

Prezentace 1

6BZAM1

Základy managementu

PhDr. Jan Závodný Pospíšil, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Povaha, smysl a praxe managementu



Management – co to je?

- Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností
 - *Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které nemohli dosáhnout jako jednotlivci, stalo se řízení nezbytným pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a množství organizovaných skupin se neustále zvětšovalo, vzrůstal význam manažerů a managementu.*



Management – definice

- Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů, nebo jiná, která uvádí, že řízením rozumíme dosahování cílů prostřednictvím lidí ve formálně organizovaných skupinách.
- Proces managementu lze tedy definovat také jako proces plánování, organizování, vedení (personalistika) a kontrolování lidí a jejich činnosti uvnitř organizace způsobem, který zajišťuje dosažení stanovených cílů.



Management – definice

E. Dale, J. Hays (USA)

"Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí.,,

K. H. Chung (USA)

"Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů.,,

K. Müller (SRN)

"Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, plánování, organizování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd."



Management – definice

S. P. Robins (USA)

"Management je oblast studia (výzkumu a analýz), která se věnuje stanovení postupů jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.,,

J. A. Pearce, R. B. Robinson (USA)

"Management je proces optimalizace využívání lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.



3 různé reality managementu

- specifická aktivita
- skupina řídících pracovníků
- vědní disciplína (?)



Management jako vědní disciplína

- Jako vědní disciplína management neposkytuje nezvratná fakta
- Doporučení managementu jsou proměnlivá, protože jsou ve spojení s realitou a do jisté míry se mění
- Management neposkytuje univerzální návody či principy
- Opírá se o poznatky z více vědních disciplín - ekonomie, matematiky, psychologie a dalších
- Management v sobě obsahuje také prvky umění, které souvisí s individuálními schopnostmi manažera



Management jako vědní disciplína

- Peter Drucker zastává názor, že management není v pravém slova smyslu vědou, je to spíše praktická činnost a přirovnává management k medicíně - např. pro pečlivé stanovení diagnózy je třeba zvážit mnoho faktorů a okolností - ne jen použít standardní postupy. úspěšný lékař je ten, kdo pacienta vyléčí, úspěšný manager je ten, jehož podnik prosperuje.



Kdo je to manager?

- Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření nebo ustavení realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi.
- *S jakými manažery jste se již setkali? Jak se chovali? Je něco jako typický český manažer?*
- *Jaké jsou podle vás kompetence manažera? (Bude probíráno v dalších hodinách)*



Je manager zároveň leader (vůdce)?

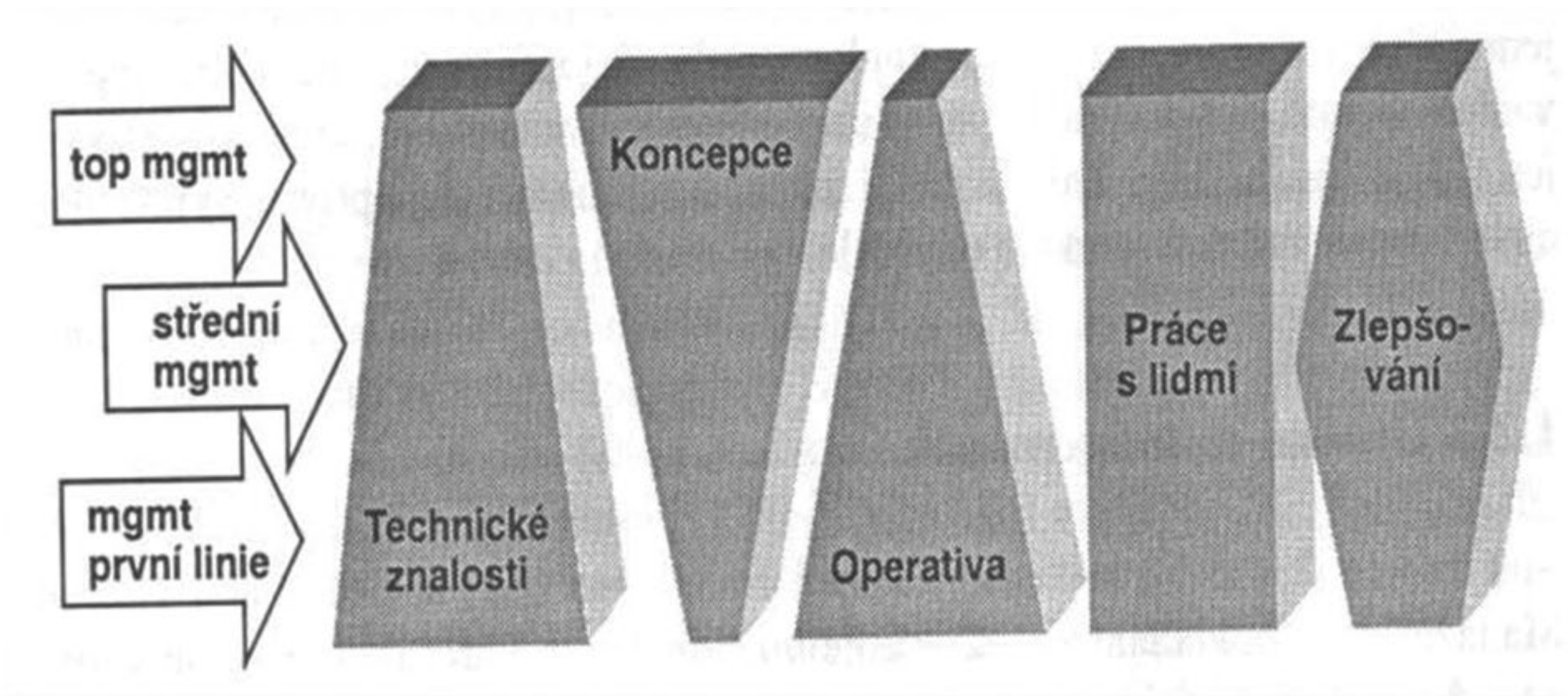
- Úkolem lídra je definovat současnou realitu a kam se má dojít. Vše okolo je management. Manažer je správce systému a dohlížitel. Řídí zdroje, zadává úkoly, koordinuje. Vůdce oproti manažerovi má vliv na vnitřní motivaci lidí a inspiruje. Lidmi je následován. Aby byl pravým vůdcem, musí vyzařovat rysy, které způsobují, že jej lidé následují.
- Lídr má jasnou vizi, vykresluje cíl a lidé jej následují také proto, že mu věří a jsou vnitřně ztotožnění s jeho vizemi a ideály. Dokáže pozorně naslouchat, je přístupný pro všechny, je empatický. Vyznačuje se komunikativností, schopností vcítit se a podpořit. Komunikuje především na hluboké vnitřní úrovni, kde se střetávají jádra lidského já, bez hraní rolí, bez přetvářek.



