

10. Management v podniku

a) podnik jako systém

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

Management obsahuje:

- **-řízení** – tedy usměrňování prvků a činností v soustavách k dosahování stanovených cílů při co nejlepším poměru výstupů k vstupům. Řízení obsahuje plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu, přičemž tyto činnosti jsou propojeny s rozhodováním a komunikací.
- **personální (manažerské) zajišťování** – dosahování stanovených cílů určených vlastníky dané soustavy (podniku, neziskové organizace aj.)
- **interdisciplinární nauku** – která čerpá z různých společenských a přírodních věd a která doporučuje používat osvědčené zobecněné metody dosahování cílů.
- **umění** – dané individuálními vrozenými i získanými schopnostmi manažerů, např. intuice, umění riskovat, jednat s lidmi, umění předvídat, řešit konflikty, uspořádávat chaotické situace aj.

Vývoj managementu

- 1. etapa vědecký (klasický) management
- 2. etapa psychologicko – sociální přístupy
- 3. etapa management 30. – 70. let
- 4. etapa soudobý management

b) manažerské činnosti

Manažer – profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů, které mu organizační jednotka svěřila (v případě, že manažer není současně podnikatelem) včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zjištění. Při své práci využívá kolektiv pracovníků.

Manažer a podnikatel

- 1) **manažer- podnikatel (vlastník)** → u menších firem, kdy vlastník firmy je současně ředitelem
- 2) **manažer – vlastník (podnikatel)** → manažeři nenesou riziko podnikání jako podnikatel, vlastník může být zcela mimo řídicí proces (vlastník má svého manažera a nemusí o firmě v podstatě nic vědět)

Vývojové etapy vzniku manažerské profese

- **1. Etapa** - pouze vlastník
- **2. Etapa** - vlastník - zaměstnanec (výkonné činnosti)
- **3. Etapa** - vlastník - manažer (řídicí činnosti) - zaměstnanec

1. Manažerské úrovně

- manažer 1. linie (manažer základního článku)
- manažer 2. linie (manažer středního článku)
- vrcholový manažer (top manažer)

Manažer 1. linie

jsou přímými nadřízenými zaměstnanců. Odpovídají za přidělování úkolů zaměstnancům. Kontrolují práci zaměstnanců, získávají informace od zaměstnanců, přijímají stížnosti zaměstnanců. Informují střední manažery a navrhují jim řešení problémů. Jsou zpravidla podřízeni vedoucímu středního článku. Jejich úkolem je sladovat zájmy podniku jako celku. U manažerů 1. linie jsou vedle lidských dovedností velmi významné technické znalosti a dovednosti.

Příklady profesí manažerů 1. linie: mistři, vedoucí malých prodejen, vedoucí dílen.....

Manažer 2. linie

funkce manažerů 2. linie je vytvořena u velkých podniků. Zde tvoří prostředníky mezi top manažery a manažery základního článku. Vzhledem k tomu, že tvoří prostředníky je jejich základním úkolem sběr, třídění, zpracovávání a předávání informací od nižšího článku řízení vyššímu článku řízení a transformace informací vyššího článku řízení pro potřeby příslušného nižšího článku řízení. Velmi významné jsou u nich lidské dovednosti (např. jednat s lidmi a získávat je). Mezi jejich činnosti patří např. péče o design výrobku, tvorba cen, zajišťování propagace a reklamy, určovat prostředky podpory prodeje, určování distribučních cest, zlepšování obchodně technických služeb aj.

Příklady profesí manažerů 2. linie: vedoucí závodů, vedoucí odborných útvarů na závodech aj.

Vrcholový manažer

vrcholoví manažeři zpravidla přebírají místo vlastníků odpovědnost za úspěšný rozvoj podniku. Zejména u akciových společností s roztržštěným vlastnictvím mezi značný počet minoritních vlastníků vrcholoví manažeři v podstatě spojují funkci vlastníků a manažerů. Jejich činnost spočívá především v tvorbě koncepcí. Rozhodují především o perspektivních rozvojových záměrech (o vývoji nových výrobků, o zásadních změnách v regionálním rozmístění odbytu, o zásadních investicích, o spolupráci s jinými firmami, o změnách v řízení aj.).

