

**Název předmětu:** MANAGEMENT

**Téma:** Monitorování, hodnocení a kontrola – zásady a metody

**Cíl:** Vysvětlit definici, místo a úlohu kontroly v systému řízení.

**Úkoly pro samostatnou práci:**

1. Definujte pojem kontrola a charakterizujte její využití v rámci cyklu řízení.
2. Analyzujte funkce kontroly ve vazbě na fáze kontrolního procesu.
3. Pojedejte o druzích kontrol, metodách práce s informacemi v návaznosti na funkce kontroly.
4. Uvedte zásady kontroly v oblasti přípravy, realizace a vyhodnocení kontrolního procesu.

**Studijní literatura:**

VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2001.

BĚLOHLÁVEK, F, KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006.

DĚDINA, J. Management a organizační chování. Praha: Grada 2005

**Obsah:**

1. Definice, místo a úloha kontroly v systému řízení
2. Fáze kontrolního procesu
3. Vnitřní a vnější kontrola
4. Druhy kontrol
5. Provádění kontroly
6. Závěr

## Kontrola

I když se mění podmínky pro realizaci záměrů organizací, které ztěžují práci manažerům, stále platí osvědčené, „**Kdo řídí, ten kontroluje**“. Kontrolní činnost totiž umožňuje získávat informace o tom, jak se zamýšlené – naplánované, kryje s realitou a tím zajišťovat kontinuitu

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

mezi přáním a skutečností z hlediska výsledků práce všech zainteresovaných skupin instituce. Proto, v manažerské praxi je kontrolování považováno za jednu z hlavních povinností řídicích pracovníků. Stanovit příští cíle lze spolehlivě jen tehdy, jestliže jsme se dostatečně zabývali minulostí a současností. Je možno tvrdit, že **bez kontroly je řízení neúčinné**.

Objektivní nutnost kontroly vyplývá z potřeby ověřovat si v praxi fakta. V tomto chápání, kontrola bezprostředně navazuje na manažerskou funkci plánování, i když vstupem pro každou z nich, je trochu jiná kvalita. Plánování vychází z informací (entropie), ale bez poznání skutečností (faktů) a bez jejich ověření, nelze cílevědomě řídit.

## 1. Definice, místo a úloha kontroly v systému řízení

Kontrola je v literatuře pojímána jako soustavné kritické hodnocení dějů a jevů (stavů a činností) již nastalých, nastávajících nebo budoucích se zřetelem k dynamické rovnováze systému nebo jeho části.

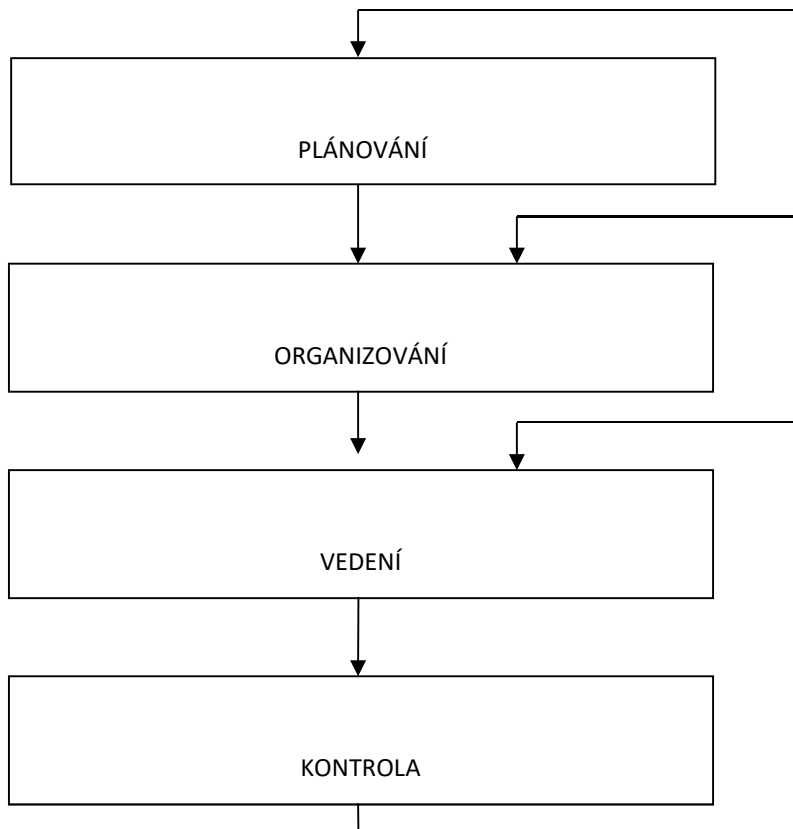
Lze ji však také definovat jako proces, jehož podstata spočívá ve zjišťování skutečného stavu předmětu kontroly, ve srovnání stavu žádoucího a skutečného, ve stanovení opatření k navedení optimálního stavu a v rozboru příčin vzniklých disproporcí.

