



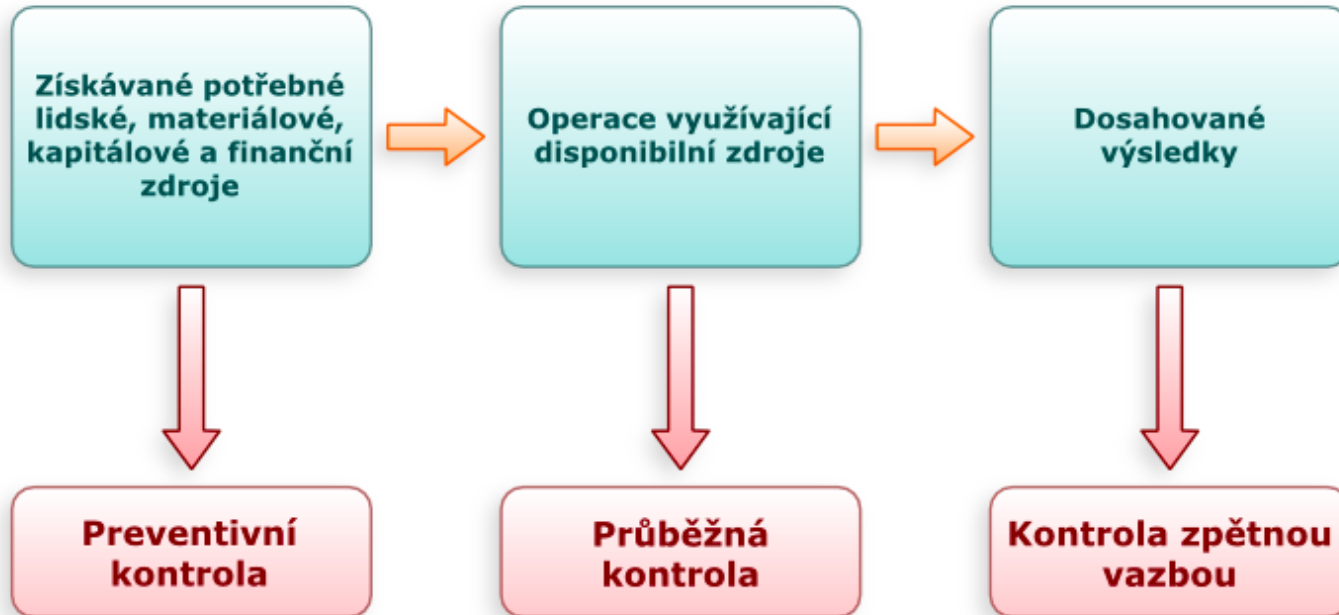
**SILESIAN
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

PODNIKOVÝ CONTROLLING - KONTROLNÍ PROCESY

Tomáš Pražák
Přednášející



TYPY KONTROLNÍCH PROCESŮ



PREVENTIVNÍ KONTROLA



SILESIAN
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

- je **zaměřena** na zjišťování **kvantitativních a kvalitativních odchylek** firemních zdrojů (**časové, finanční, personální, technicko-technologické, ...**).
- suroviny (zásoby) musí mít **požadované vlastnosti** a být k dispozici v **požadovaném množství** a v **požadovaném čase**.
- dispozice **dostatečného množství techniky** (**stroje, HW, autobus, ...**).
- důležité je i **dostatečné množství finančních zdrojů** (**na platby dodavatelům za suroviny a polotovary, mzdy pracovníků, daně a poplatky**).

PREVENTIVNÍ KONTROLA



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

výhody preventivní kontroly jsou:

- přesnější rozmezí **osobní odpovědnosti** manažerů,
- dochází k podporování kontroly pomocí **sebekontroly**,
- odstraňuje z manažerů břímě **přímé kontroly**,
- **prevence vzniku problémů** často vyžaduje **mnohem menší úsilí**, než **odstraňování** zjištěných odchylek.

