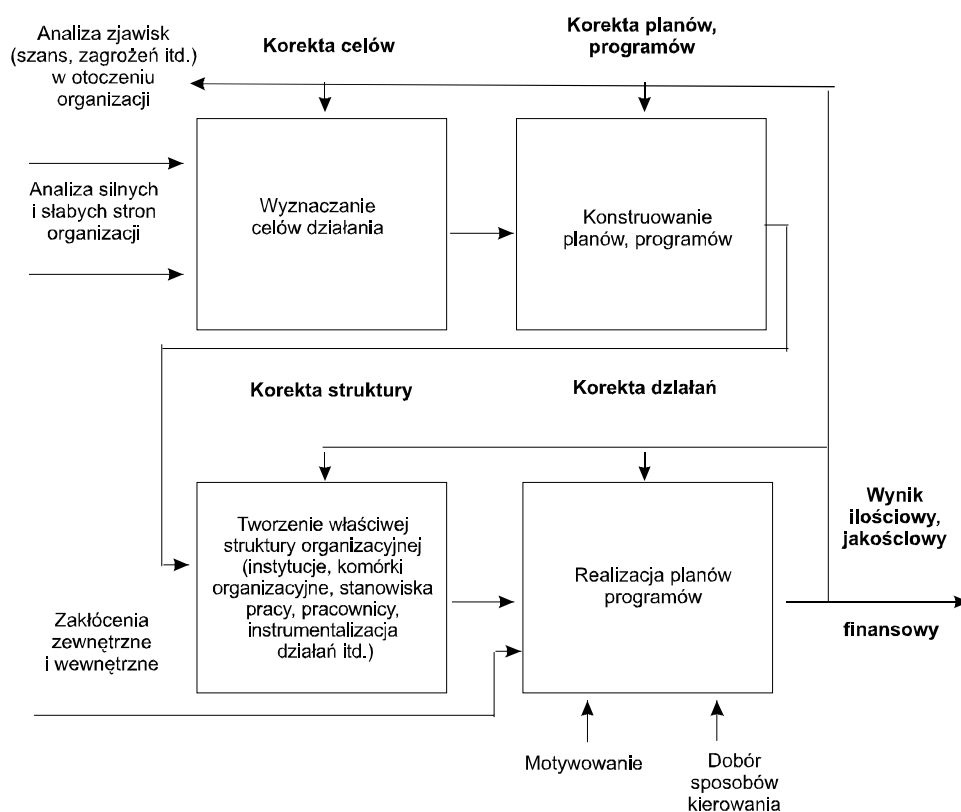


Rys. 1. Tradycyjny proces kontroli

Źródło: B i t t e l, *Krótki kurs zarządzania*, s. 182

W ujęciu klasycznym kontrola jest „systematycznym wysiłkiem podjętym w celu ustanowienia norm działania, porównania ich z czynionymi postęпами oraz podejmowania działań korekcyjnych, gdy jest to potrzebne, by zbliżyć wyniki do planów i oczekiwań”⁴.

Szczególnie istotnymi elementami w procesach kontroli są: określanie wzorców i norm pracy, dokonywanie pomiarów rzeczywistego poziomu wykonywania pracy, podejmowanie działań korekcyjnych.



Rys. 2. Wpływ kontroli końcowej na korekty w obszarze działań, struktury organizacyjnej, planowania i programów, formułowania celów, identyfikowania zjawiska w otoczeniu organizacji

Działania korekcyjne mogą dotyczyć pojedynczych lub wszystkich funkcji składających się na proces zarządzania: przewodzenia (motywowania, doboru

⁴ B i t t e l, *Krótki kurs zarządzania*, s. 182.

stylów kierowania), organizowania (struktury organizacyjnej i jej zasobów), planowania (identyfikacji szans i zagrożeń, silnych i słabych stron, formułowania celów, planów, programów). Wpływ kontroli końcowej na możliwe działania korekcyjne przedstawiono na rys. 2.

2. WSPÓŁCZESNE WYMOGI KONTROLI W PROCESIE ZARZĄDZANIA

Współczesne zarządzanie charakteryzowane często jako „wędrówka przez chaos”, funkcjonowanie w „burzliwym” środowisku⁵ stawia szersze wymagania wobec funkcji kontroli. Sama wiedza o tym, jak cele i zadania zostały zrealizowane, to zbyt mało dla sprawnego i skutecznego zarządzania organizacjami. Stąd nowoczesnie rozumiana funkcja kontroli powinna obejmować nie tylko kontrolę końcową, lecz także kontrolę wstępną, sterującą, selekcyjną (akceptującą lub odrzucającą)⁶.