V rámci cyklu řízení má proces kontroly významnou úlohu, protože poskytuje informační vazbu (zpětnou), jak jednotlivé složky (funkce) cyklu řízení splnily svou úlohu a napomohly dosažení cíle. V manažerské praxi, však kontrola neposkytuje až konečné informace, ale je nezastupitelná i při uplatňování jednotlivých funkcí v rámci cyklu řízení. Žádný zodpovědný manažer nevydává řídicí informaci, aniž by zkontroloval její obsah ve vztahu k plánu a zvažoval možný dopad. Totéž platí pro všechny ostatní manažerské funkce (složky cyklu řízení). Tuto skutečnost znázorňuje obr. č. 3.7.

**Úloha kontroly** spočívá v tom, že její výsledky poskytují nepostradatelné podněty pro práci manažerů v řadě oblastí jejich zodpovědnosti:

- hodnocení výsledků a jejich příčin (finanční situace, tržby, kvalita, aktivita atd.),
- hodnocení variant při rozhodování (výběr optimální),
- signalizace odchylek (vyšší náklady, zásoby bez pohybu, změny vypětí, časové stresy, atd.),
- znalost slabých a silných stránek podniku i jednotlivců (strategická kontrola, podklady pro změny v rozmístění zaměstnanců, aj.),
- návrhy na odměny a represivní opatření podle výsledků práce,
- návrhy na lepší organizaci výrobního programu, prodejní sítě, využití zaměstnanců, atd.),
- náměty na využití zkušeností úspěšných podniků, které vzešly z ročních uzávěrek nebo vlastního průzkumu trhu (inovace, diverzifikace),

- předcházení nedostatkům, představuje celou škálu možných budoucích problémů, metoda kontrolního seznamu, kalkulace rizika na bázi tržních ukazatelů, ověření bonity partnera, atd.,
- obnovená pozornost, z různých důvodů, neřešeným problémům z minulosti v oblastech, které tolik netlačily např. ekologie, pracovní prostředí, pracovní oděvy, pořádek, odpad, ležáky aj.



*Obrázek 9: Místo kontroly v procesu řízení*

### **Objekt kontroly**

Objektem kontroly, tedy kontrolovaným objektem, může být v nejširším smyslu prakticky cokoliv – společenské systémy, člověk nebo lidé, neživé, biologické i kombinované systémy.

**Člověk** zaujímá v procesu kontroly zvláštní postavení, jednou vystupuje **jako subjekt kontroly**, jindy jako **objekt kontroly** a jeho činnost je i předmětem kontroly.

### **Předmět kontroly**

Předmětem kontroly může být vše, co je předmětem lidských zájmů a kde může existovat žádoucí stav nebo cíl. Podobně jako subjektem, tak i objektem kontroly se může stát soustava neživá, biologická, společenská nebo kombinovaná. Hlavním předmětem kontroly je činnost člověka.

Předmětem zkoumání při kontrole objektů mohou být – stavy a děje, cíle a výsledky činnosti, použité prostředky i způsob jejich použití apod.

Velmi široká může být kontrola jevů prováděná co do:

- obsahu (o jaké jevy jde)
- podmínek
- prostoru (kde vznikají)
- výsledků
- času a posloupnosti,
- příčin a následků
- množství
- jakosti
- odpovědnosti apod.

### **Nástroje kontroly**

a) **informační** – informační systémy, účetnictví, statistika atd.