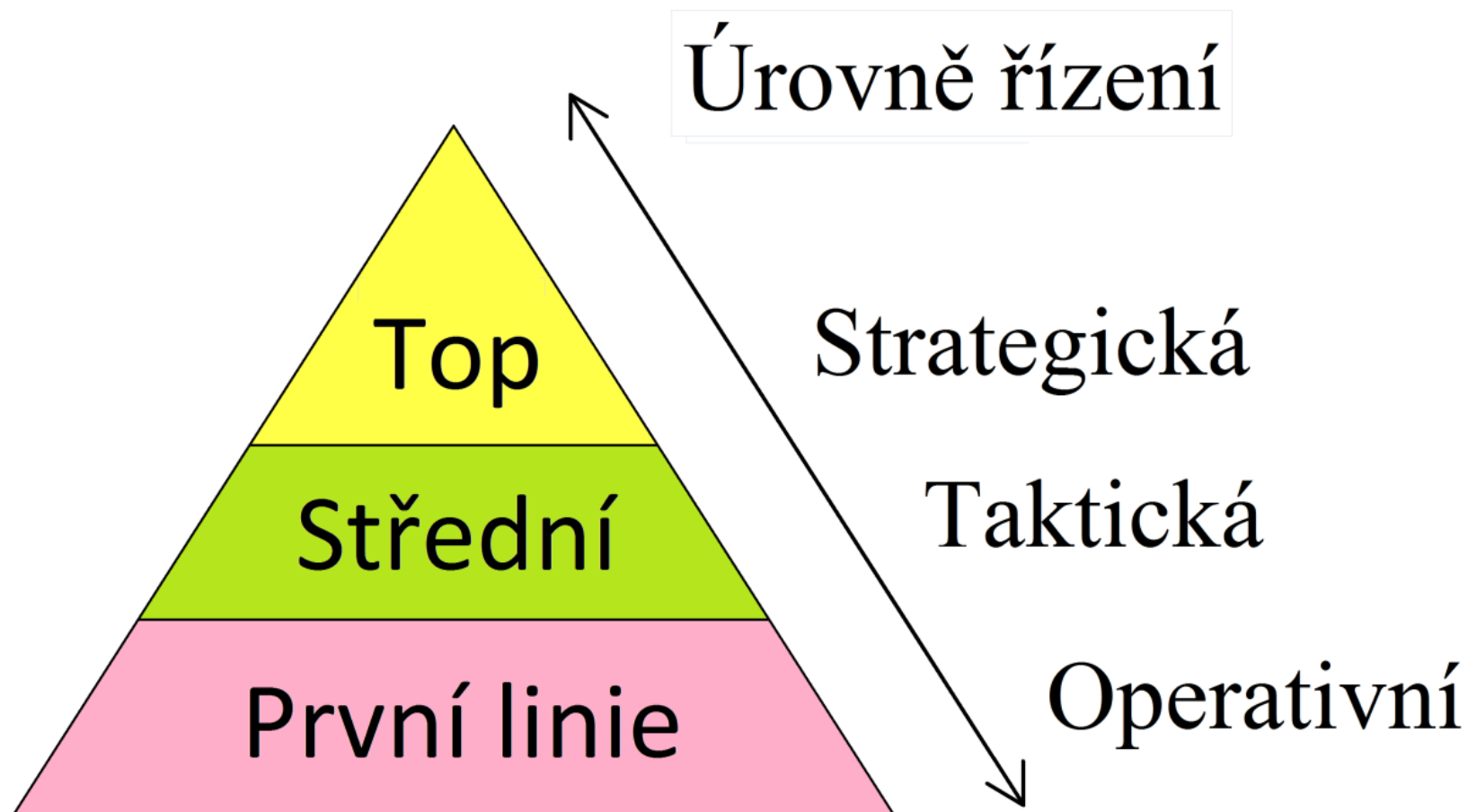
Manažeři a úrovně managementu

- Vrcholový management – top management – nejvyšší řídící pracovníci organizace, jejich postavení a kompetence obvykle specifikují statutární dokumenty organizace
- Střední úroveň – middle management – řídící pracovníci štábních útvarů či nižších liniových útvarů (*o organizačních strukturách bude řeč opět později v hodinách*)
- Základní úroveň – lower management – management první linie - nejnižší úroveň, kdy manažer řídí výkonné pracovníky.

Činnosti manažerů dle úrovně



Typické manažerské činnosti dle úrovně





Jak řídit lidi?

- *"If you wanna hire great people and have them stay working for you, you have to let them make a lot of decisions and you have to be run by ideas not hierarchy. The best ideas have to win, otherwise good people don't stay."*

Steve Jobs



Otázky k procvičení

- Podle jakého kritéria se rozdělují definice managementu?
- Vysvětlete pojem manažer.
- Jaký je rozdíl mezi manažerem, vlastníkem a leaderem?
- Uved'te tři základní úrovně manažerů v organizaci.
- Charakterizujte jednotlivé druhy manažerských dovedností.
- Co to je analýza „4 E“?



Klíčová slova

- Povaha, smysl a praxe managementu, management a podnikání, vnitřní a vnější vlivy v managementu, stakeholders, management jako vědecká disciplína, manažer, úrovně managementu



Použitá literatura, zdroje:

- Veber, Jaromír, 1953- Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita / Praha : Management Press, 2009
- BĚLOHLÁVEK, František et al. Management. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. viii, 724 s. Business books. ISBN 80-251-0396-X.

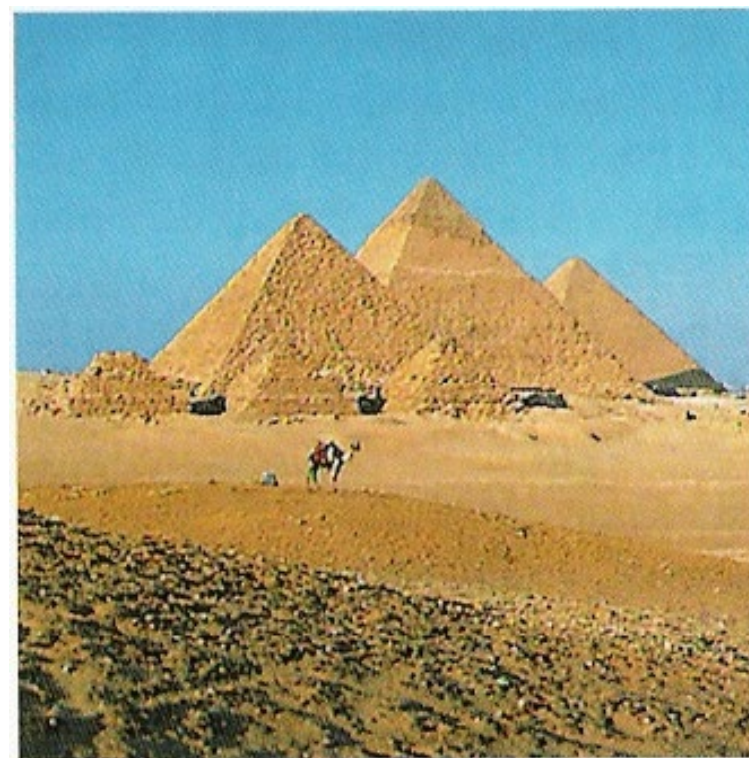
Vývojové směry v managementu



Historie managementu

Prvopočátky managementu?

- Všude tam, kde lidská činnost směřovala k organizovanému úsilí, je možno najít kořeny managementu...
- Církev
- Stavba pyramid
- Budování nilských kanálů
- Stavba Velké čínské zdi





Historie managementu

Opravdový začátek vývoje managementu:

- období rozvoje dělby práce v období I. průmyslové revoluce, tedy do prvního desetiletí 19. století, kdy dochází k silnému rozvoji tovární výroby.
- James Montgomery (autor prvního manažerského textu)
- Robert Owen
- James Watt
- *zlepšování kvality výroby zejména účelnou kvalifikační přípravou dělníků i mistrů*



Historie managementu

přelom 19.-20. století

- H. R. Towne
 - *dobrý inženýr by měl být zároveň dobrým ekonomem*
- *"nepříliš vzdělaní" průkopníci průmyslové praxe:*
- Cornelius Vanderbilt, John P. Morgan, John D. Rockefeller a další
 - prosazovali myšlenky managementu spíše intuitivně
 - postupovali metodou pokusů a omylů doplněnou o pragmatické zkušenosti



Školy přístupu k managementu

- Na základě přístupů k organizaci někteří autoři vytvořili teorie organizace. Jsou známy jako klasické teorie, neoklasické teorie a moderní teorie organizace.



