

*„Kdo řídí ten
kontroluje“*

MANAGEMENT I

TÉMA Č.37

MONITOROVÁNÍ, HODNOCENÍ A KONTROLA

plk.Ing. Miroslav MASLEJ, Ph.D.

Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu

Katedra vojenského managementu a taktiky

E-mail.: miroslav.maslej@unob.cz

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: *Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu*

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)



OSNOVA

- 1. Základní pojmy, význam kontroly
- 2. Kontrolní proces
- 3. Druhy kontrol
- 4. Základní principy, metody a kritéria
- Závěr



LITERATURA

- BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- MAŠLEJ, M. a kol. Základy a základní pojmy managementu. Brno: UO FEM, 2006. 190 s. S-3673.
- VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2001. 700s. ISBN 80-7261-029-5.

3



1. ZÁKLADNÍ POJMY, VÝZNAM KONTROLY

- **Kontrola** – kritické hodnocení reality s ohledem na řídicí záměry.
- **Ověřování** – potvrzení zkoumáním a poskytnutím objektivního důkazu, že specifikované požadavky byly splněny.
- **Přezkoumání** – systematické, vyčerpávající a dokumentované zkoumání reality s cílem vyhodnotit způsobilost podle stanovených kritérií.
- **Neshoda** – nežádoucí jev, který je třeba napravit.
- **Prověrka (audit)** – systematické, nezávislé a dokumentované zkoumání **procesů**, činností z hlediska naplňování stanovených zákonů, standardů, využívání zdrojů a žádoucího dosahování cílů.
- **Controlling** – získání nových poznatků o řízené realitě na základě systematického zachycení informací a jejich vyhodnocení opírající se o plán - **manažerskému rozhodování**.



○ Význam kontroly

- ❖ Bez efektivní **KONTROLY** nelze dosáhnout cílů
- ❖ Význam - zaměření energie organizace žádoucím směrem
- ❖ Monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování
- ❖ Koordinování činností
- ❖ Snižování manažerské nejistoty při rozhodování



2. KONTROLNÍ PROCES

○ **Funkce kontrolního procesu**

❖ **poznávací funkce**

- zjišťovací fáze
- hodnotící fáze

❖ **nápravná funkce - určující faktor účinnosti K**

vzniká po zaregistrování výsledků poznání, které mohou nabývat těchto parametrů:

- odpovídající,
- neodpovídající - kladné,
- neodpovídající - záporné.

