

Management – Téma 5

Manažerské rozhodování

Přednáška 1

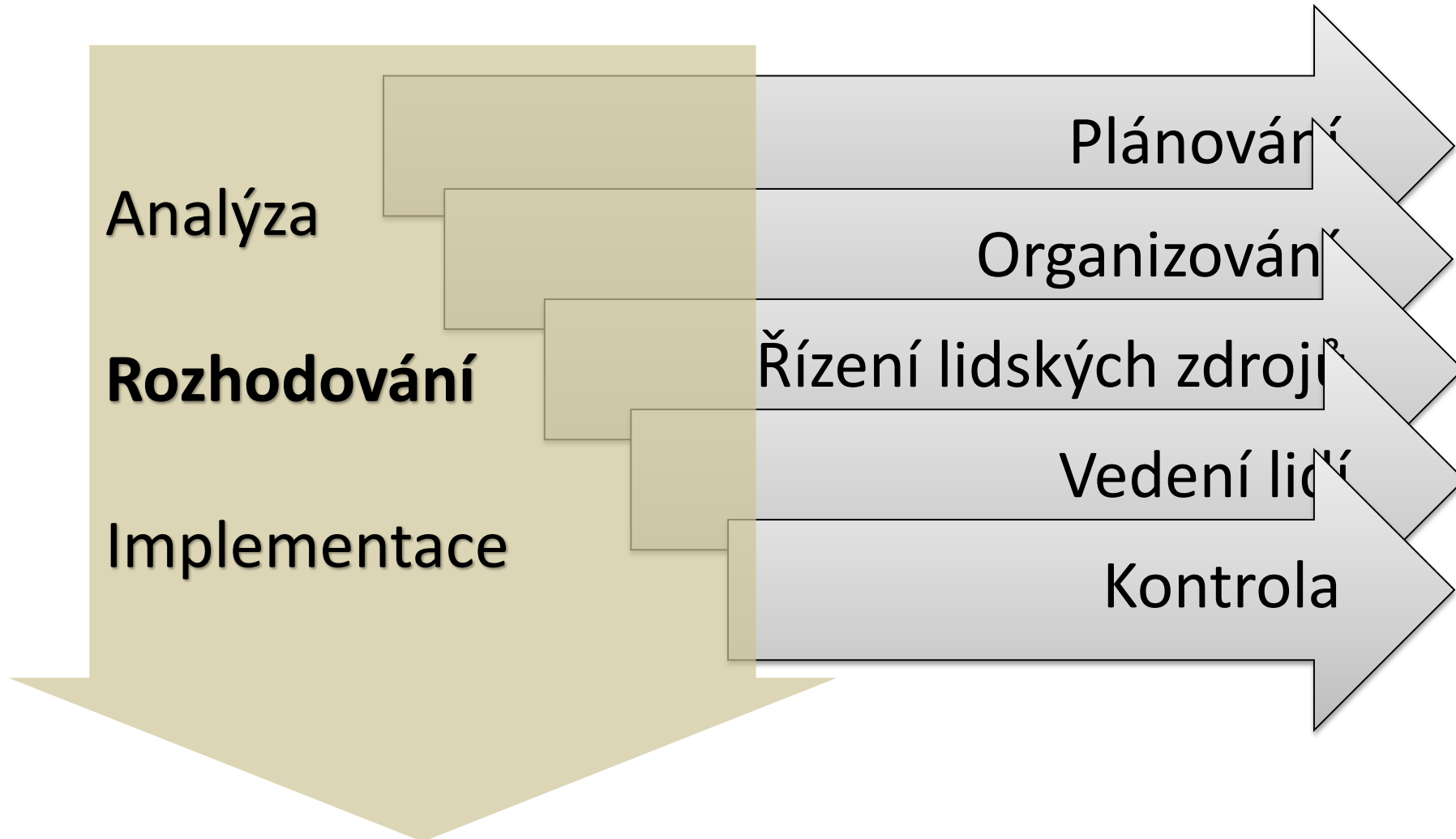
Ing. Jiří Richter, Ph.D.



