KONTROLA

OSNOVA

- charakteristika kontrolného procesu
- podstata a funkcie kontroly
- obsah kontroly a jej zameranie
- klasifikácia kontroly
- techniky, metódy a postupy
- efektívny kontrolný systém
- realizácia kontrolnej činnosti

CHARAKTERISTIKA KONTROLNÉHO SYSTÉMU

Základné pojmy:

- **kontrola** **(inspection)**
- overovanie (verification)
- preskúmavanie (review)
- previerka (audit)
- controlling

Kritické zhodnotenie súčasného stavu (reality) s ohľadom na určený cieľ (plán) a určenie, či bola dosiahnutá zhoda alebo nezhoda.

CHARAKTERISTIKA KONTROLNÉHO SYSTÉMU

Základné pojmy:

- kontrola (inspection)
- **overovanie (verification)**
- preskúmavanie (review)
- previerka (audit)
- controlling

Potvrdenie skúmaním (objektívny nález a dôkaz), že špecifikované požiadavky boli splnené.

CHARAKTERISTIKA KONTROLNÉHO SYSTÉMU

Základné pojmy:

- kontrola (inspection)
- overovanie (verification)
- **preskúmavanie (review)**
- previerka (audit)
- controlling

Systematické a dokumentované skúmanie problematiky, skúmanej už v minulosti, s cieľom potvrdiť alebo vyvrátiť závery predchádzajúceho skúmania.

CHARAKTERISTIKA KONTROLNÉHO SYSTÉMU

Základné pojmy:

- kontrola (inspection)
- overovanie (verification)
- preskúmavanie (review)
- **previerka (audit)**
- controlling

Systematické, nezávislé a dokumentované skúmanie procesov, činností a funkcií, a to z hľadiska naplňovania určených cieľov, štandardov, postupov a efektívneho využívania zdrojov.

CHARAKTERISTIKA KONTROLNÉHO SYSTÉMU

Základné pojmy:

- kontrola (inspection)
- overovanie (verification)
- preskúmavanie (review)
- previerka (audit)
- **controlling**

Proces získavania nových poznatkov o riadenej realite na základe tematického zberu a vyhodnocovania informácií, konfrontujúcich skutočnosť s určeným plánom.

CHARAKTERISTIKA KONTROLNÉHO SYSTÉMU

Základné poňatie kontroly:

- **regulačné**
- negačné (represívne)
- profesijné
- informačné
- výchovné

- v praxi sa nevyskytuje veľmi často
- podstata spočíva v tom, že kontrolné procesy sú orientované do realizačnej fázy riadených procesov

CHARAKTERISTIKA KONTROLNÉHO SYSTÉMU

Základné poňatie kontroly:

- regulačné
- **negačné (represívne)**
- profesijné
- informačné
- výchovné

- v praxi sa vyskytuje veľmi často
- vychádza s tvrdenia, že ciele sú správne a odchýlky od nich sú nežiaduce a existujú len negatívne odchýlky
- má nepriaznivý psychologický aspekt, lebo odkrýva len negatíva

CHARAKTERISTIKA KONTROLNÉHO SYSTÉMU

Základné poňatie kontroly:

- regulačné
- negačné (represívne)
- **profesijné**
- informačné
- výchovné

- úzko súvisí s vznikom kontrolných útvarov, inštitúcií, kontrolórov, audítorov
- personifikuje kontrolnú činnosť a je chápaná ako kompetenčná právomoc určitých, vybraných zložiek

CHARAKTERISTIKA KONTROLNÉHO SYSTÉMU

Základné poňatie kontroly:

- regulačné
- negačné (represívne)
- profesijné
- **informačné**
- výchovné

- pripisuje sa jej iba pozorovací a zisťovací obsah a za cieľ sa považuje podanie kontrolných informácií
- kontrola sa chápe ako tok informácií prostredníctvom spätnej väzby

CHARAKTERISTIKA KONTROLNÉHO SYSTÉMU

Základné poňatie kontroly:

- regulačné
- negačné (represívne)
- profesijné
- informačné
- **výchovné**

- poukazuje na nedostatky ktorých sa objekt kontroly dopustil a naznačuje možnosti ich odstránenia
- je zamerané na formovanie pozitívnych postojov a zodpovednosti kontrolovaných objektov

