



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Manažerská ekonomika

Kontrola, controlling, audit

Ústav lesnické a dřevařské ekonomiky a politiky

Máš již i ty pro dnešek splněno?

(kočičí kontrolní seznam)



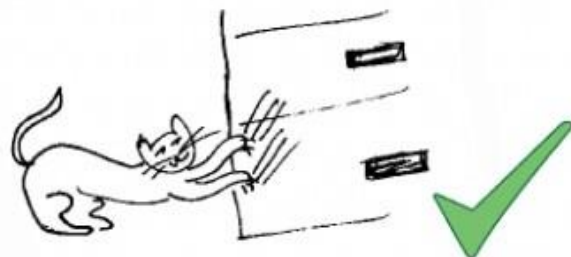
Běhal(a) jsem nadzvukovou rychlostí
a porážel(a) cestou předměty a/nebo lidi



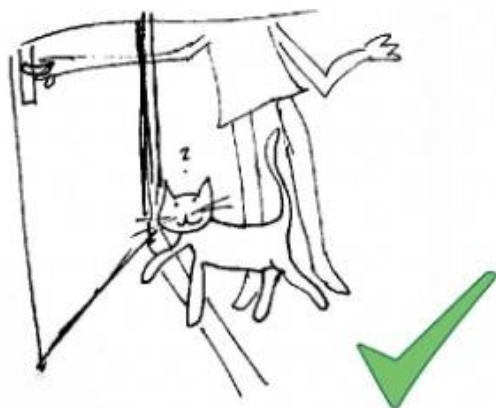
Ustlal(a) jsem si na vyžehleném prádle
a/nebo svátečních šatech



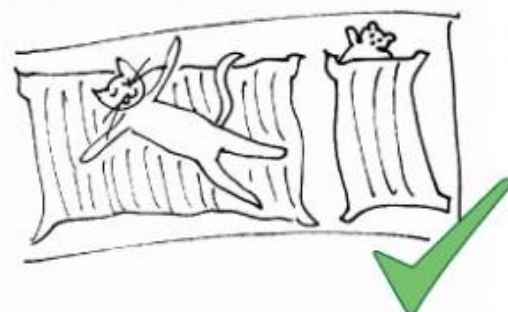
Pozvracel(a) jsem koberec a/nebo gauč



Poškrábal(a) jsem nábytek a/nebo záclony



Postál(a) jsem mezi dveřmi
a dlouze přemýšlel(a) o životě



Vystrnadil(a) jsem člověka
z jeho postele a/nebo křesla



Ukradl(a) jsem zakázané jídlo
a snědl(a) ho



Ozdobil(a) jsem lidský nápoj
a/nebo jídlo svou srstí

Převod z min. měsíce ±

Kontrolní lístek

Jméno:

Číslo zaměstnance:

Měsíc / rok:

Nesprávné známkování se trestá

Rekapitulace uzávěrky na typovačce: počet hodin

1. Odpracováno hodin:
+ z toho 25 % přesčas
50 % přesčas
na odpolední směně
na noční směně
2. Náhrada mzdy během dne (jízka, pohřeb, soud...)
3. Náhrada mzdy za celý den
4. Dovolená
5. Nemoc
- Celkem

1	Dopoledne		Odpoledne		Přerušení		Hodin	2	Dopoledne		Odpoledne		Přerušení		Hodin
	příchod	odchod	příchod	odchod	odchod	příchod			příchod	odchod	příchod	odchod	odchod	příchod	
								16							
1								17							
2								18							
3								19							
4								20							
5								21							
6								22							
7								23							
8								24							
9								25							
10								26							
11								27							
12								28							
13								29							
14								30							
15								31							
					Součet								Součet hod. norm.		
													Součet hod. přesčas		
													Úhrnem		

podpis vedoucího

Cíle cvičení

- Zopakovat základní pojmy z oblasti kontroly z přednášky.
- Na příkladu kontroly prováděné nadřízeným pracovníkem.
- Samostatně navrhnout metodu kontroly vybraného procesu

Postavení kontroly v managementu

Manažerské funkce (činnosti)

SEKVENČNÍ:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika a vedení
- **Kontrola**

PRÚBĚŽNÉ:

- Analýza
- Rozhodování
- Implementace

Kontrola –definice, pojetí , význam

Podle slovníku spisovné češtiny:

Je kontrola dozor, dohled, ověřování,
přezkoumávání:

Dosažení cílů ,plánu, práce, nákladů, účetnictví,
průběhu výstavby, kvality výrobku.