Obsah přednášky

1. Základy rozhodování
2. Práce s informacemi
3. Skupinové rozhodování

Rozhodování jako manažerská funkce



Rozhodovací proces

1. Identifikace a analýza problému
2. Stanovení cílů řešení,
limitních a hodnoticích kritérií ANALÝZA
3. Tvorba variant řešení a jejich
důsledků ROZHODOVÁNÍ
4. Hodnocení variant a výběr
varianty
5. Implementace zvolené varianty
6. Monitorování a kontrola postupu
implementace KONTROLA

Rozhodovací proces

- | | | |
|----|--|-------------|
| 1. | Identifikace a analýza problému | Přednáška 2 |
| 2. | Stanovení cílů řešení,
limitních a hodnoticích kritérií | |
| 3. | Tvorba variant řešení a jejich
důsledků | Přednáška 3 |
| 4. | Hodnocení variant a výběr
varianty | Přednáška 4 |
| 5. | Implementace zvolené varianty | |
| 6. | Monitorování a kontrola postupu
implementace | |

Obsah přednášky

1. Základy rozhodování
2. Práce s informacemi
3. Skupinové rozhodování

Kde jsou informace potřeba

ÚČEL METODY	METODA	PROBLÉM	ZPŮSOB ZÍSKÁNÍ INFORMACÍ
Analýza vnějšího prostředí	PESTLE	Jak získat objektivní informace o vývoji a trendech?	Obsahová analýza dokumentů
	Metoda scénářů	Jak odhadnout budoucí situaci?	Obsahová analýza dokumentů Skupinová diskuze
	DELPHI	Jak získat názory expertů?	Dotazníkové šetření
Analýza vnitřního prostředí	Benchmarking	Jak najít rozdíly a jejich příčiny?	Obsahová analýza dokumentů Pozorování
	GAP analýza	Jak sledovat nezaznamenané odchylky?	Dotazníkové šetření
	7S	Jak zjistit situaci v organizaci?	Rozhovor Skupinová diskuze
Analýza problému	Dimenzionální analýza	Jak zodpovědět položené otázky?	Obsahová analýza dokumentů Dotazníkové šetření Rozhovor Pozorování
	Kognitivní mapa	Jak vyhodnotit strukturu problému?	Skupinová diskuze
Kauzální analýza	Strom kauzálních vztahů	Jak zjistit příčiny problému?	Rozhovor Skupinová diskuze Pozorování
	Strom problémů	Jak identifikovat dílčí problémy? Jak vyhodnotit jejich vazby?	Rozhovor Skupinová diskuze Pozorování

Charakter dat a informací

Validita a
reliabilita

Úplnost

Srozumitelnost

Objektivita

Charakter dat a informací

Validita a reliabilita

Validita

- Schopnost měřit to co, co chci měřit
- Když mě zajímá úspěšnost vašich střeleb, půjdu se podívat
- Kolik vody se vleze do mé lahve?

Reliabilita

- Schopnost změřit něco stejného opakovaně stejně
- Na dvě stejné otázky dostanu dvě stejné odpovědi
- Do mé lahve se vleze 0,78 - 0,90 - 1,05 - 1,35 litru

