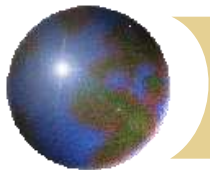




Upravljanje in ravnanje podjetja

V. KONTROLA

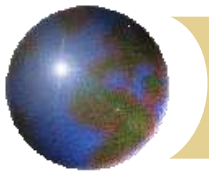
mag. Aleša Saša Pirc
alesa-sasa.pirc@uni-lj.si



V. KONTROLA

- 1. Pojmovanje kontrole*
- 2. Vrste kontrole*
- 3. Naloge in pravila kontrole
v presojanju poslovanja*
- 4. Računovodska kontrola
in informacijski sistem*
- 5. Kontrola poslovanja podjetja*
- 6. Operativna kontrola*

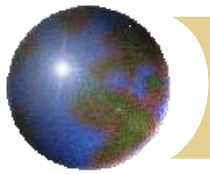




7. Kontrola delovanja zaposlenih

*8. Kontrola uspešnosti
delovanja managerjev*

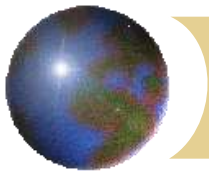




1. Pojmovanje kontrole

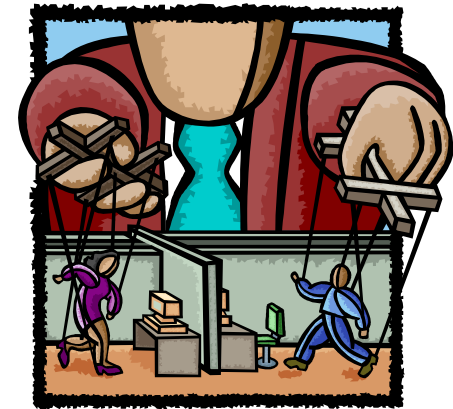
1.1. Pojmovanje kontrole

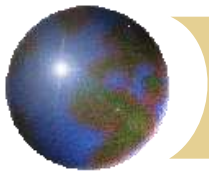
- ⊕ Kontrola - managerska funkcija, katere temeljna naloga je **zagotavljati poslovanje v skladu z zamišljenim.**
- ⊕ Kontrola je neprestano odločanje z namenom izvedbe plana.
- ⊕ **Proces kontrole:**
 - ⊗ ugotavljanje izvedenega
 - ⊗ primerjava izvedbe s planom
 - ⊗ ugotavljanje odstopanj
 - ⊗ ugotavljanje vzrokov odstopanj
 - ⊗ predlaganje ukrepov za preprečitev ali razrešitev vzrokov
- ⊕ **Vzroki odstopanj:**
 - ⊗ neustrezen plan
 - ⊗ neustrezna izvedba
 - ⊗ spremembe v okolju



1.2. *Povezanost planiranja in kontrole*

- ✦ **Planiranje** - preprečevanje problemov
- ✦ **Kontrola** - reševanje problemov
- ✦ Planiramo tisto in največ toliko, kolikor lahko kasneje tudi nadzorujemo.
- ✦ Planiranje in kontrola sta odločitvena in usklajevalna procesa in se med seboj in z izvedbo nenehno prepletata. Različna sta le v cilju, v medsebojnem odnosu.
- ✦ Ločimo:
 - ❑ naknadno kontrolo
 - ❑ sprotno kontrolo
 - ❑ vnaprejšnjo kontrolo

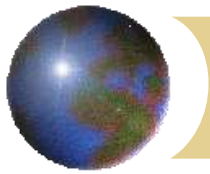




1.3. *Kontrolling*

- ✦ Kontrolling je štabna služba, ki sodeluje v planiranju in kontroli poslovanja.
- ✦ Sodeluje zlasti z zbiranjem informacij, analizo, planiranjem in kontrolo.