Kontrola wstępna ma stwierdzić przed podjęciem działania, czy zaplanowano wszystkie potrzebne zasoby – ludzkie, rzeczowe i finansowe i czy w momencie rozpoczęcia działania będą one na wyznaczonym miejscu, w stosownych rodzajach, ilościach i o odpowiedniej jakości. Plany mogą wskazywać na potrzebę zatrudnienia nowych pracowników, zakupu nowych urządzeń i materiałów oraz zaprojektowania i wytworzenia nowych półproduktów i wyrobów. Kontrola wstępna koncentruje się więc na elementach nakładów wchodzących do systemu na wczesnym etapie całego procesu. Zajmuje się ona jakością i ilością zasobów finansowych, rzeczowych, ludzkich i informacyjnych, zanim staną się one częścią systemu.

Kontrola sterująca ma wykryć odchylenia od jakiejś normy lub celu i umożliwić dokonanie korekt przed zakończeniem określonej sekwencji działań. Termin „kontrola sterująca” zapożyczony został ze słownictwa związanego z prowadzeniem samochodu. Kierowca steruje pojazdem, tak by zapobiec zjechaniu z drogi lub jeździe w niewłaściwym kierunku i dojechać do właściwego miejsca. Kontrola sterująca jest skuteczna jedynie wtedy, gdy

⁵ Zob. A. K. K o ź m i ń s k i, *Zarządzanie tu i teraz*, Warszawa: Wpisz 1996, s. 14; P. D r u c k e r, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Warszawa: Nowoczesność, AE w Krakowie, Czytelnik 1995, s. 79-222.

⁶ J. P e n c, *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii*, Warszawa: Agencja Wydawnicza PLACET 2001, s. 54-55.

kierownik na czas uzyska dokładne informacje o zmianach w otoczeniu lub o realizacji pożądanego celu.

Podczas kontroli selekcyjnej (akceptującej lub odrzucającej) powinno nastąpić przyjęcie określonych aspektów procedury albo muszą być spełnione określone warunki przed zezwoleniem na dalsze działania. Kontrola ta opiera się na procesach sprzężenia zwrotnego w toku procesu przetwarzania. Umożliwia ona podjęcie działań korygujących jeszcze w trakcie realizacji programu. Dlatego też jest ona szczególnie pożyteczna jako instrument dodatkowego sprawdzania, zwłaszcza wszędzie tam, gdzie w grę wchodzi duże nakłady, bądź potrzebny jest wysoki stopień bezpieczeństwa.

Kontrola końcowa mierzy wyniki zakończonego działania. Dzięki niej ustala się przyczyny wszelkich odchyień od planu lub normy, a wnioski wykorzystuje do podobnych działań w przyszłości. Kontrola końcowa służy też jako podstawa do nagradzania pracowników lub motywowania (za dobre wykonanie pracy można przyznać pracownikowi premię lub nagrodę).

Już przed laty Karol Adamiecki nadał kontroli szczególnego znaczenia w procesie naukowej organizacji pracy, zwracając uwagę na potrzebę zachowania jej ciągłości, oszczędności i skupiania się na elementach strategicznych. Zwracał uwagę na konieczność formułowania mierzalnych wzorców, bez których trudno mówić o kontroli, trudno mówić o sprawnym i skutecznym zarządzaniu⁷. Jeśli wzorzec jest zły, nie ma sensu dokonywanie kontroli.

Określenie wzorca działania organizacji nie jest jednak rzeczą łatwą. W klasycznej teorii organizacji i zarządzania przyjmuje się, że jest to przyjęty plan działania. Jednak łatwo zauważyć, że z punktu widzenia współczesnego zarządzania (charakteryzującego się podejściem systemowym, sytuacyjnym, strategicznym) jest to daleko idące uproszczenie.

Wzorzec powinien obejmować:

- wizję, misję, strategię działania organizacji;
- plany strategiczne i operacyjne – zarówno o charakterze ogólnym, dla całości, jak i poszczególnych części organizacji, oraz funkcjonalne (w przekroju pionowym);
- strukturę organizacyjną w znaczeniu rzeczowym i czynnościowym;
- określony sposób przewodzenia zawierający między innymi dominujące style kierowania, zbiór instrumentów motywowania do pracy;
- sposoby realizacji kontroli.

