

Kontrola, Rozhodování a Implementace

8. Seminář / 12.04.2023

Lucie Reczková

Obsah dnešního semináře

- ❖ Kontrola (průběh, členění)
- ❖ Co je to rozhodování
- ❖ Rozhodovací proces
- ❖ Dva základní typy rozhodování
- ❖ Implementace
- ❖ Samostatná práce na seminární práci, bod 6.

Kontrola

- ❖ Soustavné **kritické hodnocení činností**, které **nastaly, existují (jsou) nebo nastanou** s důrazem na **porovnání s plánem**, s cílem **zajistit ekonomickou stabilitu systému (firmy)**.
- ❖ Podstatou kontroly je **zjištění odchylek**, ať už pozitivních nebo negativních, mezi **plánovaným záměrem** a **skutečnou realizací plánu**.

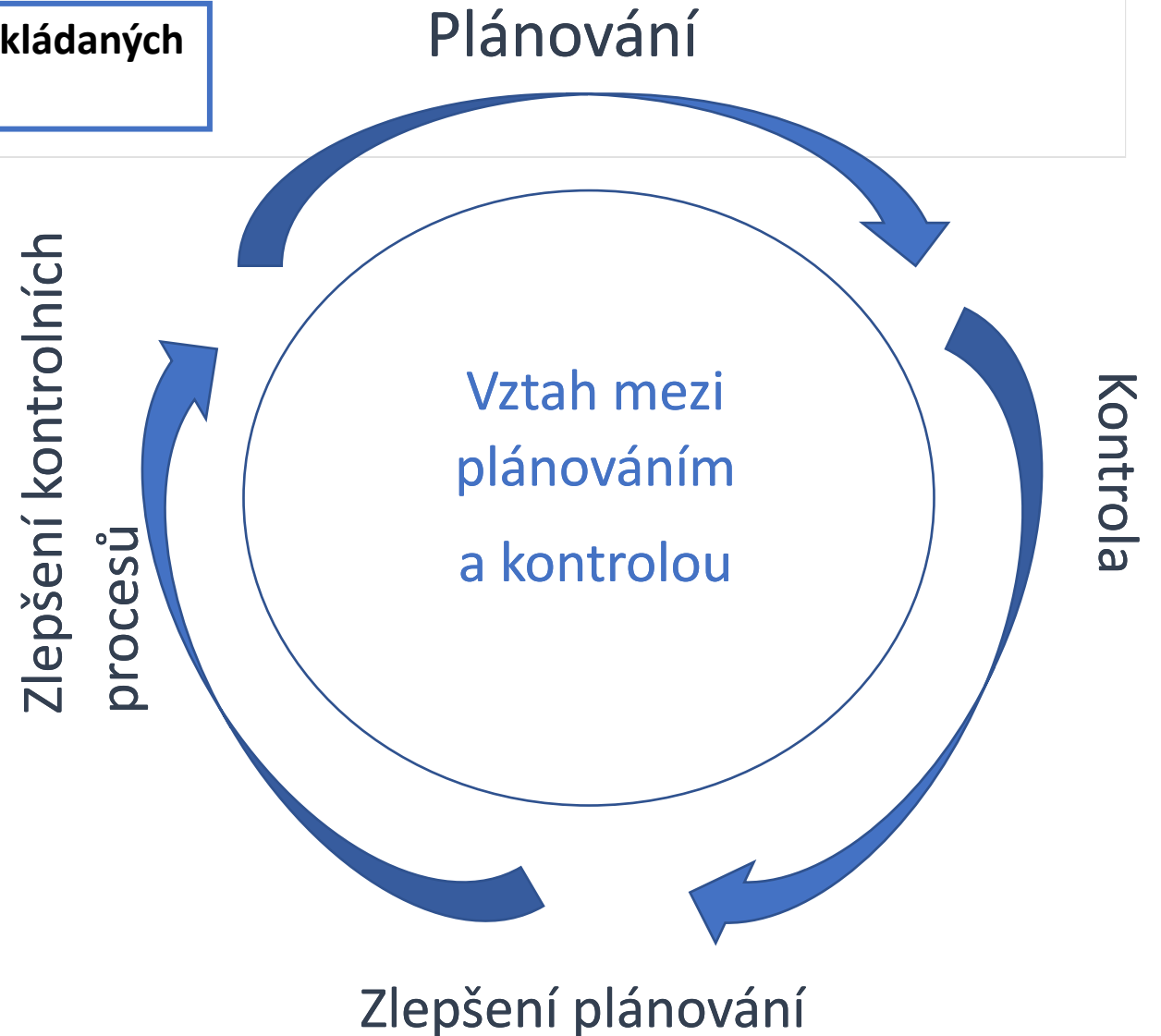
Průběh kontroly



Vztah mezi plánováním a kontrolou

Plánování představuje proces stanovení cílů a předpokládaných postupů jak těchto cílů dosáhnout.

- ❖ Úzce spojené
- ❖ Kontrola dává zpětnou vazbu směrem k plánování
- ❖ Kontrola pomáhá zlepšit plánování
- ❖ Lepší plánování má poté zase vliv na zlepšení kontrolních procesů



Členění kontrolních procesů

Hledisko	Druh kontroly	Forma kontroly - příklady
Manažerská kontrola	Strategická	Reálná koncepce, programu, aktivita a konkurenční schopnost podniku, zaměření vývoje.
	Operativní	Technická kontrola, dispečink.
	Podněcovací	Náměty, tématické úkoly, rozhovory.
	Příkazovací	Plnění úkolů, dodržení kázně.
Místo	Přímá	Fyzická inventura, pochůzky po pracovištích, snímky pracovního dne.
	Nepřímá	Zprávy, hlášení, výkazy, porady, počítačové sestavy.
Čas	Předběžná - preventivní	Srovnání a hodnocení navrhovaných variant, průzkum potřeb, kapacitní propočty.