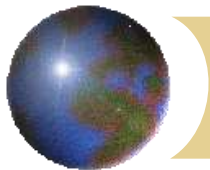




2. Vrste kontrole

2.1. Vrste kontrole

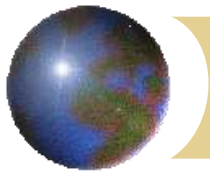
- ⊕ Kontrola poslovanja; kontrola organizacije
- ⊕ Kasnejša kontrola; sprotna kontrola; vnaprejšnja kontrola
- ⊕ Notranja kontrola; zunanja kontrola
- ⊕ Kontrola v upravljalno-ravnalnem procesu; kontrola v informacijskem procesu; kontrola v izvedbenem procesu
- ⊕ Kontroliranje delovnih sredstev, delovnih predmetov, storitev, delovne sile
- ⊕ Kontrola potroškov, stroškov, poslovnih učinkov, odhodkov, prihodkov in poslovnega izida
- ⊕ Stalna; občasna; naključna kontrola
- ⊕ Notranje kontroliranje; zunanje kontroliranje



2.2. Revizija

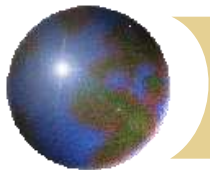
- ✦ REVIZIJA obravnava **pravilnost, poštenost, skladnost ugotavljanja in prikazovanja podatkov**; ne spušča pa se v ekonomsko ustreznost odločitev, kar pa je predmet kontrole ali prikazovanja poslovanja.
- ✦ Ločimo:
 - ✦ finančno revizijo
 - ✦ operativno revizijo
 - ✦ revizijo delovanja managerjev
- ✦ Revizijski odbori
- ✦ Notranja, zunanja revizija





2.3. *Analiza poslovanja*

- ✦ **Opredelitev ANALIZE POSLOVANJA (po Lipovcu):**
Je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja kot priprava za odločanje v podjetju ali njegovih delih o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize.
- ✦ **Proces analize:**
 - ✦ zbiranje podatkov
 - ✦ primerjava podatkov s planiranimi
 - ✦ ugotavljanje odstopanj - problemska in prednostna stanja
 - ✦ iskanje, ugotavljanje vzrokov odstopanj
 - ✦ iščemo rešitve
- ✦ **Analiza poslovanja delimo na:**
 - ✦ analizo uspešnosti (trošenja in angažiranja sredstev)
 - ✦ analizo delovanja poslovnih funkcij



3. Naloge in pravila kontrole v presojanju poslovanja

3.1. Naloge kontrole

- ✦ Preverjati uspešnost dogajanj in stanj
- ✦ Preverjati pravilnost dogajanj in stanj
- ✦ Preveriti pravilnost zabeleženja, informiranja o dogajanjih in stanjih

3.2. Pravila kontrole

- ✦ Temeljna načela pri kontroliranju:
 - ✦ preudarnost oziroma racionalnost
 - ✦ resničnost
 - ✦ pravočasnost
 - ✦ odgovornost
 - ✦ nenapovedanost (nenadnost)
 - ✦ sočasnost
 - ✦ zaporednost oziroma kontinuiranost
 - ✦ ločevanje operativnih nalog od evidenc



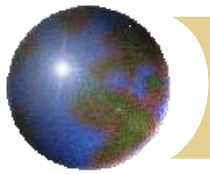
4. Računovodska kontrola in informacijski sistem

4.1. Računovodska kontrola in njene vrste

- ⊕ Najpomembnejše vrste kontrole v računovodstvu so:
 - ⊗ kontroliranje zapisov poslovnih dogodkov v izvirne listine
 - ⊗ kontroliranje zapisov v izvedene listine
 - ⊗ kontroliranje procesov oblikovanja računovodskih poročil
 - ⊗ kontroliranje v procesih izdelovanja obračunskih, predračunskih, nadzornih in analitskih poročil,....