⁷ Zob. K. A d a m i e c k i, *Kontrola jako zasada naukowej organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1927, nr 5; B. R. K u c, *Kontrola w systemie zarządzania. Funkcje i dysfunkcje*, Warszawa: Wydawnictwo PTM 2006, s. 12.

Przedmiotem kontroli powinna być więc cała organizacja, a nie tylko stopień realizacji przyjętych planów działania. Przedmiotem kontroli powinien być stopień zaspokajania potrzeb społecznych w obszarze, w którym ta organizacja funkcjonuje. Kontrola powinna być wszechobecna. Powinna mieć charakter wyprzedzająco-strategiczny (antycypujący) przy planowaniu czy też doskonaleniu organizacji; operacyjno-korekcyjny – przy realizacji zadań; końcowy – po zakończeniu realizacji zadań. Współczesna kontrola powinna być więc zarówno kontrolą *ex-post*, jak i *ex-ante*. Powinna łączyć tradycyjne rozumienie kontroli i współczesnego kontrolingu.

Z punktu widzenia podmiotów kontroli wyróżnia się: samokontrolę, kontrolę funkcjonalną, instytucjonalną, społeczną, bezpośrednią, pośrednią, wewnętrzną, zewnętrzną, kompleksową, problemową itd.

Do podstawowych funkcji kontroli można zaliczyć: informowanie, instruktaż, pobudzanie, profilaktykę. Analizując różne formy i rodzaje kontroli, wyróżniamy samokontrolę, kontrolę funkcjonalną, instytucjonalną, społeczną, bezpośrednią, pośrednią, wewnętrzną, zewnętrzną, kompleksową, problemową itd. Z punktu widzenia występowania kontroli na kolejnych etapach realizacji określonych przedsięwzięć można ją podzielić na: wstępną, sterującą, akceptującą lub odrzucającą, końcową.

Podstawowymi elementami w procesach wszelkiej kontroli, w tym kontroli w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym, są: przedmiot kontroli; podmioty kontroli, wzorce działania, kryteria i mierniki ocen.

Kontrolowanie jest działalnością wszechobecną. Jest prowadzone we wszystkich organizacjach, na wszystkich szczeblach hierarchii, w przekrojach funkcjonalnych. Kontrola jest uznawana za korygujący element wszelkiego kierowania. Ze względu na horyzont kontroli, a także szczebel zarządzania można wyróżnić dwa podstawowe typy kontroli: strategiczną i operacyjną.

3. KONTROLA STRATEGICZNA A OPERACYJNA W PROCESIE ZARZĄDZANIA

We współczesnych procesach zarządzania należy wyraźnie odróżnić kontrolę strategiczną od kontroli operacyjnej.

Kontrola strategiczna powinna dotyczyć przyszłości, i to w miarę odległej. Powinna dotyczyć najważniejszych spraw dla organizacji decydujących o jej rozwoju, o utrzymaniu pożądanej pozycji strategicznej czy też o przetrwaniu. Specyficzną rolę kontrola strategiczna powinna spełniać w odniesieniu do organizacji rządowych i samorządowych finansowanych przez podatników.

Powinna weryfikować – na różnych etapach ich tworzenia – przygotowywane wzorce działania, tak aby przyszłe funkcjonowanie tych instytucji było najlepiej dopasowane do potrzeb odbiorców usług (podatników). Zadaniem kontroli strategicznej jest weryfikacja:

- poprawności identyfikacji zjawisk zewnętrznych i wewnętrznych mających wpływ na jej funkcjonowanie nie tylko obecnie, ale przede wszystkim w przyszłości;
- analizowanych opcji strategicznych;
- wyboru strategii działania;
- poprawności tworzenia planów i programów strategicznych;
- implementacji strategii.

Przyjęta strategia działania nie jest też czymś niezmiennym. Pod wpływem różnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych może i powinna podlegać modyfikacji.