Definice

Teorie managementu definuje kontrolu:

Jako proces sledování, rozboru a zjišťování
odchylek mezi:

žádoucím stavem

a

skutečným stavem

Proč kontrolujeme

Potřebujeme zjistit, že vývoj toho co řídíme jde směrem k žádoucímu cíli, že jej dosáhneme.

Znalost žádoucího(chtěného) stavu je nezbytná- bez toho nelze kontrolovat.

Jde o zpětnou vazbu, která nám umožňuje činit opatření k odstranění nedostatků.

Kontrola a plánování

Kontrolování je někdy označováno za siamské dvojče plánování.

Pokud by nebyl k dispozici cíl a plán k jeho dosažení není co kontrolovat.

Funkce kontroly

- **Kontrolní:** objektivní zjištění a vyhodnocení reality s ohledem na specifické požadavky. Zjišťování odchylek.
- **Preventivní:** tlak na vyšší odpovědnost při plnění úkolu
- **Eliminační:** v důsledků zjištění kontrol, lze provádět opatření na omezení nežádoucích situací.

Funkce kontroly

- **Ekonomická:** Výsledkem kontroly je objevení rezerv, možností úspor, využití zdrojů.
- **Sociální :** pokud jsou z výsledků kontrol vyvozeny závěry ve vztahu k odpovědným pracovníkům, zjištění těch pracovníků kteří plní včas, řádně a kvalitně a těch kteří takto nepracují. To je nutné promítnout do motivačních nástrojů.

Funkce kontroly

- **Psychologická:** vytváří pocit zodpovědnosti za vykonanou práci, za její výsledky.
- **Poznávací a informační :** shromažďuje poznatky co a jak se kde dělá.
- **Poradenská:** kontrola a kontrolující může poradit kontrolované osobě jak věci dělat lépe, správně.

Odchylka v kontrole

Z hlediska kontrolované činnosti mohou nastat případy:

- **Pozitivní** (vyšší tržby při stejných nákladech)
- **Negativní** (nižší tržby při vyšších nákladech)
- Částečně **pozitivní** a částečně **negativní**

To bývá časté: nutno řešit vyváženě. Záleží na charakteru a významu negativní odchylky.