Klasické teorie

Klasické teorie vycházejí z tradičního myšlení. Tyto teorie byly poprvé předloženy v roce 1900 a zahrnovaly původ a původní myšlenky managementu. Klasické teorie se věnovaly především autoritě nadřízených, cílům, pravidlům a ekonomickým činnostem. Teorie se obecně dělí na

1. Byrokratické řízení
2. Vědecký management
3. Procesní řízení



1) Byrokratické řízení

- Byrokratický model se vyvinul proto, že někteří lidé chtěli ovládat ostatní v podnikání a dalších činnostech.
- Organizovali lidi a materiál k dosažení cíle pro svůj osobní prospěch.
- Formální podobu této teorii dal německý sociolog Max Weber, který věřil, že byrokracie je ideální zbraní k využití lidských a materiálních zdrojů.
- Jedná se o model organizace, který se vyznačuje rozsáhlou a složitou atmosférou s neosobním odstupem od lidských zdrojů.
- Důležitými rysy byrokracie jsou pravidla a předpisy.



2) Vědecké řízení

- Vědeckou teorii řízení navrhl F. W. Taylor. Řízení bylo založeno výhradně na schopnostech jednotlivců. F. W. Taylor se snažil zjistit základní principy řízení pomocí studia času a práce, podrobné analýzy, šetření a plánování přidělování práce.
- Je známý jako vědecký management, protože pro přidělování práce a přidělování konkrétních pracovních míst se používají systematizované poznatky.
- O mzdě a odměně atd. se má rozhodovat podle pracovního výkonu jednotlivců.



3) Procesní řízení

- Procesní řízení navrhl Henry Fayol, který v něm přesně definoval technické, obchodní, finanční zabezpečení, účetnictví a manažerské činnosti.
- Henry Fayol ve své knize "Obecné a průmyslové řízení", vydané v roce 1916, popsal administrativu jako hlavní složku řízení, která má zvláštní rysy teorie - hierarchii, formální organizaci a organizované skupiny.
- Řekl, že manažer má právo vykonávat manažerské funkce a může uplatňovat své uvážení, aby dosáhl toho, že se věci dějí prostřednictvím lidí a s lidmi. Zaměstnanci jsou řízeni a kontrolováni manažery.
- Procesní řízení propagovali H. Simon, L. F. Luwick, L. Gulick, G. Terry a někteří další, kteří poukazovali na to, že důležitými funkcemi řízení jsou plánování, organizování, motivování, koordinování a kontrola.



Neoklasické teorie řízení

1/3

- Hnutí za lidské vztahy se vyvinulo jako reakce na tvrdou, autoritářskou strukturu klasické teorie.
- Zabývalo se mnoha problémy, které byly vlastní klasické teorii.
- Nejzávažnější námitkou proti klasické teorii bylo, že vytvářela rigiditu, čímž potlačovala kreativitu, individuální růst a motivaci.
- Neoklasická teorie projevovala skutečný zájem o lidské potřeby.



Neoklasické teorie řízení

2/3

- Jeden z prvních experimentů, který zpochybnil klasický pohled, provedli Mayo a Roethlisberger koncem 20. let 20. století v závodě Western Electric v Hawthornu ve státě Illinois.
- Při manipulaci s podmínkami pracovního prostředí (např. intenzitou osvětlení) zjistili, že jakákoli změna má pozitivní dopad na produktivitu.
- Samotný akt věnování pozornosti zaměstnancům přátelským a neohrožujícím způsobem stačil ke zvýšení výkonu.
- Téměř cokoli zvýší produktivitu. "Důsledek je jasný: inteligentní jednání často přináší výsledky".



Neoklasické teorie řízení

3/3

- Hawthornův experiment je docela znepokojivý, protože "výsledkem je obvykle spousta kolovrátků".
- Pascal se domnívá, že Hawthornův efekt je často nesprávně interpretován. Je to "podobenství o tom, jak výzkumníci (a manažeři) manipulují se zaměstnanci a "hrají si s nimi".
- Jsou z něj vyvozovány chybné závěry, protože představuje panovačný a manipulativní přístup k pracovníkům.



Moderní teorie řízení

- Moderní organizační chování se stalo komplexním. Je syntézou klasických a neoklasických teorií a zároveň zahrnuje technologický vývoj.
- Moderní teorie organizace se dělí na
 1. kvantitativní,
 2. systémové a
 3. kontingenční.



1) Kvantitativní teorie řízení

- Kvantitativní teorie zahrnuje operační výzkum a kvantifikaci problému.
- Analyzuje problémy z kvantifikovatelných hledisek a poskytuje řešení složitých problémů pouze pomocí statistických a matematických modelů, jako je lineární a nelineární programování, teorie her, rozhodovací strom, simulace a pravděpodobnost.
- K řešení problémů managementu se používají počítače.
- Velké množství problémů se řeší pomocí simulačních rovnic a počítačů.



2) Systémová teorie řízení

1/2

- Systém je soubor propojených a vzájemně souvisejících prvků řídicí činnosti.
- Je to uspořádání složek činností vykonávaných za účelem dosažení určitých cílů. Systém má tedy tři složky: uspořádání, cíle a plán.
- Uspořádání je navrženo a naplánováno efektivním způsobem k dosažení cíle. Lidé, materiál a peníze jsou plánovány tak, aby bylo dosaženo cílů organizace.
- V poslední době se dospělo k názoru, že organizace je systém, jehož subsystemy jsou provoz, marketing, finance atd. Kenneth a Boulding přispěli k teorii systémů, aby vytvořili jednotnou, samostatnou a zobecněnou teorii pro jednotlivé obory.



2) Systémová teorie řízení

2/2

- Obchodní nebo průmyslová organizace má systémový přístup k jednotlivcům, postavení organizace, rolím, procesům, zdrojům a cílům, které jsou vzájemně propojeny, aby bylo dosaženo cílů prostřednictvím synergického efektu.
- Systémový přístup se dělí na uzavřené a otevřené systémy.
 - Otevřený systém se skládá ze vstupního transformačního procesu, výstupu, zpětné vazby a prostředí. Organizace je považována za otevřený systém, protože v zájmu přežití neustále interaguje s vnějším prostředím.
 - Uzavřený systém věří ve vnitřní řízení.



Otázky k procvičení

- Jaké školy řadíme do klasického období managementu?
- Odlišuje se zásadně škola vědeckého řízení od školy lidských vztahů? Jestli ano, v čem?
- V čem se odlišují empirické a kvantitativní přístupy?
- Vysvětlete, v čem se vyznačovala změna „trhu dodavatele“ na „trh zákazníka“.
- V jakých oblastech byste využili outsourcing?
- V čem spočívá podstata benchmarkingu?



Klíčová slova

- Vývojové směry managementu, počátky managementu, Montgomery, Owen, Watt, Towne, etapy vývoje, klasický management, psychologicko-sociální přístup, vědecké řízení, správní řízení, byrokratické řízení, škola procesních přístupů, škola systémových přístupů, škola kvantitativních přístupů, koncepce 7S, škola empirických přístupů, moderní management.



Použitá literatura, zdroje:

- VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management Press, 2009.
- BĚLOHLÁVEK, František et al. Management. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. viii, 724 s. Business books. ISBN 80-251-0396-X.

Prostředí managementu



Prostředí managementu

- V managementu je třeba respektovat vliv prostředí.
- Manažeři přitom vychází ze svých vlastních zkušeností, z doporučení, které by měly být ověřeny.
- V úvahu připadají vnitřní podmínky organizace a vnější podmínky organizace.

2 základní typy prostředí:

- Vnitřní
- Vnější



Vnitřní prostředí

- tvrdé prvky: dané hmotnými, hmatatelnými, představitelnými veličinami jako jsou výrobky či služby, technické vybavení, zásoby, finance, organizační struktury apod.
- měkké prvky: nehmotné a těžko představitelné veličiny, ke kterým dochází při jednání, chování, vystupování lidí uvnitř organizace i vně. Dnes jsou více ceněné než tvrdé prvky. Mezi měkké lze řadit také dovednosti, znalosti, pracovní návyky apod.