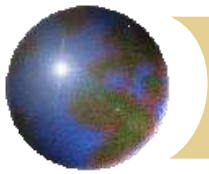
4.2. Predračuni in kontrola

- ⊕ Predračuni → plani
Obračuni → kontrola
- ⊕ Predračunski ↔ obračunski podatki → odmiki



4.3. Razvoj računovodstva v sodobnih podjetjih

- ✚ Ugotavljanje in presojanje odmikov (dopustna toleranca, stopnja pomembnosti)
- ✚ Informacije: pomembno povezane z odločanjem (pravočasnost, spoznavna vrednost) in zanesljive (nevtralnost, pravilnost informacij)
- ✚ Računovodstvo proizvodnje: **zožena metoda stroškov** (niso več toliko pomembni stalni stroški → te presodimo najmanj enkrat v daljšem razdobju; pomembnejši so spremenljivi stroški → deležni posebne pozornosti pri planiranju in nadziranju SM in SN).



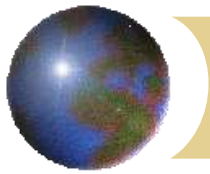
- ➊ **Stroškovno računovodstvo** (zgraditi interni računovodski informacijski sistem, ki zagotavlja predračunske in nadzorne ter analitske informacije o učinkovitosti in uspešnosti znotraj proiz. prodajnih programov, trgov, proizvodov in organizacijskih enot)
- ➋ Stroškovna miselnost in stroškovno računovodstvo se širita na nova področja oziroma dejavnosti, ki so se do nedavnega obravnavale kot režijske dejavnosti (npr. dejavnost R&R, logistični procesi, dejavnosti varovanja okolja,..) → vse večji del stroškov nastaja v teh dejavnostih, medtem ko se delež stroškov v klasični proizvodnji zmanjšuje





4. *Kontrola in informiranje*

- ✦ **Poslovno - informacijski sistem** mora zagotavljati vsem odločitvenim ravnam neposredne, pa tudi primerno zgoščene informacije iz vseh poslovnih dejavnosti
- ✦ **Faze izgradnje** notranjega informacijskega sistema:
 1. faza: izdelava zasnove IS v podjetju
 2. faza: priprava in sprejem zasnove IS v podjetju
 3. faza: izgradnja IS v podjetju
 4. faza: uresničevanje in izpopolnjevanje IS v podjetju
- ✦ **Sistemi informiranja:**
ekonomični, fleksibilni, razumljivi, poudarjati izjeme, že peljati k rešitvam,..

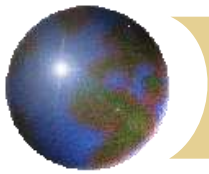


5. *Kontrola poslovanja podjetja*

- ✦ **Temeljni cilj poslovanja** podjetja je RENTABILNOST.
 - ➔ v procesu planiranja: rentabilnost - osrednje načelo odločanja o celotnem poslovanju
 - ➔ v procesu kontrole: rentabilnost - mera uspešnosti dejanskega poslovanja
- ✦ V primeru odstopanja rentabilnosti (ugotovljene v procesu kontrole) ugotavljamo, ali je **vzrok odstopanja** v:
 - ✦ ekonomičnosti
 - ✦ v obračanju sredstev (v porabi ali v vezavi)

$$\textit{Rentabilnost} = (1 - 1/E) \times \textit{prihodki} / \textit{sredstva}$$

- ✦ Kontrola zbira vse podatke, ki se kasneje strnejo v bilanci stanja in izkazu uspeha. Odstopanja ugotavljamo po posameznih delih bilanc: v veliko pomoč so nam različni kazalci, relativna števila,..



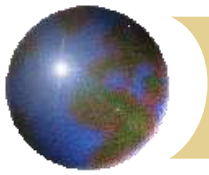
6. Operativna kontrola

6.1. Opredelitev operativne kontrole

- ⊕ Planiranje in kontrola se v operativnih odločitvah močno prepletata.
- ⊕ Operativne odločitve - odločitve, ki se nanašajo na proizvode, procese in poslovne funkcije.

