

## Manažment – otázka č. 9

**CHARAKTERIZUJTE ZÁKLADNÉ FORMY KONTROLY V PODNIKU. AKÉ SÚ ZÁKLADNE POŽIADAVKY NA ÚČINNÚ KONTROLU V PODNIKU? PROBLÉMY A PRÍČINY NEÚSPEŠNEJ KONTROLY. CHARAKTERIZUJTE ROZDILE MEDZI KONTROLOU A CONTROLLINGOM.**

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 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

### **Päť základných foriem kontroly:**

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 treťou 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 trhovému mechanizmu 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 k 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.

### 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. Navyše 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 prevádzkovi manažéri. Najčastejšie sa praktizuje pomocou osobného pozorovania a zisťovania, či sú práce vykonávané stanoveným spôsobom a či prinášajú požadované výsledky. Manažéri majú 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.

### 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 analýzach 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).

## PROBLÉMY A PRÍČINY NEÚSPEŠNEJ KONTROLY

### **Základné podmienky efektívneho vykonávania kontrolnej funkcie:**

- 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 (**strana 4**) a nedostatočná znalosť kontrolných metód.