Odchyly

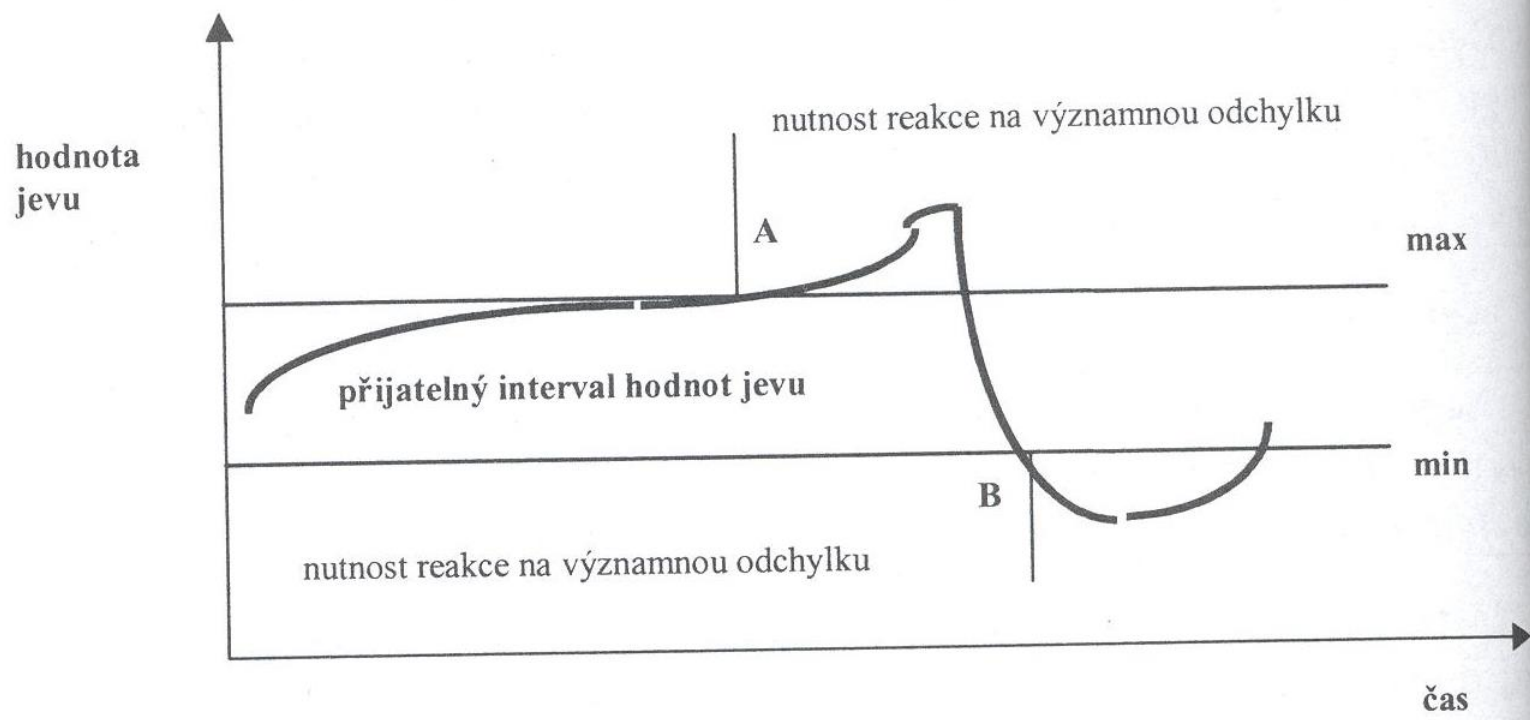
- **Významné-** takové, které vyžadují bezodkladné opatření a provedení následné kontroly, která by měla prokázat účinnost provedeného opatření.
- **Nevýznamné-** takové, které jsou nedůležité, nevyžadují reakci managementu.
- **Hranice odchylek- nutno stanovit- jinak dochází ke sporům při kontrolních závěrech**

Neshoda

- Nesplnění specifického požadavku- negativní odchylka, nežádoucí jev, který je nutné napravit.

Významné a nevýznamné odchylky

Obr.: Odlišení významných a nevýznamných odchylek



Klasifikace kontrolních procesů

- **Podle obsahu**
- **Podle úrovně managementu**
- **Podle charakteru kontroly**

- **Podle obsahu**

co kontroluji, jakou činnost (zalesnění, těžba, základová deska stavby, rozvody, povrchová úprav nábytku.

- **Podle úrovně managementu**
podle organizační jednotky. Kontrolují lesní správu, dílnu, (ale zde kontrolují podle obsahu).

Podle charakteru kontroly

- Pravidelné a nepravidelné
- Přímé a nepřímé
- Interní a externí
- Preventivní, průběžné a následné

Pravidelné a nepravidelné kontroly

- Pravidelné (periodické) kontroly: například plnění různých plánů. Umožňují také pravidelné regulační zásahy.
- Nepravidelné kontroly: vycházejí z aktuálních potřeb ověření správnosti probíhajících činností.

Přímé a nepřímé

Přímé:

Přímá kontrola manažerem na místě.

Nepřímá:

Manažer pověří specializované pracovníky) kontrolory, může se tím zabývat celá organizační jednotka)

Nepřímá kontrola může být chápána také jako kontrola prostřednictvím výkazů a evidencí)

Interní a externí kontrola

Interní

Jde o kontrolní činnost managementu a pověřených kontrolních útvarů a pracovníků.

Externí

Jde o kontroly vykonávané orgány státní správy na podkladě legislativních norem.

(daňové povinnosti, zdravotní a sociální pojištění, čerpání dotací, požární, BOZP, dodržování zákona o lesích).