**mechanické** – měřicí přístroje

**automatické** – schopnost provádět kontrolu podle vloženého programu (regulátory, počítače).

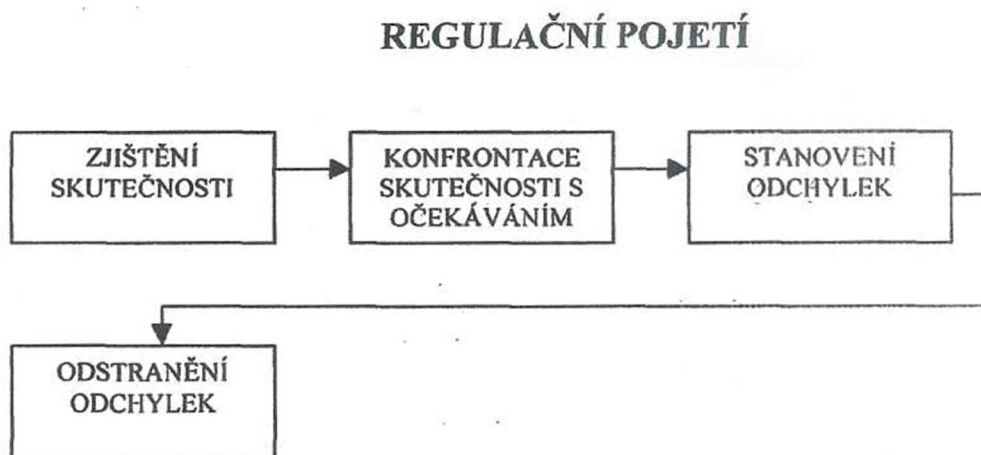
## Pojetí kontroly a funkce kontroly

Přes obecné uznání kontroly jako objektivně nutné funkční složky řízení, její chápání není jednotné.

Kontrola je pojmána jako:

- b) konfrontace dvou stavů – informační pojetí;
- protiváha normě, plánu – regulační pojetí;
- instituce – instituční pojetí;
- nástroj donucení – represivní, negační pojetí;
- nástroj ovládnutí – mocenské pojetí;
- jiné přístupy, např. v dnešní době rozvinutých IS/IT – kybernetické pojetí.

- a) **Informační pojetí** je zaměřeno na poznávací funkci. Omezuje se na zjištění skutečností, porovnání s očekávanými hodnotami a stanovení odchylek mezi skutečností a plánem, je již těžko průkazné. Je zde popřena především funkce nápravná a výchovná.
- b) **Regulační pojetí** je nejrozšířenější. Navazuje na informační pojetí rozšířené, ale rozšiřuje ho o funkci nápravnou – odstraňování odchylek.

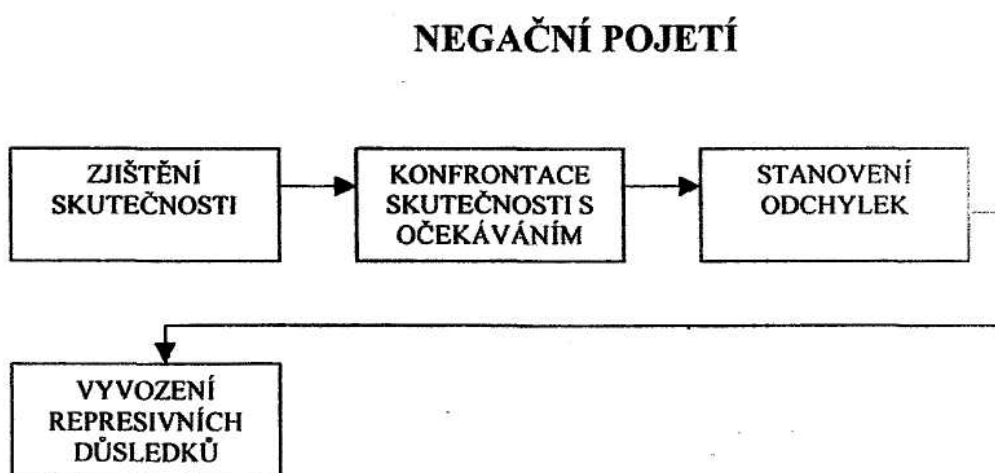


Obrázek 10: Schéma regulačního pojetí kontroly

- c) **Institucionální pojetí** zužuje kontrolu jen na instituce, které jako specializované soustavy provádí kontrolní činnost. Tyto speciální kontrolní instituce vznikly na základě dělby

práce např. kontrolor, revizor, kontrola vstupní, výstupní, mezioborová, státní obchodní inspekce. Toto pojetí patří k nejrozšířenějšímu u laické veřejnosti.

- d) **Negační pojetí** – kontrola vychází ze základní představy, že rozhodnutí (plán) je vždy správné. Všechny odchylky jsou považovány za negativní a je nutno z nich vyvodit důsledky. Negační pojetí chápe kontrolu, úzce, jako nástroj pro odhalování chyb – až slabin kontrolovaného objektu, upevňování kázně a případně jako nástroj donucení (represe).



