

## Manažment – otázka č. 7

### Funkcia kontroly:

- základné pojmy. Vonkajšia a vnútorná kontrola
- kontrola, controlling, benchmarking
- zásady účinnej kontroly a tvorba hodnotiacich kritérií
- priebežná a výsledná kontrola

### Základné pojmy. Vonkajšia a vnútorná kontrola

Dôležitá funkcia manažmentu – **kontrolovanie** zahŕňa mnoho aktivít, pomocou ktorých manažéri zisťujú, či dosahované výsledky zodpovedajú výsledkom plánovaným.

Kontrolná funkcia zahŕňa uplatňovanie metód, ktoré dávajú odpoveď na tri základné otázky:

- 1) Aké sú plánované a očakávané výsledky?
- 2) Akým spôsobom je možné porovnať skutočné výsledky s výsledkami plánovanými?
- 3) Aké korekčné opatrenia by mala urobiť oprávnená osoba?

#### *Kontrolný systém*

Kontrolný systém je účinným nástrojom komunikácie, pretože pozitívne odchýlky od stanovených cieľov a prijatých kritérií sú odmeňované a negatívne odchýlky sú sankcionované. Kontrola navodzuje také správanie pracovníkov, aby sa vyhli nepriaznivej spätnej väzbe. Odklon od kritérií upozorňuje manažérov na potenciálny alebo existujúci problém skôr, ako sa naplno rozvinie do kritického stavu.

**Kontrola** sa uskutočňuje ako postupnosť štyroch základných krokov:

1. stanovenie cieľov a kritérií, ktoré majú byť splnené,
2. meranie skutočného plnenia,
3. porovnávanie skutočného plnenia s vytýčenými cieľmi a kritériami,
4. hodnotenie výsledkov a prijatie nápravných opatrení, ak ciele nie sú splnené.

Uvedená sekvencia je platná pre strategickú, taktickú i operačnú kontrolu, určité rozdiely však existujú. V podmienkach strategickej kontroly je menej presný vzťah medzi prostriedkami a výsledkami a priehľadnosť alebo určitosť vzťahu medzi príčinou a následkom je zvyčajne menšia. Strategická kontrola vyžaduje väčší počet údajov z viacerých zdrojov a viac údajov z externých zdrojov ako krátkodobá kontrola. Strategická kontrola je menej presná ako operačná kontrola a analýza získaných údajov je prácnejšia.

#### *Základné formy kontroly v podniku (5):*

1. nadriadeným pracovníkom
2. treťou osobou (internou – externou)
3. pracovníkmi navzájom
4. sebou samým (autokontrola)
5. mechanizmom

#### 1. Kontrola nadriadeným pracovníkom

Rozoznávame dva spôsoby kontroly práce podriadených:

- a) nepriama kontrola – príčiny nepriaznivých výsledkov sa sledujú až k pracovníkovi, ktorý je zodpovedný a ukladá sa mu povinnosť vykonať príslušné zmeny. Zisťujú sa odchýlky od ukazovateľov plánu a rozpočtu, ktoré môžu byť spôsobené vonkajšími príčinami (napr. dojednané zmluvy, dopravné cesty, poistené riziká, nepoistené riziká – vývoj potrieb na trhu, medzinárodný konflikt),
- b) priama kontrola - vykonáva sa metódou riadenia pomocou cieľov a hodnotenia pomocou výsledkov.

## 2. Kontrola tret'ou osobou

a) **vonkajšia kontrola** – jej formy sa líšia v závislosti od formy vlastníctva, veľkosti hospodárskej jednotky apod.(napr. kontrola vykonávaná kontrolným útvarom zakladateľa pri štátnom podniku, revíznou komisiou družstva alebo kontrola vlastníkom).