Charakter dat a informací

Úplnost

4 z 10 zubařů doporučují žvýkačky

... 6 z 10 kartáček

Maximální rychlost BVP na asfaltu je
180 km/h

... na trávě 80 km/h, na D1 40
km/h

Studenti tráví nejvíce času sportem
a zábavou

... a učením mikroekonomie a
odstraňováním závad na
kolejích

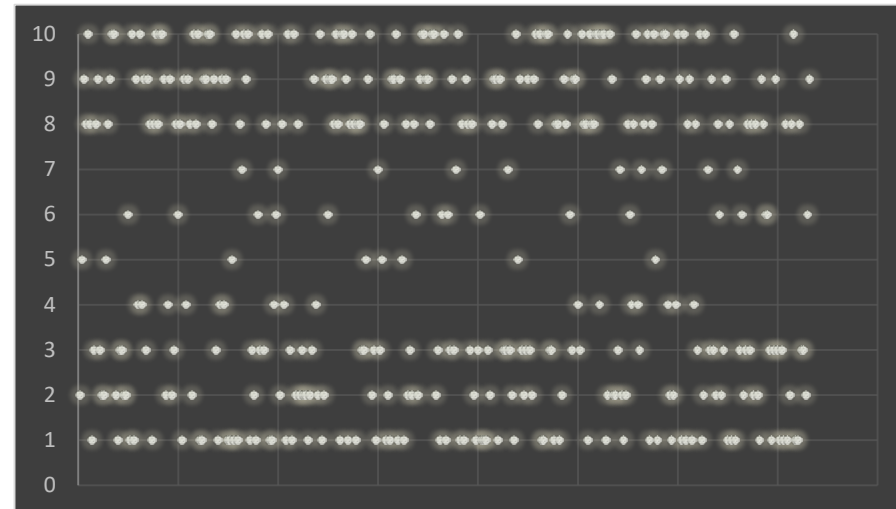
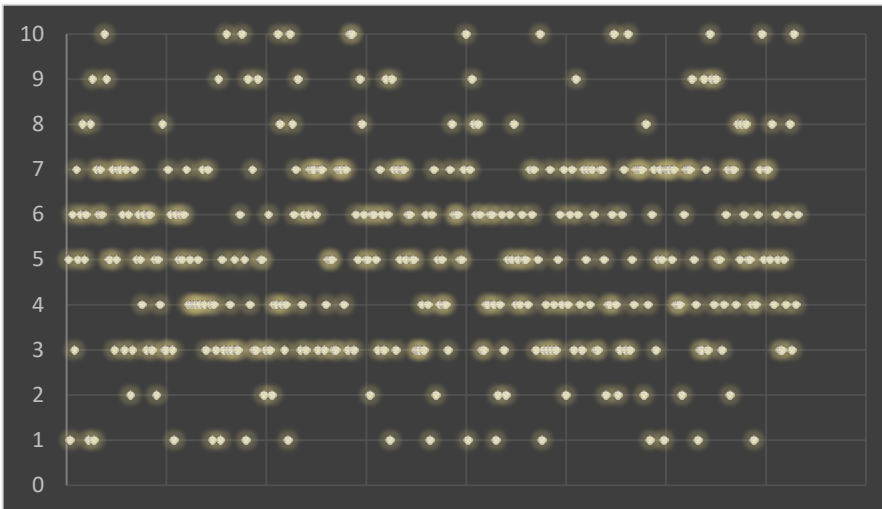
Charakter dat a informací

Srozumitelnost

- Na škále 1-10, kdy
 - 1 = maximálně nespokojen
 - 10 = maximálně spokojen

... hodnotí studenti výuku průměrem 5,20 se směrodatnou odchylkou 2,16.

... hodnotí studenti ubytování průměrem 5,47 se směrodatnou odchylkou 3,41.



Charakter dat a informací

Objektivita

Velitel uvedl v hodnocení, že čet.
Jedlička neumí anglicky

... ten má EN STANAG 3323

Server *truth.wk* tvrdí, že Wakanda je
nejlepší místo k životu

... milion uprchlíků tvrdí opak

Vojín Smrček nastřílel 62%, 85% a
54%

... velitel uznal, že mu dvakrát
foukal silný vítr

Příprava na sběr dat

Než se do toho pustíte...

- Víte, co chcete zjistit?
- Máte zvolenou vhodnou techniku?
- Máte zajištěnu alespoň minimální návratnost?
- Konzultovali jste postup s vedoucím?

Vyberete vhodnou metodu

- Pozorování
- Dotazníkové šetření
- Rozhovor
- Skupinová diskuze
- Obsahová analýza dokumentů

Co lze v datech nalézt

Četnost

- Jak často probíhá nějaký jev?

Význam, závažnost

- Jaká je úroveň daného jevu?
Jak závažný, důležitý je?

Struktura pozorovaného jevu

- Jaké jsou vlastnosti systému?

Vzorce

- Opakující se jevy, témata, mechanismy, vyhledávání obecnějších principů.

Procesy

- Je nějaký řád mezi prvky struktury? Existují nějaké vztahy mezi jednotlivými jevy?