Preventivní, průběžné a následné kontroly

Preventivní:

cíl předcházet vzniku negativních jevů: například kontrola dodržování požárních předpisů, kontrola kvality nakupovaného materiálu(sazenic)

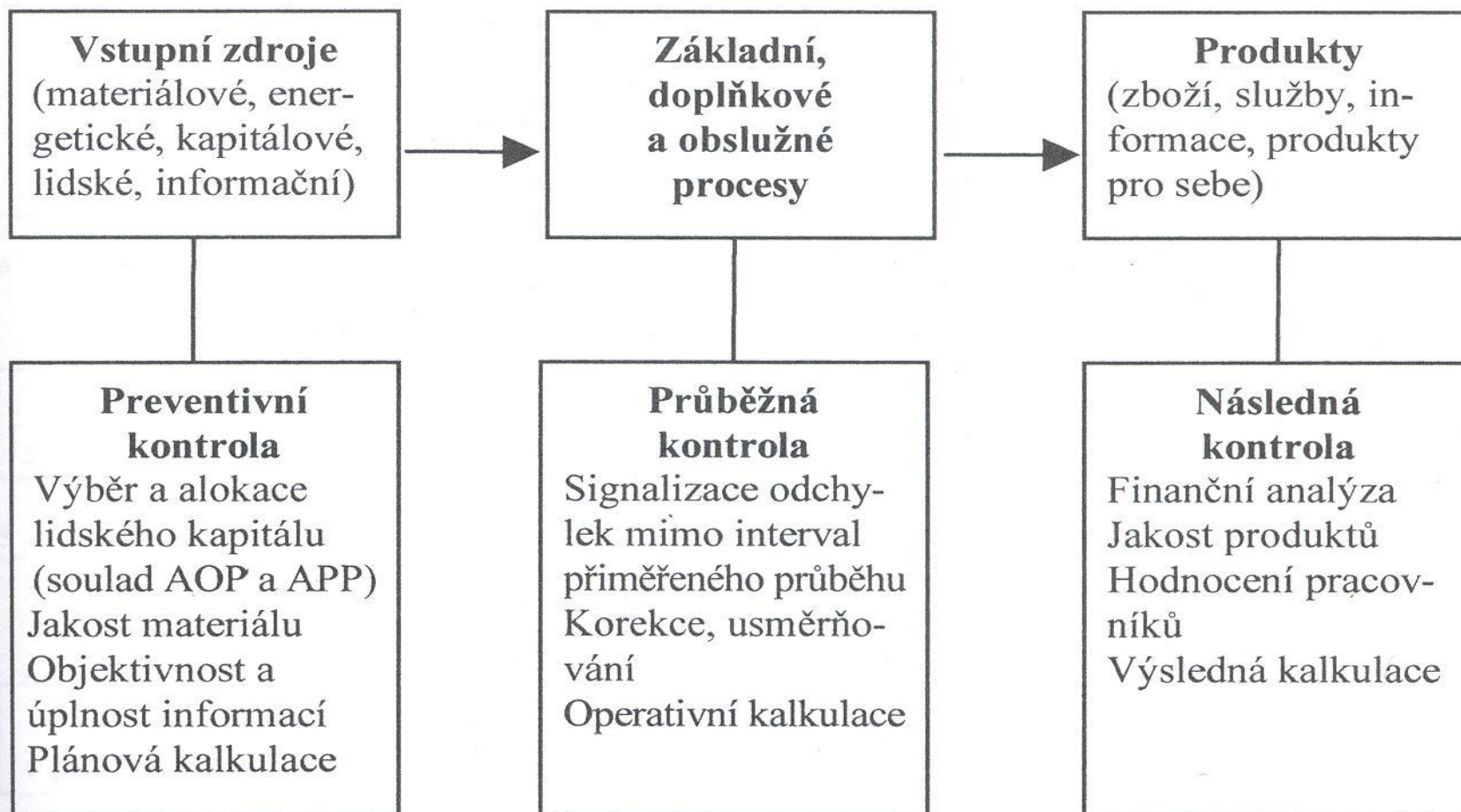
Průběžné:

Sledují odchylky v průběhu procesu, nemohou ovlivnit již probíhající jevy.

