

## Manažerské funkce - rozhodování

Manažerské funkce jsou považovány za hlavní oblasti, povinnosti resp. skupiny činností manažera. Jsou označovány jako specifické činnosti, které musí vykonávat při plnění pracovních úkolů každý manažer, ať je konkrétní zaměření jeho profese jakékoliv.

Fayol v roce 1916 charakterizoval manažera jako člověka, který se zabývá plánováním, organizováním, koordinací a kontrolou. Od té doby bylo popsáno mnoho variant základních povinností (manažerských funkcí) manažera

Přes snahy mnoha autorů, kteří prováděli klasifikaci manažerských funkcí, od zjednodušeného pojetí (rozlišující 4 funkce) až po velmi podrobné rozlišení (rozlišující 19 funkcí), se ustálilo pojetí Koontze a Weihricha, kteří rozlišují dvě základní skupiny manažerských funkcí jimiž jsou:

- funkce sekvenční - plánování, organizování, personalistika a vedení, kontrola,
- funkce průběžné - analýza, rozhodování, implementace.

Tab. 1. Základní manažerské funkce

Funkce průběžné	Funkce sekvenční			
	Plánování	Organizování	Personalistika a vedení	Kontrola
Analýza				
Rozhodování				
Implementace				

Mezi jednotlivými manažerskými funkcemi existují vzájemné souvislosti a zpětné vazby. Určování cílů je stejně jako plánování rozhodovacím procesem. Zjistí-li se při plánování, že určitý cíl nelze dosáhnout, musí se tento cíl korigovat. Předpokladem pro výkon všech funkcí je výměna informací a komunikace.

Z věcného hlediska se činnosti, které vykonávají manažeři, ještě rozdělují na **činnosti odborně - technické, personální a administrativní**.

## Rozhodování

Rozhodování je průběžná manažerská funkce, proces řešení rozhodovacích problémů, tj. výběr jednoho z více možných řešení. Rozhodovací procesy probíhají v plánování, organizování, vedení i kontrole. Podle stupně řízení se rozlišují rozhodovací procesy operativní, taktické a strategické.

Předmětem operativního rozhodování na základním stupni řízení jsou zpravidla dobře strukturované rozhodovací problémy, na vyšších stupních řízení se často vyskytují špatně strukturované rozhodovací problémy, pro něž nemají rozhodovatelé standardní postupy.

Každý rozhodovací proces má dvě stránky:

- meritorní stránka (věcná, obsahová)
- procedurální stránka (metodická, formálně – logická)

Významným faktorem ovlivňujícím rozhodování manažerů je jejich postoj k riziku, který je chápán jako ochota nebo neochota rozhodovat v podmínkách rizika a neurčitosti. Mladí manažeři, ženy a manažeři na vyšších stupních řízení ochotněji podstupují vyšší rizika než

osoby a manažeři na nižších stupních řízeních. Manažeři, kteří podstupují rozhodování za rizika ochotně, jsou označováni jako hazardéři, naproti tomu manažeři, kteří se riziku vyhýbají, jsou označováni jako odpůrci rizika. Zkušení manažeři rozlišují riziko nevyhnutelné, riziko únosné a riziko neúnosné.

### **Rozhodovací analýza**

Je jedna z nejdůležitějších metod rozhodování, je označována za metodu normativní, protože se zaměřuje na formální stránku rozhodovacího procesu a doporučuje obecný, nejvhodnější způsob řešení rozhodovacích problémů. V literatuře se je možno setkat se dvěma přístupy, které charakterizují kroky rozhodovací analýzy – zjednodušené pojetí rozlišuje čtyři kroky, podrobnější osm a jsou to:

1. identifikace problému - 1
2. stanovení kritérií rozhodování - 2
3. stanovení vah kritérií - 2
4. vypracování návrhů alternativ rozhodnutí - 3
5. analýza a zhodnocení alternativ - 3
6. výběr nejvhodnější alternativy - 3
7. implementace rozhodnutí - 4
8. zhodnocení rozhodnutí - 4

### **Metody řešení problémů**

Podle toho, zda při rozhodování uplatňujeme hledisko subjektivní, rozlišujeme rozhodování individuální, kdy rozhodují jednotlivci, a týmové (skupinové), kdy rozhodují různé týmy odborníků (komise, pracovní skupiny, řídicí orgány).

Týmové rozhodování je zpravidla nákladnější, časově náročnější a nemusí vyústit vždy v optimální řešení, jsou-li v týmu skupiny s protichůdnými zájmy. Podmínkami úspěchu jsou správná volba členů skupiny a použití vhodné metody skupinového řešení problémů. Tyto metody jsou:

- brainstorming
- graf příčin a důsledků („rybí páteř“)
- šestislovný graf
- nominální skupinová technika
- delphi metoda