

CONTROLLING A METODA NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ

CONTROLLING AND CONTINUOUS IMPROVEMENT

Ing. Lukáš Kruml, Ing. Josef Novotný, PhD.

Univerzita Pardubice

Lukas.Kruml@student.upce.cz, Josef.Novotny@upce.cz

Keywords:

controlling – continuous improvement – integrated management – PDCA model – change management

Abstract:

Paper deals with controlling as one of the most important tools (approaches) of corporate management. It analyzes the possibilities of use of controlling to promote continuous improvement as one of the basic principles of integrated management. It also shows the connection of controlling system with individual phases of Deming PDCA cycle and the importance of controlling process in creation and sharing of data, information and knowledge. The graphic model shows the mutually, synergicly beneficial linking of controlling and basic methods of management changes, such as Kaizen, Lean and Reengineering, which together support the principle of continuous improvement.

Úvod a metodika

V dnešním turbulentním, nespojitém a vysoce konkurenčním prostředí, kde je třeba se permanentně vyrovnávat s problémy spojenými se stále probíhající ekonomickou a dluhovou krizí, je management organizace velmi složitý a náročný proces. O to více, pokud se jedná o tzv. integrovaný management, tedy spojení managementu kvality, řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a environmentálního managementu. Manažeři mají možnost ke své obtížné práci využívat celou škálu různých manažerských nástrojů, které by jim řízení měly ulehčit a zefektivnit jej.

Stále častějším trendem manažerských systémů, zejména u malých a středních podniků, je dnes implementace controllingu nebo alespoň jeho základních principů. Controlling lze prakticky aplikovat na jakékoli firemní oblasti a velikost jeho přínosu pak závisí především na vhodném propojení s dalšími používanými manažerskými nástroji. Vhodnost a možnosti využití controllingu v organizaci ve spojení s integrovaným managementem a zejména tzv.

neustálým zlepšováním, jako jednoho z jeho základních principů, jsou tématem tohoto příspěvku.

Cílem článku je rozebrat a zhodnotit možné využití controllingových procedur při podnikovém řízení ve vztahu k integrovanému managementu z pohledu neustálého zlepšování, jako klíčového principu managementu jakosti, BOZP a environmentálního managementu.

1. Rešerše

1.1. Controllingový systém

Definovat jednoznačně pojem controlling je dosti problematické, neboť v odborné literatuře existuje nespočetné množství relativně odlišných vysvětlení tohoto termínu od různých zahraničních, ale i českých autorů. Jednou z příčin tohoto stavu je také jistě obtížný anglický překlad slova controlling, ke kterému lze v běžné řeči přiřadit až 50 významových ekvivalentů.

Základem pojmu controlling je slovo „to controll,“ jenž bývá nejčastěji chápáno ve významu kontrolovat nebo ovládat (řídit). Controlling je některými autory skutečně chápán pouze jako samotná kontrola, tedy jako finální funkce systému řízení. Jiní se na tuto problematiku dívají mnohem obsáhleji. Freiberg (1996) např. říká, že controlling představuje specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. To znamená, že controlling není jen kontrola, ale určitý přístup k systému řízení, způsob ekonomického managementu podniku, který je orientován do budoucnosti. Někdy se dokonce hovoří o jakési manažerské filozofii založené na řízení podle odchylek. Základní rozdíl mezi kontrolou a controllingem vidí Eschenbach (2004) v přidané hodnotě spočívající v hodnocení a navrhování korigujících změn, nápravných a preventivních opatření k odstranění odchylek a dosažení či úpravě plánovaného cíle v budoucnosti. Kontrolu tak lze označit za jakýsi subsystém controllingu.

Operativní controlling se soustředí na kratší časovou periodu, obvykle do jednoho roku. Jeho hlavním úkolem je optimalizace podnikových činností a procesů, která vede k zefektivnění řízení tvorby zisku. Dochází zde k neustálému srovnávání reality (skutečně dosažených výsledků) a plánů (cílových, plánovaných výsledků), zjišťování případných odchylek a

návrhu opatření, která mají zajistit naplnění operativních cílů, což přispívá k naplnění organizační strategie (Becker, 2011).