Vnější prostředí

- vnější okolnosti, které ovlivňují fungování podniku a které s sebou přinášejí příležitosti pro podnik.
- Zároveň obsahuje množství rizikových situací, s nimiž se subjekt střetává (prostředí ekonomické, technické a technologické, demografické, kulturní, politicko-právní a přírodní).
- Jsou představovány okolím, v němž organizace funguje. Klasifikace vnějšího prostředí se nazývá např. PEST. PEST - Politické, ekonomické, sociální a technické vlivy. *PEST podrobněji v jiných hodinách.*
- *V jiných hodinách také SWOT a další nástroje analýzy prostředí organizace.*



Stakeholders - zájmové skupiny

- Zájmové skupiny jsou jedinci, skupiny či jiné firmy nebo organizace nějak svázané s organizací. Je to tedy kdokoliv, kdo nějakým způsobem přichází do kontaktu s vaší firmou a jeho život nebo fungování vaše firma nějakým způsobem ovlivňuje. Je jedno jestli je ovlivnění přímé nebo nepřímé.
- Mohou to být tedy také rodiny vašich zaměstnanců, protože i jejich život je ovlivňován fungováním firmy, její zaměstnanecké politiky a firemní kulturou.



Stakeholders obvykle zahrnují:

- Zákazníky
- Zaměstnance
- Management
- Vlastníky
- Dodavatele
- Veřejný sektor (Public Sector)
- Věřitele
- Partnery (spolupracující společnosti)
- Okolní společnost (CSR - Corporate Social Responsibility)



Základní dělení Stakeholders:

- Interní stakeholders – zaměstnanci, management, vlastníci podílející se přímo na řízení organizace
- Externí stakeholders – jsou všichni ostatní, tedy zákazníci, vlastníci nepodílející se přímo na řízení organizace, dodavatelé, věřitelé, partneři, okolní společnosti - jsou součástí okolního prostředí organizace



Management a podnikání

- Management spočívá v dosahování určených zájmů.
- Z hlediska sledovaných cílů rozlišujeme organizace:
 - podnikatelské - cílem se dosažení pozitivních ekonomických efektů, zejména dosažení zisku, popř. zhodnocení kapitálu, akcií či posílení postavení na trhu.
 - neziskové - sledují jiné záměry než zisk - sociální, kulturní či zdravotní.
- Pojem management byl v minulosti spojován hlavně s podnikatelskými zájmy, ale dnes již víme, že dobří manažeři jsou potřeba i v neziskovém sektoru. Zákon o obchodních korporacích (nahradil částečně Obchodní zákoník) vymezuje pojem podnikání:
„soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“.



Úkoly managementu v podnikání

1. určit předmět podnikání (v čem podnikat)
2. stanovit a získat přiměřené zdroje (s čím podnikat)
3. vymezit postupy, pravidla, kritéria podnikání (jak podnikat)



Management, podnikání a vlivy

- V podnikání musí každý manažer v procesu řízení využívat, ovlivňovat a respektovat
 - vnitřní faktory
 - vnější faktory



Vnitřní faktory

- Finanční zabezpečení firmy (výše vlastního kapitálu, zadluženost firmy, likvidita firmy,...)
- Zaměstnanci (vzdělání, schopnosti, loajalita, adaptabilita, komunikace, disciplína,...)
- Know-how (znalosti, zkušenosti, zvládnutí technologií, licence, image firmy,...)
- Technické zabezpečení (stroje, zařízení, budovy, technologie,...)



Vnější faktory

1/3

1. Zákazníci
2. Konkurence
3. Dodavatelé
4. Vývoj vědy a techniky
5. Situace v regionu
 - a) Infrastruktura bankovní, dopravní, telekomunikace
 - b) Situace na trhu práce
 - c) Postavení a vztahy k obci



Vnější faktory

2/3

1. Ekonomické faktory

- a) účetní předpisy
- b) daně a daňová soustava
- c) cenová pravidla
- d) devizové kurzy
- e) úvěrové podmínky
- f) celní předpisy
- g) makroekonomické veličiny (nezaměstnanost, inflace, dovoz a vývoz, HDP)



Vnější faktory

3/3

1. Ostatní legislativa

- a) předpisy v oblasti zdravotního pojištění
- b) ekologické předpisy
- c) bezpečnostní předpisy
- d) požární předpisy
- e) socialní předpisy
- f) hygienické předpisy apod.



Otázky k procvičení

- Zkuste se zamyslet nad tím, pro jaké firmy může být faktor „věková struktura obyvatelstva“ (makroprostředí, sociální okolí) příležitostí a pro jaké ohrožením? Vemte v potaz pravděpodobný vývoj věkové struktury pro příštích 30 let.
- Co je to PESTE (STEPE) analýza?
- Proved'te analýzu odvětví pomocí Porterova modelu pěti sil pro jednoho z mobilních operátorů působícího na trhu v ČR.
- Vysvětlete podstatu koncepce „7 S“ firmy McKinsey.



Klíčová slova

- Analýza SWOT, analýza SLEPTE, Porterův 5faktorový model, faktory externího prostředí, hrozby („Threats“), interní faktory efektivnosti, matice vztahů mezi interními a externími faktory, metodika realizace analýzy SWOT, princip kauzality, princip objektivnosti, princip relevantnosti, princip účelnosti, příležitosti („Opportunities“), silné stránky („Strenghts“), slabé stránky („Weaknesess“), SWOT.



Použitá literatura, zdroje:

- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. xii, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Řízení v turbulentní době. Praha: Management Press, 1994. 215 s. ISBN 80-85603-67-5.

Rozhodování v managementu



Rozhodování



Rozhodování

- významné aktivity, které manažeři v organizacích realizují
- je jádrem řízení a mnohdy je chápáno jako synonymum řízení
- uplatňuje se při jakýchkoli manažerských činnostech
- je procesem výběru mezi alespoň dvěma možnými variantami jednání
- jde o kombinaci vědy a umění rozhodovat



Rozhodování

- nekvalitní rozhodování může být jednou z významných příčin podnikatelského neúspěchu
- význam rozhodování se současně odvíjí i od rozsahu zdrojů (především finančních prostředků), které jsou na rozhodování vázány, resp. o kterých se rozhoduje

PŘEDSTAVÍME SI ZÁKLADNÍ POJMY...



Normativní teorie rozhodování

- poskytuje návody, jak řešit rozhodovací problémy a jaké modely aplikovat tak, aby se dosáhlo žádoucí kvality rozhodnutí
- poskytnutí návodů, jak rozhodovací problémy řešit, jaké modely používat a jakým způsobem – „jak by se to mělo dělat“.



Deskriptivní teorie rozhodování

- zaměřuje se na popis, analýzu a hodnocení již proběhnutých rozhodovacích procesů
- Získávání poznatků o tom, jak rozhodování reálně probíhá; popis, analýza a hodnocení rozhodovacích procesů, jejich průběhu, předností a nedostatků, chování rozhodovatele a dalších subjektů v průběhu rozhodovacího procesu – „jak se to dělá“.



Rozhodovací problém

- problém s více než jednou variantou řešení



Rozhodovací proces

- proces řešení rozhodovacího problému, členěný do více časově návazných fází (etap), které tvoří identifikace rozhodovacího problému, jeho analýza a formulace, tvorba variant rozhodování, stanovení kritérií hodnocení, určení důsledků (dopadů) variant, hodnocení variant a výběr varianty určené k realizaci, realizace zvolené varianty a kontrola výsledků.



Základní typy rozhodovacích problémů

- dobře a špatně strukturované rozhodovací problémy, rozhodovací problémy za jistoty, rizika a nejistoty.



Postoj rozhodovatele k riziku

- averze, neutrální postoj a sklon k riziku projevující se volbou variant s odlišnou mírou rizika



Racionálně-ekonomický model rozhodování

- rozhodování ekonomicky racionálního člověka, maximalizujícího dosažení cílů, založené na systematickém vyhledávání všech variant řešení a na volbě nejlepší varianty (uplatnění principu optimalizace).