6.2. Planiranje in kontrola proizvoda in procesa

- ⊕ Ločimo:
 - ⊗ planiranje proizvoda (projektantsko-konstruktivsko pripravo),
 - ⊗ planiranje proizvodnega procesa (tehnološko pripravo)
 - ⊗ kontrolo kakovosti



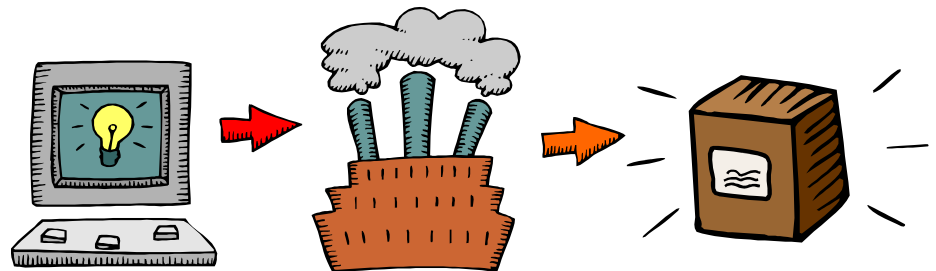
6.2.1. Planiranje proizvoda ali storitve

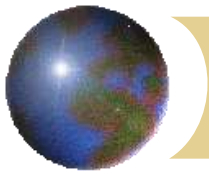
- ✦ **Naloga planiranja:** proizvodu določiti tehnične specifikacije, na podlagi katerih bo mogoče proizvod narediti. Proces poteka v treh fazah:

- ✦ raziskave (osnovne/teoretične in aplikativne/praktične)
- ✦ razvoj (zamisel → konstrukcija prototipa)
- ✦ oblikovanje (izdelava podrobnih specifikacij za tehnološko pripravo in proizvodnjo)

- ✦ Faze v procesu planiranja proizvoda z vidika podjetja:

- ✦ zbiranje idej
- ✦ raziskovanje
- ✦ projektiranje
- ✦ konstruiranje
- ✦ poskusna proizvodnja
- ✦ dokončno oblikovanje proizvoda

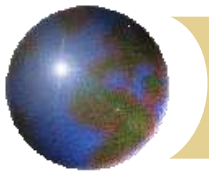




6.2.2. Planiranje proizvodnega procesa

- ✦ Ko projektantsko - konstrukcijska priprava opredeli proizvod, tehnološka priprava izbere ustrezen PROCES in VHODNE ELEMENTE.
- ✦ Odločitve o vhodnih elementih:
 - ✦ odločitve o potrebnih delovnih predmetih (problem mešanice → metoda linearnega programiranja)
 - ✦ odločitve o potrebni delovni sili
 - ✦ odločitve o potrebnih delovnih sredstvih
 - ✦ odločitve o potrebnih storitvah
- ✦ Odločitve o procesu:
 - ✦ določitev zaporedja in števila postopkov
 - ✦ podrobna opredelitev in razčlenitev postopkov
 - ✦ časovna opredelitev proizvodnega procesa
 - ✦ določitev delovnih mest
 - ✦ določitev načina in režima dela

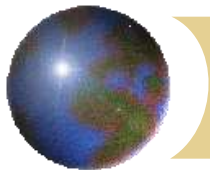




6.2.3. *Kontrola kakovosti*

- ✦ Kontrola kakovosti je kontrola izvedbe planiranja proizvoda in procesa.
- ✦ Razlogi za odstopanje dejanske kakovosti od planirane kakovosti:
 - ✦ drugačne surovine
 - ✦ okvara strojev
 - ✦ nepazljivost,...
- ✦ Kontrola proizvoda / kontrola procesa / kontrola vhodnih elementov
- ✦ Stoodstotna kontrola / delna kontrola
- ✦ Pristop zagotavljanja kakovosti

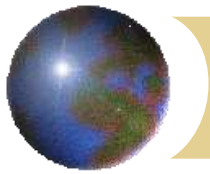




6.2.4. *Ekonomska kontrola proizvoda in procesa*

- ✚ Kontrola kakovosti izdelka in procesa je sprotna, operativna kontrola.
- ✚ Ekonomska kontrola: širša, kasnejša analiza proizvoda in procesa z vidika sredstev.