Mala by sa týkať:

- vynakladania hmotných a finančných prostriedkov z hľadiska zásad hospodárnosti a rozpočtovej disciplíny,
- správnosti vykázaných hospodárskych výsledkov, ich tvorby a použitia z hľadiska plánovaných úloh,
- rešpektovania právnych predpisov a smerníc o účtovaní, kalkulovaní a rozpočtovaní,
- správnosti oceňovania výrobkov, NV, zásob, investícií a základných prostriedkov, aby údaje vyjadrovali skutočnú likvidnú hodnotu,
- dodržiavania predpisov o daňovom a poplatkovom režime,
- efektívnosti výroby, investícií, finančných vkladov a majetkových transakcií, strategických obchodných prípadov a zásadných podnikateľských rozhodnutí.

b) **vnútorná kontrola** – na úrovni podniku je vykonávaná riaditeľom osobne a pomocou celého vnútorného kontrolného systému jemu podriadených riadiacich pracovníkov.

## 5. Kontrola mechanizmom

a) kontrola prostredníctvom trhového mechanizmu – najobjektívnejší druh kontroly výkonu, prostredníctvom systému cien, ktorých výška vyjadruje výkon podniku. Je použiteľná len vtedy, ak podnik dokáže stanoviť objektívne finančné meradlo svojho výkonu (napr. trhovú cenu akcie, rentabilita investícií, vnútro podniková cena).

b) kontrola prostredníctvom merania výstupov – v podmienkach, kde trhovú mechanizmus nedostatočne alokuje a oceňuje podnikové zdroje a výstupy, pretože neexistuje plnohodnotné konkurenčné prostredie. Uskutočňuje sa prostredníctvom porovnávania cieľov a kritérií, ktoré boli zadané, so skutočnosťou.

c) byrokratická kontrola – ak je náročné, alebo nákladné stanoviť merateľné kritériá, alebo keď nedostatočne vyjadrujú splnenie cieľa. Uskutočňuje sa pomocou systému procedúr a pravidiel, ktoré usmerňujú správanie. Jej zmyslom je určiť najlepšie prostriedky na dosiahnutie cieľov. Uskutočňuje sa dozorom nad dodržiavaním neosobných procedúr a pravidiel, rozpočtov a štandardov.

d) kontrola skupinového správania sa – prostredníctvom zriadenia vnútro podnikového systému organizačných noriem a hodnôt. Smeruje k samokontrole a uvedenému rešpektovaniu podnikovej kultúry, od zamestnancov sa požaduje, aby zvnútorňovali normy a hodnoty podniku a začlenili ich do svojho vlastného hodnotového systému. Je vhodná v malých podnikoch alebo útvaroch s vysokokvalifikovanými odborníkmi, ktorí vzhľadom na svoje vzdelanie už majú rozvinutú profesionálnu orientáciu na svoju prácu.

Pri návrhu systému kontroly je potrebné rozhodnúť o nasledujúcich **parametroch**:

- šírka tolerančných medzí – úzke tolerančné medze sú príznačné pre tesnú kontrolu, ktorá rýchlo reaguje na odchýlky, ale ponecháva malý priestor na tvorivé riešenia, široké tolerančné medze umožňujú voľnejšiu kontrolu, ktorá nemusí okamžite zaregistrovať vzniknutý problém, poskytuje však väčšiu pružnosť,
- pravidelnosť a frekvencia – pravidelná a častá kontrola vedie ku upevňovaniu prac. disciplíny, ale brzdí vznik neštandardných riešení, ktorých efekt sa prejaví až vo vzdialenejšej budúcnosti.
- meradlá – kvantitatívne meradlá nabádajú pracovníkov venovať pozornosť úlohám, ktoré sa ich bezprostredne týkajú, zavedenie kvalitatívnych meradiel núti pracovníkov uvažovať o tom, ako ich bezprostredné ciele súvisia s cieľmi iných pracovníkov, útvarov, či s cieľmi celého podniku.