Příklady profesí vrcholových manažerů: většinou se nazývají ředitelé nebo generální ředitelé a jim přímo podřízení pracovníci (ředitelé techničtí, výrobní, ekonomičtí, obchodní, personální).

Členění manažerských funkcí:

- **plánování** – manažer stanovuje cíle a zároveň postupy k jejich dosažení
- **organizování** – manažer potřebuje k zajištění cílů provést řadu činností – stanoví a uspořádá role lidí (těmto rolím přidělí konkrétní práce), manažer zajišťuje sdružování lidí do vhodných pracovních skupin, firemních útvarů, vymezuje jejich vztahy a tím vzniká tzv. organizační struktura.

- **výběr a rozmíst'ování pracovníků** – v této manažerské funkci řídí pracovník vybírá a získává konkrétní pracovníky do své organizační struktury, aby plnili vymezené role. Součástí této funkce je i hodnocení podřízených.
- **vedení lidí** – mezi lidmi ve firmě vznikají vzájemné vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce. Tyto vztahy musí vedoucí pracovník řídit, přímo či nepřímo usměrňovat tak, aby lidé ve firmě plnili vytyčené úkoly.
- **kontrola** – kontrola hodnotí kvalitu a kvantitu průběžných a konečných výsledků a vyvodí příslušné závěry.

Těmto funkcím říkáme **sekvenční funkce** (měly by být vykonávány v uvedené posloupnosti a nikoliv zpřeházeně).

Mezi další manažerské funkce patří ještě:

- **analýzování problémů**
- **rozhodování**
- **koordinace při realizaci**

Tyto funkce nazýváme **průběžné funkce** a prostupují všemi funkcemi sekvenčními.

c) organizační struktura podniku

ORGANIZOVÁNÍ

- zajišťuje dosažení stanovených cílů pomocí specializace a koordinace prací a lidí, je třeba vymezit pravomoci a odpovědnosti (kompetence)

Proces organizování:

- 1) **identifikace činnosti** – je třeba vědět co udělat
 - 2) **seskupení vymezených činností podle určitých kritérií**
 - činnosti jsou přiřazeny útvarům
 - seskupování činností a jejich přiřazení určitým organizačním útvarům může být prováděno z různých hledisek:
 - funkční – podle obsahu činnosti bez ohledu na to, ke kterému výrobku se vztahují
 - výrobové členění – podle druhů výrobků, každý výrobek má svůj útvar
 - hledisko konečné určení činnosti – podle okruhu zákazníků (útvar maloobchodního prodeje), podle umístění
 - 3) **stanovení a přiřazení rolí lidí** – kolik lidí a jaké konkrétní úkoly budou plnit
- na základě seskupování činností vzniká tzv. organizační struktura, která vyjadřuje formu trvalého uspořádání činností (výhoda – pro činnosti opakované, úspora času)
- organizační struktura – soubor prvků (útvarů) a vazeb mezi nimi

třídění organizačních struktur

1. hledisko formálnosti

- **formální struktura** – organizační struktura je oficiálně deklarována (např. v organizačním řádu firmy) a je tedy jednoznačná nadřízenost a podřízenost, činnosti, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých vedoucích a celých útvarů
- **neformální struktura** – neformální struktury vznikají ve firmách spontánně a jsou tvořeny skupinkami lidí společných zájmů. V neformálních strukturách bývají také vedoucí osobnosti, ostatními uznávané autority, ovšem tito vedoucí nejsou nikým jmenováni.

2. hledisko druhu sdružování činností

- **funkcionální struktura** – preferuje funkční specializaci útvarů
- výrobní struktura – dává přednost výrobní (předmětné) specializaci (každý druh výrobku má svůj útvar, který zajišťuje pro tento výrobek- od marketingu, přes vývoj, zásobování, výrobu až po prodej)
Typickým příkladem je divizionální uspořádání. Toto uspořádání je oblíbené především u velkých firem s rozmanitou podnikatelskou činností (tzv. diversifikace výroby)
- **ostatní účelové struktury** – jsou doplňkovou formou uspořádání ke dvěma předchozím. Jedná se o organizační struktury "šité na míru" a odpovídající konkrétním potřebám konkrétní firmy.
Příkladem je členění organizace do útvarů podle odběratelů (např. obchodní firma má útvar specializovaný na velkoobchodní prodej a útvar specializovaný na maloobchod), nebo podle dodavatelů (útvar zajišťující nákup ze zahraničí a útvar nákupu v tuzemsku), nebo podle teritoriálního určení prodeje (útvar prodeje v tuzemsku a útvar pro vývoz na Slovensko)