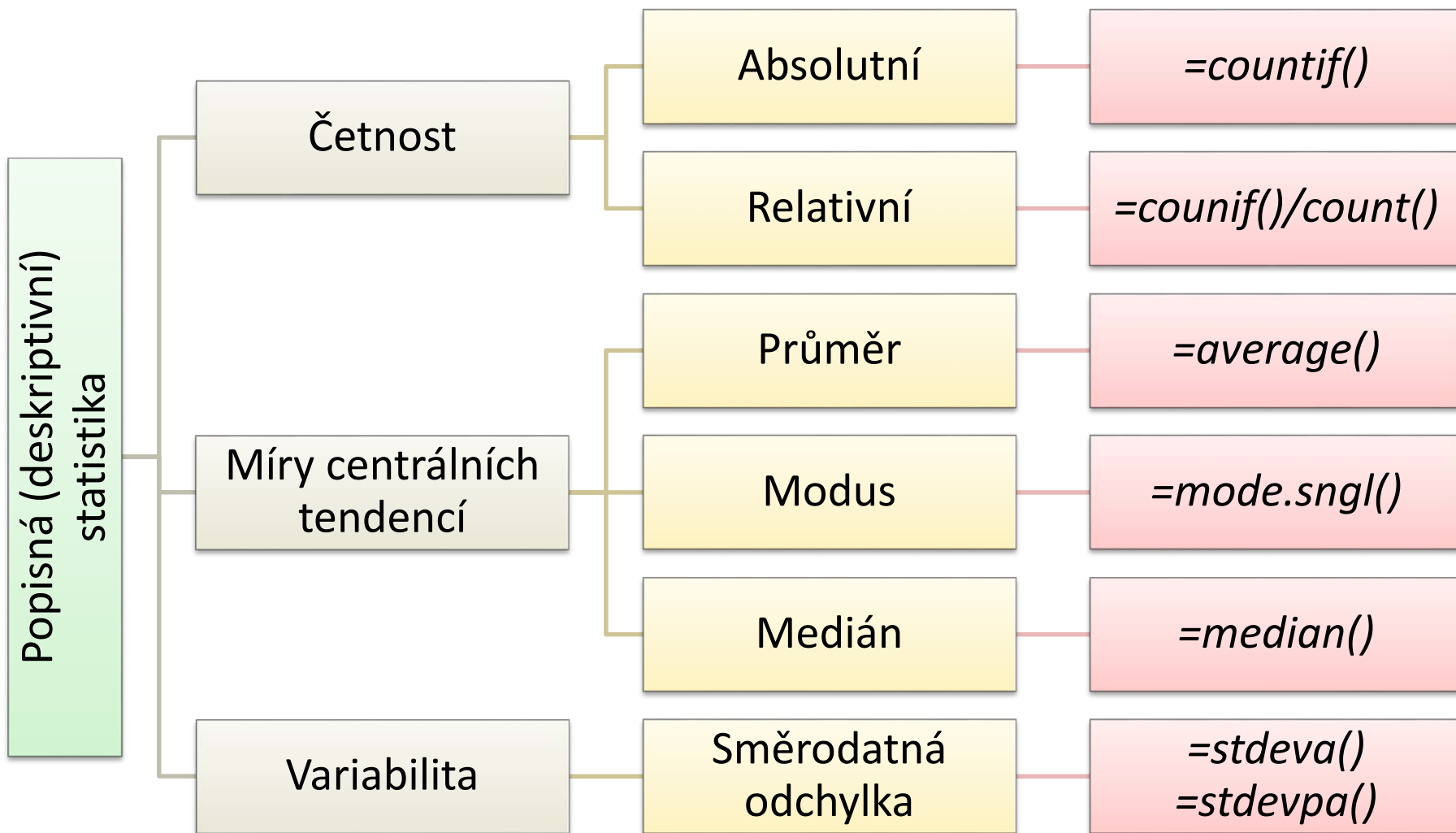
Příčiny

- Jaká je situace, kontext respondenta, okolnosti jevu? Existují nějaké pravidelné rozdíly v jevu dle rozdílných podmínek?

