

12 KONTROLNÉ PROCESY

Pojem kontrola nepatrí k najobľúbenejším, lebo s ním môže byť spojený pocit nedostatočnej samostatnosti, osobného obmedzenia. V bežnom živote používame slovo „kontrola“ pomerne často. Kontrolujeme, či sme nezabudli zamknúť dom, vypnúť elektrický spotrebič, kontrolujeme vlastné deti, či spravili to, čo mali, či prišli vtedy, ako sme im kázali, v škole učitelia kontrolujú domáce úlohy, v zamestnaní sa kontroluje včasný príchod do práce, v električke či autobuse nám kontrolujú, či sme si označili cestovný lístok a pod.

12.1 Podstata a význam kontroly

V manažmente platí zásada, že po stanovení cieľov je dôležité formulovať úlohy, organizovať a koordinovať úsilie zamestnancov, motivovať ich. To však nie je možné bez sledovania, preverovania a kontroly *súlady priebehu procesov a ich výsledkov so zámermi a plánovanými cieľmi*. V manažmente je kontrola neoddeliteľná od konkrétnych procesov tak strategického ako aj operačného riadenia.

Dá sa povedať, že kontrolujeme:

- či sme urobili niečo, **čo sme mali urobiť**,
- a či sme to urobili *tak*, **ako sme to mali urobiť**.

V manažérskej praxi má kontrola vzťah k tomu, čo a ako sa malo urobiť, čo sa malo dosiahnuť, najmä:

- z hľadiska obsahu a účelu (čo a či to plní to, čo to plniť má),
- z hľadiska času (za ako dlho, kedy),
- z hľadiska spôsobu (akými procesmi a postupmi),
- z hľadiska akosti (akou kvalitou),
- z hľadiska nákladov (ako efektívne).

Pojem kontrola má ekvivalent v anglickom „control“, čo má však viacero významov: dozor, dohľad, ovládanie, riadenie, kontrola; sledovať, dozerateľ, ovládať, bezprostredne riadiť, regulovať, usmerňovať, a pod. Z anglicky hovoriacich krajín sa k nám v posledných rokoch dostáva aj termín „controlling“, ktorý síce vecne znamená kontrolovanie, ale v manažérsko-ekonomickej praxi má špecifický význam (bližšie v časti „Metódy a techniky kontrolnej činnosti“).

Hlavným poslaním kontroly je včasné a hospodárne zistenie odchýlok, ktoré vznikajú v riadenom procese a ktoré charakterizujú rozdiel medzi zámerom (plánom) a jeho realizáciou, ich analýza a prijatie potrebných opatrení.

Rozšírené sú i iné definície či charakteristiky kontroly:

Kontrola je proces preverovania, porovnávania, analýzy a regulácie (Sedlák).

Kontrolu môžeme chápať v zmysle strategickom (hodnotenie východísk pri tvorbe stratégie, môže viesť k zmene stratégie), v zmysle taktickom (reaguje na konkrétnu situáciu vo vymedzenom konkurenčnom prostredí), v zmysle operačnom - sledovanie bežných činností v transformačnom procese (Papula).

Kontrola je sústavné získavanie informácií o tom, ako je riadenie úspešné. Kontrola zisťuje, ako je plnený plán (Vysušil).

Kontrola sa však nevzťahuje len k výsledku realizácie plánu. Má význam už v jeho príprave a v priebehu plnenia.

Funkcia kontroly sa naplňa vo všetkých etapách transformačného procesu – procesu premeny zdrojov (vstupov) na požadované výstupy:

Príprava plánu	Realizácia plánovanej činnosti	Výstup, výsledok
----------------	--------------------------------	------------------

využívanie informácií „ex ante“
(zameranie na budúcnosť)

využívanie informácií „ex post“
(informácie o priebehu – priebežné,
informácie o výsledku - konečné)

Hovoríme o manažérskom poňatí kontroly, lebo máme na mysli jej analytický charakter. Kontrola býva súčasťou analytických činností nevyhnutných pre rozhodovanie a pre implementáciu opatrení v rámci manažérskych funkcií. Príkladom môže byť proces finančnej kontroly (Míka, 2003).