1.2. Princip neustálého zlepšování

Neustálé zlepšování, jak již sám název napovídá, je přístup, který by měl zajišťovat permanentní, nikdy nekončící proces zlepšování. Většinou se ale nejedná o nějaké dramatické zlepšení či naprosto zásadní inovaci. Mnohem výstižnějším vyjádřením je provádění neustálých změn, a to spíše menšího charakteru. Tyto změny jsou vyvolávány neustále se měnícím vnitřním prostředím firmy, ale především turbulentními proměnami dnešního externího okolí každé organizace. Ať už jejího mikro nebo makro okolí. Jedná se tedy o neustálé změny v jakýchkoli podnikových oblastech, tak aby tyto změny co nejvíce reflektovaly a přizpůsobily se proměnám v okolních i vnitropodnikových podmínkách.

Změny (zlepšení) jsou většinou malé, ale velmi četné. Čas od času jsou pak doplněny nějakou větší až zásadní inovací, kterou podporují a doplňují. Obecně nejrozšířenějším přístupem postupného malého zlepšování je metoda Kaizen. Tento systém kontinuálního zlepšování, zahrnující všechny dotčené pracovníky, vyjadřuje úsilí o neustálá zlepšení v podniku, která se však nerealizují jednorázovými velkými inovačními skoky, ale postupným zdokonalováním i těch nejmenších detailů. (Bogdaňoiu, 2013). Pro podniky využívající prvků Kaizen je nezbytné, aby měly perfektně propracovaný systém komunikace, hodnocení a odměňování všech pracovníků.

Na druhé straně typickým představitelem velkých, skokových změn je tzv. reengineering. Ten znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti. Těmito měřítky mohou být jakékoli ukazatele a různé parametry, jako jsou např. náklady, parametry kvality a další finanční i nefinanční ukazatele výkonnosti. (Bogdaňoiu, 2013). Vedle toho se také v některých podnicích aplikuje tzv. Lean Management, v rámci něhož probíhají Lean projekty větších změn, zejména ve výrobních procesech.

Naprosto klíčovým nástrojem neustálého zlepšování je Demingův PDCA model. Tento model obsahuje čtyři fáze – Plan (plánuj), Do (dělej), Check (kontroluj), Act (proved'). Často je reprezentován čtyřmi kvadranty ohraničenými kruhem, aby se zohlednila skutečnost, že vždy, když je všech čtyř prvků dosaženo, cyklus se opakuje. Obecně platí, že fáze Plan zahrnuje

analýzu současné situace, shromažďování údajů a hledání způsobů, jak připravit zlepšení. Ve fázi Do jsou jednotlivé plány realizovány v souladu s plánovanými metodami z předchozí etapy. Fáze Check vyžaduje určení, zda vše (procesy) fungují tak, jak bylo plánováno, nebo zda je zapotřebí revize. V poslední etapě Act jsou navrhována opatření proti stávajícím odchylkám mezi plány a skutečnými výsledky a veškerá zlepšení a změny jsou implementovány do praxe. (Gorenflo, 2010).

2. Cesta k neustálému zlepšování

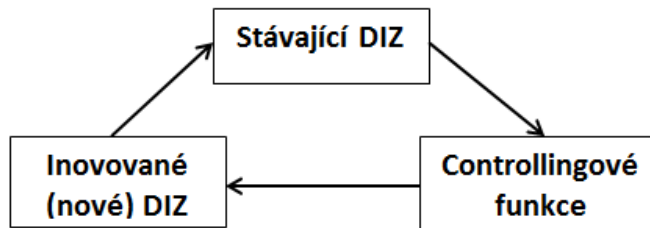
Podle mnoha studií, například (Darroch, 2005), jsou účinně řízené znalosti a procesy klíčem k inovacím, které pak mají vliv mimo jiné i na finanční výkonnost organizace. Controlling ve své podstatě vlastně také vede k neustálému vytváření inovací (zlepšení) v zájmových oblastech podniku, a to ve formě nápravných a preventivní opatření, jejichž cílem je zabránit odchylkám. V tomto bodě lze jasně identifikovat propojení controllingového systému a Demingova PDCA cyklu neustálého zlepšování (přizpůsobování vnějším a vnitřním podmínkám společnosti). (Bhulyan, 2005). V rámci něho probíhá plánování (Plan), kdy se určují cílové hodnoty sledovaných veličin a také cesty (postupy, akce), jak jich dosáhnout. Pro plánování jsou nezbytně nutná stávající data, informace a znalosti (DIZ) podniku. V další fázi jsou plány realizovány, monitorují a měří se skutečně dosažené hodnoty sledovaných atributů (Do). Zde jsou získávána nová data a informace o sledovaných veličinách a podmínkách hospodaření podniku.

