

# Rozhodování a kontrola

BPMNG/BPMNM

8.-9. seminář



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Lucie Meixnerová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

# Rozhodování

Online výuka: 8. seminář



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

# Příklady problémů v managementu

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Vzrůst zásob

Zvýšená fluktuace zaměstnanců

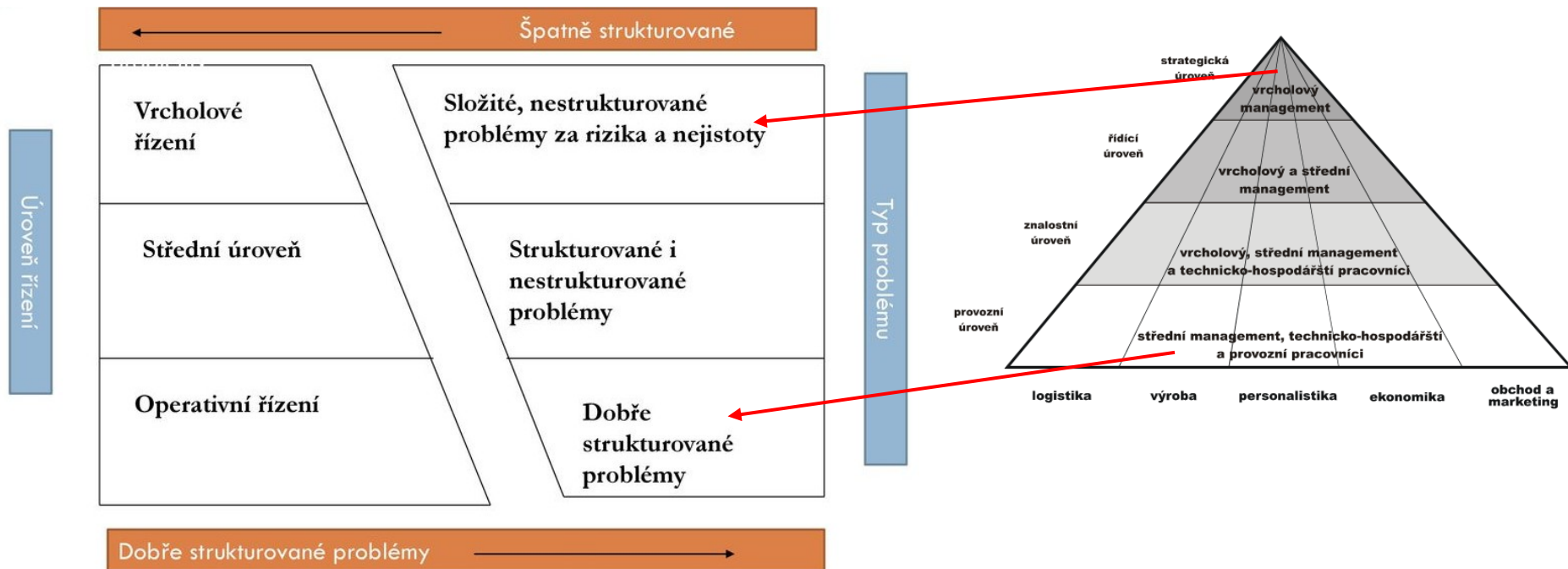
Zvýšení určitých nákladových položek (náklady na opravu a údržbu, náklady na reklamace)

Pokles prodeje

Odchyly od plánovaných hodnot

---

# Rozhodovací problémy



# Rozhodovací proces

---

- Má dva aspekty: rychlost a správnost.
- Je složen z různých částí, které na sebe navazují.
- Přednost rychlosti před nečinností.

# Rozhodovací proces

---

- Subjekt rozhodování
- Objekt rozhodování
- Rozhodovací situace
- Cíle rozhodování
- Okolí subjektu rozhodování
- Faktory
- Pravidla rozhodování



# Rozhodovací proces

---

- Cíl rozhodování
  - Subjekt rozhodování
  - Objekt rozhodování
  - Varianta (alternativa)
  - Důsledky
  - Kritéria rozhodování
  - Rizikové situace (stavy světa)
- 



# Rozhodování: základní pojmy – subjekt rozhodování – kdo rozhoduje

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- individuální x kolektivní subjekt
- individuální rozhodování x kolektivní rozhodování
- statutární rozhodovatel
- skutečný rozhodovatel