### **Technická kontrola**

Podstatou kontroly kvality výroby je kontrolovať, analyzovať a hodnotiť kvalitu v podniku od vstupu surovín a materiálov cez výrobné operácie až po výstup hotových výrobkov. Člení sa:

- Vstupná kontrola – zabezpečuje kontrolu materiálu, polotovarov, subdodávok a agregátov, ktoré dodávajú do podniku externí dodávatelia. Uskutočňuje sa kontrola množstva, rozmerov a určených akostných parametrov nakupovaného materiálu a polotovarov.
- Výrobná kontrola – sleduje kvalitu výrobkov v priebehu ich výroby (kontrola prvých kusov po nastavení stroja, rozhoduje o opravách, vyraduje nepodarky, vybavuje reklamácie výrobkov apod.)
- Výstupná kontrola – je zameraná na kontrolu hotových výrobkov určených na expedíciu, kontrolu konečnej úpravy, kompletizáciu, balenie, spôsob dopravy výrobku...

Metódy technickej kontroly zahŕňujú širokú škálu metód: Ishikawov diagram kvality, Paretovu analýzu, metódu ABC, histogram, korelačný diagram ...

Poslaním technickej kontroly teda je zabrániť nekvalitnému výrobnému procesu, priebehu nekvalitného výrobného procesu a výstupu nekvalitných výrobkov z podniku k zákazníkovi.

### **Kontrola , controlling, benchmarking**

#### **Controlling**

V súvislosti s novými metódami riadenia sa používa pojem controlling. Zmyslom je prispieť k účinnému podnikovému aj vnútropodnikovému riadeniu, aby sa s minimálnymi odchýlkami dosahovali vopred stanovené ciele vo všetkých oblastiach podnikateľskej činnosti a za podnik ako celok. Controlling má pôvod v USA /koniec 19. stor./ a k nám prišiel z nemecky hovoriacich krajín.

Controlling:

- je ekonomické riadenie orientované na budúcnosť
- ovláda podnik, má ho pod kontrolou tak, že včas odhaľuje problémy a poskytuje riešenia na odstránenie týchto problémov
- je špecifická forma práce s externými a internými permanentne sa meniacimi informáciami a jeho úlohou je riadiť celý podnik prostredníctvom relevantných informácií o reálnych procesoch prebiehajúcich v okolí a v samotnom podniku

Obsahom controllingu je stanovenie plánov, prognózovanie, porovnanie požadovaného stavu so skutočnosťou, kontrola, riadenie a zároveň akým spôsobom sú tieto funkcie realizované v praxi.

Je potrebné odpovedať na tieto otázky – inštitucionálne riešenie controllingu:

- na ktorej úrovni podnikovej organizácie a v akej forme majú byť začlenené controllingové funkcie,
- ktoré úlohy majú byť priradené control. útvarom podniku,
- ktoré požiadavky sú kladené na osoby controllerov,
- ako sa mení postupnosť pri realizácii controllingovej koncepcie.

Samotné oddelenie controllingu:

- malý podnik – preberá úlohy manažér, ktorý sám skúma efektívnosť svojich rozhodnutí
- veľký podnik – v rámci controllingového útvaru existuje viac oddelení. Rieši sa otázka, či je lepšie, aby controllingové oddelenie bolo centralizované alebo decentralizované.

Integračné väzby:

- prepojenie informačných, riadiacich (rozhodovacích) a vykonávacích činností
- prepojenie medzi technickou a finančnou stránkou každej činnosti alebo medzi finančnými (hodnotovými) a technickými (hmotnými) ukazovateľmi (zisk má byť dôsledkom, nie cieľom)
- dôsledné prepojenie medzi plánom a skutočnosťou
- fungujúce vzájomné prepojenie jednotlivých oblastí činností: predaj, nákup, výroba, financovanie, technický rozvoj atď. Tak, aby prispievali k maximálnemu spoločnému úspechu.