3. hledisko rozhodovací pravomoci

- **liniové struktury** – jsou založeny na principu jediného vedoucího (tzn. že každý pracovník se zodpovídá za svou práci jedinému konkrétnímu vedoucímu) a na přímé odpovědnosti a pravomoci.
- **štábní struktury** – přímá rozhodovací pravomoc není v organizační struktuře postačujícím prvkem. Vedoucí (a to především vrcholové vedoucí ze špičky organizační pyramidy) potřebují pro své kvalifikované rozhodování podporu a radu od specializovaných odborných "štábů", tedy útvarů, které nemají žádnou rozhodovací a řídicí pravomoc a jsou pouze pomocníky pro liniiovou strukturu (např. ředitel potřebuje sekretářku, která mu píše korespondenci, organizuje pracovní čas aj.)
- **liniově štábní struktury** – účelovou kombinací obou předchozích typů organizačních struktur je struktura, ve které rozhodující řídicí pravomocí stále zůstávají na liniiovém řízení, ale jejich pomocné štáby mají také určité přesně vymezené řídicí kompetence (nejsou tedy už pouhými poradci, ale získávají určitou pravomoc a odpovědnost).
- **cílově programové struktury** – je u nich porušena zásada jediného odpovědného vedoucího, tzn. že jeden pracovník může být zároveň podřízen dvěma a více

vedoucím. Už z tohoto popisu je jasné, že řízení v těchto strukturách je velmi obtížné a vyžaduje řadu podrobných organizačních zásahů.

Typickým příkladem těchto struktur je **struktura maticová**.

4. hledisko míry centralizace

- **centralizované** – pravomoci a odpovědnosti jsou soustředěny centrálně v rukou omezeného okruhu vedoucích, kteří rozhodují všechna důležitá i nedůležitá řídicí rozhodnutí
- **decentralizované** – pravomoci a odpovědnosti jsou delegovány na výrazně větší okruh vedoucích a vrcholové vedení přebírá především funkci kontrolní a koordinační.

5. hledisko počtu řídicích úrovní

- ploché struktury – každý vedoucí má velké rozpětí řízení (má hodně podřízených), proto je v organizaci málo řídicích úrovní a organizační schéma má podobu široké a ploché pyramidy
- úzké struktury – pokud má každý vedoucí málo podřízených (alespoň dva), má organizační struktura o stejném počtu pracovníků jako struktura předchozí podobu úzké a vysoké pyramidy.

6. hledisko časového trvání

- **dočasné** – typické např. pro cílově programové struktury
- **trvalé** – především liniově štábní struktury

Faktory ovlivňující volbu organizované struktury

v praxi jsou organizační struktury rozmanitější, kombinují se a doplňují, záleží na záměrech top managementu

a) **vnitřní faktory** – velikost firmy, technické vybavení, strojové vybavení, teritoriální umístění (závody)

b) **vnější faktory** – objektivní, protože firma je nemůže ovlivnit; legislativní možnosti, stabilita podnikatelského okolí, stav ekonomiky v zemi, inflace

c) **vliv rozvojové etapy firmy**

- **první etapa firmy**: po založení firmy, je vhodná struktura funkcionálního typu
- **druhá etapa firmy**: firma našla místo na trhu a rozvíjí další podnikatelské faktory, struktura funkcionálního typu
- **třetí etapa firmy**: etapa rozptýlení (diverzifikace) výrobního programu → rozšíření výroby (sortimentu), výrobová organizační struktura

d) složky řízení

Řízení je usměrňování prvků a činnosti v soustavách k dosahování stanovených cílů při co nejlepším poměru výstupů k vstupům. Řízení obsahuje plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu, přičemž tyto činnosti jsou propojeny rozhodováním a komunikací.

