3MA NAGEMENT 103

Kontrolování

slides, verze 1

MGR. IVANA LUKEŠ RYBANSKÁ
VŠE FPH KATEDRA MANAGEMENTU

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Jak navrhnout systém kontroly v organizaci / týmu?

Základní otázka, kolem které se budeme točit.

Co je to kontrola?

- Konkrétní nástroje kontroly
- Design a použití systémů kontroly
- Omezení a možnosti, které z kontroly plynou

Kde můžeme „vidět“ kontrolu v organizaci?

- Socio-ideologická rovina – na jaké hodnoty se organizace odvolává a co jsou normální způsoby chování („my jsme férová firma“, „u nás je normální odejít z práce, až je hotovo, ne po 8 hodinách“)
- Plánování – postupy, časové rámce, míra zapojení zaměstnanců
- Kompenzace – má výstup kontroly vliv na odměnu / plat zaměstnanců
- Interní politiky a procedury – předpisy, postupy oběhu dokumentů nebo schvalování výdajů

Jaká může kontrola být?

kontrola kvality

klanová / sociální / kulturní kontrola

tržní

personnel control

byrokratická

kontrola jednání

kontrola výsledku (result control)

sebekontrola

kontrola postupu (action control)

dohled (surveillance)

externí

Jak kontrola (asi) funguje z pohledu managementu?

- Předpoklad racionality (*rational ideology*)
  - systémy kontroly počítají s tím, že pracovník je racionální aktér a sleduje své záměry (*self-interest*), tudíž si umí „spočítat“, jaké chování se mu víc vyplatí
- Předpoklad významu hodnot (*normative ideology*)
  - tvarování identity, emocí a hodnot pracovníků, čímž je dosahované preferované chování

Co ovlivňuje podobu kontroly?

Když se kontrolování nepovede...

(volně dle Merchant a Van der Stede 2007)

- zneužití kontroly nadřízeným
- plýtvání (časem, penězi, příležitostmi)
- podvod při kontrole
- nízký engagement
- časově náročná
- neefektivní kontrola
- “pro forma”
- vrstvení nových a nových kontrol – „překontrolování“
- odpor zaměstnanců (švejkizmus)

3MA NAGEMENT 103

Celoorganizační kontrolní fenomény / systémy

- Byrokracie
  - interní pravidla (ve formě psaných směrnic nebo politik), které jsou často doprovázena formuláři nebo procesy v online rozhraních
- Controlling
  - interní kontrolní mechanismy, někdy dokonce celé oddělení organizace, které je vyčleněné na kontrolu všech dalších, a „nezávislé“ dohlížení na dodržování organizačních pravidel a rozpočtů, v něčem obdobné externímu auditu.
- Rozpočtování
  - řízení finančních toků v organizaci vyžaduje průběžnou kontrolu disponibilních zdrojů a také vztahu mezi plánovaným a reálným čerpáním přiděleného rozpočtu.
- Strategické řízení
  - strategické cíle organizace se mohou přetavit do cílů divizí, sekcí, oddělení, týmu nebo jednotlivců a být v určených časových úsecích kontrolovány.
- Účetnictví
  - zákonem předepsaná pravidla pro nakládaní s finančními informacemi v organizaci. Vytváří rámec například pro podobu čerpání – při dotacích nebo grantech limity na určité typy položek apod. Otázku proměny rozpočtování otevírá na tématu bank Valuckas (2019).

Co ovlivňuje efektivitu kontroly?

- Vnímaná spravedlnost opatření
- Locus of control (zaměstnanců i managementu)
- Férovost aplikování pravidel