Následně je prováděna samotná kontrola (Check), při které se identifikují odchylky skutečnosti od plánu. V poslední fázi (Act) jsou tyto odchylky, jejich příčiny a důsledky analyzovány, navrhuje a posléze se realizují nápravná a preventivní opatření. Provádí se změny (inovace) z důvodu zjištěných odchylek způsobených změnou okolních či interních podmínek podniku, s čímž souvisí vznik nových DIZ. Na základě stávajících DIZ a na základě provedení controllingových funkcí (činností) jsou tedy v organizaci vytvořeny nové (inovované) DIZ, jež se zahrnou do změněného (zlepšeného) plánu, ukotví se v organizaci a stanou se stávajícími DIZ do dalšího cyklu neustálého zlepšování (Čapek, 2014).

Tato úvaha je graficky znázorněna na Obr. 1, který vyjadřuje vzájemnou vazbu controllingu a znalostního managementu. Na začátku potřebuje controllingový systém určité vstupní, stávající DIZ. Ty jsou poté na základě analýz změn podnikových podmínek, rozboru příčin

a důsledků odchylek nahrazeny novými, upravenými DIZ jako výstup controllingových funkcí ve formě reportů a nápravných či preventivních opatření v zájmových oblastech. Controlling tak lze považovat za nástroj tvorby, sdílení a využívání znalostí v organizaci, stejně jako za nástroj uplatňování principu neustálého zlepšování.

OBR. 1: Vzájemná vazba controllingu a znalostního managementu v rámci neustálého zlepšování