Schematicky lze vyjádřit tuto skutečnost takto:

1. plánování + komunikace a rozhodování při plánování
2. organizování + komunikace a rozhodování při organizování
3. vedení lidí + komunikace a rozhodování při vedení lidí
4. kontrola + komunikace a rozhodování při kontrole

e) styly řízení

byrokratický styl – řízení vychází pouze z řídicích aktů vyššího stupně a z příkazů nadřízených, které manažer poněkud konkretizuje a v konkrétnější podobě nařizuje podřízeným. Možnosti zlepšení práce a vlastní formy plnění úkolů nepromýšlí. Pečlivě kontroluje plnění příkazů. Svou práci chápe především jako realizátor příkazů "shora".

autokratický styl – vychází rovněž z řídicích aktů vyššího stupně, v podstatě sám promýšlí nejlepší způsob jejich realizace, nerad přijímá návrhy podřízených. V případě plnění či neplnění úkolů podle svých představ používá systém odměn a trestů.

demokratický (partnerský) styl – manažer se opírá o znalosti a dovednosti svých podřízených, radí se s nimi a bere v úvahu jejich návrhy, netají se tím, že návrh podřízeného je lepší než jeho vlastní. Ponechává si však konečné rozhodnutí o formě řešení, neboť si je vědom své osobní odpovědnosti. Hodnotí s podřízenými plnění úkolů z dílčích etap.

liberální styl – manažer definuje pouze konečný obecný cíl a všechny cesty k jeho dosažení ponechává pouze na podřízených. Do komunikace mezi podřízenými nijak nezasahuje. V průběhu plnění příliš nekontroluje, zajímá se pouze o splnění konečného cíle.

f) osobnost manažera

předpoklady manažerské práce

- vrozené - temperament
 - inteligence
 - potřeba řídit činnosti jiných lidí (mít moc)
 - mít pochopení pro jiné (nadřízené i podřízené)
 - mít potřebu získávat nové poznatky
 - mít smysl pro inovace
- získané - ekonomická kvalifikace
 - poznatky z teorie a praxe managementu
 - znalosti a dovednosti z psychologie
 - dobré fyzické a duševní zdraví
 - dobré vyjadřovací schopnosti
 - určitou míru znalostí daného oboru

charakteristické rysy práce manažera

- **odpovědnost** – odpovídá jednak za svou práci, tedy za práci svěřeného úseku jako celku i za práci všech svých podřízených. Míra úspěchu práce všech přímých podřízených podmiňuje míru úspěchu práce manažera
- **analytické a konceptní myšlení** – dokáže řešení každého problému rozložit na části, tyto části analyzovat a pro každou část problému najít uspokojivé řešení. Dovede dílčí kroky zařazovat do širších souvislostí a domýšlet důsledky plnění svých dílčích úkolů na úspěšnost plnění úkolů celého podniku
- **rozlišování podstatného od nepodstatného** – rozlišuje mezi podstatnými a méně podstatnými úkoly. Preferuje podstatné úkoly, řeší je dříve a věnuje jejich řešení více času a materiálních zdrojů než úkolům méně podstatným. Tento princip se projevuje zejména v manažerově denním rozvrhu práce. Tím udržuje rovnováhu mezi cíli a prostředky na jejich dosahování.
- **manažer jako prostředník** – při podnikání vznikají různé názory na formy dosahování dílčích cílů, které mohou občas přerůst v konflikty. Konflikty uvnitř podniku mohou vyvolávat těžko řešitelné situace. Manažer musí vstupovat do sporů mezi zneprátelenými stranami a zprostředkovávat kompromisní řešení.
- **manažer jako politik, diplomat a reprezentant** – vytváří prostředí vzájemné spolupráce lidí, dovede je přesvědčovat, docilovat efektivní kompromisy mezi zájmy lidí. Je schopen dělit se o moc, ale o své pravomoci se nenechá připravit. Reprezentuje firmu před zákazníky, dodavateli, kontrolními orgány, státními orgány a jinými subjekty.

PLÁNOVÁNÍ

→ proces stanovení cílů řízení činnosti a vhodných cest a prostředků k jejich dosažení ve stanoveném čase

Postup tvorby plánu:

- 1) stanovení cíle
- 2) vymezení cesty, dosažení cíle
- 3) zvolení jedné varianty → plán

Cíle jsou zobrazeny v určité struktuře (strom cílů)

Plány z časového hlediska:

- a) strategické plány (dlouhodobé)
- b) taktické plány (střednědobé)
- c) operativní plány (krátkodobé)

Metoda řízení podle cílů (MBO) → spolupráce

Vztah managementu a marketingu → hlavní cíl je prosperita a zisk, oba používají plánování

VÝBĚR, ROZMÍSTĚNÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

→ vytvořenou organizační strukturu s přidělenými činnostmi obsadit konkrétními lidmi → hlavní náplň **personální práce**. Je to otázka řízení lidských zdrojů (human resource

management). Mluví se také o lidském kapitálu a ten je považován za nejvýznamnější výrobní zdroj.