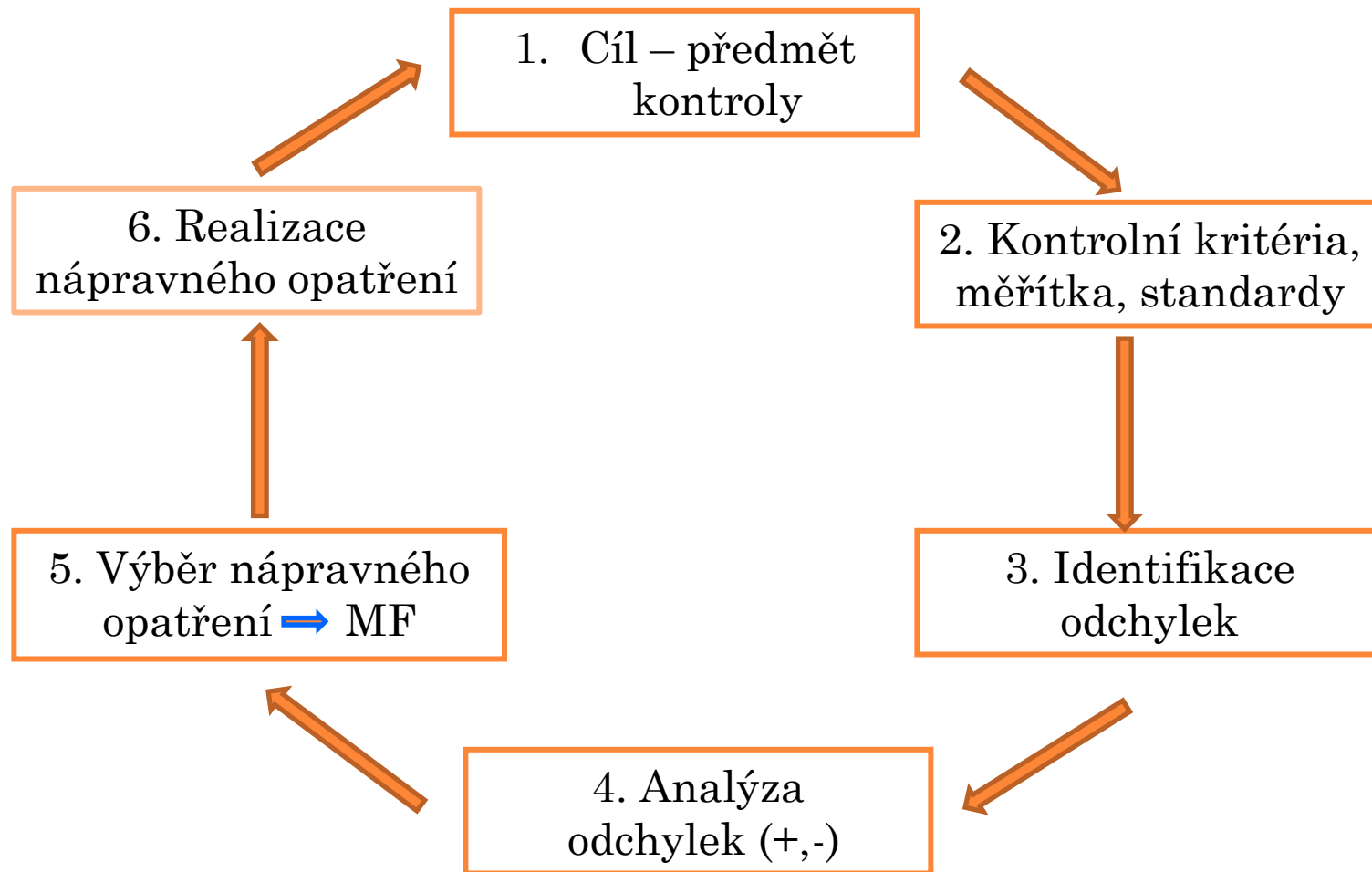
❖ **výchovná funkce**

- upevňuje společenskou a pracovní kázeň,
- omezuje nesprávné metody práce (rozbor příčin odchylek),
- vychovává k odpovědnosti a rozšiřuje zkušenosti všech pracovníků.