Strategický controlling – nad 3 roky bez časového obmedzenia, odhaľuje budúcu šancu a riziká na základe prognózy externých a interných zmien. Počíta s budúcimi potenciálnymi firmy, s moderným zariadením, novým, resp. systematickým školením personálu. Je orientovaný externe, pričom sa využívajú informácie z vnútorného prostredia podniku. Hlavné nástroje:

- analýza silných a slabých stránok (SWOT)

- analýza strategických potenciálov a strategických medzier
- analýza rizika
- strategická bilancia
- nástroje prognózovania (scénare)
- strategické plánovanie
- portfóliové plánovanie

Operatívny controlling – 1-3 roky, analýza je zameraná na dosiahnutie výsledkov v súčasnosti, resp. v minulosti. Vychádza z aktuálnych kapitálových zdrojov personálnych. Orientácia dovnútra podniku. Je záležitosťou vnútro podnikového účtovníctva a controllingu, ktoré treba chápať ako integráciu účtovníctva nákladových stredísk, výkonov, kalkulácií výkonov, sledovania HV, ziskovosti jednotlivých výrobkov, pričom controlling predpokladá členenie nákladov na fixné náklady a na variabilné náklady a zaoberá sa analýzou PNU fixných nákladov a zisku. Zameriava sa aj na analýzu rôznych podnikateľských plánov. Hlavné nástroje:

- analýza ABC (vzťah medzi množstvom a hodnotou)
- analýza PNU - príspevok na úhradu (členenie podnikových nákladov na FN a VN)
- analýza kritických bodov
- stanovenie bezpečnej miery zisku
- analýza XYZ (členenie podľa štruktúry spotreby)
- kombinácia analýzy ABC a XYZ

Rozdiel medzi strategickým controllingom a operatívnym controllingom:

- je v časovom hľadisku, v cieľoch, zdrojoch informácií (externé, interné).
- opodstatnenie strateg. controllingu je v nutnosti zamerať sa na riešenie dlhodobých úloh lepšie ako u konkurencie

Strategický controlling a operatívny controlling nie je možné od seba oddeliť.

### **Benchmarking**

- konkurenčné porovnávanie, umožňuje určiť a spoznať vlastné nedostatky porovnávaním existujúceho stavu v organizácii so stavom najlepších v príslušnom odvetví. Na základe toho potom môže organizácia určiť také svoje ciele, priority a postupy, ktoré budú zárodokom budúcej konkurenčnej výhody.
- je nástrojom nielen porovnávanie finančných ukazovateľov, ale aj výkonnosti, účelnosti a efektívnosti vykonávania existujúcich procesov a tak prostriedkom na vytvorenie kritickej atmosféry pri hodnotení vlastných aktivít,
- je akceleratorom motivácie vykonania zmien,
- je možnosťou porovnania vlastných prístupov a nachádzania nových prístupov riešenia problémov mimo vlastnej organizácie,
- inštrumentom poznania vlastnej organizácie a celého odvetvia,
- príležitosťou na učenie sa od iných a tak dosiahnutie svojho zlepšenia,
- stimulatorom tvorivého myslenia, čo nakoniec vedie k naplneniu základného cieľa TQM – lepšiemu uspokojovaniu požiadaviek interného a externého zákazníka.

Základné typy benchmarkingu:

1. interný – porovnanie interných operácií
2. konkurenčný – porovnanie produktov alebo funkcií konkrétnych konkurentov
3. funkčný – porovnanie podobných funkcií v rámci odvetvia
4. všeobecný – porovnanie podobných podnikateľských procesov alebo funkcií nezávisle od odvetvia

Úspešné dotiahnutie benchmarkingu do konca nie je možné bez efektívnej podpory vrcholového manažmentu, ktorý musí vytvoriť podmienky na implementovanie príslušných zmien.

Prekážky efektívneho využívania benchmarkingu:

- strach zo straty konkurenčnej výhody sprístupnením informácií,
- arogancia,
- nízke nároky na porovnávanie,
- netrpezlivosť,
- jednorázový prístup,
- predstava nutnosti priemyselnej špionáže.