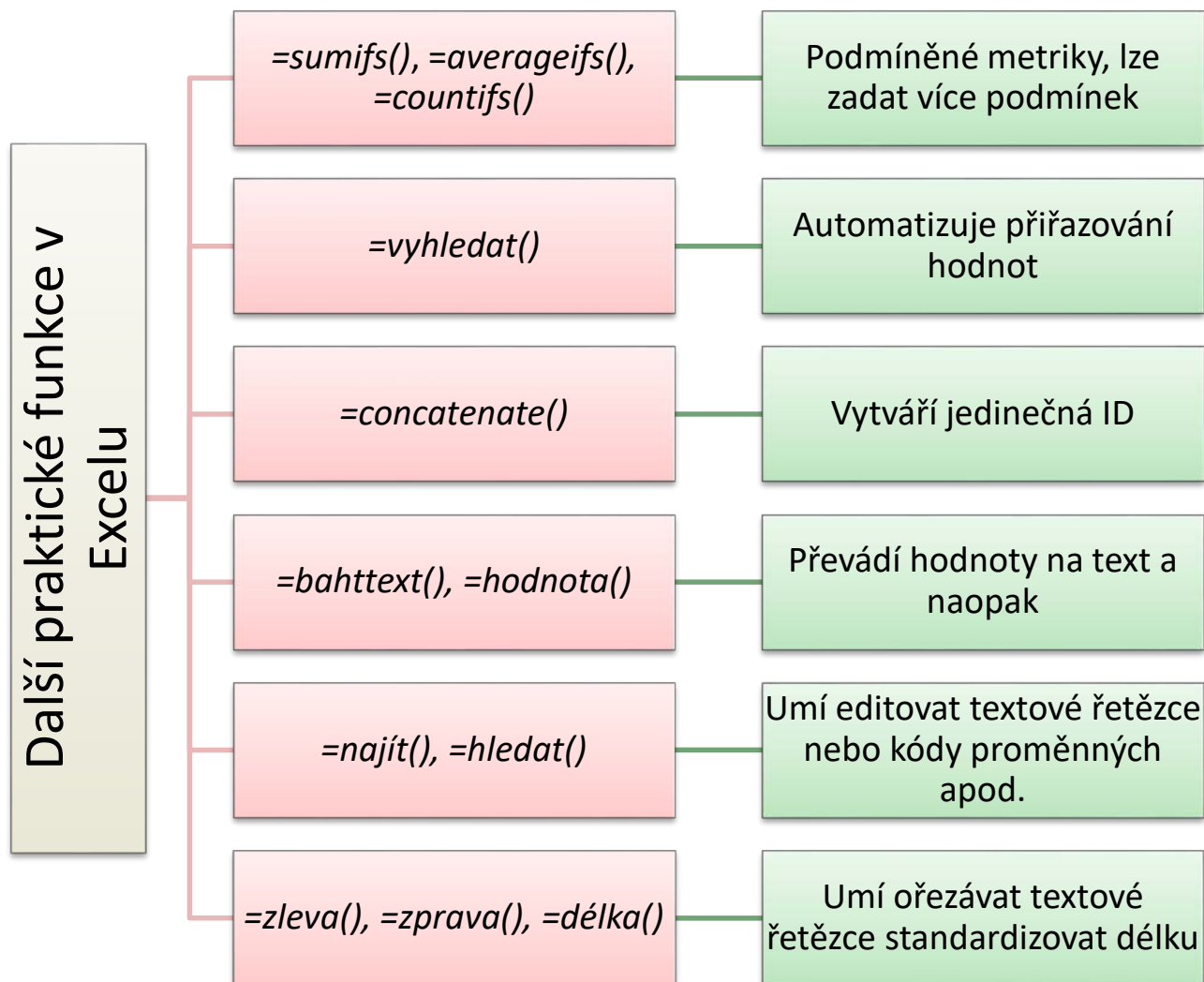
Důsledky

- Jaké jsou následky pozorovaného jevu?