## Chování rozhodovatele

- racionální x iracionální
- subjektivní x objektivní

## Postoj rozhodovatele k riziku

- averzní (pesimista)
- neutrální
- akceptační (optimista)

## Postoj rozhodovatele k riziku vychází z podmínek pro rozhodování (podle míry informovanosti)

- rozhodování za jistoty
  - rozhodování za rizika
  - rozhodování za nejistoty
-



# Rozhodování: základní pojmy – cíl rozhodování

---



## Počet cílů

- jeden
- více

## Jaké jsou vazby mezi cíli?

- komplementární cíle ( kvalita + zkrácené lhůty = prodeje)
- konfliktní cíle (kvalita úspora nákladu)
- aspirační úrovně = hodnoty cílů, kterých se má dosáhnout

## Jak vyjádřené cíle?

- číselně vyjádřené
- vyjádřené slovníkem popisem

## Časový horizont cíle

- dlouhodobý cíl - strategické rozhodování
- střednědobý cíl - taktické rozhodování
- krátkodobý cíl - operativní rozhodování

## Působí na cíle faktor času? ano

- statické rozhodování
  - dynamické rozhodování
-

## Rozhodovací proces

- proces řešení rozhodovacího problému tj. problému s alespoň dvěma variantami řešení (tvorba variant)
  - při rozhodování jde o řešení rozporu mezi cílem, kterého chceme dosáhnout a zdroji, které máme pro jeho dosažení k dispozici (stanovení cílů)
  - rozhodovací proces je způsob výběru takové varianty, která zabezpečí dosažení stanoveného cíle
  - rozhodovací procesy jsou obvykle charakteristické:
    1. delším časovým horizontem
    2. jejich prognózy nejsou 100% spolehlivé (vliv faktorů rizika a nejistoty) → různé rozhodovací situace
-

# Rozhodování: základní pojmy

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## **Volba**

- = posouzení a výběr varianty (existuje více možností)

## **Problém**

- = odchylka mezi žádoucím stavem (standard, norma, plán) a skutečným stavem, jde o diferenci nežádoucí
- reálný
- potenciální

## **Ohrožení**

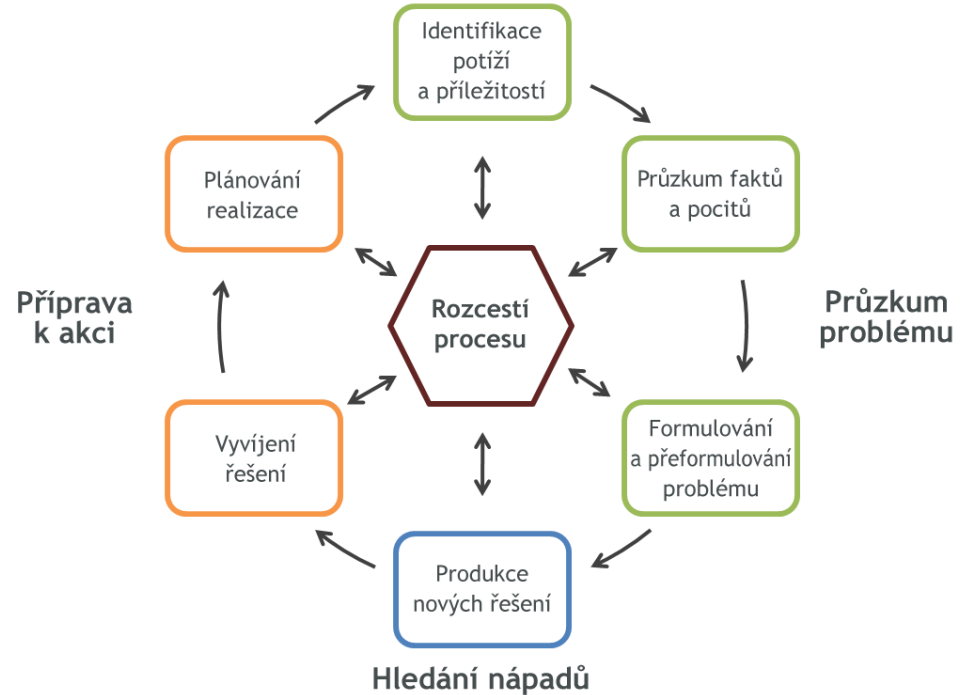
## **Příležitost**

---

# Rozhodování: rozhodovací mechanismus



- Fáze (procesu) tvorby
- Fáze (procesu) prosazení (realizace) rozhodnutí



# Rozdíly v rozhodovacích procesech

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## **rozhodování objektivní**