## Zásady účinnej kontroly

### Zásady efektívneho vykonávania kontrolnej funkcie

Manažérska kontrola môže byť efektívna:

- stanovenie merateľných štandardov pre sledované premenné – štandardy musia odrážať stanovené ciele, musia byť logické, jasné a jednoznačné. **Štandardy sú kritériá, resp. hodnoty kritérií**, s ktorými je možné porovnávať výsledky minulých, súčasných a budúcich aktivít. Zároveň určujú, ktoré informácie je potrebné zhromažďovať pre hodnotenie. Môžu mať rôzny charakter (fyzikálne, peňažné, kvantitatívne, kvalitatívne veličiny) a závisia od rôznych kontrolných metód.
- dostatok potrebných informácií pre meranie štandardov – úlohou manažérov je poskytovať informácie o tom, aká je skutočná výkonnosť určitých aktivít vzhľadom k stanoveným štandardom. Získať informácie o aktivitách, ktoré produkujú špecifické, konkrétne výsledky (napr. výrobná, predajná činnosť), je jednoduchšie ako zistenie výsledkov práce napr. právneho alebo personálneho oddelenia.
- možnosť uplatnenia korekčných činností na elimináciu odchýlok – manažéri zodpovedajúci za uplatňovanie korekčných opatrení musia mať istotu, že za zistenú odchýlku skutočne zodpovedajú a že majú dostatočnú právomoc na implementáciu zamýšľaného opatrenia. Bez jednoznačnej špecifikácie manažérskej právomoci a zodpovednosti účinnosť kontrolnej funkcie klesá.

Nesplnenie týchto podmienok efektívnosti spôsobuje neúspech kontroly v podniku. Ďalšou príčinou neúspechu kontroly môžu byť nesprávne rozhodnutia o parametroch pri návrhu systému kontroly a nedostatočná znalosť **kontrolných metód**.

### Požiadavky na účinnú kontrolu - 10 základných požiadaviek: Kontrola musí:

1. zodpovedať povahe a potrebám činnosti,
2. rýchlo informovať o odchýlkach, v ideálnom prípade skôr, než vzniknú,
3. dívať sa dopredu (upozorňuje na možné odchýlky vopred),
4. upozorňovať na strategicky dôležité odchýlky,
5. byť operatívna (výsledky by sa mali opierať o objektívne normy),
6. byť pružná, prostriedkom na dosiahnutie pružnej kontroly je pružný plán,
7. byť v súlade s organizáciou podniku (povinnosti a právomoci),
8. byť hospodárna,
9. byť zrozumiteľná (spôsoby kontroly nemôžu byť založené na matematike, podrobných analýzách a zložitých technikách kvôli časovej a študijnej náročnosti pre manažérov),
10. poukazovať na chybné akcie (odhaľovať aj nedostatky zodpovedných pracovníkov a naznačiť, čo sa má vykonať).

## Priebežná a výsledná kontrola

### Typy kontroly z hľadiska jej pôsobnosti (3)

1. Preventívna kontrola – je zameraná na zisťovanie kvantitatívnych a kvalitatívnych odchýlok zdrojov používaných organizáciou. Ľudské zdroje musia vyhovovať kvalifikačným požiadavkám danej organizácie. Pracovníci musia mať intelektuálne a fyzické schopnosti potrebné pre vykonávanie zadaných úloh. Navyiac si musia uvedomovať význam kontroly pre efektívne fungovanie organizácie. Materiály musia mať požadované vlastnosti a musia byť k dispozícii v požadovanom množstve a požadovanom čase. Takisto musí byť k dispozícii dostatočné množstvo potrebných zariadení a náradia. Nie menej dôležité je, aby mala organizácia k dispozícii dostatočné množstvo finančných zdrojov.
2. Priebežná kontrola – je zameraná na prebiehajúce operácie. Jej úlohou je zistiť, či operácie prebiehajú v súlade so stanovenými cieľmi. K tomu slúžia štandardy odvodené od plánovaného priebehu daných aktivít. Priebežnú kontrolu používajú hlavne prevádzkoví manažéri. Najčastejšie sa praktizuje pomocou osobného pozorovania a zisťovania, či sú práce vykonávané stanoveným spôsobom a či prinášajú požadované