Analýza kvantitativních dat



Analýza kvantitativních dat



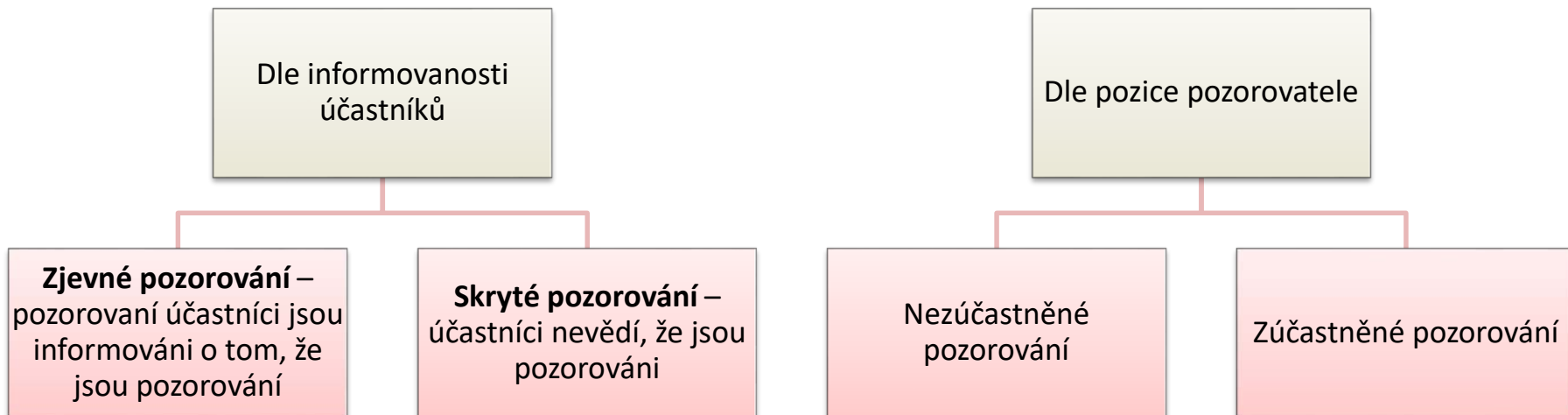
Pozorování

Pozorování

- Záměrné, cílevědomé a plánované sledování právě probíhajících skutečností

Nutno předem stanovit

- Cíl pozorování
- Koho/co chceme pozorovat?
- Jak zaznamenávat výsledky?
- Role pozorovatele