exaktní, matematické

## **subjektivní**

intuitivní

---

## **rozhodování statické**

jednostupňové

kompletní posouzení  
všech alternativ

řeší uzavřený problém  
(vyžaduje mnoho odborníků)

používá se při konkrétním  
rozhodování

## **dynamické**

vícetupňové

věcná a časová variabilita  
(1 účelová funkce)

při řešení lze zahrnout  
i dílčí hlediska

rozvíjí základní  
strategické směry

---

## **rozhodování s jistotou**

před rozhodnutím máme  
kompletní informace  
o všech možných alternativách

## **- s neúplnými informacemi**

pracuje se s pravděpodobností  
nebo s odhadem možného vývoje  
(s možnými variantami řešení, o nichž  
nemáme kompletní informace)

---

# Rozhodování managementu v praxi

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

[Shlédnout na youtube: rozhodování managementu](#)

1. *Obsahem tématu: vyjádření manažera*

Téma: Krátkodobé a dlouhodobé rozhodování managementu

<https://www.youtube.com/watch?v=4TvQc2RVJxw>

---

# Úkol 1: Rozhodování a kontrola – I. část

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- a) Zpracování úkolu: individuální
- b) Jako podklad použijte vypracování jednoho z předchozího dílčího úkolu nebo zvolte téma vlastní.
- c) Popište rozhodovací mechanismus, *vztahují se k předchozímu dílčímu úkolu nebo vyberte téma nové (vlastní), např.:*
  - i. Nejprve popište situaci, např.: **manažer po dobu své dlouhodobé zahraniční cesty pověřil krátkodobým zastupováním svého jednoho podřízeného.**
  - ii. Zvolte vhodný rozhodovací mechanismus. K popisu využijte min. 5 součástí rozhodovacího algoritmu (nebo doplňte i vlastní): **stanovení cíle, realizace, tvorba variant, komunikace, formulace problému, výběr rozhodnutí, sběr a zpracování informací, hodnocení variant, kontrola, tvorba rozhodnutí.**
  - iii. K vybraným částem rozhodovacího algoritmu doplňte vysvětlení.

*Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do pondělí 27. 4. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.*

---

# Úkol 1: Rozhodování a kontrola – I. část

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

*Např. ....* **1. Formulace problému:** manažer přenesl své pravomoci po dobu dlouhodobé nepřítomnosti na jednoho ze svých podřízených. Určením nesprávné osoby může dojít k velkým komplikacím přijetím špatných rozhodnutí, zmatkům na pracovišti či konfliktům mezi podřízenými. Výběrem vhodného kandidáta – veškeré činnosti v době nepřítomnosti manažera budou probíhat v obvyklém žádoucím režimu.

**2. Stanovení cíle:** Cílem je výběr nejvhodnějšího kandidáta jako svého zástupce a jeho akceptovaných podřízených. Zvolená osoba se musí ztotožnit s tím, že bude muset třeba i aplikovat nepopulární rozhodnutí – vůči svým kolegům pracovního kolektivu. Naopak pracovníci budou muset respektovat to, že na danou dobu bude jejich kolega nadřízeným se „vším všudy“.

**3. Sběr a zpracování informací:** Vedoucí pracovník zná obvykle dobře své podřízené, jejich silné a slabé stránky. Možnost osobního pohovoru, dotázat se: Jak by přijali fakt, že by jej zastupoval právě jeden z kolelegů?

**4. Tvorba variant ...**

**5. Výběr rozhodnutí:** výběr nejvhodnějšího kandidáta na základě zvolených kritérií.

---



# Úkol 1: Rozhodování a kontrola – II. část

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- d) Navrhněte kontrolní mechanismu vámi navrženého předmětu kontroly:
- i. Popište min. 5 činností/subjektu/předmětu kontroly.
  - ii. Pokud je to možné, uveďte i **důvod/potřebu kontroly**: časový horizont, mechanismus nebo nástroje kontroly.