Obrázek 11: Schéma negačního pojetí kontroly

- e) **Mocenské pojetí** redukuje kontrolu pouze na nástroj ovládnutí. Kontrola je prováděna shora, jako alibistická, popřípadě zviditelňující nebo ospravedlňující činnost nadřízeného řídicího subjektu. Proto se často projevuje jako neúčelná a nadbytečná, s výjimkou projevu moci.
- f) **Kybernetické pojetí**, při kvalitě dnešních IS/IT a komunikačních prostředků, má své opodstatnění. Nicméně, opírá se převážně o technokratické způsoby naplňování poznávací funkce kontroly a tudíž jeho závěry, jsou vhodné pro analytické činnosti, méně již pro rozhodovací, a na "vodě" by bylo postaveno ovlivňování a motivování zaměstnanců – objektů kontroly. Kybernetické pojetí upřednostňuje informační stránku a pomíjí společenské aspekty – lidské vztahy a z nich plynoucí informace.

**Poznávací funkce (stránka)** kontrolního procesu se projevuje jako:

- **zjišťovací fáze** – sběr spolehlivých informací o objektivní realitě (zjišťování faktů), využití gnoseologie (teorie poznání) a dalších vědeckých disciplín,
- **hodnotící fáze** – na základě stanovených kritérií, charakterizujících stanovené cíle, se konfrontuje skutečnost s očekávaným – žádoucím stavem a stanoví se jejich vzájemné pozitivní i negativní odchylky.

Přes svoji gnoseologickou podstatu není kontrola jen nástrojem vědy, ale zůstává nástrojem praxe. Od teorie poznání se kontrola jako praktická disciplína odlišuje tím, že:

5. provádí porovnání stavu očekávaného se stavem skutečným,
6. provádí rozbor příčin odchylky obou stavů,
7. provádí rozbor cest, jimiž lze odchylky obou stavů odstranit.

Účinnost **nápravné funkce** vzniká teprve po zaregistrování výsledků poznání, které mohou nabývat těchto parametrů:

- odpovídající
- neodpovídající - kladné
- neodpovídající - záporné

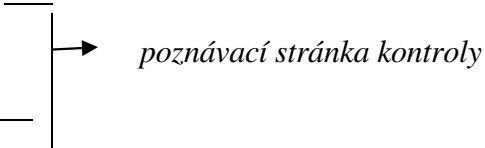
Tato funkce, která spadá do ovlivňovací stránky kontroly a je zároveň určujícím faktorem její účinnosti.

K ovlivňovací stránce kontroly patří i **její výchovná funkce**, která:

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

## 2. Fáze kontrolního procesu

Kontrolní proces probíhá ve **čtyřech základních fázích**:

1. stanovení cílů a kritérií
  2. zjištění faktů
  3. kritické zhodnocení faktů
  4. převod získaných poznatků do praxe - *ovlivňovací stránka kontroly*.
- 
- The diagram shows a vertical line on the right side of the first three list items. A horizontal line connects the top of this vertical line to the first item. A horizontal line connects the bottom of this vertical line to the third item. A horizontal arrow points from the middle of this vertical line to the text 'poznávací stránka kontroly'.

Někteří autoři udávají pouze tři fáze kontrolního procesu a vynechávají první fázi. Jiní, soudobí autoři manažerské literatury, naopak rozšiřují počet a uvádějí např. následující fáze:

1. Stanovení cílů
2. Stanovení kritérií
3. Rozbor zjištěných fakt a srovnání s kritérii
4. Vyhodnocení zjištěných odchylek a přijetí opatření
5. Zabezpečení realizace přijatých opatření

### První fáze kontroly - stanovení kritérií

Zde je důležité rozhodnout, zda kritéria odpovídají cílům a zájmům řídicího subjektu. Kritéria mohou být ovlivňována stupněm znalostí kontrolujícího, ale i jeho zájmy. Kritéria mohou být i záměrně deformována, aby došlo ke zkreslení poznatků kontroly v souladu s dílčími zájmy subjektu kontroly. Důležité je neustálé přizpůsobování kritérií měnícím se podmínkám a požadavkům.

### Druhá fáze kontroly - zjištění faktů

V podstatě jde o informační a komunikační proces s jeho problematikou. Značný význam má včasný přísun a spolehlivost kontrolních informací.

V této fázi kontroly jde o postižení objektivního obrazu reálně existující skutečnosti. Je to podmínkou správnosti kontroly v její ovlivňovací části.

**Spolehlivost** kontrolních informací nezávisí jen na obecně platných činitelích práce s informacemi, ale také na stupni souladu zájmů subjektu a objektu řízení. Při rozdílnosti nebo rozpornosti zájmů je možnost zkreslení:

- aby byly příznivé pro řízený objekt,
- aby byly přijatelné pro řídicí subjekt, tedy takové, jaké řídicí subjekt očekává.