Kontrolu potom môžeme definovať ako *systematické a sústavné získavanie a analýzu informácií o priebehu a výsledku riadeného procesu a prijímanie opatrení k jeho regulácii na základe zistenia odchýlok charakterizujúcich rozdiel medzi zámerom (plánom) a výsledkom jeho realizácie.*

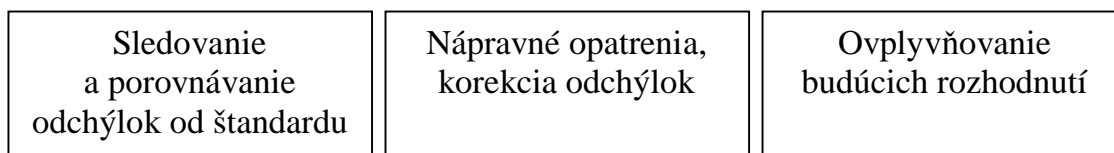
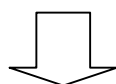
Význam kontroly

Kontrola je dynamický a permanentne prebiehajúci proces, je nástrojom na meranie a hodnotenie výkonnosti, efektívnosti a kvality (pracovníka, pracoviska, organizácie), týka sa všetkých stránok organizácie. Jej význam spočíva v tom, že:

- § zameriava energiu podniku na rozhodujúce ciele (pri zachovaní istej voľnosti manažérom),
- § monitoruje, analyzuje a ovplyvňuje správanie organizácie,
- § zaisťuje koordináciu všetkých zamestnancov organizácie podľa stanovených štandardov, noriem, zásad, rozpočtov, spôsobov komunikácie a pod.,
- § znižuje neistotu – stanovuje zásady a postupy, ako riešiť opakujúce sa situácie v transformačnom procese.

Kontrola poskytuje manažérom spätnú väzbu, umožňuje im lepšie rozhodovať o budúcnosti.

Hlavné funkcie kontroly



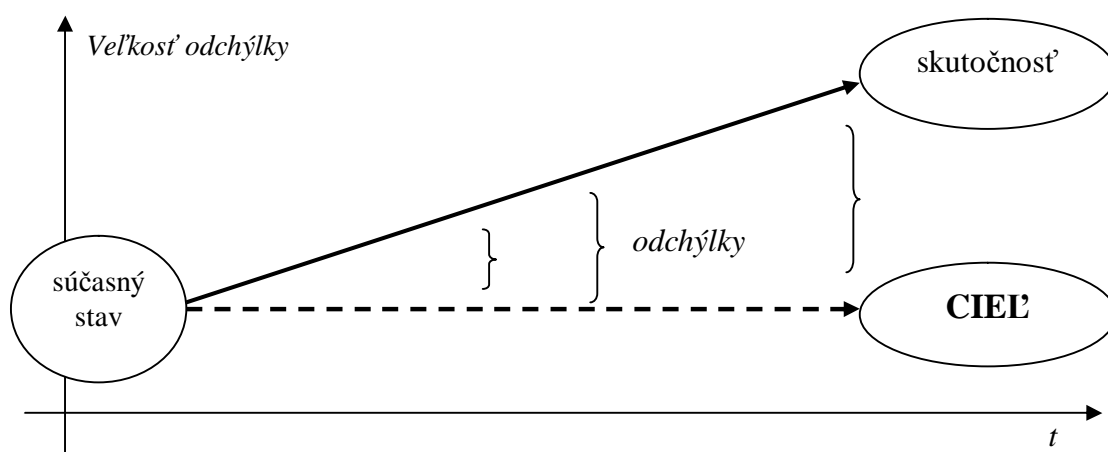
Obr. 38. Hlavné funkcie kontroly

Charakter odchýlok

Nie každá odchýlka riadeného procesu je pre manažment rovnako významná. Odchýlky majú rôzny charakter, rôznu dôležitosť, niektoré môžu naznačovať podstatnú zmenu vývoja, iné môžu byť reakciou na dočasné výkyvy menej podstatných faktorov. Môžeme ich rôzne členiť, napr.:

- z hľadiska cieľa: na pozitívne, negatívne, čiastočne pozitívne a čiastočne negatívne,
- z hľadiska ich vplyvu na priebeh riadeného procesu: na významné, nevýznamné (možný problém medzi nevýznamnosťou a významnosťou je treba riešiť stanovením ich hraníc vopred a po čase alebo po zmene podmienok sa k nim vracieť).