	Průběžná	Dispečerská kontrola, operativní porady, mezioperační kontrola.
	Následná	Rozbor finančních výsledků, účetnictví.
Doba trvání kontroly	Nepřetržitá	Autom. technologických procesů, centrální energetický dispečink, sebekontrola.
	Občasná pravidelná	Inventarizace, rozbor závěrečných účtů, měsíční (týdenní) porady, kolegia.
	Občasná nepravidelná	Předávací inventura, sociologický průzkum, přepadová kontrola, jednorázová šetření.

Členění kontrolních procesů

Hledisko	Druh kontroly	Forma kontroly - příklady
Rozsah	Komplexní	Rozbor ročních výsledků, analýza účinnosti systému řízení, systém řízení jakosti. Rozbor zavádění nového výrobku, zhodnocení efektivnosti investice, rozbor zásob, kvalifikační struktury.
	Dílčí	Kapacitní propočet, kontrola nákladů, výpočet efektivnosti investic.
Stejnorodá činnost	Globální	Přehled vybraných ukazatelů, souhrnně charakterizujících podnik, tržby. Export.
	Individuální souborná	Kontrola všech případů - přístrojů, pracovníků, cestovních účtů, mzdových listů.
	Individuální namátková	Nahodilý výběr podle zkušenosti kontrolora - vybrané kusy, doklady, období, pracovníci.
	Individuální výběrová	Statistická kontrola výroby součástek, výzkum veřejného mínění.
Způsob vyjádření	Slovní	Hodnocení pracovníků, zpráva, rozbor příčin.
	Hmotná	Srovnání technických parametrů, měření počtem ks, kg, m, l.
	Hodnotová	Kalkulace, cenové porovnání, bankovní kontrola při poskytování úvěru, objem zboží.
System	Vnější	Cenový dohled, finanční úřad.
	Vnitřní	Každý vedoucí, technická kontrola.