Tyto deformace nepříznivě ovlivňují další fázi kontroly, kde dochází ke kritickému hodnocení faktů na základě určitých kritérií a výsledek hodnocení by byl upraven podle přání subjektu kontroly. Svoji důležitost má i **včasnost** (i sebekvalitnější informace je bezcenná, jestliže nebyla předána včas) a **potřebné množství informace** (nedostatek informací zabraňuje kvalitnímu řízení, ale přebytek informací činí řízení těžkopádným).

### **Třetí fáze kontroly - kritické zhodnocení faktů**

V této fázi se porovnává skutečnost s kritérii, je využíváno *rozboru* jako obecné metody poznání a zejména *porovnání* jako stěžejní poznávací metody kontroly. Při tomto porovnání očekávaného stavu a skutečnosti je možno dojít ke třem variantám zjištění:

- shoda skutečnosti se záměrem,
- příznivější skutečnosti proti záměru (pozitivní výsledky),
- skutečnost je horší než záměr (negativní výsledky).

Negativní výsledky jsou ty, které narušují nebo ohrožují požadovaný vývoj skutečnosti. Úlohou kontroly je negativním výsledkům předcházet nebo není-li to již možné, tak aspoň tyto odchylky eliminovat. U pozitivních odchylek se naopak snažíme tyto využít k dosažení vyšší úrovně. Musí však jít o skutečně pozitivní výsledek a tím není např. výroba nad plán neprodejného výrobku, vyšší pochodová rychlost jednotky v pochodovém proudu útvaru, předčasné dosažení čáry rozvinutí apod.

Kontrola nemá jen jedinou funkci - zjišťovat nedostatky, poznávat velikost odchylky, ale hlavní přínos kontroly je **zjištění příčiny**, které ovlivňují dosaženou skutečnost a vývojové tendence. Příčiny mohou být **objektivní i subjektivní**. Všechna zjištění mohou být **očekávaná nebo neočekávaná**.

Fáze kritického zhodnocení faktů je úzce spjata s první fází – stanovením kritérií. Podle stanovených kritérií je možnost různého hodnocení, stejné skutečnosti, různými subjekty kontroly. Stanovená kritéria mohou vyjadřovat rozdílnost zájmů. Jedna a ta samá skutečnost může být potom hodnocena jako výrazný úspěch – úspěch – kritický stav. To se vyskytuje zvláště u společenských procesů, kde je velmi obtížné stanovit objektivní kritéria.

V této fázi se nejvýrazněji projevuje lidský faktor – ovlivnění osobním filtrem kontrolujícího. Nejlepším předpokladem důsledného a hlavně správného provádění kontroly, v jakékoliv oblasti, je odbornost. Diletantská kontrola je škodlivá a její výsledky snižují úroveň řízení.

První až třetí fáze představují **poznávací stránku** či **poznávací funkci kontroly**, tzv. užší pojetí kontroly. Kontrola poznává přítomnou a minulou skutečnost, a to:

- z hlediska vlivů současnosti nebo minulosti **na budoucnost**,
- z hlediska vlivů současné a minulé skutečnosti **na přítomnost nebo minulost**.

V běžném životě se často uplatňuje pouze druhé hledisko. Kontrola zkoumá nejen plnění rozhodnutí, ale i správnost rozhodnutí (minulých i přítomných) a jejich vliv. Kromě toho kontrola také zkoumá jak řízený objekt reaguje na vydané rozhodnutí.

#### **Čtvrtá fáze kontroly – převod získaných poznatků do praxe (ovlivňování)**

Je to rozhodující fáze pro dosažení žádoucího stavu. Představuje **ovlivňovací stránku** kontroly a spolu s předchozími třemi fázemi tvoří **širší pojetí kontroly**.

Samotné poznávání skutečnosti by samo o sobě nebylo účinné, kdyby nebylo realizováno ovlivňování a změny v souladu se záměrem řídicího subjektu. Poznávací stránka kontroly je nezbytnou podmínkou účinného uplatnění ovlivňovací stránky kontroly a **ovlivňování** je podmínkou **smyslu kontroly**. Bez ovlivňování by byla kontrola jen registrací poznatků bez vlivu na praxi.

Ovlivňovací stránka kontroly působí dvěma směry:

##### c) Ovlivňování řízeného objektu:

- omezují se možnosti jednání řízeného objektu,
- vyrovnávají se a odstraňují nežádoucí odchylky v činnosti řízeného objektu,
- řízenému objektu se předávají kladné poznatky,
- zabraňuje se nežádoucímu vlivu na řízený objekt.