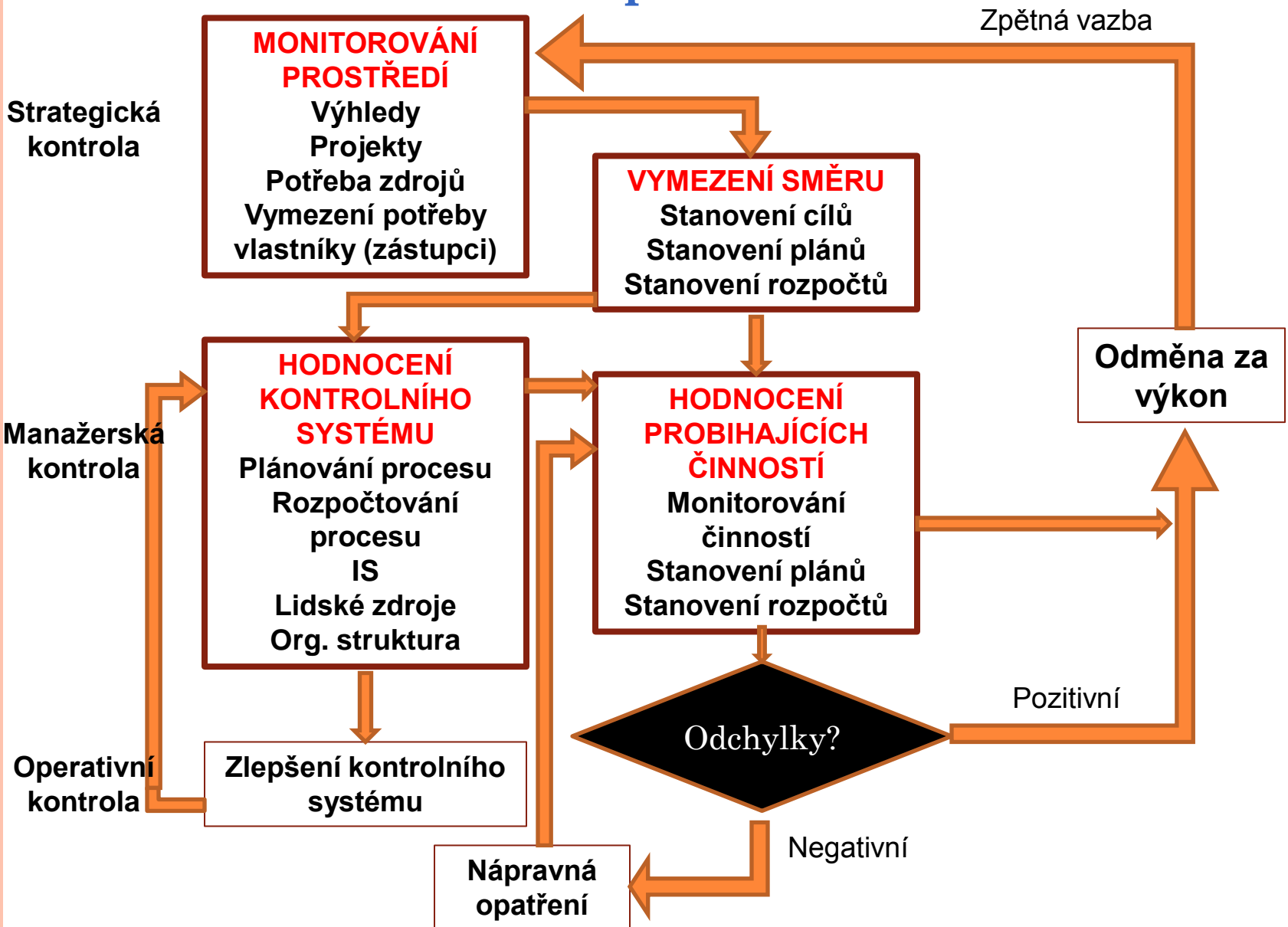


**Ovlivňovací stránka
kontroly**

○ Průběh kontrolního procesu



Činnosti v kontrolním procesu



○ Slabiny kontrolních procesů

- Žádná nebo nízká kontrola
- Přílišná těsnost kontroly
- Nehospodárnost
- Nepřesnost
- Nesrozumitelnost
- Subjektivnost
- Samoučelnost