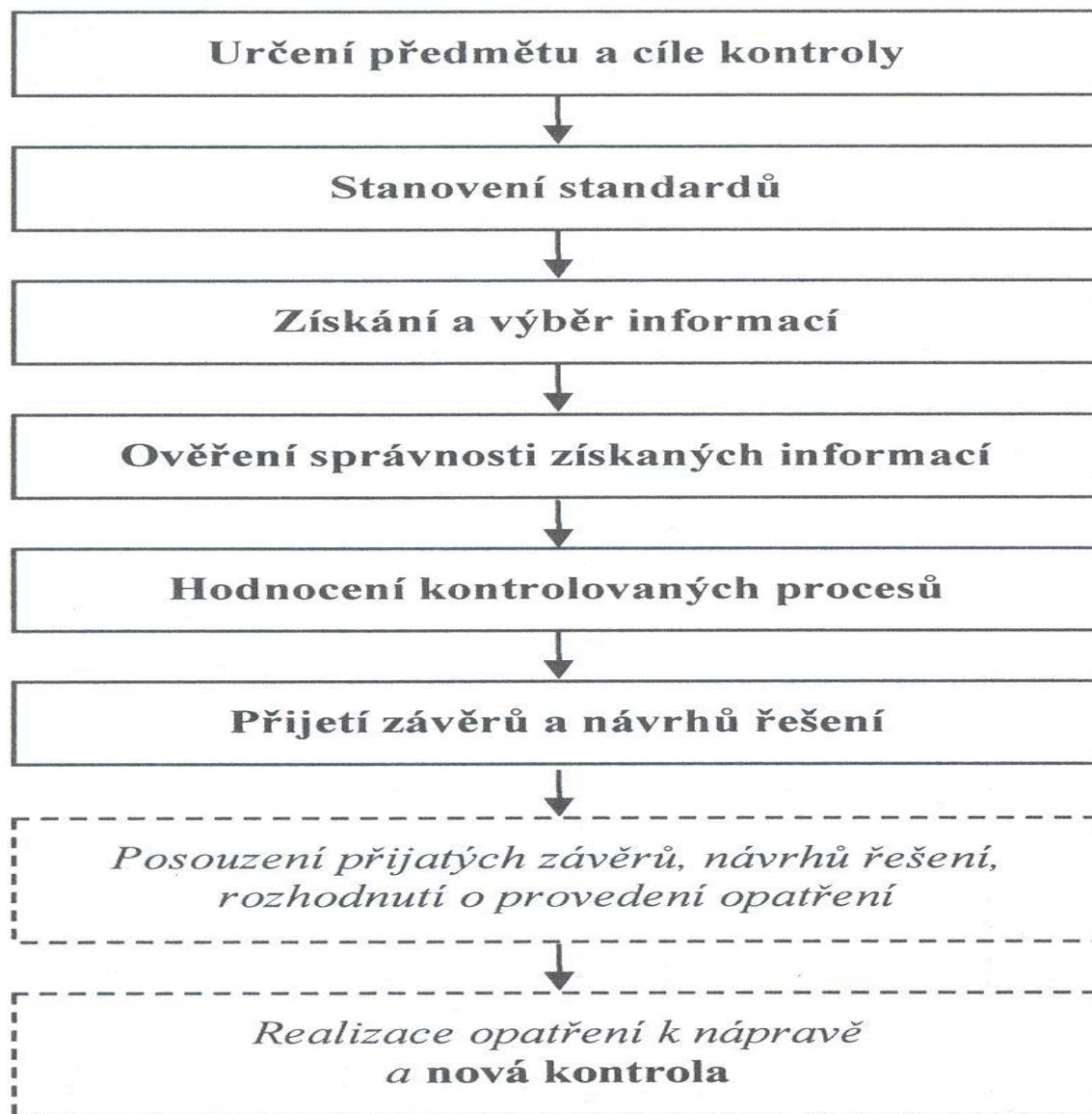
Následné:

Kontrolují se již výsledky – zisk, náklady, výnosy. Závěry se promítají do odměn a sankcí.