Každá významná odchýlka (i pozitívna) vyžaduje adekvátnu reakciu, adekvátne opatrenie.



Obr. 39 Nárast odchýlky riadeného procesu v čase

Klasifikácia kontrolných procesov

Existuje množstvo účelových klasifikácií, rôzni autori prezentujú rôzne typy kontrol :

- podľa úrovne riadenia – strategická, manažérska, operatívna,

- b) *podľa štádia kontrolovaného procesu* – preventívna (napr. kontrola zdrojového zabezpečenia), priebežná (napr. kontrola postupov), konečná (kontrola výsledkov), následná (kontrola plnenia regulačných opatrení),
- c) *podľa obsahu* – kontrola akosti, finančná kontrola, kontrola výrobných procesov a pod.,
- d) *podľa pravidelnosti* – pravidelná, nepravidelná, námatková,
- e) *podľa pôvodu kontrolujúceho* - interná, externá,
- f) *podľa šírky kontrolovaných objektov* – všeobecná (komplexná), čiastková, špecifická.

12.2 Fázy kontrolného procesu a predpoklady efektívnej kontroly

Kontrolná činnosť obyčajne prebieha štruktúrovane v určitých krokoch či fázach. Obsahujú stanovenie cieľov, tvorbu kritérií alebo požadovaných štandardov, hodnotenie výkonu (rozbor kontrolovaných procesov), vyhodnotenie zistených odchýlok, prijatie opatrení (korekčné opatrenia), ich zaistenie, príp. stanovenie následnej kontroly (Vodáček, 1999).

Všeobecne môže kontrola prebiehať podľa nasledujúcich krokov (fáz):

1. Vypracovanie a stanovenie štandardov očakávaných výsledkov (výkonov).
2. Výber vhodných nástrojov a metód merania.
3. Meranie skutočného výkonu.
4. Hodnotenie meraného výkonu, porovnanie so štandardom alebo plánom.
5. Výber nápravného opatrenia a uskutočnenie korekcie.

Konkrétny obsah jednotlivých krokov bude závisieť od charakteru kontrolovaného procesu, od typu kontroly, najmä od jej cieľov.

Predpoklady efektívnej kontroly:

- § dostatok relevantných informácií,
- § existencia štandardov (kritérií) a ich hierarchia,
- § znalosť metód a techník, zručnosť ich ovládania,
- § dodržiavať zmysel a cieľ kontroly,
- § musia existovať možnosti korekčných akcií (z hľadiska uskutočniteľnosti, a z hľadiska existencie zodpovednosti a právomocí na ich uskutočnenie).

Zásady efektívnej kontroly:

- § integrácia – vzťah k organizačnej štruktúre, previazanosť cieľov a postupov,
- § primeranosť – sledovať len to, čo je podstatné,
- § hospodárnosť – aby náklady na zistenie odchýlok neboli väčšie ako ich dôsledky,
- § zameranie na budúcnosť (napr. predvídať možné odchýlky),
- § zrozumiteľnosť pre vykonávateľov i kontrolovaných,
- § pružnosť (schopnosť reagovať na nečakané zmeny),
- § motivácia (napr. účasť na kontrole posilní spoluzodpovednosť).

Najčastejšie problémy kontrolnej činnosti

- § podceňovanie významu kontroly – čiastočne to dokazuje aj skutočnosť, že v učebniciach je jej obyčajne venované najmenej miesta,
- § zameranie kontroly iba na výsledok,
- § uprednostňovanie sledovania presných postupov tam, kde je dôležitejšie sledovať smerovanie k cieľu,
- § preceňovanie kontroly, zbytočná šírka a hĺbka kontroly, zachádzanie do nepodstatných javov, až utápanie sa v kontrole, povýšenie kontroly na cieľ (preceňovanie formy kontroly, detailizmus, alebo príliš široký obsah môže brániť pohotovej reakcii na zmeny).