○ **Zásady efektivní kontroly**

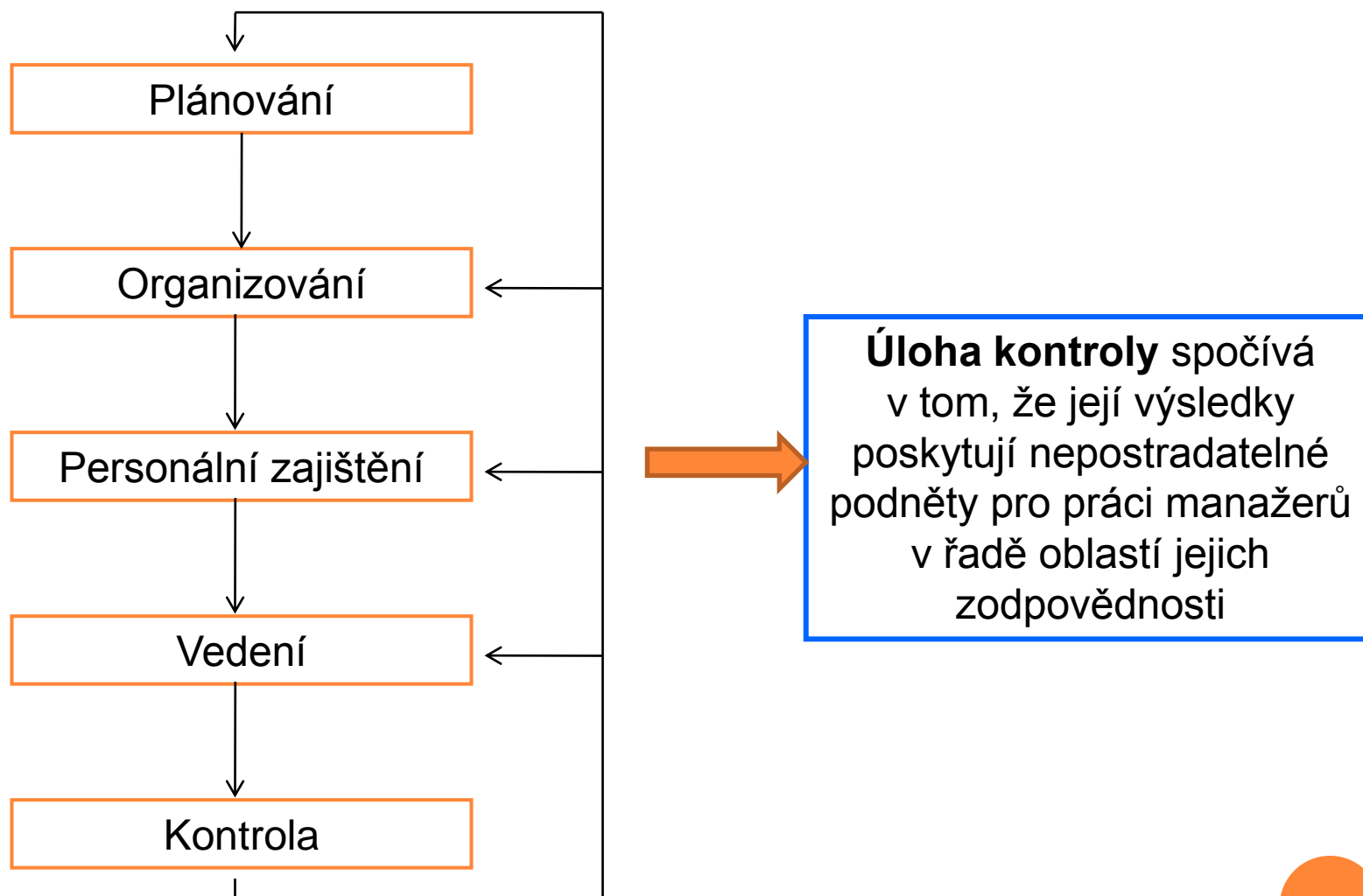
Efektivní řízení se neobejde bez efektivního systému kontroly.

- **Preventivní charakter**
- **Integrace**
- **Přiměřenost**
- **Hospodárnost**
- **Zaměření do budoucnosti**
- **Srozumitelnost**
- **Pružnost**
- **Motivace**



○ Úloha kontroly

Místo kontroly v procesu řízení



Úrovně kontroly



○ Objekt kontroly

- společenské systémy
- člověk nebo lidé
- neživé, biologické i kombinované systémy