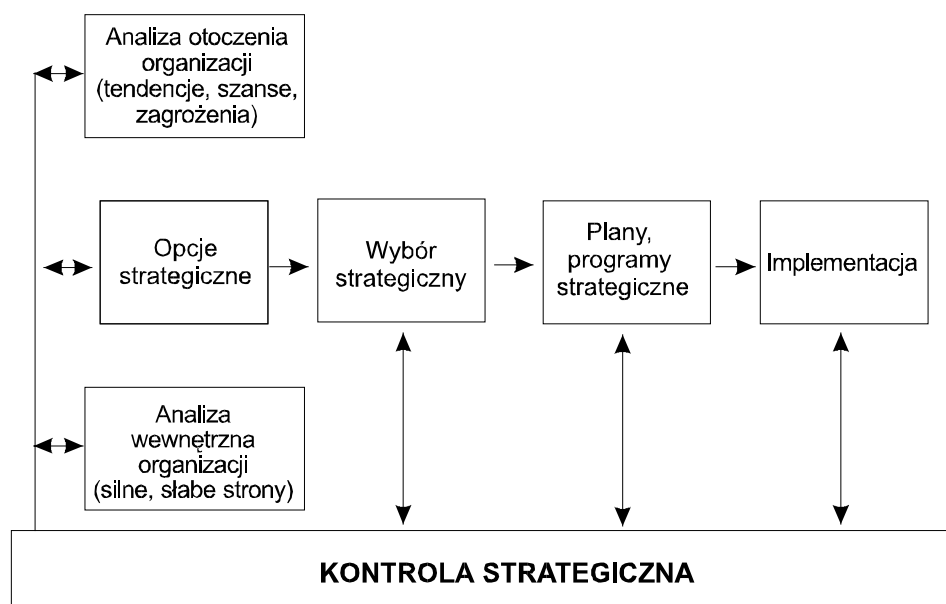
W porównaniu z kontrolą tradycyjną, kontrola strategiczna obejmuje nie tylko proces realizacji oraz sam efekt końcowy, lecz także weryfikację analizowanych opcji strategicznych, wyboru strategicznego, planów i programów strategicznych. Nie jest chronologicznie ostatnim ogniwem zarządzania, lecz procesem towarzyszącym zarządzaniu strategicznemu na wszystkich jego etapach realizacji strategii, którą organizacja realizuje dla lepszego dopasowania tej strategii do ciągle zmieniającego się otoczenia. Jest to kompleks czynności sprawdzających plany strategiczne i ich realizację pod względem aktualności przesłanek i szans osiągnięcia głównych celów⁸. Tak rozumianą kontrolę strategiczną w zarządzaniu strategicznym przedstawiono na rys. 3.

Współczesnym instrumentem kontroli strategicznej jest kontroling strategiczny. Należy jednak zauważyć, że w literaturze polskiej spotykamy się z dwoma bliskoznacznymi terminami – *controlling* oraz „kontroling”. Pierwszy z tych terminów – *controlling* – stosowany dłużej, w zasadzie historycznie odnosi się sfery finansowej, głównie rachunkowości zarządczej⁹. Drugi – „kontroling” – obejmuje wszystkie istotne obszary menedżerskie¹⁰ i takie rozumienie będzie nas głównie interesowało.

⁸ P e n c, *Strategiczny system zarządzania*, s. 55.

⁹ H. B ł o c h, *Controlling czyli rachunkowość zarządcza*, Warszawa: CIM 1995.

¹⁰ K u c, *Kontrola w systemie zarządzania*, s. 30.



Rys. 3. Miejsce i rola kontroli strategicznej w procesie zarządzania strategicznego

Źródło: Na podstawie H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław: PW 1998, s. 169; J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, Warszawa: WSHiP 2000, s. 232

System kontrolingu obejmuje wyszukiwanie i rozpoznawanie: celów, właściwych dróg na przyszłość, a także „wąskich gardeł” i najślabszych ogniw organizacji, a więc tych miejsc, które w konkretnych krytycznych sytuacjach jako pierwsze stwarzają trudności. Kontroling jest nastawiony przede wszystkim na przyszłość. Główny nacisk kładzie się nie na kontrolowanie, lecz na zapobieganie. Przeszłość jest istotna tylko w takim stopniu, w jakim ma wpływ na przyszłość. Osoby odpowiedzialne za kontroling w organizacji pełnią funkcje koordynatorów działań, doradców, nawigatorów. Zdobywają, przetwarzają, zestawiają, prezentują dane w celu wypracowania odpowiednich decyzji. Kontroler, podobnie jak nawigator na statku czy w samolocie, ma proponować „kurs” przyszłych działań, identyfikować przyszłe zagrożenia oraz pojawiające się szanse, proponować alternatywne „kursy” pozwalające unikać zagrożeń oraz wykorzystywanie szans, ma doprowadzić bezpiecznie organizację do „portu docelowego” – czyli osiągnięcia zamierzonych celów.