Administrativní model rozhodování

- rozhodování reálného rozhodovatele s omezenými informacemi, znalostmi a schopnostmi řešit rozhodovací problémy, založené na hledání a na volbě varianty uspokojující rozhodovatele (uplatňování principu satisfakce).



Dvě stránky rozhodování

Rozhodování probíhá na různých úrovních řízení organizací a má dvě stránky:

- stránku meritorní (věcnou, obsahovou);
- stránku formálně logickou (procedurální).



Meritorní stránka

- odráží odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů, resp. jejich typů
- V závislosti na obsahové náplni se bude lišit rozhodování o výrobním programu, o kapitálových investicích, o uvedení výrobku na trh a jeho marketingové strategii, rozhodování o organizačním uspořádání firmy, o vytvoření společného podniku, o výběru pracovníků na určitá místa atd.
- Každý tento typ rozhodovacího procesu má své specifické rysy, které jsou zdrojem odlišností těchto procesů
- Jednotlivé procesy jsou též předmětem studia různých disciplín, např. rozhodování o marketingové strategii je součástí marketingu, rozhodování o kapitálových investicích je předmětem studia finančního managementu, rozhodovací procesy spojené s výběrem pracovníků studuje personalistika aj.



Meritorní stránka

Odráží odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů – jejich typů. V závislosti na obsahové náplni se jistě vzájemně liší rozhodování

- o výrobním programu,
- o kapitálových investicích,
- o uvedení výrobku na trh a jeho marketingové strategii,
- o organizačním uspořádání firmy,
- o vytvoření společného podniku,
- o výběru pracovníků na určitá místa atd.



Meritorní stránka

Každý tento typ rozhodovacího procesu má své specifické rysy, které jsou zdrojem odlišností těchto procesů. Jednotlivé procesy jsou též předmětem studia různých disciplín, např.

- rozhodování o marketingové strategii je součástí marketingu,
- rozhodování o kapitálových investicích je předmětem studia finančního managementu,
- rozhodovací procesy spojené s výběrem pracovníků studuje personalistika atd.



Stránka formálně logická

Na druhé straně mají však jednotlivé rozhodovací procesy, jejich typy určité společné rysy a vlastnosti, a to bez ohledu na jejich odlišná obsah. To, co jednotlivé rozhodovací procesy spojuje, je určitý rámcový postup, procedura řešení odvíjející se:

- od identifikace problému,
- vyjasňování jeho příčin, cílů řešení,
- vyhodnocení variantních řešení a
- volbu varianty určení k realizaci.



Metody rozhodování

- Metod rozhodování je mnoho, existují knihy, které je popisují, a také naše životní zkušenosti dávají řadu metod k řešení problémů.
- Vybrat si správnou metodu či souhrn metod není jednoduché. Univerzálně lze doporučit jen některé metody.

Metody se v zásadě dělí na:

- a) empirické (zkušenosti, intuice)
- b) exaktní (statistiky, analýzy, simulace, dynamický program)
- c) heuristické – syntéza intuitivního a exaktního rozhodování (fuzzy)



Rozhodovací procesy a problémy



Rozhodovací procesy

- Chápeme jako procesy řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů s více (alespoň dvěma) variantami řešení.
- Jestliže vycházíme z toho, že základním atributem rozhodování je **proces volby**, tj. posuzování jednotlivých variant a výběr rozhodnutí (optimální varianty, resp. varianty určené k realizaci), pak **problémy s jediným řešením** (ať existuje pouze jediné řešení, resp. bylo nalezeno pouze jediné řešení) **nejsou rozhodovacími problémy** a řešení těchto problémů nevyžaduje rozhodovací proces



Problémy

- **Problémy** (ať již rozhodovacího nebo nerozhodovacího charakteru) bychom mohli obecně vymezit existencí **diference** (odchylky) **mezi žádoucím stavem** (*standardem, normou, plánem, tím, co má být*) určité složky okolí rozhodovatele **a jejím skutečným stavem**.
- musí jít o diferenci nežádoucí, tzn. ze skutečný stav je horší než stav žádoucí
- žádoucí stav může přitom vycházet z určitých minulých zkušeností (např. úroveň zásob surovin, resp. rozpracované výroby, která se v minulosti osvědčila)



Problémy

Problémy mohou být:

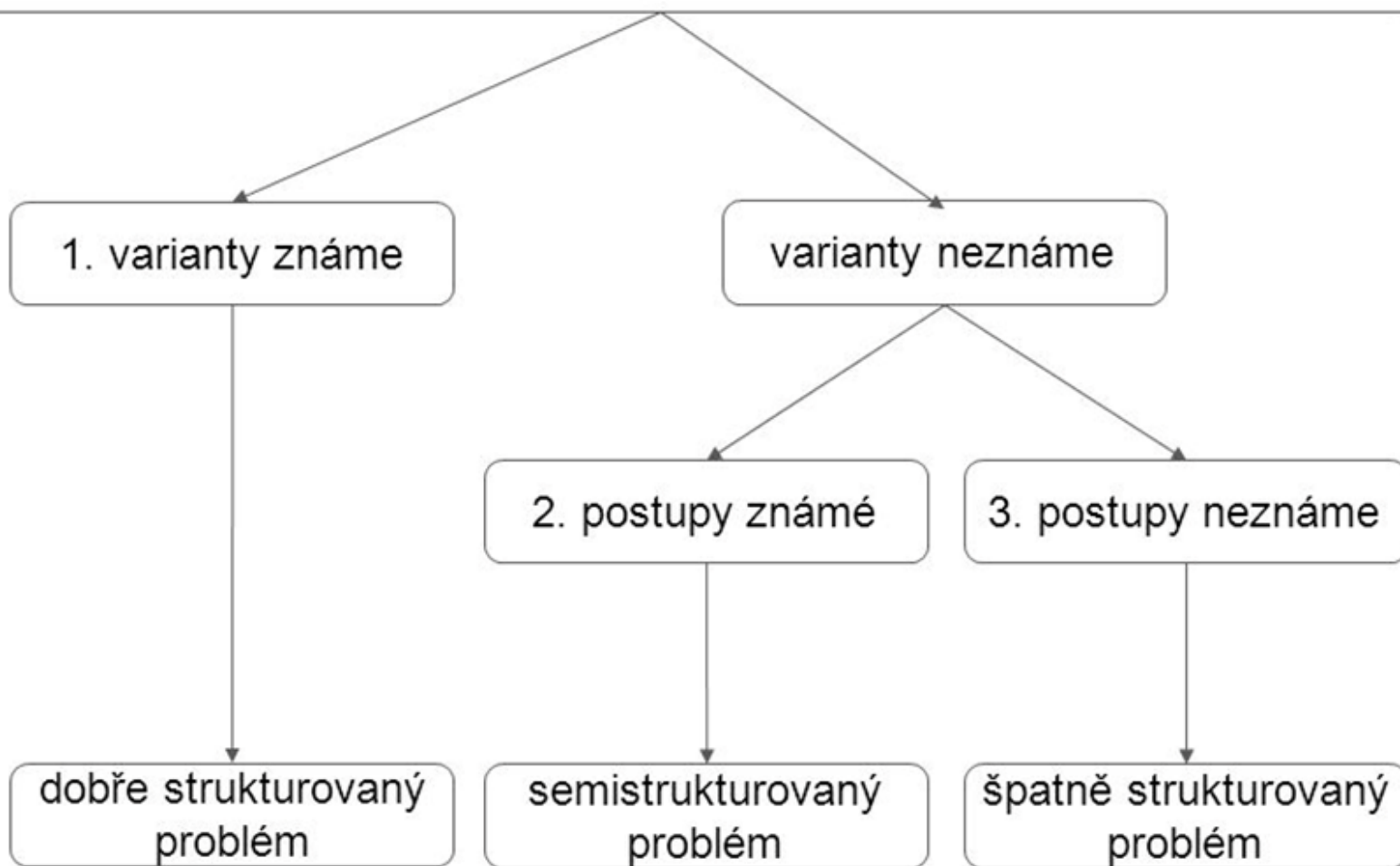
- **reálné** – stupeň důležitosti a naléhavosti
- **potenciální** – reakce na hrozby a příležitosti, prevence

NEBO

- **dobře strukturované** problémy
- **špatně strukturované** (nestrukturované) problémy

Problém a varianty řešení

Případy řešení rozhodovacích problémů z hlediska znalosti variant řešení





Problémy

Špatně strukturované problémy:

- nejasnost v otázce cílů (*čeho se má ve výsledku dosáhnout?*)
 - nejasnost v otázce zadání (*kde problém začíná a končí, jaké jsou jeho hranice?*)
 - nejasnost v algoritmu řešení (*jakým způsobem lze vůbec problém řešit?*).
-
- Uvedené typy nejasností mohou vyplývat z podstaty problému nebo z nepochopení, případně nedostatku znalostí a zkušeností na straně rozhodovatele.