○ Subjekt kontroly

○ Předmět kontroly

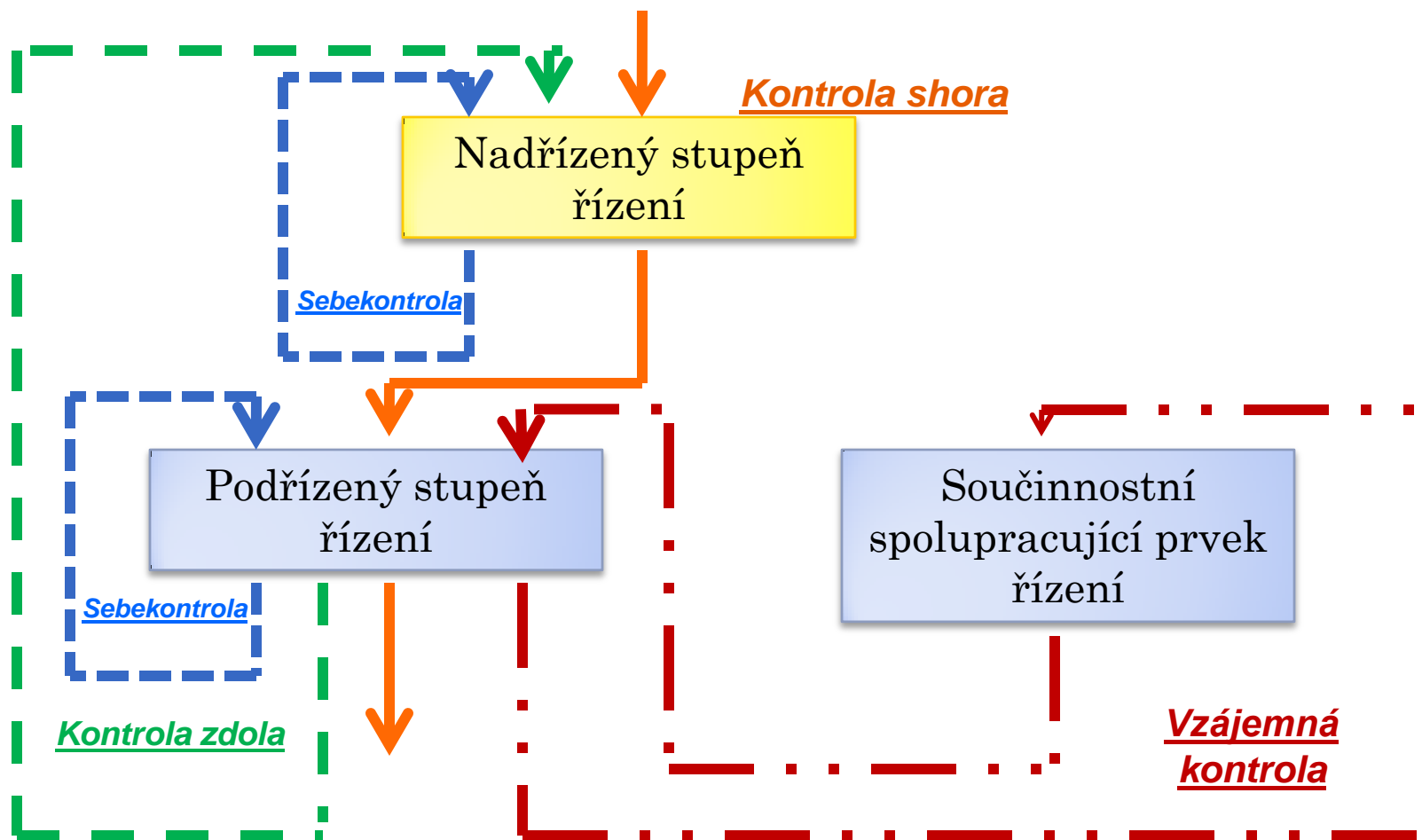
- vše, co je předmětem lidských zájmů a kde může existovat žádoucí stav nebo cíl
- hlavním předmětem kontroly je činnost člověka

○ Nástroje kontroly

- **informační** – informační systémy, účetnictví, statistika atd.,
- **mechanické** – měřicí přístroje,
- **automatické** – schopnost provádět kontrolu podle vloženého programu (regulátory, počítače).




○ Druhy kontroly z hlediska subjektu kontroly



○ **Kontrolní systém (KS)**

- odpovědnost vrcholové vedení organizace, které musí:

- ❖ Vytvořit podmínky, které omezují vznik příležitosti k podvodům, korupci.
 - ❖ Zabezpečit fungující vnitřní **KS**, zvláště ve větších organizacích, kde může být i samostatný útvar (NKU).
 - ❖ Zavedení vnitřního **KS** nesmí vést k přenosu odpovědnosti za neplnění a neshody na kontrolora.
 - ❖ Kontrola není pojištění proti rizikům.
 - ❖ Kontroloři mohou být hlídacím psem, ale ne honícím.
- 

3. DRUHY KONTROL

Vnitřní kontrola (interní)

- Iniciována vnitřními strukturami organizace
- Realizována řídicími pracovníky na základě zmocnění, kompetencí

Vnější kontrola (externí)

- Prováděná subjekty stojícími mimo organizaci
- **Smluvní požadavky** (banka, pojišťovna, zákazník)
- **Zákonné požadavky** (legislativa, daňové přiznání, sociální zdravotní pojištění, ekologické a požární předpisy...)