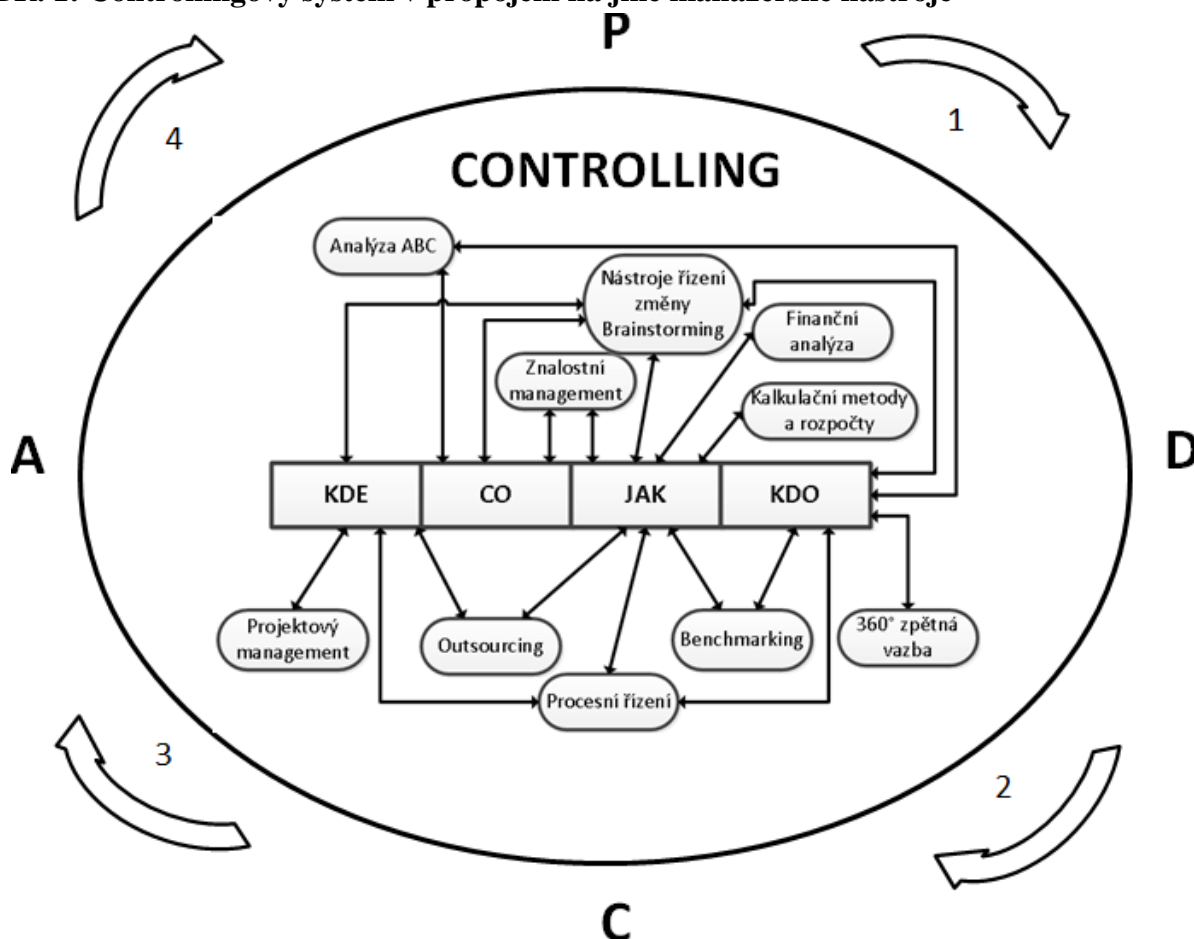
Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Každý podnik, který se zodpovědně zabývá řešením environmentální problematiky, ať již samostatně či v rámci pevně zakotveného integrovaného managementu v jeho systému řízení, musí nutně uplatňovat princip neustálého zlepšování. Na operativní úrovni je především důležité provádět změny a s tím související analýzy takřka na intra denní frekvenci, v závislosti na konkrétní oblasti a konkrétním problému. Takovýchto menších problémů, resp. v další fázi změn a postupných zlepšení je zejména ve větších organizacích vysoký počet. Je tedy prakticky nemožné, aby mohlo být vše, od zjišťování, přes vytváření řešení až po realizaci, v kompetenci managementu. Proto je nezbytně nutné zapojit do neustálého zlepšování všechny pracovníky. Nejvýhodnější metodou malých, neustálých změn v krátkém období je tedy nepochybně Kaizen.

Strategické velké změny, z velké části iniciované výsledky těch menších, pak musí již plně řídit vrcholové vedení podniku ve spolupráci s nižším managementem a dalšími kompetentními pracovníky. Těchto radikálních přeměn je jen zlomek, jejich výsledek má však zcela zásadní dopad na fungování nejen dané zájmové oblasti, ale i podniku jako celku. Zde již nastupují časově násobně náročné projekty Reengineeringu či Leanu. Controlling může všechny tyto metody synergicky využít. Jednak operativní controlling pro běžné analýzy a provádění opatření proti krátkodobým odchylkám plánu a skutečnosti. Taktéž pak strategický controlling pro strategické analýzy a klíčové změny v podniku. Lze tedy v podstatě říci, že controlling je v tomto směru jakýsi integrační prvek metod neustálého zlepšování a obecně managementu změny.

Na následujícím Obr. 2 je graficky znázorněn controllingový systém, jehož základ tvoří čtyři perspektivy (otázky). Tyto perspektivy jsou vzájemně propojeny s vybranými manažerskými nástroji, které by měly pomoci zlepšit práci controllerů a manažerů v jednotlivých sférách řízení. I přesto, že většinu metod lze propojit s více než pouze jednou perspektivou, jsou zde vyjádřeny jen ty nejdůležitější a nejprínosnější vztahy. Nástroje managementu změny jsou však přínosné napříč všemi perspektivami controllingu. Následně je naznačen Demingův cyklus neustálého zlepšování jako jakýsi rámeček controllingových aktivit a společný smysl controllingu i managementu změn.