Problémy dle míry strukturovanosti

DOBŘE STRUKTUROVANÉ

- Podnik- vyhotovení výplatních listin; stanovení velikosti objednávky materiálu v hromadné výrobě
- VŠ - rozhodnutí o přijetí uchazečů o studium
- Nemocnice - Příprava pacienta na operaci
- Vládní organizace - Používání služebních automobilů

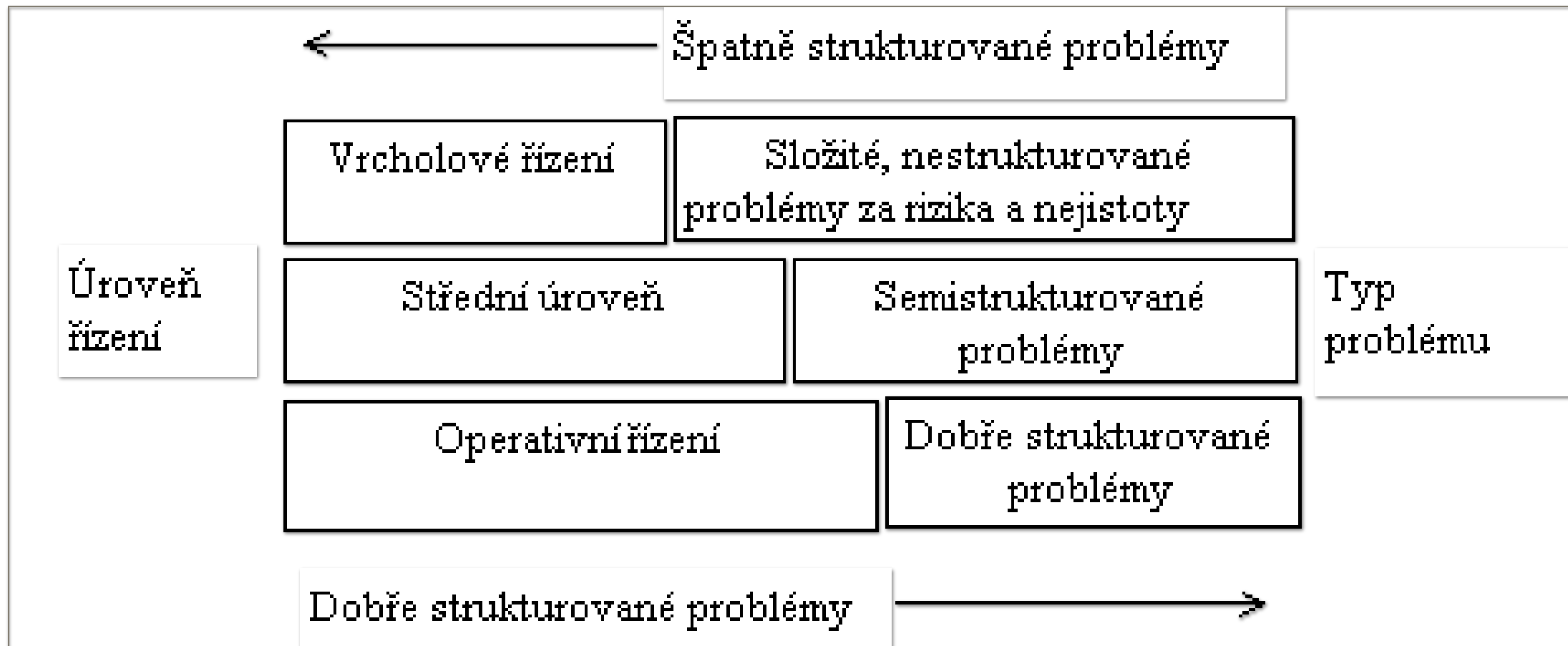


Problémy dle míry strukturovanosti

ŠPATNĚ STRUKTUROVANÉ

- Podnik- zavedení nového výrobku na trh; vytvoření společného podniku
- VŠ - vybavení nové učebny počítači; příprava a zavedení nového studijního programu
- Nemocnice - Reagování na regionální výskyt epidemie
- Vládní organizace - Opatření na snížení inflace

Problémy dle úrovně řízení



Struktura (fáze) rozhodovacích procesů

1. Identifikace problémů.
2. Vymezení problémů (jeho struktura, analýza a jednoznačné definování).
3. Získávání informací.
4. Stanovení cílů řešení, minimálních požadavků (limitních kritérií), které zvolená varianta musí splňovat, a hodnoticích kritérií.
5. Tvorba variant řešení rozhodovacího problému.
6. Stanovení důsledků variant.
7. Analýza variant řešení s využitím limitních kritérií.
8. Hodnocení variant řešení s využitím hodnoticích kritérií a výběr varianty.
9. Stanovení postupu (plánu) řešení problému.
10. Implementace zvolené varianty.
11. Monitorování a kontrola postupu implementace řešení problému zvolenou variantou.



1. Identifikace problémů

- Cílem identifikace problémů je jejich **zjištění** a v případě jejich souběhu pak **stanovení plánu řešení dle priorit**.
- Identifikovat problémy nutné k řešení můžeme mimo jiné na základě provedené **situační analýzy vnitřního a vnějšího prostředí organizace** nebo její části.
- Podle Donnellyho et al. (1995) využívají manažeři pro identifikaci problémů několik indikátorů, jako jsou např. **odchylka od dřívější výkonnosti, odchylka od plánu a vnější kritika**.
- To, že vznikl problém, je tedy možné zjistit, jestliže **existuje rozdíl mezi požadovanými výsledky a skutečností**.



2. Vymezení problémů

- Cílem vymezení problémů je především **identifikovat základní prvky problému** a jeho **klíčové příčiny**.
- Podle Jensena (1978) hledáme při popisu základních prvků problému v souvislosti s problémem odpovědi na otázky „Co“ – předmětová dimenze, „Kde“ – prostorová dimenze, „Kdy“ – časová dimenze, „Kolik“ – kvantitativní dimenze, „Jak závažné“ – kvalitativní dimenze.
- Výstupem této fáze musí být jasná a jednoznačná definice problému, v níž jsou popsány jak výchozí, tak i požadovaný stav.



3. Získávání informací

- Tuto fázi řešení problémů je možné charakterizovat jako **průběžnou**, jelikož může být realizována i v rámci navazujících fází řešení problému.
- Účelem této fáze je **zjištění informací potřebných pro realizaci navazujících fází** především z primárních zdrojů.
- Mezi metody získávání informací z primárních zdrojů řadíme **rozhovory, diskuzi, dotazníky a metodu delfskou**.



4. Stanovení cílů řešení....

1/3

....MINIMÁLNÍCH POŽADAVKŮ (LIMITNÍCH KRITÉRIÍ), KTERÉ ZVOLENÁ VARIANTA MUSÍ SPLŇOVAT, A HODNOTICÍCH KRITÉRIÍ.