Sebeovlivňování řídicího subjektu:

- poznání kontroly se využívá ke stanovení příštích cílů,
- na základě poznání kontroly se mění návrh vlastního rozhodnutí,
- mění se nebo opravují dřívější rozhodnutí tak, aby byla dokonalejší,
- dřívější rozhodnutí se ruší,
- upevňují se nebo mění zájmy subjektu řízení.

### 3. Vnitřní a vnější kontrola

Toto dělení vychází opět z hlediska subjektu kontroly, ale rozhodující je postavení tohoto subjektu v organizační struktuře nebo mimo ni.

#### Vnitřní (interní) kontrola

Ta se provádí na bázi nadřízenosti a podřízenosti. Je prováděna subjekty kontroly, které přímo řídí objekt kontroly a zodpovídají za něj. Patří sem i sebekontrola.

Výhodou je odbornost, operativnost, pohotovost a možnost řešení zjištěných nedostatků. Kontrolující nese plnou odpovědnost za výsledky kontrolovaného objektu. Kontrola může plynule přecházet v pomoc. Svého času se tento vztah přímo odrazil v názvu kontrolního procesu v armádě „kontrola a pomoc“.

Nevýhoda vnitřní kontroly vyplývá opět z přímé odpovědnosti kontrolujících za výsledky kontrolovaného objektu. Zde jsou předpoklady subjektivního hodnocení kontrolované oblasti a to zpravidla směrem k jejímu nadhodnocení.

Jako příklad vnitřní kontroly můžeme uvést všechny kontroly přímých nadřízených, velitelem družstva počínaje, přes velitele praporu a ministrem obrany konče, obdobně všechny orgány školy, podniku, ústavu v rámci své organizace.

Vnitřní kontrola je prováděna pracovníky vlastní organizace, ať vedoucími pracovníky nebo jimi pověřenými pracovními nebo kontrolními orgány. Běžným jevem je přizvání externích specialistů – expertů, konzultantů pro specifické otázky.

#### Vnější (externí) kontrola

Je prováděna orgány, které neřídí kontrolovaný objekt. Mají však právo a povinnost nebo zájem činnost objektu kontrolovat. Kontrolují externě stanovené normy, které jsou plně platné pro kontrolovanou organizaci (daňové povinnosti, antimonopolní zákon, bezpečnost práce apod.).

Výhodou je nezávislost kontrolních orgánů, protože nenesou odpovědnost za výsledky činnosti kontrolovaných objektů. To umožňuje maximální objektivnost kontroly i poznatků a závěru z ní.

Potencionální nevýhodou je možnost nekompetentnosti, neodbornosti nebo dokonce negativní předpojatosti.

Při přijetí potřebných organizačních opatření je možné vytvořit vysoce specializované, odborně kvalifikované a nezávislé kontrolní instituce a spojit výhody vnitřní a vnější kontroly. To znamená speciální instituce nepodléhající řídicím pracovníkům kontrolované organizace nebo alespoň nezávislé na výsledcích kontroly. Jako příklady splňující nebo přibližující se

těmto kritériím můžeme uvést inspekce ministerstva zodpovědná vládě nebo parlamentu, orgány ministerstva kontroly, hygienická a veterinární služba, státní zkušební ústavy, státní letecká inspekce, v některých případech i podnikové kontrolní útvary vůči nižším stupňům řízení. Vedle subjektů provádějících kontrolu **formální** (podle práva, předpisů, nařízení apod.) existuje neustále i kontrola **neformální**.

### **Vliv kontroly na účinnost řízení**

Rozhodující otázkou kontroly je uplatnění vlivu na řízené objekty. Proces je účinně řízen jen tehdy, když řídicí subjekt je schopen vytvářet podmínky pro probíhání procesu v duchu jeho záměrů a podle jeho vůle.

**Subjekt řízení** na základě poznatků předcházejících fází kontroly může:

- nerozhodnout se a smířit se s hodnoceným stavem,
- pokračovat v plnění záměru a napravit nepříznivou (negativní) odchylku,
- změnit záměr a rozšířit působení kladné (pozitivní) odchylky,
- zrušit záměr,
- vyčkat dalšího vývoje a zasáhnout později.

Ke splnění objektivní funkce kontroly je nutná podmínka naplnění všech fází i stránek kontroly. Kontrola nesmí být zúžena jen na poznávací stránku. Při oslabení některé fáze kontroly dochází nutně ke snížení výsledků kontroly nebo dokonce znehodnocení výsledků kontroly vůbec.