Vnitřní kontrola (interní)

○ Výhody

- odbornost, operativnost, pohotovost
- kontrolující nese plnou odpovědnost za výsledky kontrolovaného objektu
- může plynule přecházet v pomoc „kontrola a pomoc“

○ Nevýhody

- přímá odpovědnost kontrolujících za výsledky kontrolovaného objektu (nahodnocení)
- subjektivní hodnocení

Vnější kontrola (externí)

○ Výhody

- nezávislost kontrolních orgánů
- maximální objektivnost kontroly i poznatků a závěru z ní

○ Nevýhody

- nekompetentnost
- neodbornost
- negativní předpojatost

Externí audit

Interní audit

Nestranné ověření určité skutečnosti, funkce útvaru, produktu z hlediska procesů, které vedou k jejich realizaci, i z hlediska výsledků

- provádějí kvalifikovaní externí pracovníci nebo firmy
- výsledek - osvědčení, certifikát
 - účetní audit
 - audit jakosti - systém řízení odpovídá požadavkům normy ISO 9001, 14001

- provádějí zaměstnanci organizace
- nezávislí na činnostech, které prověřují
- naplněnost přijatých koncepcí a postupů
- dodržování stanovených standard
- využívání zdrojů
- dosahování cílů organizace

○ Controlling

- chápeme jako součást ekonomického řízení organizace (zvláště pak podnikatelských subjektů)
- provádějí specializovaní pracovníci firmy nebo externí firma - **kontrolují podnik** jako celek **na strategickém stupni**

○ Základem ekonomického řízení podniku jsou:

- finanční plány jako celku
- finanční plány jednotlivých jednotek (útvary),

○ Kritéria ekonomického řízení

- cash flow, zisk
- rentabilita
- produktivita
- rozpočty
- náklady

„jaké výsledky měly být“, „jaké jsou výsledky“,
„proč jsou takové výsledky“ - **odpovědnost.**

Závěr

- **Controlling** vychází z komplexního podchycení všech ekonomických a zejména nákladových událostí

Rozvojová koncepce controllingu

- Nástroj podnikového řízení zaměřeného na rozvoj a budoucnost
- Poskytuje podkladové informace TOP M:
 - korektury kursu podniku
 - stanovení podnikových strategií
 - informace o nákladech, financích, investicích, zásobách, obtížích spojených s výrobou a prodejem

Koncepce včasného varování

- Poskytovat informace signalizující
 - poruchy
 - ohrožení plnění plánovaných úkolů
 - ohrožení konkurencí – reakce **tvorba nových strategií**

4. ZÁKLADNÍ PRINCIPY, METODY A KRITÉRIA

○ Základní principy kontroly

- ✓ *Důsledná příprava kontrolních orgánů - metodika*
- ✓ *Cílově orientována - plán*
- ✓ *Prověřovací charakter se mění na **rozborový***
 - Ujasnit si, za co kontrolovaný odpovídá
 - Rozlišovat hlavní a podružná fakta
 - Znat obtížná místa či fáze plnění uloženého úkolu
 - Sledovat průběh plnění úkolu soustavně
 - Odlišovat negativní výsledky od skutečných příčin nedostatků
 - Usilovat o konkrétnost a objektivnost kontroly
 - Vhodně spojovat formy přímé a nepřímé kontroly



- **Metody využívané pro získávání a zpracování informací**
- **Analýza**
- **Kauzální analýza**
- **Klasifikační analýza**
- **Vztahová analýza**
- **Syntéza**



- **Hodnoticí kritéria**
- **Standardy**
 1. Obecné normy chování
 2. Specifické požadavky
 - ✓ fyzikální veličiny (teploty, tlaky...),
 - ✓ ekonomické veličiny (náklady, zásoby, pohledávky..),
 - ✓ kombinované veličiny (kalkulační položky, mzdové náklady na jednotku...),
 - ✓ neměřitelné veličiny (barevné odstíny, kvalita povrchu).
- **Časové srovnání**
- **Konkurenční srovnání**
- **Správné řídicí a provozní praktiky**



ZÁVĚR

- Při stanovování podoby kontrolního systému je třeba se vyvarovat následujících chyb:
 - Absenci kontroly
 - Nízké autoritě kontroly
 - Nadměrné kontrole
 - Nepřesné kontrole
 - Subjektivní kontrole
 - Nesrozumitelným závěrům
 - Formálnosti kontroly



DOTAZY?

plk. Ing. Miroslav MAŠLEJ, Ph.D.

Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu
Katedra vojenského managementu a taktiky

E-mail: miroslav.maslej@unob.cz