OBR. 1: Controllingový systém v propojení na jiné manažerské nástroje



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

3. Diskuze a závěr

Na základě literárního přehledu a analýze teoretických základů je možné identifikovat propojení controllingového systému a Demingova PDCA cyklu neustálého zlepšování a jeho

fázi. Provedení controllingových činností vyžaduje stávající data, informace a znalosti (vstupní) a iniciuje vznik nových (inovovaných) DIZ, které lze chápat jako výstup controllingových funkcí. Controlling lze považovat za nástroj pro vytváření, sdílení a využívání znalostí v organizaci. Implementace znalostí, jakož i řízení procesů podporuje úlohu a význam controllingového systému v bodě uplatňování neustálého zlepšování v organizaci.

Dále lze doporučit při uplatňování principu neustálého zlepšování, nejen v rámci environmentálních otázek, propojení controllingu a metod managementu změny. Na operativní úrovni pro malé, ale postupné a nikdy nekončící změny a zlepšení například s metodou Kaizen. Ze strategického pohledu pak nástroje velkých, zásadních přeměn typu Reengineering nebo Lean. Controlling je pak v podstatě jakýsi integrační prvek metod neustálého zlepšování a obecně managementu změny. Propojení controllingového systému a metod řízení změny je oboustranně přínosné s využitím synergického efektu. Tyto metody podporují postupné controllingové procedury v krátkém, ale i delším strategickém období. Na druhé straně také výstupy samostatných controllingových analýz mohou iniciovat malé či větší změny v podniku.

Navržený grafický model controllingového systému v propojení na jiné manažerské nástroje se vyznačuje znázorněním jednotlivých možných vazeb vybraných nástrojů a controllingových perspektiv. Příspěvek se detailněji věnuje pouze základním metodám managementu změny. Manažerské přínosy, vytvořené synergickým propojením těchto metod, jsou naznačeny spíše v obecné rovině a konkrétní typy a zejména výše benefitů závisí pak na individuálních specifikách a možnostech dané organizace. Model je třeba do budoucna dále rozvíjet. Vhodná je zejména podrobnější analýza dalších vazeb a stanovení styčných bodů a podmínek, za kterých jsou tato propojení užitečná.

Použitá literatura:

- BECKER, W. et al. (2011). Controlling as a science in Germany. *Singidunum Revija*, Vol. 8 (2), p. 40-54. ISSN 1820-8819.
- BHULYAN, N., BAGHEL, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, 43 (5), p. 761 – 771.
- BOGDĂNOIU, C. (2013). Bussines Process Reengineering Method versus Kaizen Method. *The 6th International Conference on Advanced Researches in Management, Finance and Accounting*. Craiova.

- ČAPEK, Z. (2014). Controlling v managementu a řízení projektů MSP. *Controlling in SMEs – Beyond Numbers*, Praha: Proceedings of The International Conference. s. 103-119. ISBN 978-80-7408-086-9.
- COLLISON, C. (2005). *Knowledge management*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0760-4. pp 18 – 20.
- DARROCH, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, Iss: 3, pp 101 – 115.
- ESCHENBACH, R. (2004). *Controlling*. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-7357-035-1. pp 534 – 535.
- FREIBERG, F. (1996). *Finanční controlling*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-03-4. pp 10.
- GOENFLO, G., MORAN, J. W. (2010). The ABCs of PDCA. *PHP - Performance Management*. (Online, 2015). Available at:
http://www.phf.org/resourcestools/Documents/ABCs_of_PDCA.pdf.

Ing. Lukáš Kruml

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Studentská 84, 532 10 Pardubice, Česká republika

Ing. Josef Novotný, PhD.

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Studentská 84, 532 10 Pardubice, Česká republika