*Např. **Kontrola správnosti účetních dokladů**: ...*

*Potřeba kontroly: ...*

*Např. **Kontrola zkušného zaměstnance** : ...*

*Potřeba kontroly: ...*

*Termín odevzdání úkolu: **IS SU Odevzdávárna nejpozději do pondělí 27. 4. 2020 do 23:59 hod**, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.*

---

# Kontrola

Online výuka: 9. seminář

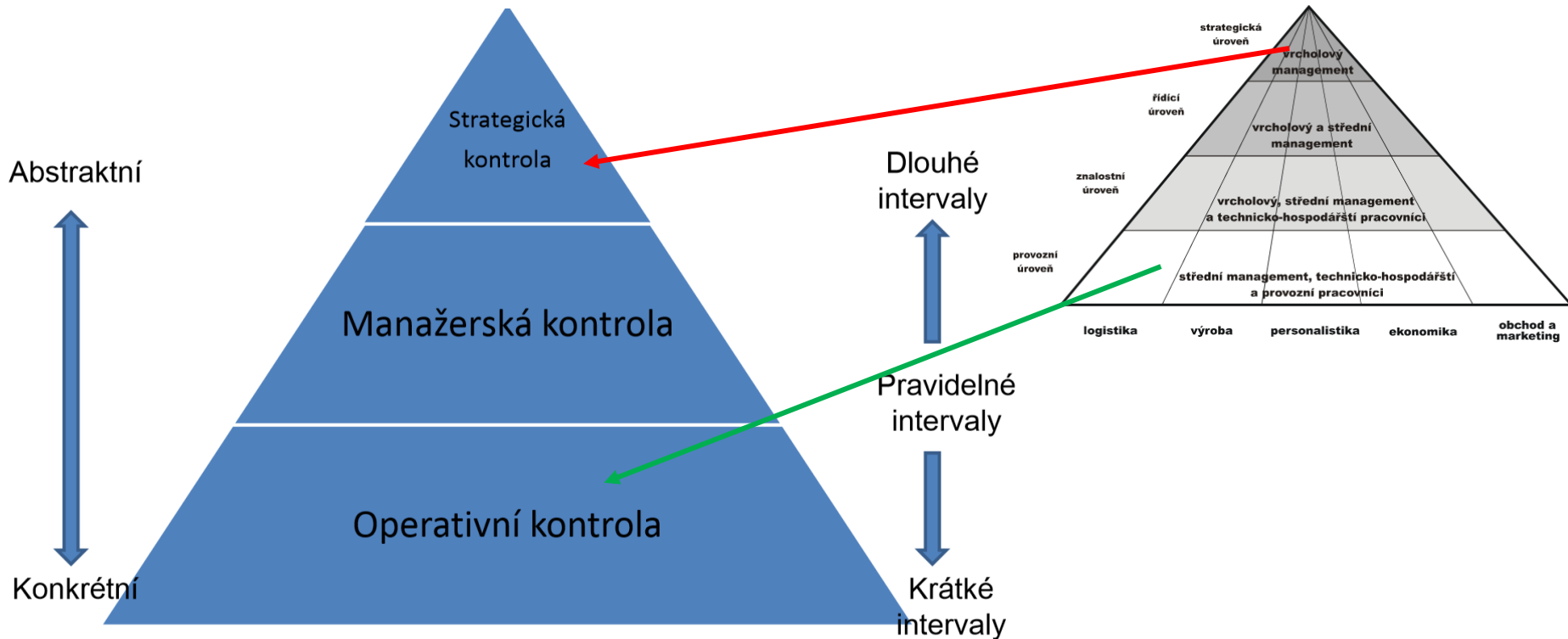


**SILESIA**  
**UNIVERSITY**  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

# Úrovně kontroly



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



- **Subjekt kontroly**

- **Předmět kontroly**

- vše, co je předmětem lidských zájmů a kde může existovat žádoucí stav nebo cíl
- hlavním předmětem kontroly je činnost člověka

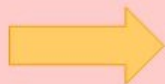
- **Nástroje kontroly**

- **informační** – informační systémy, účetnictví, statistika atd.,
  - **mechanické** – měřicí přístroje,
  - **automatické** – schopnost provádět kontrolu podle vloženého programu (regulátory, počítače).
-

# Získávání a výběr informací pro kontrolu



Primární informace  
poznatky „z terénu“



Přímé pozorování průběhu, stavu  
kontrolované reality

Výhody:

- zjištění skutečného obrazu kontrolovaného objektu
- bezprostřední kontakt a možnost interaktivní komunikace
- operativní nařízení korigujícího zásahu

Sekundární informace  
střední a top management



Studium a posuzování různých hlášení, zpráv,  
popř. jiných forem sdělení od podřízených

Problémy:

- poskytují zprostředkovaný obraz řízené reality
- mohou být neúplné, nepřesné či zkreslené