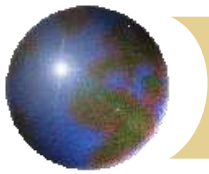
6.3. *Operativno planiranje in kontrola proizvodnje*

6.3.1. *Vrste operativnega planiranja in kontrole*

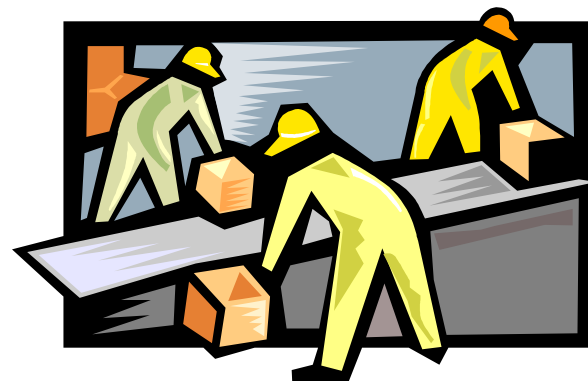
- ✚ OPERATIVNO PLANIRANJE razčlenimo v 3 osnovne vrste:
 - ✚ mesečno planiranje
 - ✚ terminiranje naročil in obremenjevanje zmogljivosti
 - ✚ planiranje zalog
- ✚ V operativnem planiranju se planiranje, izvedba in kontrola tesno prepletajo, tako da o planiranju in kontroli ne govorimo kot o ločenih dejavnostih.

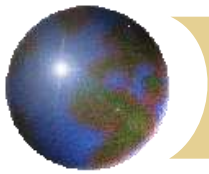
6.3.2. *Mesečno planiranje proizvodnje*

- ✚ **Uporaba:** pri standardnih izdelkih, kjer prihaja do sezonskega povpraševanja (oz. se proizvodnja spreminja iz meseca v mesec zaradi različne dolžine mesecev, remontov, popravil, dopustov,..) → možnosti proizvodnje in povpraševanja se v posameznih mesecih ne ujemajo.



- ✚ Naloga mesečnega planiranja:
določiti količine proizvodnje, zalog, nadurnega dela, število zaposlenih v posameznih mesecih tako, da bo zadovoljeno povpraševanje, obenem pa bodo dodatni stroški čim manjši.
- ✚ Metode za iskanje ustreznih rešitev:
 - a) **optimalistične metode**: npr. uporaba linearnega programiranja
 - b) **heuristične metode**: npr. multipla linearna regresija, parametrsko programiranje, neposredno iskanje optimalne rešitve



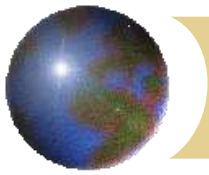


6.3.3. Terminiranje proizvodnje

- ✚ Uporaba: izdelki po naročilu
- ✚ Terminiranje razdelimo glede na vrsto proizvodnje:
 - ✚ v posamični proizvodnji: mrežno programiranje
 - ✚ v serijski proizvodnji: terminiranje naročil

6.3.4. Uravnoteženje montažne linije

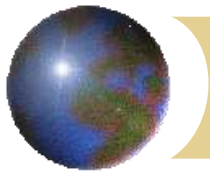
- ✚ Uporaba: množična proizvodnja
- ✚ Naloga: delovna mesta čimbolj enakomerno obremeniti ob upoštevanju tehnološkega zaporedja delovnih opravil
- ✚ Metoda: optimalistične, heuristične



6.4. Planiranje zalog

- ✦ Izbira med stroški zalog in stroški proizvodnje (oz. priprave)
- ✦ Metoda:
 - ✦ klasični modeli zalog (Q, R in periodični modeli ter modeli ob danem in ob stohastičnem povpraševanju)
 - ✦ MRP modeli