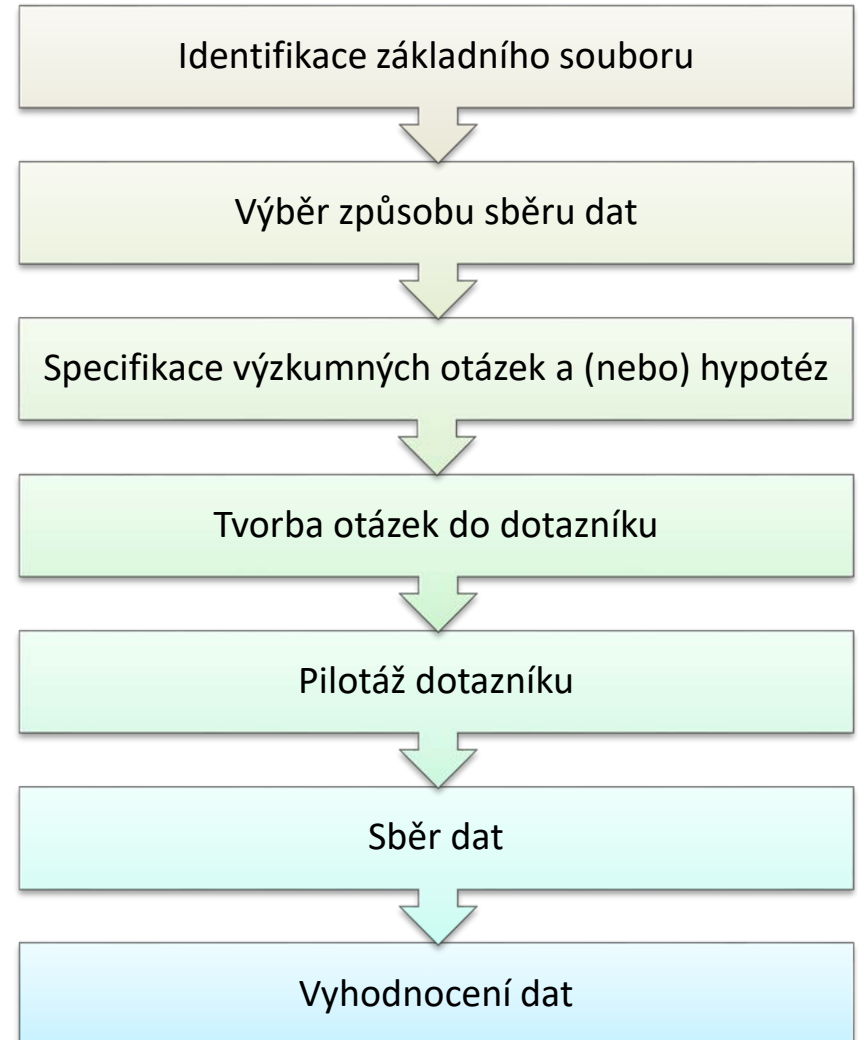
Dotazníkové šetření

Dotazník

- Standardizované písemné interview, založené na přímém či zprostředkovaném kontaktu mezi tazatelem a respondentem

Principy

- Kladeny předem vytvořené otázky
- Zpravidla velký soubor
- Zpravidla statistické vyhodnocení



Otázky v dotazníku

Kam chceš jet o prázdninách?

.....

.....

.....

Kam chceš jet o prázdninách (vyber 1 možnost)?

- ☐ Na hory
- ☐ K moři
- ☐ Na festák

Kam chceš jet o prázdninách (seřaď podle preferencí, 1 = nejvíce, 3 = nejméně)?

- ☐ Na hory
- ☐ K moři
- ☐ Na festák

Jak moc chceš jet o prázdninách na tato místa?

1 = nechci vůbec, 2 = spíše nechci, 3 = může být, 4 = spíše chci, 5 = určitě chci

- ☐ Na hory
- ☐ K moři
- ☐ Na festák

Rozhovor

Rozhovor

- Zprostředkovaná interaktivní metoda získávání dat od respondenta

Před realizací rozhovoru

- O čem bude?
- S kým bude?
- Jak jej realizovat (místo, čas, délka,...)?
- Jaká je vhodná forma?

Typy rozhovorů

Strukturovaný rozhovor

- Struktura, znění i pořadí otázek jsou předem formulovány a stanoveny
- Standardizovaná data (snazší vyhodnocení)
- Menší možnost přizpůsobení se konkrétní situaci, konkrétnímu respondentovi atd.

Nestrukturovaný rozhovor

- Struktura, pořadí ani znění otázek nejsou předem definovány
- Nižší možnost porovnávání odpovědí respondentů mezi sebou - obtížnější vyhodnocení

Polostrukturovaný rozhovor

- Tazatel si připraví soubor témat či obecných otázek, jejichž pořadí a formulace mohou být obměňovány
- Hlavní otázky jsou doplňovány dodatečnými otázkami tazatele, některé připravené otázky mohou být naopak vynechány

Skupinová diskuze

Skupinová diskuze (Focus group)

- Rozhovor šesti až dvanácti účastníků na určité téma
- Vedená moderátorem
- Kumulace a řetězení nápadů, vzájemná interakce a stimulace členů, vzájemná inspirace

Co je nutné zvažovat při přípravě skupinové diskuze

- Čas konání skupinové diskuze
- Výběr účastníků
- Výběr moderátora

Obsahová analýza dokumentů

Obsahová analýza

- Objektivní, systematická a kvantitativní analýza dat a informací, jejich charakteristik, významu a vzájemných vztahů
- Systematický a strukturovaný postup

Fáze obsahové analýzy

- Návrh výzkumu
- Organizace výzkumu
- Výběr dat
- Kódování textu
- Zpracování a ověření výsledků
- Prezentace výsledků

Obsah přednášky

1. Základy rozhodování
2. Práce s informacemi
3. Skupinové rozhodování

Skupinové rozhodování

Míra participace podřízených pracovníků na rozhodování má vliv zejména na následující organizační aspekty