# Kontrolní proces

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

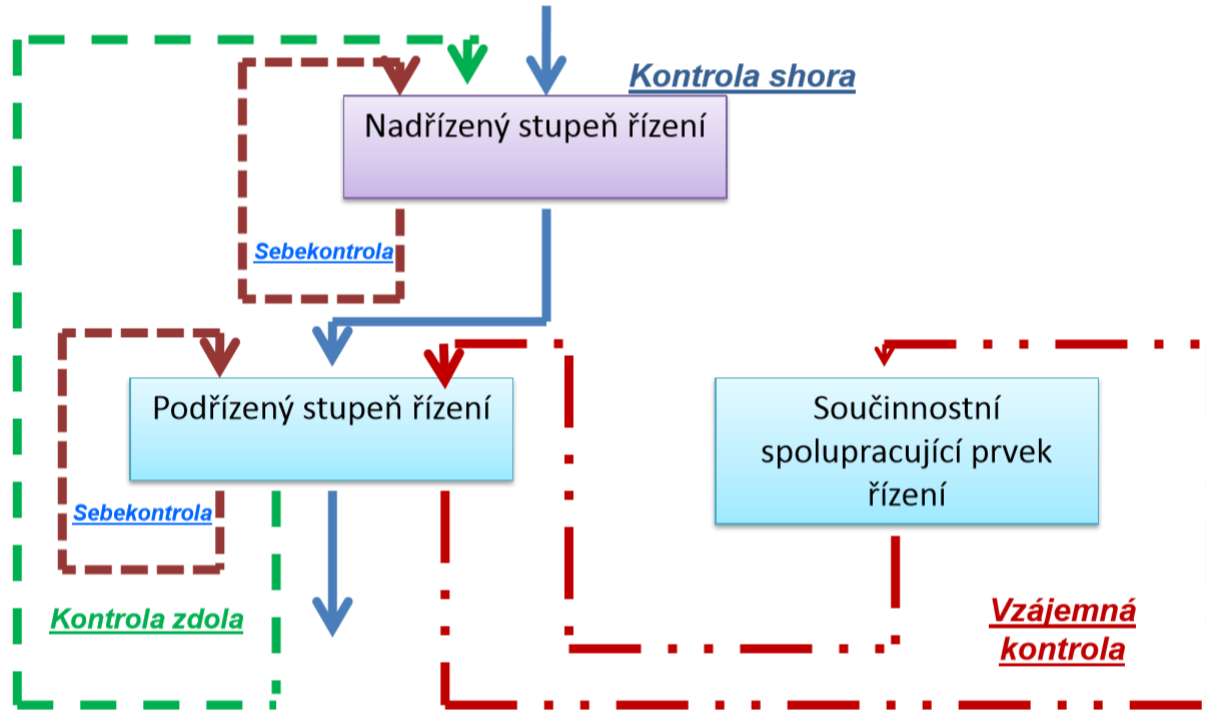
Kontrolní proces je sledem určitých etap:

- proces sledování,
- rozboru,
- měření
- stanovení závěru souvislosti s odchylkami mezi plánem a skutečností- realizací.

Kontrolní proces je vyhodnocování, strategie a zjišťování odchylek, hledání příčin a způsob nápravy, aby se dosáhlo určených cílů a splnění plánů.

---

# Kontrolní procesy: vzor 1



# Fáze kontroly



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ





# Kontrolní cyklus



# Kontrolní cyklus

---



- 1) **Určení cíle kontroly.**
  - 2) **Stanovení kontrolních kritérií.** Kontrola zjišťuje rozdíl mezi záměrem (plánem) a skutečností. Protože plány jsou různě podrobné a složité, vytváří se speciální standardy, kritéria či měřítko.
  - 3) **Identifikace odchylek.** Srovnání kontrolovaných procesů s měřítky či standardy.
  - 4) **Analýza odchylek.** Rozborový charakter, obdobný analytickým činnostem v manažerském rozhodování. Odchytky mohou být pozitivní či negativní.
  - 5) **Výběr nápravných opatření.** V této etapě se kontrola prolíná s dalšími manažerskými funkcemi. Manažerská rozhodnutí se týkají korekce odchylky, mělo by jít o integrované rozhodnutí.
  - 6) **Realizace nápravného opatření.**
-

# Kontrolní procesy: vnitřní a vnější kontrola

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## Vnitřní kontrola (interní)

- Iniciována vnitřními strukturami organizace
- Realizována řídicími pracovníky na základě zmocnění, kompetencí