Typy kontrolních procesů dle časového hlediska

1. Preventivní kontrola

- Předvídá problémy
- je zaměřena na předvídání kvantitativních a kvalitativních odchylek firemních zdrojů (časové, finanční, personální, technicko-technologické)
- suroviny, technika, finanční zdroje
- časově i zdrojově náročná

Typy kontrolních procesů dle časového hlediska

2. Průběžná kontrola

- Odstraňuje problémy v průběhu činnosti
- Vykonává ji většinou provozní manažer, usměrňuje práci podřízených v průběhu jejich činnosti
- zahrnuje pokyny podřízeným o pracovních postupech, zda jsou správně uplatňovány
- Čalouníci Rolls Royce odstraňují vady na kůži těsně před napínáním kůže na kostru sedadel

Typy kontrolních procesů dle časového hlediska

3. Kontrola zpětnou vazbou

- Kontrola a následná korekce problému probíhá až po ukončení činnosti
- Dává managerům najevo, jak efektivní bylo jejich plánování
- Zpětná vazba může zvýšit motivaci zaměstnanců – lidé chtějí vědět, jak dobře odvádí svou práci



Rozhodování a implementace

Rozhodování a implementace

- Jsou součástí průběžných manažerských funkcí a jsou to funkce, které probíhají neustále spolu (paralelně) s ostatními manažerskými funkcemi (sekvenční a zabezpečovací).

Průběžné manažerské funkce jsou:

- 1. analýza
- 2. rozhodování
- 3. implementace
- 4. komunikace

Co je analýza

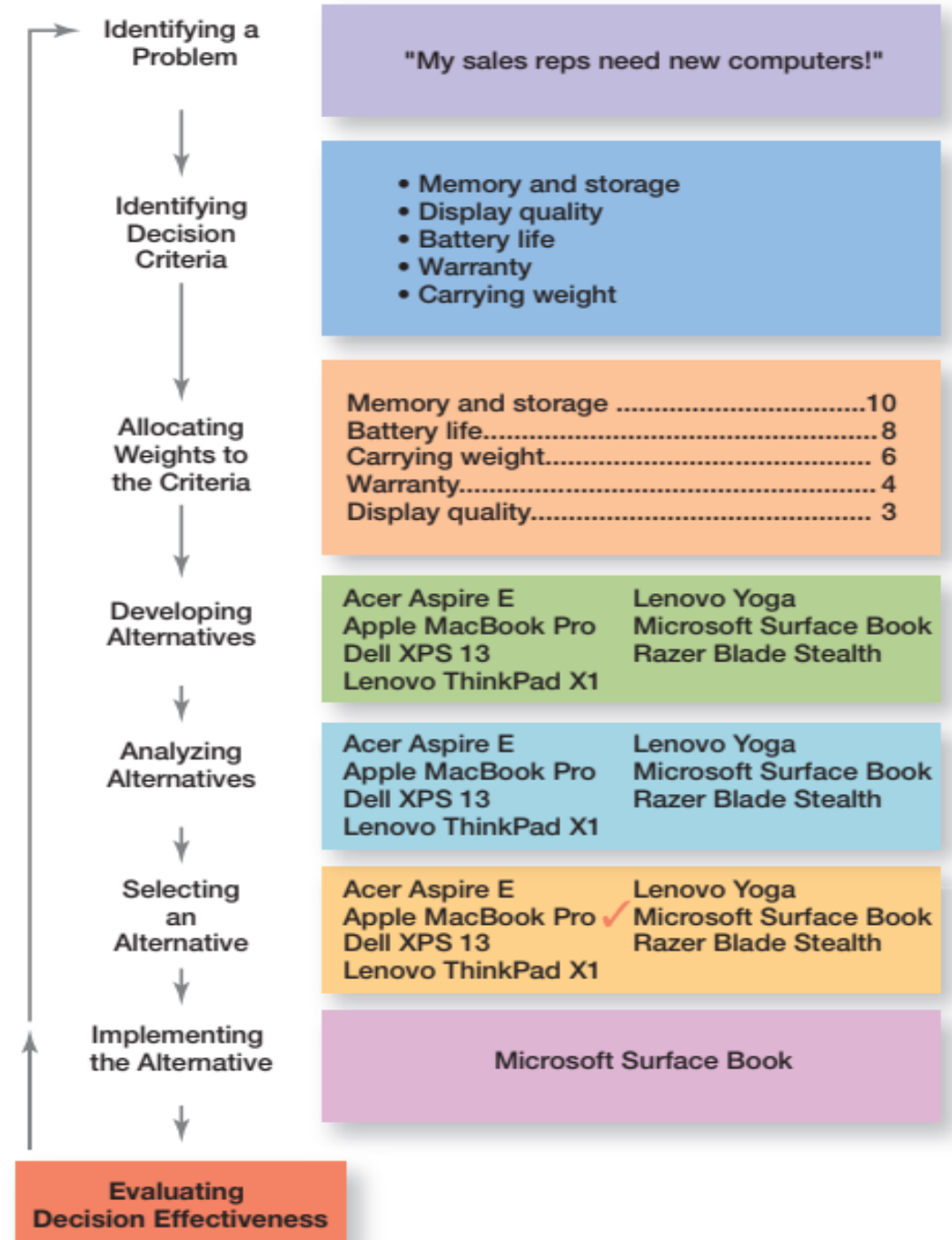
- ❖ rozbor,
- ❖ cílem je poznání a správné pochopení podmínek pro realizaci sekvenčních manažerských funkcí.
- ❖ proces zjištění a hodnocení realizovatelnosti, účelnosti a účinnosti provedení jednotlivých manažerských funkcí.
- ❖ vytváří podklad pro další paralelní manažerské funkce, např. rozhodování a implementace.