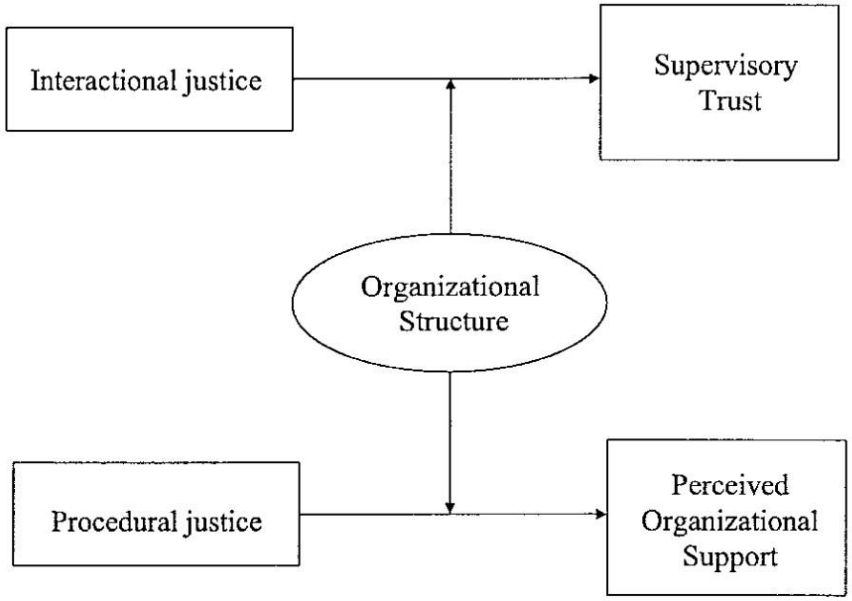


Figure 1. Organizational structure as a moderator of the relationship between procedural and interactional justice and perceived organizational support and supervisory trust.

Zdroj modelu: Ambrose a Schminke 2003: 298

Kontrola v různých typech organizacích

Ukázky z empirických výzkumů

3MA NAGEMENT 103

Malé a střední podniky (SMEs)

- „Malé a střední podniky by měly považovat **profesionální a kulturní kontrolu** za silné a *cost-efficient* nástroje, i když mají ustanovené formální kontrolní mechanismy.
- Ve skutečnosti neformální kulturní kontrola se ukazuje být tím nejdůležitějším módem kontroly, který má nejsilnější pozitivní efekt na výkon firmy napříč studovanými organizacemi.“ (Voss & Brettel, 2014, p. 581, překlad ILR)

Neziskové organizace

- Převažuje externí kontrola (donoři, grantové agentury, stát)
- Zajímavé je, jak se přetaví požadavky externích kontrolorů do interního fungování a pravidel
- (Byers a kol. 2015)

Univerzity (jako reprezentant znalostních organizací)

- Víc kontroly jako součást trendu *new public management*
- Performance management systémy – často vnímané negativně, mohou vést k nefunkčnost
- Kritický postoj ke kontrole kvality (e.g. Research Excellence Framework v UK)

Zdravotnictví

- Jak centralizovaná kontrola kvality proměnila prostředí zdravotnictví
  - kvalitu péče již nehodnotí lékařský personál, ale nová spíše administrativní skupina.
  - centralizovaná autorita na kontrolu kvality je spojována s nedostatečnou transparentností při vzniku pravidel a představuje nový typ nejistoty, se kterým se zdravotnická zařízení musí vypořádat.
  - Vicious cycle of quality control
- (Wadmann a kol., 2018)

Další aktuální témata z výzkumu

Kontrola VS. / & Inovace

- Zabíjí kontrola inovace?
- Jaká kontrola může pomoct inovačním procesům?
  - Studie gazelle companies (rychle rostoucích) ze Švédska ukazuje, že action a personnel control (HRM) mohou výkonu firem dokonce přispět. (Pesämaa, 2017)
  - Využití *balanced scorecard* – (Zizlavsky, 2014)

Základní monografie k tématu

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.

Kontrola týmů?

- *Community of practice* - pracovní situace, které stojí na sdílených znalostech a jejich (samostatném) užití. Například samostatná práce týmu různých odborníků na jednom projektu bez dohledu manažera.
- Manažeři se o kontrolu pokouší s jimi dostupnými znalostmi, a tak vzniká napětí mezi CoP, které nezávisle na vedení „myslí společně“ a řeší problém, a (neefektivní, nesmyslnou) kontrolou z vnějšku CoP.
- -> strategie *constructive disobedience* (Rennstam & Kärremana, 2019)

Použitá literatura (1)

Agyemang, G., & Broadbent, J. (2015). Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 28(7), 1018–1046.

Alexander, J. A. (1991). Adaptive Change in Corporate Control Practices. Academy of Management Journal, 34(1), 162–193. https://doi.org/10.5465/256306

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. Journal of Applied Psychology, 88(2), 295–305. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.295

Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. Administrative Science Quarterly, 363–399.

Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. Management Accounting Research, 27, 2–26.

Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. Accounting, Organizations and Society, 51, 12–28.

Byers, T., Anagnostopoulos, C., & Brooke-Holmes, G. (2015). Understanding control in nonprofit organisations: moving governance research forward? Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 15(1), 134–145. https://doi.org/10.1108/CG-06-2014-0072

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society, 28(2–3), 127–168.

