05 Kontrola :)

Završuje celkový proces riadenia. Je úzko spojená s plánovaním a zároveň s rozhodovaním.

Nástrojom na jej vykonávanie sú informácie predstavujúce:

- **plány a zámery organizácie/podniku,**
- **všeobecne platné normy a predpisy,**
- **interné/podnikové normy a predpisy,**
- **skutočné dosiahnuté výsledky, realizované postupy a súvisiace činnosti.**

Kontrola má za úlohu včas a hospodárne zistiť odchýlky medzi plánmi a zámermi a ich realizáciou/skutočne dosiahnutými výsledkami.

Overiť dodržiavanie noriem a predpisov a tiež overiť správnosť realizovaných postupov a súvisiacich činností.

Výsledky kontroly majú podobu hlásení opisujúcich jej priebeh a zistený stav.

Úlohou manažéra je odchýlky podrobiť rozborom, na ich základe prijať opatrenia a vyžadovať ich uplatnenie ich v praxi.

Druhy kontrol

Kontrolu môžeme deliť podľa **rôznych hľadísk**.

1. Podľa pôvodu kontrolujúcich a ich vzťahov ku organizácii na:

- **vnútornú**, kedy kontrolu vykonávajú zamestnanci organizácie. Možno ju rozdeliť na kontrolu:

  - nadriadeným pracovníkom,
  - pracovníkmi navzájom,
  - sebou samým, tzv. autokontrolu,

- **vonkajšiu**, kedy kontrolu uskutočňujú osoby, ktoré v organizácii nepracujú[1].

2. Podľa štádia činnosti kontrolovanej organizácie na:

- **predbežnú**, ktorá sa uskutočňuje predtým, než sa príjme konečné rozhodnutie o úlohe[2],
- **priebežnú**, ktorá je zameraná na prebiehajúce činnosti, keď sa ešte nedosiahli plánované výsledky. Najčastejšie sa robí pomocou osobného pozorovania a zisťovania, či sú jednotlivé pracovné úkony vykonávané stanoveným spôsobom a či prinášajú požadované výsledky. Jej poslaním je včas odhaliť nedostatky a odchýlky, ktoré by zabránili úspešnému splneniu úlohy,
- **konečnú/výstupnú**, ktorá sa uskutočňuje po ukončení príslušnej úlohy/aktivity. Pomocou nej sa preveruje, ako sa ciele a plány splnili, aké odchýlky vznikli, aké boli ich príčiny, kto ich zavinil a či boli prijaté rozhodnutia opodstatnené.

Požiadavky na účinnú kontrolu

Kontrola musí:

1. zodpovedať povahe a potrebám činnosti organizácie,

2. rýchlo informovať o odchýlkach, v ideálnom prípade ešte skôr, než vzniknú,

3. dívať sa dopredu, t.j. upozorniť na možné odchýlky vopred,

4. upozorniť na strategicky dôležité odchýlky,

5. byť operatívna, jej výsledky by sa mali opierať o objektívne normy,

6. byť pružná[3],

7. byť v súlade s organizáciou podniku, t.j. povinnosťami a právomocami zamestnancov,

8. byť hospodárna,

9. byť jednoduchá a zrozumiteľná. Spôsoby kontroly nemôžu byť založené na podrobných analýzach a zložitých matematických technikách kvôli časovej a študijnej náročnosti pre manažérov,

10. poukazovať na chybné akcie, odhaľovať aj nedostatky zodpovedných pracovníkov a naznačiť, čo sa má vykonať.

Príčiny neúspešnej kontroly

- **neobjektívne stanovené normy/štandardy výkonu,**

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/údaje je potrebné zhromažďovať pre hodnotenie.

- **nedostatok potrebných informácií pre meranie štandardov,**
- **nemožnosť uplatnenia korekčných činností,**
- **nedostatočná znalosť kontrolných metód,**
- **výsledky kontroly nemali podobu hlásení opisujúcich jej priebeh a zistený stav,**
- **výsledky kontroly neboli podrobené rozboru,**
- **prijaté opatrenia neboli vyžadované a uplatnené v praxi.**

Kontrola úloh

O úlohe

Úloha je vytýčením toho, čo sa má vykonať. Súčasťou úlohy musí byť určenie toho, kto má úlohu vykonať, prečo a dokedy ju má vykonať, prípadne ako.

Chyby manažérov pri vykonávaní kontroly

- **Všetkého veľa škodí**

Nie je vhodné, aby ste sa zaoberali každým detailom práce svojich ľudí. Priveľa kontroly môže urobiť viac škody než úžitku, znechutí ich to. Ukážte im, ako majú pracovať, ale nekontrolujte ich sústavne. Dajte im pocítiť, že aj oni majú čím prispieť k celkovému výsledku.