Kvalita rozhodovacích procesů

- Více informací, názorů a pohledů na nastolený problém
- Potenciální konfliktní cíle jednotlivých členů skupiny, neschopnost skupiny dojít ke konsenzu či tzv. skupinové myšlení

Rozvoj lidského potenciálu

- Osvojení nových dovedností, zkušeností a návyků
- Zlepšení mezilidských vztahů
- Zvýšení motivace pracovníků

Čas na řešení rozhodovacích problémů

- S rostoucí mírou participace se zvyšuje časová náročnost nalezení vhodného řešení rozhodovacího problému a naopak

Výhody a nevýhody skupinového rozhodování

Více informací, znalostí,
názorů a zkušeností

Kombinace přístupů a
dovedností

Širší spektrum přístupů
k řešení problému

Lepší pochopení
problému i jeho
implementace při
začlenění podřízených
od počátku

Vyšší přijetí přijatého
řešení

Stimulace myšlení
členů týmu

Motivace pracovníků

Výhody a nevýhody skupinového rozhodování

Časová náročnost

Dominance některých členů skupiny, podřízenost jiných

Prosazování vlastní preferované varianty jednotlivými členy

Zamlčování nesouhlasu, preference konsensu namísto hledání nejlepší varianty

Skupinové myšlení (nadměrná loajalita, cenzurování, poslušnost, konformita)

Možnost „nákazy“ chybami jiných členů skupiny

Možnost vyloučení inovativních řešení hlasováním

Nákladnost a koordinační nároky skupinového rozhodování

Modely stylu rozhodování

Dle charakteristik (vlastností) manažera- rozhodovatele

- Autokratický (autoritativní, direktivní)
- Demokratický (participativní)
- Liberální

Styl rozhodování určený chováním vedoucího

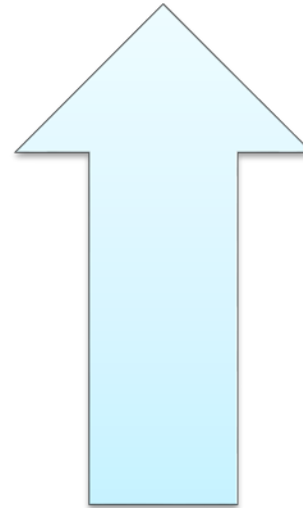
- Model stylu rozhodování podle orientace na pracovníky a na úkoly
- Model manažerské mřížky (Blake a Moutonová)

Situační modely

- Model životního cyklu - situační vedení dle Herseyho a Blancharda
- Model Vertical Dyad Linkage (VDL)
- Model společnosti Korn/Ferry
- Model Vrooma a Yettona
- Fiedlerův kontingenční model

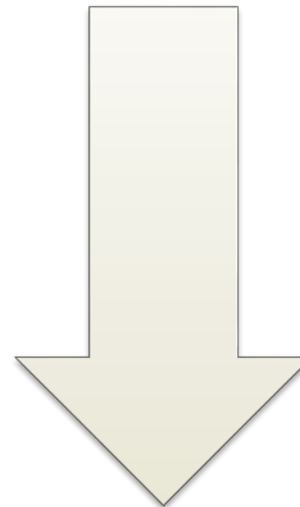
Situační modely

- ❑ Dosavadní modely obsahují předpoklad o jednom univerzálně nejvhodnějším stylu vedení a rozhodování
- ❑ Praxe ukazuje, že zvolený styl rozhodování by měl reflektovat specifika nastalé situace a manažer by měl zvládat dle potřeby přizpůsobovat svůj styl rozhodování konkrétním podmínkám
- ❑ V situacionalistických přístupech je klíčovým předpokladem, že styl rozhodování manažera závisí vedle výše uvedených charakteristik i na kontextu a faktorech dané rozhodovací situace



Pro požadovaný styl je potřeba **vybrat vhodnou osobu**

- Fiedlerův kontingenční model



Styl rozhodování je nutné **přizpůsobit situaci**

- Model stylu podle orientace na vedoucího a podřízené
- Model Vertical Dyad Linkage (VDL)
- Model životního cyklu
- Model společnosti Korn/Ferry
- Model Vrooma a Yettona

Otázky, připomínky?