PRŮBĚŽNÁ KONTROLA



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

- zahrnuje **pokyny podřízeným o pracovních postupech**, zda jsou správně **uplatňovány**. (**fyzická inventura, pochůzky po pracovišti, snímky pracovního dne.**)
- povinností každého manažera je **interpretovat** pro své **podřízené příkazy** z vyššího stupně řízení.
- usměrňování musí být:
 - **přiměřené** ,
 - **srozumitelné** ,
 - musí mít **vhodnou formu** a
 - musí být **v souladu s celkovými cíli** organizace.

KONTROLA ZPĚTNOU VAZBOU



SILESIAN
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

- vychází z **historických výsledků** (zprávy, výkazy, porady, **počítačové sestavy**),
- **finanční výkazy** jsou používány k hodnocení **dosavadního ekonomického vývoje**
- možné použití i pro **sledování situace na trhu** a jako **východisko** pro řadu důležitých **rozhodnutí**. (rozbor ročních výsledků, zavádění nového produktu, jakost, ...)

KONTROLA ZPĚTNOU VAZBOU

techniky kontroly zpětnou vazbou:

- analýzou finančních výkazů (finanční analýza účetních výkazů),
- nákladovou analýzou (náklady explicitní – nájemné, mzdy, úroky, materiál, ale i implicitní – úroky, které by podnikatel získal investováním svého kapitálu do jiné akce),
- procesy řízení jakosti (roste podíl napoprvé dobře provedené práce, klesá počet předělávání a oprav nebo dohledávání nejrůznějších dat a informací) a hodnocením výkonnosti pracovníků.

KONTROLA ZPĚTNOU VAZBOU



**SILESIAN
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Metoda	Standardy	Informace	Korekční opatření
Výběr pracovníků	Kvalifikační požadavky - znalosti, dovednosti, zkušenosti, vzdělání.	Výsledky kvalifikačních testů, reference, personální charakteristiky.	Přijmout/nepřijmout. Školení pracovníků.
Umístění pracovníků	Specifikace práce - znalosti, dovednosti, zkušenosti, vzdělání.	Výsledky kvalifikačních testů, reference, personální charakteristiky.	Umístit/neumístit. Školení pracovníků.

Metoda	Standardy	Informace	Korekční opatření
Kontrola jakosti materiálu	Podíl přípustných vad.	Výsledky kontroly vybraného vzorku.	Přijmout, odmítnout, znovu kontrolovat.
Investiční rozpočet	Doba návratnosti, míra návratnosti, vnitřní míra výnosnosti investice.	Projektované příjmy, výdaje a souhrnné komerční a technické údaje.	Akceptovat, zamítnout.
Finanční rozpočet	Požadavky vycházející ze strategických plánů.	Projektované příjmy, výdaje a souhrnné komerční a technické údaje.	Akceptovat, zamítnout, revidovat.
Analýza finančních výkazů	Normativní, nebo běžně dosahované hodnoty finančních ukazatelů.	Rozvaha a výsledovka.	Revize vstupních informací, revize usměrňování.
Nákladová analýza	Materiálové, mzdové a nákladové normativy.	Účetní systém.	Revize vstupních informací, revize usměrňování.

KONTROLNÍ TECHNIKY



SILESIAN
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

- zařazujeme mezi ně **rozpočty a nerozpočtové kontrolní prostředky**.
- mezi nejdůležitější **nerozpočtové kontrolní prostředky** patří:
 - **statistické údaje (vývoj nákladů, zmetkovosti, pracovní přehledy),**
 - **speciální zprávy a analýzy (zpráva o školení pracovníků),**
 - **audit (analýza prodejů, ziskovosti, marketingový audit),**
 - **osobní pozorování (pochůzky po pracovišti, záznamy).**
- zná-li manažer důkladně svěřenou oblast, je schopen **posoudit výsledky práce bez speciálního vyptávání**.