

MANAGEMENT 6

Kontrolování

Poslání 5. manažerské funkce

- **Včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací.**

Kontrola

- Musí být prováděna u **všech manažerských funkcí**
- Každá manažerská funkce má své poslání (záměr, plán), realizaci i své důsledky
- Nejvíce je zaměřena na plánování
- **Přiměřenost kontroly!**

Odchytky

- Pozitivní
- Negativní
- Stanovit **váhy** pozitivních a negativních vlivů a jejich **vzájemné vyrovnávání**

Odchytky z hlediska pozornosti

- Významné
- Nevýznamné
- **Hranici významnosti je třeba stanovit předem**
- Hranice významnosti se může měnit
- Hranice významnosti je podstatnou stránkou obsahu kontroly a přístupu k ní.

Klasifikace kontrolních procesů

- Členění podle:
 - a) **Obsahové náplně**
 - b) **Úrovně řízení**
 - c) **Charakteru provádění**

Podle obsahové náplně

- Kontrolní procesy se zaměřují na zhodnocení **úrovně kvality** provádění různých **činností organizace** – správnosti, účelnosti, souměření s plánem...
- Kontrola hospodaření **předvýrobních** etap (výzkumu, vývoje, projekce, konstrukce..), **výrobních** a **povýrobních** (prodeje, expedice, servisu..)

Podle úrovně řízení

- Kontroly na vrcholové úrovni – **strategické kontrolní procesy**
 - delší časové intervaly, pravidelné
- Kontroly na nižších úrovních řízení – **operativní kontrolní procesy**
 - kratší intervaly, kontrolní ukazatele užívají i hmotné vyjádření

Strategické kontrolní procesy

Kontrola kvality vrcholového rozhodování:

- Kontrola vztahu k podnikatelskému prostředí (banky, daňové úřady, věřitelé, dlužníci, dodavatelé, konkurence..)
- Celkové výsledky hospodaření (majetková bilance, rozpočty firmy jako celku)
- Plnění poslání organizace
- Plnění podnikatelské strategie

Operativní kontrolní procesy

- Vybrané dílčí procesy organizace a jejich klíčová místa:
- Průběžné hospodaření s finančními, energetickými, materiálovými apod. kapacitami

Podle charakteru provádění

- Pravidelné a nepravidelné
- Interní a externí
- Preventivní
- Průběžné
- Následné

Pravidelné kontroly

- K zachycení odchylky typu plán – skutečnost
- Umožňují regulační zásahy – např. vhodnou úpravu plánu s ohledem na měnící se podmínky

Nepravidelné kontroly

- Vycházejí z potřeby prověrky specifických akcí, kritických stadií realizace
- Ověření správnosti provádění kontrovaných činností (soulad s předpisy, oprávněnost osob..)

Interní kontroly

- Zajišťují vlastní pracovníci organizace
- Mohou si přizvat experty či poradce

Externí kontroly

- Přicházení z vnějšku
- Prověrka dodržování externě stanovených pro firmu závazných podmínek
- Dodržování zákonů (antimonopolní, daňové)
- Finanční kontroly

Preventivní kontroly

- Cílem je předcházet či včas odhalit nebezpečí nedostatků
- Rozbory, prověrky (lékařské prohlídky, bezpečnost práce, hygiena práce ...)

Průběžné kontroly

- Sledují odchylky v průběhu řízených procesů
- Zpětná vazba - korekce

Následné kontroly

- Mnohostranné
- Soustředují se na výstup
- Pozitivní – odměny
- Negativní - postihy

Efektivní kontrola

- Bývá charakterizována více klasifikačními znaky
- Jasně stanovené **cíle** – záměry a **postup**.
- Osvědčuje se **plán** s dílčími fázemi
- **Integrované** řešení

Doporučení k provádění kontroly

- Hospodárnost kontrolních procesů
- Kvalita kontroly
- Správné načasování
- Respektování odlišností vyplývajících z parametrů organizace
- Stanovit organizační a personální předpoklady pro adresnou a jednoznačnou kontrolu

pokračování

- Vycházet z deklaráce pravomoci a odpovědnosti kontrolovaných, významu cílů organizace
- Volit jednoduché kontrolní postupy
- Dodržovat požadavky legality kontrolních procesů i etické postupy jejich provádění
- Navrhovat reálné a hospodárné postupy nápravných opatření

Tendence rozvoje kontrolní činnosti

- A) využití nových kvalit informačních systémů
- B) zvýšení úrovně participace zaměstnanců
- C) využití metod porovnávání a rychlé reakce

Ad B)

- Pomáhá vytvářet klima samokontroly a motivace ke kvalitě návrhů a realizace plánovaných záměrů

Ad C)

- Aplikace pragmatických postupů managementu z minulých let
- Monitorování dobrých i špatných zkušeností z podobných procesů
- Porovnávání externích zkušeností i vnitropodnikových