PODSTATA A FUNKCIE KONTROLY

Predpoklady (kroky) kontrolného procesu:

- existencia štandardov
- meranie vykonanej práce
- korekcia odchýlok (nezhôd) od štandardov a plánov

PODSTATA A FUNKCIE KONTROLY

Funkcie kontrolného procesu:

základné:

- poznávacia funkcia
- ovplyvňovania funkcia

podľa účelu:

- inšpekčná funkcia
- preventívna funkcia
- eliminačná funkcia

podľa väzby:

- s poprednou väzbou
- so spätnou väzbou

PODSTATA A FUNKCIE KONTROLY

Funkcie kontrolného procesu:

podľa väzby:

- **s poprednou väzbou**
- so spätnou väzbou

Sleduje a vyhodnocuje prvky na vstupe a konfrontuje ich s požadovanými hodnotami.

realizačné kroky:

- vykonať dôslednú analýzu plánovaných a kontrolných systémov
- vyvinúť model systému
- aktualizovať model (pravidelne porovnávať, či vstupné premenné zodpovedajú situácii)
- pravidelne zhromažďovať údaje o hodnotách vstupných premenných
- pravidelne vyhodnocovať kolísanie skutočných vstupných hodnôt od plánovaných a definovať ich vplyv na očakávané výsledky
- urobiť potrebné opatrenia

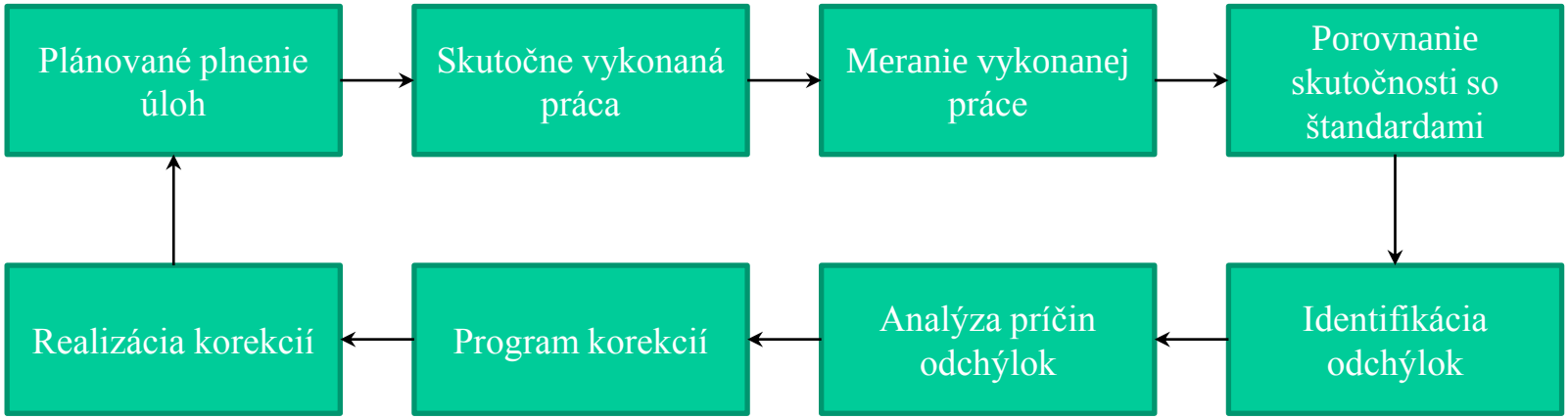
PODSTATA A FUNKCIE KONTROLY

Funkcie kontrolného procesu:

podľa väzby:

- s poprednou väzbou
- **so spätnou väzbou**

Sleduje a vyhodnocuje prvky na výstupe a konfrontuje ich s požadovanými hodnotami.