výsledky. Manažéri mávajú pre zabezpečenie efektívnej priebežnej kontroly dostatočnú právomoc používať finančné a iné stimuly.

3. **Kontrola spätnou väzbou** – je zameraná na konečné výsledky. Korekčné opatrenia sú smerované na používané zdroje alebo operácie. Názov tohoto typu kontroly je odvodený od skutočnosti, že historické výsledky sú návodom pre budúce akcie. V podnikoch sa pre tento typ kontroly používajú napr. rozpočty, plánové kalkulácie, finančné výkazy, kontroly kvality alebo hodnotenie efektívnosti.

### Tvorba hodnotiacich kritérií

Typ kontroly	Kontrolná metóda	Štandardy	Informácie	Korekčné opatrenia
Preventívna	Výber pracovníkov	Kvalifikačné požiadavky – vedomosti, schopnosti, skúsenosti, vzdelanie	Výsledky kvalifikačných testov, personálne charakteristiky	Prijať/neprijať. Školenie pracovníkov.
Preventívna	Umiestnenie pracovníkov	Špecifikácia práce – vedomosti, schopnosti, skúsenosti, vzdelanie	Výsledky kvalifikačných testov, personálne charakteristiky	Umiestniť/neumiestniť. Školenie pracovníkov.
Preventívna	Kontrola akosti materiálu	Podiel prípustných väd.	Výsledky kontroly vybranej vzorky.	Prijať, odmietnúť, znovu kontrolovať.
Preventívna	Investičný rozpočet	Doba návratnosti, miera návratnosti, vnútorná miera výnosnosti investície	Projektované príjmy, výdaje a súhrnné komerčné a technické údaje	Akceptovať, zamietnuť
Preventívna	Finančný rozpočet	Požiadavky vychádzajúce zo strategických plánov	Projektované príjmy, výdaje a súhrnné komerčné a technické údaje	Akceptovať, zamietnuť, revidovať.
Priebežná	Usmerňovanie	Požadované pracovné chovanie a jeho výsledky.	Plány a špecifikácie práce.	Zmena plánu alebo pracovných špecifikácií, prepúšťanie pracovníkov
Spätnou väzbou	Analýza finančných výkazov	Normatívne alebo bežne dosahované hodnoty finančných ukazovateľov	Rozvaha a výsledovka	Revízia vstupných informácií, revízia usmerňovania
Spätnou väzbou	Nákladová analýza	Materiálové, mzdové a nákladové normatívy	Účtovný systém	Revízia vstupných informácií, revízia usmerňovania
Spätnou väzbou	Kontrola akosti	Podiel prípustných väd odpovedajúci marketingovej stratégii.	Výberové šetrenia.	Revízia vstupných informácií, revízia usmerňovania
Spätnou väzbou	Hodnotenie výkonnosti pracovníkov	Kritéria hodnotenia výkonnosti	Manažérske hodnotenie, sebahodnotenie pracovníkov.	Preškolenie, náhrada pracovníkov, preradenie na inú prácu.

Z tabuľky je zrejmé, že plánovacia funkcia je zdrojom štandardov a funkcia organizovania zdrojom informácií. Úlohou manažérov je integrovať tieto tri funkcie (spolu s kontrolnou) do spojeného

manažérskeho procesu, ktorý umožňuje dosahovať a udržiavať efektívne fungovanie jednotlivcov a skupín, a tým aj celej organizácie.