- **Zasahovanie do všetkého**

Bez ohľadu na to, akú zodpovednosť niektorý človek má, veľkú či malú, rešpektujte jeho postavenie. Nesmiete to s kontrolou preháňať. Jedným z najlepších spôsobov na dosiahnutie plnenia povinností, zvýšenie záujmu o prácu a na vytvorenie skutočného pracovného tímu je prenesenie zodpovednosti a autority na dotyčného pracovníka. Musíte ho potom pochopiteľne rešpektovať. Ak túto zásadu porušíte, bude nasledovať zníženie pracovnej morálky a záujmu o prácu.

- **Zabúdanie na svoju úlohu**

Boli by ste prekvapený, koľko šéfov nedokáže preniesť zodpovednosť aj na niekoho iného. Sú presvedčení, že bez ich kontroly a osobného dohliadnutia na každý detail sa nič nedá urobiť. Vodia svojich podriadených za ručičku, pritom sa sami tak zapletú do riešenia najmenších podrobností, že nedokážu urobiť nič skutočne dôležité. A naviac, pochopiteľne, frustrujú všetkých svojich podriadených.

„Náhodné“ kontroly

Jednoduchým, úsporným a účinným kontrolným nástrojom sú náhodné previerky. Poznáme ich zo

školy, ako „náhodné“ vyskúšanie žiakov, aby si učitelia overili, či sa žiaci priebežne učia. Vyskúšajte každého pracovníka mesačne, napríklad z troch úloh a tém. Ktoré body náhodnými skúšaniami preskúšate, stanovte na začiatku mesiaca.

Náhodné kontroly si môžete naplánovať v **5. krokoch:**

1. krok: Otvorená komunikácia

Povedzte vašim pracovníkom otvorene, že ich častejšie preveríte náhodnými kontrolami. Zdôraznite však, že to nie je náznak nedôvery. Argumentujte napr. takto: „My všetci sme niekedy krátkozrakí voči chybám a nedostatkom vo vlastnej práci, keď dlhšiu dobu riešime tie isté úlohy. Preto predpokladám za dobré, aby sme si odteraz pravidelne a spoločne overili, kde sa dá čo zlepšiť. To nič nemení na tom, že všetci majú podľa možnosti pracovať samostatne“.

2. krok: Formulovanie cieľov kontroly

Náhodné skúšky majú zmysel len vtedy, keď sa jasne definuje, čo sa má nimi kontrolovať. Nepovedzte: „Odteraz budem častejšie kontrolovať kontakt so zákazníkmi“. Lepšie bude, ak spresníte: „Odteraz budem vždy jedného z vás sprevádzať na stretnutiach so zákazníkmi...“

3. krok: Stanovenie cieľov do písomnej formy

Vypracujte písomný plán na celý mesiac pre náhodné previerky. Niekoľko príkladov:

- Prepínajú sa prichádzajúce hovory do firmy na správnych ľudí?
- Ako reagujú pracovníci na otázky potenciálnych zákazníkov?
- Akých nových zákazníkov získal pracovník. Za akých podmienok?
- Aké ponuky boli od dodávateľov za posledný mesiac, kto ich preveroval, a za akých podmienok sme potom objednávali?
- Aké vysoké náklady na opravy sme mali za posledné tri mesiace?
- Koľko reklamácií sme mali za posledný mesiac a aké boli reakcie?

4. krok: Investovanie presne stanoveného času

Vyskúšajte, koľko previerok stihnete napríklad za jeden deň, ale si určite, že denne spravíte aspoň jednu.

5. krok: Delegovanie kontrol

Delegujte realizáciu previerok čo najviac na vašich vedúcich pracovníkov a skontrolujte ich výsledky. **Stanovte si spoločne, kto robí aké previerky a nechajte sa informovať o výsledkoch.** V jednotlivých prípadoch by mohlo byť rozumné zapojiť do procesu aj externé kontrolné zložky.

[1] Napríklad orgány štátnej správy ako daňové úrady, sociálna poisťovňa...

[2] Napríklad pred prijatím zamestnanca do pracovného pomeru organizácia zisťuje kvalifikačné predpoklady, fyzické schopnosti pre daný druh práce, materiál na výrobu musí byť v požadovanej kvalite, v dostatočnom množstve a dodaný včas...

[3] Prostriedkom na dosiahnutie pružnej kontroly je pružný plán.

Copyright © 2013 - 2026 Encyklopédia poznania