Specyficzne cechy zarządzania strategicznego, takie jak: otwartość organizacji; kompleksowość postrzegania rzeczywistości, widzenia i rozwiązywania problemów; orientacja na przyszłość; kreatywność; orientacja na wyniki; współdziałanie jako element pozwalający na zwiększanie synergii działań¹¹ – powinny być także widoczne w procesie kontroli strategicznej. Dotyczy to również organizacji uczestniczących w zapewnieniu bezpieczeństwa obywateli.

Kontrola operacyjna dotyczy przede wszystkim problemów realizacyjnych w organizacji. W przeciwieństwie do kontroli strategicznej kontrola operacyjna służy przede wszystkim wspieraniu sprawności organizacji w realizacji podstawowych celów, a nie weryfikacji samych celów, jest nakierowana na śledzenie odchyłeń w przebiegu procesów. Można ją traktować jako instrument (technikę wykonawczą) szeroko rozumianej kontroli strategicznej.

Elementem składowym współczesnej kontroli operacyjnej jest kontroling operacyjny oraz monitoring (monitorowanie).

Kontroling operacyjny jest sposobem nowoczesnego działania, zespołowego stylu zarządzania, w którym podstawowe znaczenie ma przekształcenie mentalności pracowników, by świadomie kształtowali i realizowali wspólny cel przedsiębiorstwa, minimalizując ryzyko zarządzania firmą na wszystkich szczeblach. Służy on zapewnieniu racjonalności zarządzania organizacjami. Kontroling operacyjny traktowany jest jako system wspomagający zarządzanie przedsiębiorstwem (podsystem pełniący funkcje o charakterze doradczym). Jest ściśle związany z podstawowymi funkcjami zarządzania: planowaniem (głównie operacyjnym), organizowaniem, motywowaniem i kontrolowaniem.

Wdrożenie kontrolingu operacyjnego związane jest z koniecznością decentralizacji zarządzania oraz wywołania zmian w postawach, nastawieniach i oczekiwaniach wszystkich pracowników¹². Najistotniejsze zatem wydaje się rozpoznanie związków między stosowaniem kontrolingu a funkcją organizowania i powstałą w jej wyniku strukturą organizacyjną.

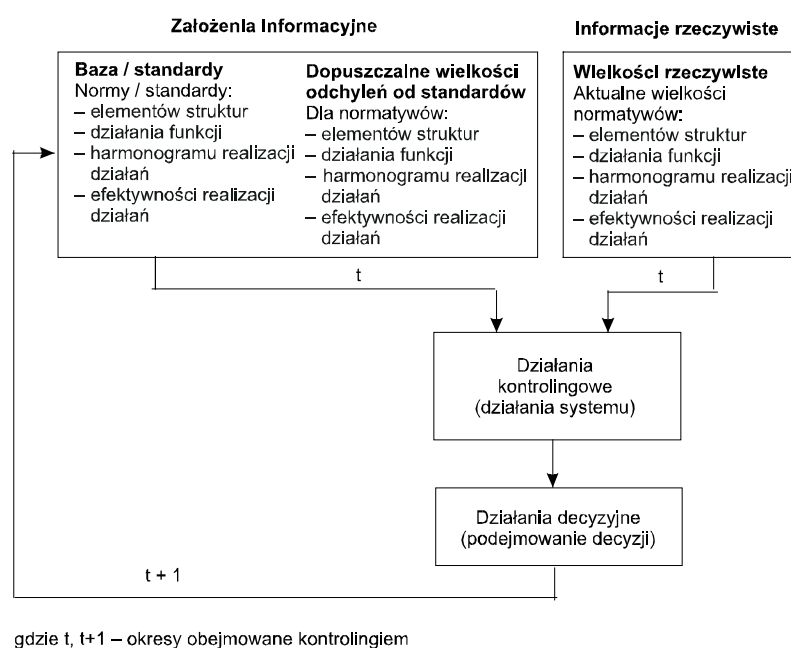
Działania kontrolingu są tym skuteczniejsze, im bardziej prawidłowo są zaprojektowane oraz optymalnie działają struktury i funkcje poszczególnych komórek organizacyjnych¹³. Dzięki kontrolingowi możemy monitorować

¹¹ Zob. B. W a w r z y n i a k, *Zarządzanie strategiczne. Narodowa fikcja czy praktyka działania?*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2; P e n c, *Strategiczny system zarządzania*, s. 131-132.