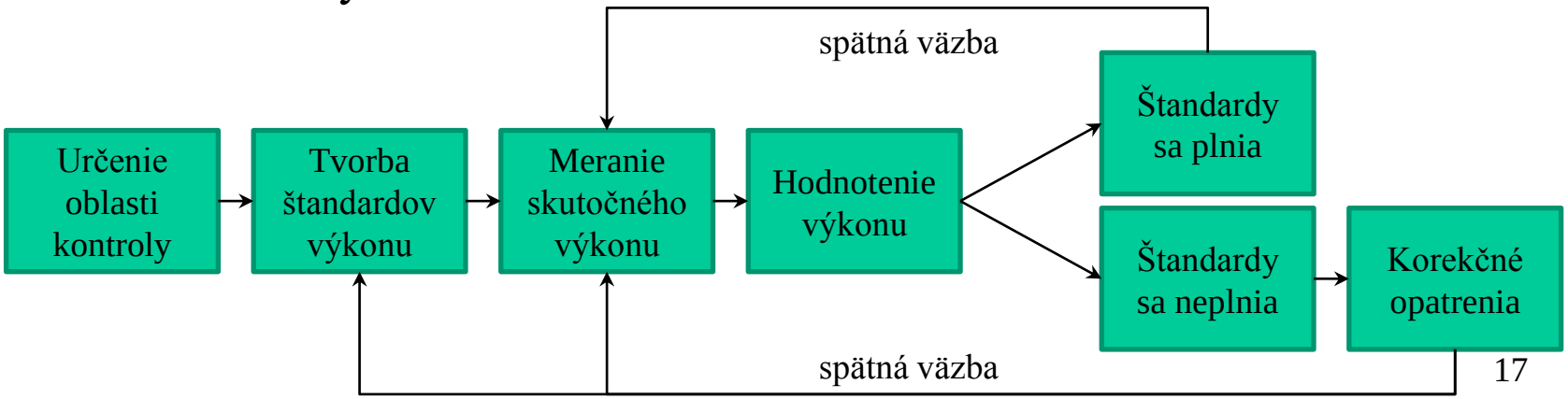
OBSAH KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Kontrola je:

- zrkadlovým odrazom plánu alebo
- **proces poznávania a ovplyvňovania plánovaných činností smerujúcich k tomu, aby skutočný výkon splnil očakávané ciele.**

Fázy kontrolného procesu:

- určenie oblasti kontroly
- stanovenie štandardov
- meranie skutočného výkonu
- porovnanie výkonu so štandardom
- zistenie odchýlok a ich korekcia



OBSAH KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Fázy kontrolného procesu:

- **určenie oblasti kontroly**
- stanovenie štandardov
- meranie skutočného výkonu
- porovnanie výkonu so štandardom
- zistenie odchýlok a ich korekcia

Určuje obsahové zameranie kontroly, najmä v oblastiach:

- finančnej — *kontrola rozpočtu, výdavkov a príjmov*
- fyzickej — *kontrola kvality, kontrola zásob*
- ekologickej — *kontrola kvality ovzdušia, nezávadnosť potravín*
- sociálnej — *kontrola starostlivosti o zamestnancov, odmeňovania*
- psychologickej — *kontrola kvality práce, rozvoj tvorivosti*

OBSAH KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Fázy kontrolného procesu:

- určenie oblasti kontroly
- **stanovenie štandardov**
- meranie skutočného výkonu
- porovnanie výkonu so štandardom
- zistenie odchýlok a ich korekcia

- vychádzajú predovšetkým zo stratégie a cieľov organizácie
- sú to kritériá pre vykonávanie činností
- predstavujú jadro z celkových plánov, pomocou ktorých sa vyhodnocujú vykonávané činnosti
- meradlo na meranie kvality kontrolovanej práce

Spracovanie reálnych a efektívnych štandardov musí zohľadňovať:

- čo sa bude merať
- ako sa to bude merať
- čo je priemerný štandard výkonu
- kedy sa má meranie uskutočniť

OBSAH KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Fázy kontrolného procesu:

- určenie oblasti kontroly
- **stanovenie štandardov**
- meranie skutočného výkonu
- porovnanie výkonu so štandardom
- zistenie odchýlok a ich korekcia

Najčastejšie používané štandardy

- fyzické štandardy — *množstvo hodín práce, množstvo paliva na výkon*
- nákladové štandardy — *priame a nepriame náklady, náklady na reklamu*
- kapitálové štandardy — *pomer bežných aktív a pasív, množstvo investícií*
- príjmové štandardy — *priemerná hodnota nákupu na jedného zákazníka*
- programové štandardy
- nekvalifikovateľné štandardy — *kontrola interpersonálnych vzťahov*

OBSAH KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Fázy kontrolného procesu:

- určenie oblasti kontroly
- stanovenie štandardov
- **meranie skutočného výkonu**
- porovnanie výkonu so štandardom
- zistenie odchýlok a ich korekcia

Meranie pomáha riešiť nasledovné úlohy:

- určenie relatívneho stupňa úspechu alebo neúspechu
- poskytovanie prehľadu o tom ako organizácia pracovala v danom období
- pomáha nadobudnúť predstavu o činnosti v komparácii s inou organizáciou

Spôsob realizácie:

- osobným
- neosobným

OBSAH KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Fázy kontrolného procesu:

- určenie oblasti kontroly
- stanovenie štandardov
- meranie skutočného výkonu
- **porovnanie výkonu so štandardom**
- zistenie odchýlok a ich korekcia

Meraná skutočnosť:

- dosahuje stanovené štandardy
- sa líši od stanoveného štandardu, a to ako:
  - pozitívna odchýlka
  - negatívna odchýlky

OBSAH KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Fázy kontrolného procesu:

- určenie oblasti kontroly
- stanovenie štandardov
- meranie skutočného výkonu
- porovnanie výkonu so štandardom
- **zistenie odchýlok a ich korekcia**

Úlohou nie je len identifikácia skutočného stavu ale hlavne realizácia nápravy

Pre vyvodenie zodpovednosti za odchýlky musia byť zohľadnené tieto fakty:

- porušenie povinností
- škodlivosť následkov
- príčinná súvislosť medzi porušením povinností a škodlivým následkom
- miera zavinenia

KLASIFIKÁCIA KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Základné rozdelenie kontrol podľa rôznych hľadísk:

- hľadisko subjektu vykonávania
- hľadisko druhu kontroly (pôvodu kontrolujúcich prvkov)
- časové hľadisko (štádium činnosti kontrolovaného)
- hľadisko plánu organizácie
- hľadisko rozsahu kontroly
- hľadisko pravidelnosti

KLASIFIKÁCIA KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Z hľadiska **subjektu vykonávania**:

- **formálna (vnútená) kontrola**
- neformálna kontrola
- samokontrola

- tvorí jadro kontrolnej funkcie a dôslednom dozeraní na podriadených
- využíva formálne kontrolné nástroje
- využíva hierarchickú štruktúru kontrolórov

KLASIFIKÁCIA KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Z hľadiska **subjektu vykonávania**:

- formálna (vnútená) kontrola
- **neformálna kontrola**
- samokontrola

- vyplýva z neformálnych vzťahov
- využíva rôzne sankcie *(uznania, pochvaly, využívanie verejnej mienky, zosmiešňovanie)*

KLASIFIKÁCIA KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Z hľadiska **subjektu vykonávania**:

- formálna (vnútená) kontrola
- neformálna kontrola
- **samokontrola**

- kontrola riadiaceho subjektu (kontrola správnosti pripravovaných rozhodnutí)
- kontrola jednotlivca ako objektu kontroly

KLASIFIKÁCIA KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Z hľadiska druhu kontroly (pôvodu kontrolujúcich prvkov):

- **vnútorná (interná) kontrola**
- vonkajšia (externá) kontrola

- kontrola vo vnútri organizácie
- kontrolované objekty a kontrolné subjekty patria do tej istej organizácie
- iniciátorom kontroly je vrcholový manažment organizácie

KLASIFIKÁCIA KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Z hľadiska druhu kontroly (pôvodu kontrolujúcich prvkov):

- vnútorná (interná) kontrola
- **vonkajšia (externá) kontrola**

- kontrolované objekty a kontrolné subjekty nepatria do tej istej organizácie
- iniciátorom kontroly je subjekt mimo organizácie
- člení sa na:
  - kontrolu zmluvných požiadaviek
  - kontrolu zákonných požiadaviek

KLASIFIKÁCIA KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Z **časového hľadiska**:

- **predbežná kontrola**
- priebežná kontrola
- následná kontrola

- cieľom je predísť nesprávnym rozhodnutiam a činnostiam
- predchádzanie problémom a ich včasná identifikácia
- odhaľovanie odchýlok a deformácií už na začiatku

KLASIFIKÁCIA KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Z **časového hľadiska**:

- predbežná kontrola
- **priebežná kontrola**
- následná kontrola

- vykonáva sa v priebehu realizácie činností
- cieľom je odhaliť odchýlky a deformácie bránia splneniu zadaných úloh
- výsledkami sú:
  - pozitívna odchýlka (prekročenie štandardu, plánu)
  - dodržiavanie plánovanej úrovne
  - negatívna odchýlky

KLASIFIKÁCIA KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Z **časového hľadiska**:

- predbežná kontrola
- priebežná kontrola
- **následná kontrola**

- vykonáva sa až po realizácii činností
- cieľom je preveriť plnenie zámerov, zistenie odchýlok, ich príčin a odhalenie vinníkov
- poskytuje dve základné výhody:
  - hodnotenie efektívnosti plánovania
  - motivácia zamestnancov na základe zhodnotenie ich výkonu

KLASIFIKÁCIA KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Z hľadiska **plánu organizácie**:

- **riadna kontrola**
- mimoriadna kontrola

- vykonáva sa v termínoch podľa plánu
- robí sa spravidla podľa ročného plánu kontrol
- zameriava sa na kľúčové oblasti a činnosti rozhodujúce pre dosiahnutie cieľov

KLASIFIKÁCIA KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Z hľadiska **plánu organizácie**:

- riadna kontrola
- **mimoriadna kontrola**

- neplánovaná kontrola
- jej potreba vzniká spravidla na základe rôznych podnetov, varovných signálov poukazujúcich na nezhodu plánu a reálnym stavom

KLASIFIKÁCIA KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Z hľadiska **rozsahu kontroly**:

- **komplexná (celková / všeobecná) kontrola**
- čiastková (špecifická) kontrola

- zameraná na kontrolu všetkých podstatných zložiek (oblastí) činnosti
- spravidla býva plánovaná z dostatočným predstihom

KLASIFIKÁCIA KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Z hľadiska **rozsahu kontroly**:

- komplexná (celková / všeobecná) kontrola
- **čiastková (špecifická) kontrola**

- zameraná na kontrolu špecializovaných oblastí alebo presne vybranú organizačnú útvar, alebo jednotku

KLASIFIKÁCIA KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Z hľadiska **pravidelnosti**:

- **sústavná kontrola**
- periodická kontrola
- nepravidelná kontrola

- vykonáva sa len v špecifických odboroch *(velín elektrárne, riadenie letovej prevádzky)*

KLASIFIKÁCIA KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Z hľadiska **pravidelnosti**:

- sústavná kontrola
- **periodická kontrola**
- nepravidelná kontrola

- vykonáva sa tam, kde je potrebné sústavne zisťovať rozdiely medzi plánom a realizovať korekcie
- vykonáva sa spravidla týždenne, mesačne, štvrťročne

KLASIFIKÁCIA KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Z hľadiska **pravidelnosti**:

- sústavná kontrola
- periodická kontrola
- **nepravidelná kontrola**

- vykonáva sa tam, kde je potrebné preveriť niektoré skutočnosti vznikajúce v organizácii
- vykonáva sa spravidla hromadnej výrobe

KLASIFIKÁCIA KONTROLY A JEJ ZAMERANIE

Zameranie kontroly vyjadruje predmet (oblasti) kontroly, a to hlavne:

- ľudia
- financie
- informácie
- činnosti
- výkon celej organizácie

TECHNIKY, METÓDY A POSTUPY

Rozdelenie techník, metód a postupov:

- **tradičné**
- moderné

- vykonáva sa tam, kde je potrebné preveriť niektoré skutočnosti vznikajúce v organizácii
- vykonáva sa spravidla hromadnej výrobe

TECHNIKY, METÓDY A POSTUPY

Rozdelenie techník, metód a postupov:

- tradičné
- **moderné**

- vykonáva sa tam, kde je potrebné preveriť niektoré skutočnosti vznikajúce v organizácii
- vykonáva sa spravidla hromadnej výrobe

POŽIADAVKY NA EFEKTÍVNY KONTROLNÝ SYSTÉM

- jeho úlohou je zabezpečiť realizáciu činností podľa plánu
- musí byť prispôsobený:
  - plánom
  - organizačným úrovniam
  - funkčným pozíciám
  - veľkosti organizácie
  - miere decentralizácie moci
  - organizačnej kultúre
  - dôležitosti kontrolovanej oblasti
- zahrňuje všetky aktivity a kontrolné mechanizmy podniku