- Účelem této fáze je zjistit, jaké cíle povedou ke změně problémové situace.
- Cíl vyjadřuje stav, kterého má být řešením rozhodovacího problému v budoucnu dosaženo. Např. zabezpečit zvýšení poptávky po výrobku XY o 20 % v letech 2017 – 2020.
- Definice cíle musí splňovat zásadu SMART!
- Pro popis cílů, respektive určení, čeho se má dosáhnout, je vhodné hledat odpovědi na následující otázky: **Jakých cílů má být rozhodnutím dosaženo? Kolika cílů musí být minimálně dosaženo?**



SMART cíl

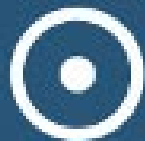
S

M

A

R

T



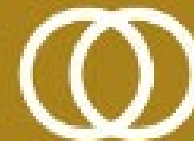
Specific
Specifický



Measurable
Měřitelný



Attainable
Dosažitelný



Relevant
Relevantní/
realistický



Time Based
Časově
specifický



4. Stanovení cílů řešení....

1/3

....MINIMÁLNÍCH POŽADAVKŮ (LIMITNÍCH KRITÉRIÍ), KTERÉ ZVOLENÁ VARIANTA MUSÍ SPLŇOVAT, A HODNOTICÍCH KRITÉRIÍ.

- Účelem této fáze je zjistit, jaké cíle povedou ke změně problémové situace.
- Cíl vyjadřuje stav, kterého má být řešením rozhodovacího problému v budoucnu dosaženo. Např. zabezpečit zvýšení poptávky po výrobku XY o 20 % v letech 2017 – 2020.
- Definice cíle musí splňovat zásadu SMART!
- Pro popis cílů, respektive určení, čeho se má dosáhnout, je vhodné hledat odpovědi na následující otázky: **Jakých cílů má být rozhodnutím dosaženo? Kolika cílů musí být minimálně dosaženo?**



4. Stanovení cílů řešení....

2/3

Dále je účelem stanovit kritéria dvojího typu: limitní (minimální požadavky) a hodnoticí.

- Minimální požadavky jsou **limitní podmínky**, které musí splnit jakékoli přijatelné řešení problému. Požadavky mohou být stanoveny i na základě platné legislativy a standardů (zdraví a bezpečnost, životní prostředí atd.).
- **Hodnoticí kritéria**, podle nichž hodnotíme varianty, musejí vycházet z cílů. Tato kritéria musejí být objektivními metrikami cílů, musejí měřit, jak dobře každá z alternativ splňuje stanovené cíle rozhodování.



4. Stanovení cílů řešení....

3/3

Hodnotící kritéria klasifikujeme podle různých hledisek a to podle:

a) formy vyjádření na:

- **Kvantitativní** – důsledky variant vzhledem ke kritériím jsou vyjádřeny číselně
např. počet obsloužených zákazníků, hodnota tržeb
- **Kvalitativní** – důsledky variant vzhledem ke kritériím jsou vyjádřeny slovně
např. barva výrobku, spokojenost s výukou; dopad na image firmy; ekologická zátěž investičních variant; motivace pracovníků; spokojenost zákazníků

b) typu na:

- **Výnosová** – „čím více, tím lépe“, *např. zisk, tržby, rentabilita, podíl na trhu,*
- **Nákladová** – „čím více, tím hůře“, *např. náklady, ztráty z nekvalitní produkce, spotřeba*



5. Tvorba variant řešení

- Varianty jsou různé akce, které transformují počáteční problémovou situaci na požadovanou.
- Účelem této fáze je definovat minimálně dvě zcela odlišné varianty – uplatnění podstaty rozhodování, tj. principu volby.



6. Stanovení důsledků variant

- Účelem této fáze je stanovení důsledků variant ve vztahu k identifikovaným limitním a hodnoticím kritériím



7. Analýza variant řešení...

- účelem této fáze je analyzovat, zda vytvořené varianty řešení splňují minimální požadavky.
- výsledkem této fáze jsou zvolené varianty, které splňují minimální požadavky na řešení.



8. Hodnocení variant řešení...

- Nejdříve provedeme výběr přístupu a metody pro hodnocení variant.
- Hodnoticím kritériím lze přiřadit váhy odpovídající jejich důležitosti.
- Účelem této fáze je hodnocení variant kvantitativními nebo kvalitativními metodami nebo jejich kombinací.
- Výstupem této fáze je výběr varianty nebo preferenční uspořádání variant.



9. Stanovení postupu řešení problému

- Účelem této fáze je **stanovení jednotlivých kroků** (činností v rámci následujících fází) **řešení problému a alokace zdrojů** (lidských, finančních, hmotných a časových) pro jeho řešení.
- Drucker (1967) uvádí, že přeměna rozhodnutí v činy vyžaduje odpověď na několik otázek:
 - Kdo musí vědět o tomto rozhodnutí?
 - Jaké činnosti musejí být vykonány?
 - Kdo je vykoná?
 - Jaké musejí být činnosti, aby mohly být provedeny lidmi, kteří to umějí?



10. Implementace zvolené varianty

- Účelem této fáze je zvolenou variantu pro řešení zjištěného problému implementovat.
- Postup implementace je nezbytné monitorovat a koordinovat.



11. Monitorování a kontrola...

- Účelem této fáze je **hodnocení reálně dosažených výsledků implementované varianty řešení** a jejich **posuzování vzhledem k předem stanoveným cílům**.
- Monitorování a kontrola (jako sekvenční manažerská funkce) by měla probíhat v pravidelných intervalech.
- Dochází-li k výrazné odchylce výsledků od plánovaných hodnot, je třeba přistoupit k zavedení nápravných opatření, uvažovat o změně varianty, o jiném způsobu implementace nebo vyhodnotit reálnost stanovených cílů.
- Zjištěné **výsledky** v rámci této fáze pak **mohou iniciovat nový rozhodovací proces**.



Rozhodovací procesy

- rozhodovací postup si vždy jednotlivec či kolektiv upravuje dle svého
- uvedené etapy se nemusí dodržet a ani to není nutné a někdy možné (nutnost rychlosti rozhodování)
- V některých situacích a organizacích jsou pro některé standardní situace stanoveny standardní postupy - tzv. metodiky (např. u hasičů, záchranné služby, v kriminalistice, u havárií, požárů apod.)



METODY NA PODPORU ROZHODOVÁNÍ

- Paretova analýza
- Analýza silového pole
- Diagram příčin a důsledků
- Intuitivní metody
- Systematické metody



METODY NA PODPORU ROZHODOVÁNÍ

INTUITIVNÍ METODY

- Burza nápadů (brainstorming)
- Brainwriting
- Delphi metoda
- Gordonova metoda
- Řízená diskuse



METODY NA PODPORU ROZHODOVÁNÍ

SYSTEMATICKÉ METODY

- Metody využívající analogie
 - Nejužívanější metody při tvorbě nových řešení,
 - využívají již známého principu řešení
- Matematicko-logické metody
 - rozčlenění daného jevu na reálně existující prvky a z nich se pak sestavují nové náměty
- Metody alternativních dotazů



Hlavní úskalí při rozhodování

1/4

- Udání nesprávného směru – jak se ptát odborníků, aby odpověděli správně, aby bylo jasno, o jaký problém jde. Odborník nemá takovou odpovědnost jako ten, kdo rozhoduje.
- Špatný vzorek – je zpravidla nebezpečné opřít své rozhodnutí o malý vzorek názorů, poznatků nebo o amatérský průzkum. To se týká expertního dotazování, dotazníkových akcí mezi zákazníky či studia literatury.
- Předpojatost – informace si musíme opatřovat od vhodných osob a ne od lidí, kteří sledují své vlastní cíle. To se někdy těžko odhaduje i odhaluje. Nebezpečná je i naše vlastní předpojatost a ta je přítomna vždy – vidíme věci, jak je chceme vidět.