## Vnější kontrola (externí)

- Prováděná subjekty stojícími mimo organizaci
  - **Smluvní požadavky** (banka, pojišťovna, zákazník)
  - **Zákonné požadavky** (legislativa, daňové přiznání, sociální zdravotní pojištění, ekologické a požární předpisy...)
-

## Vnitřní kontrola (interní)

- **Výhody**
  - odbornost, operativnost, pohotovost
  - kontrolující nese plnou odpovědnost za výsledky kontrolovaného objektu
  - může plynule přecházet v pomoc „kontrola a pomoc“
- **Nevýhody**
  - přímá odpovědnost kontrolujících za výsledky kontrolovaného objektu
  - subjektivní hodnocení (nahodnocení – neformální vztahy)

## Vnější kontrola (externí)

- **Výhody**
  - nezávislost kontrolních orgánů - nenesou odpovědnost za výsledky činnosti kontrolovaných objektů
  - maximální objektivnost kontroly i poznatků a závěru z ní
- **Nevýhody**
  - nekompetentnost
  - neobornost
  - negativní předpojatost

# Úkol 1: Rozhodování a kontrola – I. část

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- a) Zpracování úkolu: individuální
- b) Jako podklad použijte vypracování jednoho z předchozího dílčího úkolu nebo zvolte téma vlastní.
- c) Popište rozhodovací mechanismus, *vztahují se k předchozímu dílčímu úkolu nebo vyberte téma nové (vlastní), např.:*
  - i. Nejprve popište situaci, např.: **manažer po dobu své dlouhodobé zahraniční cesty pověřil krátkodobým zastupováním svého jednoho podřízeného.**
  - ii. Zvolte vhodný rozhodovací mechanismus. K popisu využijte min. 5 součástí rozhodovacího algoritmu (nebo doplňte i vlastní): **stanovení cíle, realizace, tvorba variant, komunikace, formulace problému, výběr rozhodnutí, sběr a zpracování informací, hodnocení variant, kontrola, tvorba rozhodnutí.**
  - iii. K vybraným částem rozhodovacího algoritmu doplňte vysvětlení.

*Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do pondělí 27. 4. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.*

---

# Úkol 1: Rozhodování a kontrola – II. část

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

d) Navrhněte kontrolní mechanismu vámi navrženého předmětu kontroly:

- i. Popište min. 5 činností/subjektu/předmětu kontroly.
- ii. Pokud je to možné, uveďte i **důvod/potřebu kontroly**: časový horizont, mechanismus nebo nástroje kontroly.

*Např. **Kontrola zkušeného zaměstnance** : ...*

*Potřeba kontroly: ...*

*Např. **Kontrola dodržování pracovní doby**: Je nutné si uvědomit, že zaměstnanci trvá několik minut se převléci a několik minut jde ke kontrolním hodinám umístěným u vchodu podniku.*

*Potřeba kontroly: Přímo na pracovišti a vedoucí pracovník jde příkladem, dává zaměstnancům jasně najevo, jaké chování je žádoucí. Tzn. čas na převlečení, čas konce směny ...*

*Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do pondělí 27. 4. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.*

---

# Úkol 1: Rozhodování a kontrola – II. část

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- d) Navrhněte kontrolní mechanismu vámi navrženého předmětu kontroly:
- i. Popište min. 5 činností/subjektu/předmětu kontroly.
  - ii. Pokud je to možné, uveďte i **důvod/potřebu kontroly**: časový horizont, mechanismus nebo nástroje kontroly.

*Např. **Kontrola správnosti účetních dokladů**: Vzhledem k velkému množství účetních dokladů v podniku, je vybrána náátková kontrola účetních dokladů. V případě, že kontrolor bude mít podezření na špatnou práci účetní, nařídí hloubkový audit (např. prostřednictvím specializované firmy).*

*Potřeba kontroly: V případě, že kontrola na pozici účetnictví dlouhodobě nebude realizována, budou si účetní této skutečnosti vědomi a zpravidla dospějí k závěru, že jejich práce pro organizaci není důležitá a vedoucího nezajímá či dokonce mohou vědomě na stav „nekontrolování“ hřešit. Zavedením pravidelných kontrol, 1x měsíčně pověřeným kontrolorem, je možné se vyhnout vážným problémům.*

*Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do pondělí 27. 4. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.*

---



---

Dotazy pište na email:

[meixnerova@opf.slu.cz](mailto:meixnerova@opf.slu.cz)

Děkuji za pozornost

---