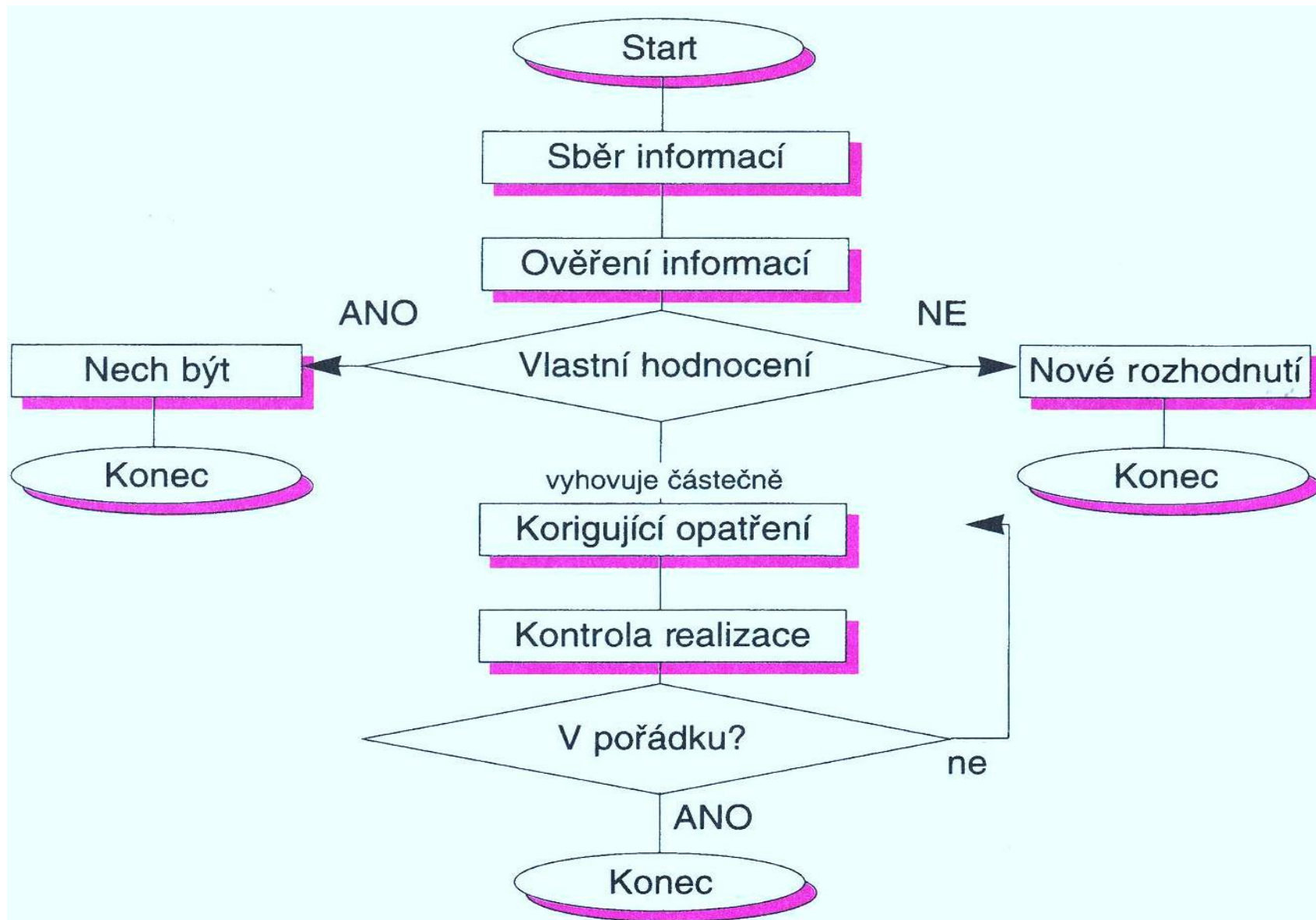
Obr.: Vztah preventivních, průběžných a následných kontrolních procesů



Obr.: Řetězec fází kontrolního procesu



Fáze kontrolního procesu:



Určení předmětu kontroly

Je to důležité- i kontrolu je důležité provádět efektivně:

To znamená zaměřit se na problematická místa ta jsou různá podle činností a podílu lidského faktoru.

Určení předmětu kontroly

- Činnosti ovlivňující kvalitu a jakost.
- Činnosti, kde se odchylky nedají napravit.
- Činnosti pod státním dohledem: BOZP, PO, dotace, dodržování zákonných norem.
- Nové činnosti: i přes například pilotní ověření zde mohou být rizika.

Stanovení standardů

Standards jsou kritéria kontroly, představují určité momenty plánů, které nám umožňují posoudit zda postup prací je příznivý nebo nepříznivý pro splnění cílů.

Standards mohou být normy obecné (zákony a vyhlášky ale také specifické požadavky organizace- normy spotřeby materiálu, času aj.

Standardy

Kvantifikovatelné:

Fyzické :spotřeba materiálu v t.j.