POŽIADAVKY NA EFEKTÍVNY KONTROLNÝ SYSTÉM

Spoločné znaky efektívneho kontrolného systému:

- presnosť *(poskytovanie presných informácií)*
- včasnosť *(včasné upozorňovanie na zmeny)*
- hospodárnosť *(minimalizácia nákladov)*
- pružnosť *(prispôsobovanie sa zmenám)*
- zrozumiteľnosť *(nezrozumiteľný systém spôsobuje chyby)*
- racionálne kritériá *(nenáročnosť realizácie porovnávania)*
- strategické zameranie kontroly *(kontrola oblastí so zásadným vplyvom na ciele)*
- zdôrazňovanie výnimiek
- nápravné pôsobenie *(okrem negatív, aj návod na odstránenie odchýlok)*

REALIZÁCIA KONTROLNEJ ČINNOSTI

Etapy kontrolnej činnosti:

- **príprava kontroly**
- výkon kontroly
- práca s výsledkami

- ak má byť kontrola efektívna a racionálna musí byť dobre pripravená
- rozsah prípravy závisí na forme a predmete kontroly
- určený vedúci kontroly vypracuje potrebné poverenie na výkon kontroly
- kontrolujúci by sa mali pred výkonom kontroly zoznámiť najmä:
  - správami, hodnoteniami, výkazmi, štatistikami a rozbormi od objektu kontroly
  - kritériami kontroly
  - výsledkami predchádzajúcich kontrol
  - organizačným členením kontrolovanej zložky, jej miestom v štruktúre organizácie, ako aj s úlohami a predmetom činnosti

REALIZÁCIA KONTROLNEJ ČINNOSTI

Etapy kontrolnej činnosti:

- príprava kontroly
- **výkon kontroly**
- práca s výsledkami

Vedúci kontroly organizuje a riadi výkon kontroly

Kontrolujúci sú počas kontroly povinní:

- zistiť skutočný stav predmetu kontroly a porovnať ho s kritériami kontroly
- pomenovať prípadné nedostatky
- vymedziť vnútornú zodpovednosť, ak o tom rozhodne vedúci kontroly
- doložiť kontrolné zistenia dôkazmi, opismi, či inými materálmi
- odovzdať vedúcemu kontrolovaného objektu zoznam prevzatých dokladov, vzoriek
- spracovať výsledný materiál z kontroly

REALIZÁCIA KONTROLNEJ ČINNOSTI

Etapy kontrolnej činnosti:

- príprava kontroly
- výkon kontroly
- **práca s výsledkami**

Výsledným materiálom je **záznam (zápis) z kontroly**, ktorý by mal obsahovať:

- názov kontrolovaného útvaru (pracoviska, jednotky)
- formu, predmet a ciele kontroly
- označenie kontrolovanej osoby (útvaru)
- kontrolované oblasti
- termín začatia a ukončenia kontroly
- hodnosť, titul, meno a priezvisko všetkých kontrolných zamestnancov
- kontrolné zistenia s vymedzením osobnej zodpovednosti za porušenie
- podpisové doložky kontrolných zamestnancov
- dátum zoznámenia s obsahom výsledného materiálu z kontroly, poučenie o práve podať stanovisko k záznamu...

REALIZÁCIA KONTROLNEJ ČINNOSTI

Najčastejšie nedostatky kontrolnej činnosti:

- prílišná tesnosť kontroly *(často sa opakujúce kontroly toho istého)*
- nehospodárnosť kontroly *(náklady na ňu prevýšia možný prínos)*
- nepresnosť kontroly *(získavanie nepresných informácií)*
- nezrozumiteľnosť kontroly *(zložitosť používaných techník)*
- subjektívnosť kontroly
- samoúčelnosť kontroly *(kontrola nereflektuje na zmeny v organizácii)*
- žiadna alebo nízka kontrola *(absencia kontrolného mechanizmu)*

POUŽITÁ LITERATÚRA

Autor	Publikácia	ISBN	kapitola
MAJTÁN Miroslav a kolektív	Manažment	978-80-89710-27-0	8
MLÁDKOVÁ Ludmila , JEDINÁK Petr a kolektív	Management	978-80-7380-230-1	7

Vaše

otázky

prosím ?!?