Chory, R. M., Vela, L. E., & Avtgis, T. A. (2016). Organizational surveillance of computer-mediated workplace communication: employee privacy concerns and responses. Employee Responsibilities and Rights Journal, 28(1), 23–43.

Crozier, M. (2009). The Bureaucratic Phenomenon. Transaction Publishers.

Davies, R., & Harty, C. (2012). Control, surveillance and the 'dark side'of BIM. Proceedings of the 28th Annual ARCOM Conference, Edinburgh, UK (Smith SD (Ed.)). Association of Researchers in Construction Management, London, UK.

Delbridge, R., Turnbull, P., & Wilkinson, B. (1992). Pushing back the frontiers: management control and work intensification under JIT/TQM factory regimes. New Technology, Work and Employment, 7(2), 97–106.

Ellway, B. P. (2013). Making it Personal in a call centre: electronic peer surveillance. New Technology, Work and Employment, 28(1), 37–50.

Fried, A. (2017). Terminological distinctions of 'control': a review of the implications for management control research in the context of innovation. Journal of Management Control, 28(1), 5–40. https://doi.org/10.1007/s00187-016-0240-7

Ghafran, C., & O'Sullivan, N. (2013). The Governance Role of Audit Committees: Reviewing a Decade of Evidence. International Journal of Management Reviews, 15(4), 381–407. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00347.x

Ivancevich, J. M. (1970). An analysis of control, bases of control and satisfaction in an organizational setting. Academy of Management Journal, 13(4), 427–436.

Jensen, J. M., & Raver, J. L. (2012). When self-management and surveillance collide: Consequences for employees' organizational citizenship and counterproductive work behaviors. Group & Organization Management, 37(3), 308–346.

Použitá literatura (2)

Kanter, R. M. (2008). Men and Women of the Corporation: New Edition. Basic Books.

Kinnie, N., Hutchinson, S., & Purcell, J. (2000). "Fun and surveillance": the paradox of high commitment management in call centres. International Journal of Human Resource Management, 11(5), 967–985.

Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L. H., Keeping, L. M., & Morrison, R. (2014). Abusive supervision and retaliation: A self-control framework. Academy of Management Journal, 57(1), 116–139.

Long, C. P., Bendersky, C., & Morrill, C. (2011). Fairness monitoring: Linking managerial controls and fairness judgments in organizations. Academy of Management Journal, 54(5), 1045–1068.

Lorenz, C. (2012). If you're so smart, why are you under surveillance? Universities, neoliberalism, and new public management. Critical Inquiry, 38(3), 599–629.

McGregor, D. (2006). The Human Side of Enterprise, Annotated Edition. McGraw Hill Professional.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. Pearson Education.

Mitchell, T. R., Smyser, C. M., & Weed, S. E. (1975). Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction. Academy of Management Journal, 18(3), 623–631. https://doi.org/10.5465/255692

Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. In Readings in accounting for management control (pp. 63–82). Springer.

Pesämaa, O. (2017). Personnel- and action control in gazelle companies in Sweden. Journal of Management Control, 28(1), 107–132. https://doi.org/10.1007/s00187-016-0242-5

Rennstam, J., & Kärreman, D. (2019). Understanding control in communities of practice: Constructive disobedience in a high-tech firm. Human Relations, 0018726719843588. https://doi.org/10.1177/0018726719843588

Valuckas, D. (2019). Budgeting reconsidered: exploring change initiative in a bank. Journal of Accounting & Organizational Change.

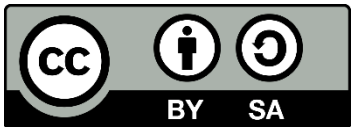
Voss, U., & Brettel, M. (2014). The effectiveness of management control in small firms: Perspectives from resource dependence theory. Journal of Small Business Management, 52(3), 569–587.

Wadmann, S., Holm-Petersen, C., & Levay, C. (2018). 'We don't like the rules and still we keep seeking new ones': The vicious circle of quality control in professional organizations. Journal of Professions and Organization, 1–16. https://doi.org/10.1093/jpo/joy017

Weber, M., & Winckelmann, J. (1972). Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie (5., rev. Aufl). Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

Young, S. M., Du, F., Dworkis, K. K., & Olsen, K. J. (2015). It's all about all of us: The rise of narcissism and its implications for management control system research. Journal of Management Accounting Research, 28(1), 39–55.

Zizlavsky, O. (2014). The balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system. Journal of Technology Management & Innovation, 9(3), 210–222.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.