Hlavní úskalí při rozhodování

2/4

- Průměr – toto slovo má několik významů. Je ošidné spoléhat na průměr, zejména u malého počtu jednotek. Pokud počet jednotek je malý, pak aritmetický průměr (kvocient) bude možná velice vzdálený mediánu (středu) nebo modu (což se právě stává nejčastěji).
- Výběr – znamená potlačování nepříznivých výsledků a preferenci příznivých. Tedy výběr takové metody, která zaručí, že dostaneme spíše příznivé výsledky. Toho se vyvarujeme tím, že je třeba znát a brát v úvahu všechna fakta, včetně nepříznivých či zdánlivě podřadných. Je třeba zvažovat, co je dobré, normální, správné, časté apod. a uvědomit si, že ne vždy tato slova mají při rozhodování odpovídající význam.



Hlavní úskalí při rozhodování

3/4

- Interpretace – fakta, informace lze různě interpretovat. Ať jejich podáním či malou úpravou nebo chápáním. To může být úmyslné nebo neúmyslné, vyplývající z lidské psychiky a rozdílného pohledu na problém k rozhodování.
- Překotné závěry – můžeme je dělat sami, protože uvažujeme jednoduše, iracionálně, příliš rychle, povrchně a zaujatě či předpojatě.
- Zanedbatelný rozdíl a zanedbatelná podobnost – jde o případy, kdy jsou rozdíly buď podceňovány anebo naopak zveličovány (nafukovány) pro zvýšení důležitosti, získání většího vlivu, peněz apod.



Hlavní úskalí při rozhodování

4/4

- Domýšlení – spočívá v přidávání emocionálního obsahu nebo významu tam, kde znění určité poznámky je jasné. Znamená to, že se chceme dopracovat smyslu, který z určité formulace vyplývá, ale nesnažme se vidět v ní více či něco jiného, než v ní opravdu je.
- Status – existence statusu je někdy bariérou mezi podřízeným a nadřízeným. U obou může jít o obavy ze ztráty prestiže, autority, v důsledku projevu nesouhlasu ztráty místa apod.



Rozhodování za rizika a nejistoty 1/3

- Riziko a nejistota je nedílnou součástí většiny rozhodovacích procesů. Výsledky volby mnoha rozhodnutí závisejí na vývoji určitých faktorů, které přesně neznáme.
- *např.: tržní poptávka, výše prodejních cen, nákupní ceny surovin, materiálů a energií, vývoj mezd, úrokové sazby, devizové kurzy, legislativní změny týkající se daňové politiky, ochrany trhu, životního prostředí, války a konflikty v určitých oblastech, nesolventnost obchodních partnerů, ale i živelní pohromy, jako jsou povodně, požáry, zemětřesení aj.*
- Při hodnocení variant a volbě varianty k realizaci vycházíme vždy pouze z určitých předpokladů, prognóz o budoucích hodnotách těchto podstatných faktorů.



Rozhodování za rizika a nejistoty

2/3

- Nejistotu lze tedy chápat jako nemožnost spolehlivého stanovení budoucích hodnot rizikových faktorů ovlivňujících důsledky a účinky volby variant.
- Většina rozhodnutí se uskutečňuje v prostředí, které se vyznačuje nějakým stupněm neurčitosti. Proto každé rozhodování v sobě zahrnuje určité riziko.
- Při rozhodování v podmínkách rizika mohou sice faktické informace existovat, bývají však více či méně nekompletní. Pro zdokonalení rozhodování je možné, např. pomocí matematických modelů, stanovit míru pravděpodobnosti dosažení předpokládaných výsledků. Stejně tak lze využít i subjektivních odhadů, založených na zkušenosti.



Rozhodování za rizika a nejistoty

3/3

Existuje mnoho technik pro zdokonalení rozhodování v podmínkách běžné neurčitosti. Mezi ty nejvýznamnější patří:

- analýza rizika,
- rozhodovací strom,
- teorie preferencí.



Analýza rizika (analýza hrozeb)

Se zabývá především ohodnocením možných rizik různých variant rozhodnutí.

- Každý rozumný rozhodovatel v podmínkách neurčitosti by rád znal **velikost a charakter rizika**, které je s rozhodnutím spojeno. Mezi nedostatky používání tradičního přístupu patří skutečnost, že mnoho z používaných údajů je získáno **pouze pomocí odhadů a jiné jsou založeny na pravděpodobnostech**. Obvyklou praxí je **povolat specialisty** – experty, kteří jsou schopni učinit „nejlepší odhady“.



Rozhodovací strom

- zobrazuje okamžiky rozhodování jako uzly větvení a přiřazuje určitou míru pravděpodobnosti různým možným postupům
- umožňuje vidět přinejmenším hlavní alternativy a to, jak rozhodování o jejich výběru může záviset na budoucích událostech
 - **Příklad:** *Se zaváděním nových výrobků se v podnicích běžně objevují obdobné rozhodovací problémy. Manažer musí rozhodnout, zda instalovat trvalé, ale drahé zařízení, umožňující vyrábět s nejnižšími možnými náklady, nebo levnější provizorní zařízení, na kterém je sice výroba dražší, ale vyžaduje nízké kapitálové investice, což by vedlo k relativně malým ztrátám v případě, že skutečný prodej nového výrobku by byl menší, než se očekávalo. Úlohy tohoto typu jsou řešeny pomocí parametrického lineárního programování.*



Teorie preferencí, teorie utility

1/2

založena na myšlence, že individuální postoje vzhledem k možnému riziku jsou rozdílné

Postoj rozhodovatele (manažera, podnikatele) k riziku:

- Rozhodovatel může mít buď **averzi k riziku**, **sklon k riziku**, nebo **neutrální postoj k riziku**.
 - Rozhodovatel s **averzí k riziku** se snaží vyhnout se volbě značně rizikových variant a vyhledává varianty málo rizikové, které se značnou jistotou zaručují dosažení výsledků, jež jsou pro něj přijatelné.
 - Rozhodovatel s **sklonem k riziku** naopak vyhledává značně rizikové varianty, které mají naději na dosažení zvláště dobrých výsledků, ale jsou spojeny i s vyšším nebezpečím špatných výsledků, či ztrát. Preferuje je před variantami málo rizikovými.
 - U rozhodovatele s **neutrálním postojem k riziku** jsou averze a sklon k riziku ve vzájemné rovnováze.



Teorie preferencí, teorie utility

2/2

Postoj každého rozhodovatele k riziku ovlivňuje více faktorů. K nejvýznamnějším patří:

- jeho osobní založení,
- minulé zkušenosti a
- dále okolí, ve kterém volba rizikových variant probíhá.



Otázky k procvičení

- Vysvětlete podstatu meritorní stránky rozhodování.
- Vysvětlete podstatu formálně-logické stránky rozhodování.
- Charakterizujte rozhodovací proces dle Simona.
- Charakterizujte rozhodovací proces dle Donellyho, Gibsona a Ivanceviche.
- Vysvětlete podstatu dobře strukturovaných rozhodovacích problémů.
- Charakterizujte špatně strukturované rozhodovací problémy.



Klíčová slova

- Organizační hierarchie, rozhodování, teorie rozhodování, rozhodovací problém, rozhodovací proces, riziko, modely rozhodování, metody rozhodování, struktura problémů, SMART cíl, důsledky rozhodování, Paretova analýza, Analýza silového pole, diagram příčin a důsledků, Brainwriting, Delphi metoda, Gordonova metoda, teorie preferencí, teorie utility.



Použitá literatura, zdroje:

- Veber, Jaromír, 1953- Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita / Praha : Management Press, 2009
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Řízení v turbulentní době. Praha: Management Press, 1994. 215 s. ISBN 80-85603-67-5.