Podceňování poznávací stránky kontroly, ignorování skutečnosti vede k subjektivismu v řízení. Podceňování ovlivňovací stránky vede k udržování chyb a nedostatků, nebo k opožděným rozhodnutím se všemi negativními důsledky. Kontrolní proces vyžaduje určitý časový prostor. To je důsledkem složitosti kontrolovaných jevů, reakce řídicího subjektu a řízeného objektu i přenosu informací. Účinné řízení vyžaduje, aby časový odstup mezi jednotlivými fázemi kontroly byl co nejmenší. Bylo u nás zvykem, že zpracování výsledků kontroly bylo velmi zdlouhavé i přes použití výpočetní techniky a proto již nemělo na řídicí proces podstatnější význam, neboť již proběhl úplně nebo zčásti další řídicí cyklus. Např. zpracování výsledků tzv. dekády (10tidenní cyklus) trvalo i 14 – 20 dní, zpracování inventurních záznamů i několik měsíců a v tomto čase byl stav skutečnosti úplně jiný. Význam takovéto "kontroly" má hodnotu statisticko-archivní, ale pro konkrétní řízení již nemá podstatnější smysl. Význam kontroly – jak již bylo řečeno – tkví právě v rychlosti odstraňování odchylek nebo ještě lépe, těmto odchylkám předcházet a to znamená bezprostředně zasahovat do probíhajícího procesu řízení.

## 4. Druhy kontrol

### **Z hlediska rozsahu kontroly:**

#### **a) dle vztahu k celkové činnosti objektu:**

- kontrola komplexní
- kontrola dílčí

#### **b) dle rozsahu a agregace kontrolovaných jevů:**

- kontrola globální
- kontrola individuální

#### **c) dle vztahu k rozsahu rozhodnutí:**

- kontrola koncepčních úkolů
- kontrola operativních úkolů

#### **d) dle obsahové náplně kontrolovaných činností:**

- kontrola předtransformačních etap
- kontrola transformačních etap
- kontrola potransformačních etap
- kontrola zabezpečujících činností

### **Podle místa provádění:**

#### **d) kontrola přímá**

kontrola nepřímá

### **Z hlediska času:**

#### **e) dle vztahu k fázím kontrolované činnosti:**

- kontrola preventivní,
- kontrola průběžná,
- kontrola následná.

### **dle doby trvání:**

- kontrola soustavná,
- kontrola občasná.

### **Podle způsobu vyjádření kontrolovaných jevů:**

- f) kontrola verbální,
- kontrola naturální,
- kontrola korunou.

### **Podle způsobu ovlivňování zájmů:**

- g) kontrola příkazovací,
- kontrola podněcovací.

## **5. Provádění kontroly**

Účinné řízení vyžaduje organizování kontrolního systému v každé organizaci. Je tvořen jako souhra subjektu kontroly a nástrojů kontroly. Hlavními subjekty kontroly jsou především všichni ti, kdo řídí. Platí identita subjektů řízení disponujících rozhodovací pravomocí se subjekty kontroly s pravomocí kontroly. Pravomoc kontroly je běžně delegována i na nižší stupně řízení.

Při organizaci kontroly se vychází ze zásady, že:

- kontrolní působnost vždy přesahuje příkazovací pravomoc příslušného nižšího stupně řízení,
- kontrolní působnost jednotlivých prvků soustavy se cílevědomě překrývá.

Je nutno dosáhnout toho, aby:

- kontrolní systém byl efektivní,
- nevznikaly neúčelné duplicity v kontrole,
- nevznikaly nepokryté prostory (oblasti).

Předpoklady k úspěšnému organizování a provádění kontrolní činnosti je možno vyjádřit i jinými slovy jako:

- odbornost
- hluboká znalost činnosti podřízeného
- znalost organizace řídicí práce

Neodborná kontrola snižuje autoritu nadřízených (kontrolních) orgánů.

Vlastní kontrola může probíhat až po důsledné vlastní přípravě kontrolních orgánů a v případě náročnější kontroly i po zpracování metodiky.

V současné době se doporučuje, aby **každý kontrolní proces** byl **cílově předem orientován**. Aby měl plán, postup, cíle a zámysl jak jednat podle předpokládaných výsledků kontroly. Výjimkou jsou jen náhodná zjištění nedostatků, při pochůzce na pracovištích apod.

V moderní manažerské praxi je kontrola chápána zpravidla v širším významu, než bylo a většinou je zvykem u nás. Není zdůrazňován **prověřovací** charakter kontroly, který ji zužuje na represivní pojetí. Přednost dostává **rozborový charakter**, který často splývá s některými analytickými činnostmi typickými pro manažerské funkce.