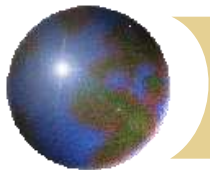




7. Kontrola delovanja zaposlenih

7.1. Poimovanje kontrole zaposlenih

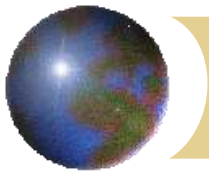
- ☉ Kontrola delovanja zaposlenih z organizacijskega vidika:
kontrola zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in kontrola organizacijskih procesov
- ☉ Rezultati kontrole:
 - ☒ izboljšana uspešnost delovanja, večja učinkovitost
 - ☒ upoštevanje ocen v nagrajevanju,
 - ☒ upoštevanje ocen v izobraževanju, napredovanju, premeščanju, odpovedovanju
 - ☒ izboljševanje odnosov med podrejenimi in nadrejenimi, saj si ti izmenjajo mnenja o sodelovanju
 - ☒ spoznanje podrejenih, kaj meni nadrejeni o njihovem delu in o tem, kako ga izboljšati
 - ☒ nadrejeni so prisiljeni poglobiti se v delo in rezultate podrejenih, saj drugače ne morejo soditi o njihovi uspešnosti



7.2. Posledica kontrole uspešnosti delovanja zaposlenih

- ⊕ Vzrok neuspešne izvedbe zamisli:
 - ⊠ neustrezna zamisel
 - ⊠ neustrezna usposobljenost delavca
 - ⊠ nemotiviranost
- ⊕ Vplivanje na vedenje in uspešnost dela zaposlenih: nagrade, kazni





7.3. Izvedba kontrole

✦ Izvedba kontrole:

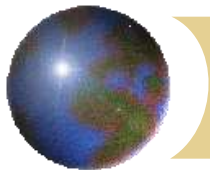
- ✦ kontrola s strani nadrejene osebe
- ✦ samoocenjevanje
- ✦ ocenjevanje s strani sodelavcev
- ✦ ocenjevanje višje ravni nadrejenih
- ✦ ocenjevanje s strani podrejenih
- ✦ ocenjevanje s strani zunanjih oseb

✦ Pomembno je informiranje podrejenih o rezultatih ocene njihovega dela!

✦ Proces kontrole kot:

- ✦ enosmerna kontrola
- ✦ dvosmerna kontrola



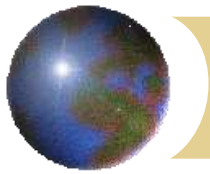


8. *Kontrola uspešnosti delovanja managerjev*

8.1. *Pojmovanje kontrole delovanja managerjev*

- ☉ Delovanje **vrhnjega managementa** v podjetju kontrolirajo upravni odbori ali nadzorni sveti, ki lahko predlagajo tudi zamenjavo managerjev
- ☉ Kontrolo **nižjih ravni managerjev** opravljajo (neposredno) nadrejeni managerji
- ☉ Kontrola uspešnosti celotnega podjetja ali pa poslovanja njegovih delov je obenem kontrola managerjev.





8.2. Pristopi v ocenjevanju učinkovitosti managerjev

- ✦ Učinkovitost managerjev lahko ocenjujemo z:
 - ✦ uspešnostjo celotnega podjetja
 - ✦ na osnovi doseganja ciljev (management z določanjem ciljev)
 - ✦ prek opazovanja lastnosti managerjev (komuniciranje, inteligentnost, znanje,..)
 - ✦ prek opazovanja obnašanja in ravnanja managerjev
 - ✦ sestavljeni pristop (poslovni rezultati, doseganje ciljev, osebne lastnosti managerja, dejavnosti, ki jih in kako jih opravlja)
 - ✦ primernostjo usklajenosti delovanja zlasti višjih managerjev z vrednotami podjetja
 - ✦ subjektivno določena z vidika ocenjevalca