¹² B. R. K u c, *Kontroling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Warszawa: Wydawnictwo PTM 2006, s. 4.

¹³ S. M a r c i n i a k, *Controlling – filozofia, projektowanie*, Warszawa: Difin 2001, s. 36.

funkcjonowanie wszystkich służb i stanowisk spełniających zadania podstawowe. Kontroling struktur powinien obejmować zarówno badanie struktur, jak też badanie funkcji spełnianych w ramach poszczególnych komórek organizacyjnych. Analizie podlegają wówczas odchylenia od: wzorców strukturalnych, przyjętego zakresu funkcji, harmonogramu spełniania funkcji czy też przyjętego poziomu efektywności funkcji. Algorytm kontrolingu struktur przedstawiono na rys. 4.



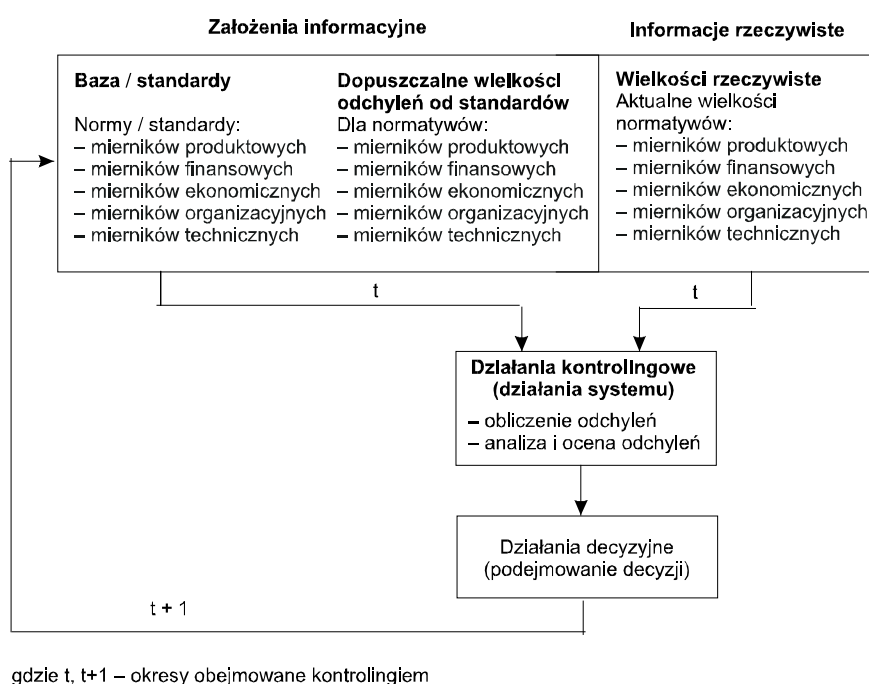
Rys. 4. Algorytm kontrolingu struktur

Źródło: na podstawie Marciniak, *Controlling – filozofia, projektowanie*, s. 37

Kontroling wyników działania powinien obejmować badanie wyników ilościowych i jakościowych oraz odstępstw od przyjętych norm¹⁴. Dotyczy to odchyłeń od poziomu przyjętych wielkości wskaźników produktowych, rozumianych w odniesieniu do organizacji rządowych i samorządowych jako stopień zaspokojenia potrzeb odbiorców tych produktów (głównie usługowych), a także wskaźników finansowych, ekonomicznych, organizacyjnych,

¹⁴ Tamże, s. 36-37.

technicznych. W odniesieniu do organizacji rządowych i samorządowych inaczej niż w przedsiębiorstwach analizowane są wskaźniki ekonomiczno-finansowe (głównie jako stopień realizacji dyscypliny budżetowej – a nie główny cel swojej działalności). Chociaż i tu coraz częściej pojawiają się elementy działalności komercyjnej.