12.3 Metódy a techniky kontrolnej činnosti

Spôsoby, metódy, postupy a techniky kontrolovania sa odvíjajú od toho, na čo sa kontrola sústreďuje, na čo je zameraná a čo je jej cieľom (zameranie na finančné hodnoty, zameranie na fyzické hodnoty. Na rôzne typy kontroly sa využívajú rôzne postupy a techniky.

Techniky preventívnej kontroly: investičný rozpočet, finančný rozpočet, kontrola akosti materiálu, posúdenie výberu a rozmiestnenia pracovníkov a pod.

Techniky kontroly výsledkov (spätná väzba): analýza finančných výkazov, nákladová analýza, kontrola akosti napr. na základe výberu náhodných vzorkov, kontrola produktivity, hodnotenie výkonnosti pracovníkov a i.

Prognózovanie ako metóda kontroly – vychádza z toho, že informácie typu spätnej väzby (feed-back) nie sú v kontrolnom procese najdôležitejšie, manažment potrebuje systém, ktorý poskytne informácie o tom, čo sa stane (čo by sa mohlo stať), keď bude kontrolovaný proces prebiehať tak, ako prebieha – t.j. kontrola smerom vpred (feed-forward).

Súčasná tendencie v kontrolnej činnosti

Súčasná prax sa stále viac vzdáľuje od v minulosti zaužívanej samoučelnosti kontroly. Do popredia vystupujú nasledujúce tendencie:

- § zvyšovanie zapojenia zamestnancov do procesu kontroly, posilňovanie spoluzodpovednosti, zvyšovanie motivácie,
- § využívanie metód porovnávania a rýchlej reakcie: - sledovanie dobrých a zlých skúseností, - benchmarking (porovnanie sa so špičkovými vzormi, s konkurenciou),
- § využívanie počítačovo podporovaných informačných systémov (rýchla identifikácia kritických odchýlok),
- § začleňovanie mechanizmov kontroly do komplexnejšieho systému sledovania riadených procesov – kontroling.

Kontrola a kontroling majú rozdielne východiská a rozdielny obsah. Kontroling pôvodne znamenal spôsob finančnej kontroly v podniku. Vychádzal

z účtovníctva a predstavoval samostatný spôsob usmerňovania finančných tokov v podniku orientovaný na budúcnosť.

V súčasnosti sa **kontroľing** chápe komplexnejšie ako **subsystém riadenia, ako špecifická koncepcia podnikového riadenia založená na komplexnom informačnom a organizačnom prepojení plánovacích a kontrolných procesov**, zameraných na dodržiavanie noriem, smerníc a pod., na hospodárnosť a efektívnosť, na systémy plánovania, regulácie a kontroly podnikových aktivít.

Vo väčších podnikoch sa začína presadzovať aj vytváranie samostatných kontrolingových útvarov. Ich činnosť napomáha okrem iného aj k odhaľovaniu zdrojov budúcich možných rizík a kríz (Hudáková, 2005).

Spoločným menovateľom kontroly je zabezpečenie vysokej kvality procesov a produktov.

Otázky a úlohy:

1. Aký význam a aké funkcie plní kontrola v procese manažmentu?
2. Vysvetlite obsah jednotlivých krokov (fáz) procesu kontroly.
3. Aké druhy odchýlok v kontrolnom procese poznáme a ktorým z nich je treba venovať najväčšiu pozornosť?
4. Čím sa vyznačujú kontrolné metódy uplatňované v súčasnosti?
5. Objasnite obsah a význam kontrolingu.

LITERATÚRA:

- Donnelly, J.- Gibson, J.- Ivancevich, J.: *Management*. Praha: Grada, 1997.
- Hudáková, M.: Interný audit, vnútorná kontrola, kontroling. In: *Zborník z 10. medzinárodnej vedeckej konferencie*. Žilina: FŠI, 2005, s. 186-190.
- Majtán, M.a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003.
- Míka, V.: *Mikroekonómia*. Žilina: FŠI ŽU, 2003.
- Papula, J.: *Minimum manažéra*. Bratislava: Elita, 1995.
- Sedlák, M.: *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997.
- Šuleř, O.: *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002.
- Vodáček, L.- Vodáčková, O.: 1999. *Management. Teorie a praxe 90.let*. Praha: Management Press, 1999.
- Vysušil, J.: *Základy managementu*. Praha: HZ Editio, 1996.