### **Základní principy kontroly:**

- ujasnit si, za co kontrolovaný odpovídá,
- rozlišovat hlavní a podružná fakta,
- znát 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**

Při práci s informacemi v rámci kontroly jsou používány následující metody:

- **Analýza**

- při této metodě postupujeme od celku k jednotlivým částem celku, ke vztahům a podmínkám, které tento celek vytvářejí,
- nejdůležitější metoda poznání v procesu řízení,
- analytická metoda je hlubší než kontrolní rozbor, které se zaměřují pouze na výsledky.

- **Kauzální analýza**

- zkoumá příčinné souvislosti mezi jevy, je základem rozborové činnosti,
- souvislosti zkoumá jako někým nebo něčím způsobené a něco způsobující.
- **Klasifikační analýza**
  - zkoumá podobnosti mezi věcmi, jevy, vlastnostmi cestou jejich vzájemného porovnávání.
- **Vztahová analýza**
  - je považována za velmi důležitou a často se používá,
  - všestranně zkoumá vnitřní vazby a vztahy a jejich vzájemné ovlivňování.
- **Syntéza**
  - postupuje opačným směrem než analýza a to od jednotlivých částí k celku,
  - vytváření celků může být reálné nebo abstraktní (myšlenkové),
  - každá rozborová činnost prakticky vede k syntéze,
  - má umožnit hlubší poznání faktorů, ovlivňujících zkoumaný jev, a vztahů, které jsou pro ně typické. V praxi je každý rozbor analyticko-syntetický.

### **Zkušenosti z organizace kontroly**

Kontrolující subjekt musí počítat s možností, že v kterékoli fázi kontrolního procesu může narazit na překážky. Odpor vůči kontrolám je vcelku přirozený a proto je nutno včas odhalovat příčiny a již při přípravě kontroly připravit opatření k eliminaci tohoto odporu. Jednou z možných cest může být i participace kontrolovaných na provádění kontroly. Ta může pomoci pochopit, že kontrola není zaměřena proti lidem, ale ke splnění stanovených cílů a že kontrola je objektivní nutností každého řídicího procesu.

Pro dobrou manažerskou praxi je základem **umět kontrolovat jen důležité věci a neutápět se ve spoustě nepodstatných dílčích problémů.**

Poučení můžeme nalézt v pravidlech kontroly autorů J. A. Pearce a R. B. Robinsona:

- kontrolu chápat a připravovat jako pozitivní činnost, která je nezbytná k usměrňování lidí, času a peněz k zabezpečení stanovených cílů organizace,
- podřízení (spolupracovníci) by se měli účastnit na kontrolním procesu, neboť sebekontrola je nejednou nejlepší kontrola,
- kontrolu zaměřit na výsledky a ne na způsob provádění činnosti a jejich doprovodné vnější stránky,
- přehodnocovat samotné kontrolní procesy z hlediska účelnosti a způsobu provádění,
- nesmí se zapomínat, že některé odchylky od plánu jsou normální a pokud nepřesahují určité hranice, není nutné se jimi zabývat,



- kontrolami registrovat odchylky pozitivní i negativní, nezapomínat, že pozitivní odchylky si v řadě případů zaslouží odměnu,
- je vhodné sledovat reakci podřízených – spolupracovníků na kontrolu jejich práce, jejich chování může signalizovat účelnost zvýšené pozornosti a prohloubení kontroly.

## 6. Závěr

Při stanovování podoby kontrolního systému je třeba se vyvarovat následujících chyb:

- Absenci kontroly – skutečnost, že kontrola není prováděna nebo je prováděna jen v nepatrné míře, může vést k preferování individ. zájmů, k podvodům a defraudacím.
- Nízké autoritě kontroly – tento stav často pramení z omezené palety postihů, které mohou kontrolní orgány uplatnit v případě zjištění neshody.
- Nadměrné kontrole – častá či detailní kontrola nemusí být efektivní, u pracovníků může vzniknout dojem, že se jím nevěří.
- Nepřesné kontrole – závěry kontroly jsou získány na základě okrajových zjištění nebo zprůměrováním.
- Subjektivní kontrole – kontrolní verdikt závisí na stanovisku kontrolujícího, neopírá se o žádné kritérium.
- Nesrozumitelným závěrům – zjištěné skutečnosti jsou nepřesně interpretovány, popis neshody je nejasný.
- Formálnosti kontroly – kontrolovaným připadá, že jde „o kontrolu pro kontrolu“, nebo je důraz kladen pouze na formální aspekty nebo se používají obecné postupy kontroly, aniž by se přihlíželo k charakteristickým zvláštnostem kontrolovaného objektu (jde o povrchní prověrku).