Co je rozhodování

- ❖ **Proces výběru** z několika přípustných variant pro řešení problému.
- ❖ Výsledek rozhodování závisí na **kvalifikačním a profesním profilu** managera a také na **osobních vlastnostech a zájmech** těch, co rozhodují.

Rozhodovací proces

1. Identifikace problému
2. Analýza a formulace problému
3. Tvorba variant řešení
4. Stanovení kritérií hodnocení variant
5. Hodnocení a výběr varianty



Dva základní typy rozhodování

1. Strukturované problémy => programové rozhodování
2. Nestrukturované problémy => neprogramové rozhodování

Strukturované problémy => programové rozhodování

- **Problémy** dobře **známé**, **snadno rozpoznatelné** a **jednoduché** na vyřešení.
- Řeší se pomocí tzv. programových rozhodování, to jsou rutinní a opakující se rozhodování.
- Řešení je obvykle hned jasné, nebo zredukováno do několika variant, které se v minulosti osvědčily.
- Využíváme **zavedené postupy** (přesně dané), **pravidla** (co se může nebo nemůže), nebo **podnikové směrnice** (všeobecné parametry nebo návod jak postupovat), které nám napomáhají v rozhodování a podle kterých se řídíme.
- **Příklad:** vytížení výrobní linky; postup, jak se zachovat k zákazníkovi, pokud chce vrátit nebo reklamovat zboží.

Nestrukturované problémy a neprogramové rozhodování

- Problémy **nové nebo neobvyklé**, pro které buď nemáme dostatek informací nebo nejsou jednoznačné při rozhodování o řešení.
- Řeší se pomocí tzv. neprogramových rozhodování, které jsou **jedinečné a neopakující se**.
- Rozhodování vyžaduje najít **řešení „na míru“**.
- **Příklad:** inovace; změny v legislativě, které ovlivní fungování podniku.

Implementace

- Implementací se rozumí převedení přijatého rozhodnutí nebo vybrané varianty řešení do reality.
- Můžou nastat problémy při implementaci hlavně ze strany přijetí změn zaměstnanci:
 - Ne všechna rozhodnutí jsou přivítána pozitivně, hlavně pokud mají negativní dopady (snížení odměn/platů, propouštění).
 - Někteří lidé nemají rádi změny.
 - Důležitá je komunikace nastávajících změn manažery směrem k zaměstnancům – viz přednáška 7

Samostatná práce na seminární práci

6. Uvedte, jak budou nastaveny kontrolní mechanismy ve společnosti

- *Jak se bude hodnotit výkonnost pracovníků, četnost hodnocení, prostor pro zlepšení apod. Jak bude prováděna kontrola ve smyslu, zda firma dosahuje stanovených cílů, zjišťování odchylek (příčin) jak pro top, middle, low management.*



Zdroje

- <https://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6.php?l=09&projection&p=19>
- <https://www.cbsesamplepapers.info/cbse/cbse-class-12-case-studies-in-business-studies-controlling>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2020). *Management, ebook, global edition*. Pearson Education, Limited