Peněžní: spotřeba materiálu v Kč, zisk v Kč na jeden výrobek.

Nekvantifikovatelné:

Hodnocení úrovně práce personálního útvaru.

Získávání informací pro kontrolu

- Slouží k přehledu o stavu kontrolované reality.

Chyby:

Zjišťuje se co je snadné místo toho co je důležité(například jen produktivita práce bez ohledu na konečnou kvalitu)

Zjišťuje se jen konečný výsledek, ačkoliv měření dílčích výsledků umožňuje odhalit rezervy.

(Kontrola pouze zisku)

Další chybou je, že se nevyvozuje odpovědnost.

Hodnocení kontroly a přijetí závěrů

Je jádrem kontrolního procesu.

Výroky:

Nechej tak jak je- zjištěna shoda se standardy.

Koriguj: zjištěny nezávažné problémy.

Proveď nápravná opatření: byly zjištěny neshody se standardy.

Přijmi nové řešení: bylo zjištěno, že proces se vyvíjí zcela nežádoucím směrem.

Kontrola, controlling, audit

Controlling:

je to součást managementu, je to kontrolní systém, který jako celek poskytuje vrcholovému managementu informace sloužící ke koordinaci a usměrňování organizace k plnění jejich cílů.

Audit: to je specifická kontrola, která výběrovými analytickými metodami ověřuje shodu mezi evidovaným stavem, skutečným stavem a standardy. Může být externí (zpravidla znám jako statutární a účetní audit) a interní.

Průběh kontroly- možné situace

- Kontrola dodávky surového dříví na pilu
- Kontrola vyrobeného nábytku

Každý kontrolní systém musí mít koncepci

- Proč kontroluji - účel a smysl kontroly
- Co kontroluji - na které jevy se zaměříme, předmět kontroly.
- Kdo to kontroluje - který pracovník řídící, specialista, interní auditor
- Kdy to kontroluji- namátkově, pravidelně, podle priorit
- Jak to kontroluji- nepřímo, přímo , informační systém
- Jak využiji zjištění kontrol pro řízení

JARNÍ KONTROLA ZAHRÁDEK

V sobotu 24.5.2014 od 10 hodin

- kontrola odstranění nedostatků z minulého roku
- celkový stav a vzhled zahrádky
- vzrostlé stromy a přerůstající větve/keře do sousední zahrádky
- udržování pořádku na rozvodech vody stav přípojek a ventilů a používání plováku – aut.dopouštění vody do sudů
- udržování pořádku na hraničních úsecích parcel včetně obvodové cesty
- stav meliorací kolem zahrádky
- připomínky, náměty a požadavky od uživatelů

Doporučujeme uživatelům, aby byli v době kontroly přítomní na svých zahrádkách

JARNÍ KONTROLA OPLOCENÍ

Ve čtvrtek 29.5.2014 odpoledne

- vysekat trávu z obou stran tak, aby byl uvolněn spodní drát.
- spodní drát musí být volný max 2.cm od země, doporučuje se vypořadit PVC folii/lino
- spodní drát nesmí být v hlíně, musí volně procházet sloupkem, sloupek musí být ve spodní části vyčištěn na beton, sloupek nesmí být v hlíně pak koroduje.
- Pletivo, napínací dráty i ostnatý drát musí být připevněn ke sloupku.
- Pokud pletivo, sloupky či ostnatý drát je rezavý nutno obnovit nátěrem: email syntetický odstín 8440

Pokud je drát přetržen nebo je na plotě závada kterou neumíte odstranit nahlásit

K.Kovářovi







Kontrola pravopisu

Není ve slovníku:

chibný

Změnit na:

chybný

Návrhy:

chybný

chybné

chybně

chybní

Pokračovat

Přeskočit

Zaměnit

Zaměřovat

Přidat

Navrhnout

Možnosti...

Automatické opravy

Zavřít



**DOBRY DEN,
KONTROLA SVAČIN...!**



KKAR

Strategické a operativní plánování a řízení.

Řízení – typy, kvalitní zaměstnanec je jako „sůl nad zlato“, koučování, zpětná vazba, systematičnost, „vizionáři x dělníci“

pravidlo **KKAR**

(řídící pracovník je jako ledovec)

Komunikace

Kontrola

Analýza

Reakce

- Plánování – strategie x operativa, výroba a finance,