Rys. 5. Algorytm kontrolingu wyników działania

Źródło: na podstawie Marciniak, *Controlling – filozofia, projektowanie*, s. 38

Decyzja odnośnie do ukierunkowania działań kontrolingu zależy w dużej mierze od miejsca występowania „wąskich gardeł”, czyli słabych punktów w organizacji. Tam, gdzie występują odchylenia od planów, controlling stanowi wsparcie regulując procesy zachodzące w danym dziale. Z założeniami kontrolingu należy utożsamiać również pojęcie „jakości”, do którego przedsiębiorstwo wciąż dąży, korygując powstające lub prawdopodobne odchylenia od planu. W tym zakresie istotne znaczenie ma sprawny przepływ informacji oraz konieczność jej analizy i oceny. „Jednym z kluczowych czynników warunkujących właściwy przepływ informacji i komunikację wewnątrz organi-

zacji, a także możliwość efektywnej kontroli uwzględniającej wszystkie aspekty zarządzania jakością, jest odpowiednia struktura organizacyjna”¹⁵.

Jeśli chodzi o strukturę organizacyjną, to powinna ona być tak skonstruowana, żeby wychodzić naprzeciw klientom (odbiorcom produktów), ich potrzebom oraz zapewniać ciągłe i efektywne działanie mechanizmów sprzężeń zwrotnych¹⁶. Polega to na współdziałaniu wszystkich jednostek organizacji w przekazywaniu sobie nawzajem informacji poprzez sprawną komunikację, dostarczaniu jej do ośrodków decyzyjnych, które następnie podejmują odpowiednie kroki dostosowujące działania, celem spełnienia obecnych i przyszłych wymagań klienta. Niezwykle ważny jest odpowiedni podział zakresów odpowiedzialności i kompetencji komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwie, dzięki czemu zapewniona zostanie właściwa koordynacja działań, realizacja potrzeb informacyjnych, sprawna komunikacja. Zasięg kontrolingu operacyjnego musi obejmować całą organizację, aby wszystkie jej elementy zaangażowane były w proces kontrolingu, aby istniała świadomość wagi i potrzeby realizowanych założeń.

Szczególnie ważne, z punktu widzenia stałego doskonalenia jakości działań, są: ciągła analiza i wykorzystanie informacji pochodzących od odbiorców produktów, a także z bliższego i dalszego otoczenia oraz poszczególnych obszarów funkcjonalnych organizacji¹⁷.

Monitorowanie polega na obserwacji funkcjonowania obiektów w wybranych przekrojach, na przykład w odniesieniu do całej organizacji, kierowania organizacjami, stosunków międzyludzkich itd. Najczęściej służy ono do działań restrukturyzacyjnych, polegających m.in. na dostosowywaniu organizacji do zmieniających się potrzeb otoczenia.

Jak wykazano w niniejszym artykule, szeroko rozumiana kontrola (obejmująca kontrolę strategiczną i operacyjną) jest z jednej strony procesem korygującym bieżące i przyszłe działania, z drugiej – procesem inspirującym do poszukiwania właściwych dróg funkcjonowania w przyszłości, a także ostrzegającym o zagrożeniach. W dzisiejszych czasach, czasach zarządzania strategicznego, zarządzania sytuacyjnego, drugie, szersze znaczenie kontroli, staje się koniecznością.

¹⁵ *Kontrola i kontroling w zarządzaniu – tendencje, koncepcje, instrumenty*, cz. 3, red. B. R. Kuc, Warszawa: Wydawnictwo WSZiM 2002, s. 31.

¹⁶ Por. *Tendencje w rozwoju zarządzania jakością*, red. A. Jednoróg, Prace Naukowe Instytutu Technologii Maszyn i Automatykacji Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2000.

¹⁷ *Kontrola i kontroling w zarządzaniu*, s. 32.

THE PLACE AND ROLE OF CONTROL IN CONTEMPORARY MANAGEMENT

S u m m a r y

The paper discusses the changing role of control in the processes of management over the period of the last decades. It has been proven that the broadly understood control (including strategic and operational controls) is on the one hand a process that corrects the current and future actions, and on the other it inspires to search for proper ways of functioning in the future. It also warns of any threats. Today in the time of strategic management and situational management the second, broader, meaning of control becomes a necessity.

Translated by Jan Kłos

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, kontrola strategiczna, kontrola operacyjna.

Key words: strategic management, strategic control, operational control.