Získávání vhodných pracovníků

- 1) firma definuje potřebu určitých pracovníků → na základě rozborů prováděných a nově plánovaných činností a prací.
- 2) realizace personálního zajištění (nábor pracovníků a jejich výběr) → moderní forma – na základě konkurzu. Zvyšování kvalifikace, případně rekvalifikace: kvalifikace se provádí většinou mimo firmu a rekvalifikace (převedení na jinou práci) probíhá spíše uvnitř firmy

Výběr manažerů

specifická skupina zaměstnanců, každý manažer má být podnikavý a má mít morální kvality, aby přinášel zisky a neobohacoval se.

Pracovní kariéra manažera:

1. **fáze** → **přípravná** – studium (SŠ, VŠ + doktorské vzdělání)
2. **fáze** → **zakotvení** – potenciální manažer se zapracovává v prvním zaměstnání
3. **fáze** → **rozvíjení** – od 30 do 50 let, manažer je zkušený, má pro firmu největší přínos
4. **fáze** → **pozdní kariéra** – nad 50 let, úbytek energie, můžou fungovat jako poradci (využívat jejich zkušenosti)

Hodnocení pracovníků

→ hodnotí se:

- a) plnění pracovních úkolů
- b) chování v pracovním procesu a mimo něj
- c) osobní a charakterové rysy

→ kdo provádí hodnocení:

- a) vedoucí pracovníci
- b) pracovníci personálních útvarů
- c) externí nebo interní specialisté (např. personální audit)

→ systemy odměňování – slouží k motivaci, ale závisí na finančních možnostech firmy

Formy odměn

1) **hmotné odměny**

- a) **přímé:** mzda, prémie a odměny, popř. podíly na zisku → tyto odměny se zdaňují, proto nejsou moc motivační
- b) **nepřímé:** příspěvek na životní pojištění, na stravování, příplatky za dovolenou (nezdaňují se), zapůjčení služebního vozu (zdaňuje se)

2) **nehmotné odměny** – povýšení, volná pracovní doba, další vzdělání, pracovní cesty, pochvala před kolektivem; jde o morální stimuly

Odměňování vrcholových řídicích pracovníků

→ platy a odměny se záměrně utajují a sjednávají se jen mezi nadřízenými

→ platy jsou smluvní a nemalou část na hodnocení tvoří podíl na zisku

→ nekvální a neprovedená práce se hodnotí negativně → trest:

- ústní napomenutí
- písemné napomenutí
- finanční postih (odebrání prémie, odebrání nebo snížení osobního ohodnocení)
- výpověď (okamžité zrušení pracovního poměru) – např. hrubé porušení pracovní kázně

zásada:

pochvaly a trestání nepodceňovat, ale také nepřeceňovat. Předem má být sdělen pracovníkovi systém odměňování a trestů, má být jednoduchý a srozumitelný a má minimalizovat vnášení osobních sympatií či antipatií.

VEDENÍ LIDÍ

Při vedení lidí nám v managementu pomáhá jedna z klasických teorií nazývaná **teorie X** a **Y**.

teorie X – vychází z předpokladu, že průměrný pracovník pracuje nerad, práce jemu přitěžuje, ale je nutná k zajištění obživy, nemá zvláštní ambice. Jiné prameny ho nazývají člověkem ekonomickým, jehož základním rysem je lenost a snaha práci se vyhnout (a brát za to peníze). Vedoucí takového pracovníka stále kontrolovat, popohánět. Proto se zde prosazuje direktivní, autokratické řízení, kdy vedoucí sám vše rozhodne a přikáže a od pracovníka se očekává přesné plnění rozkazů (tedy nikoliv samostatná aktivní práce).

teorie Y – vychází z opačných předpokladů: pracovník má přirozený sklon k práci, chce v práci najít svou seberealizaci, má sklon k odpovědnosti, aktivně se účastní na práci a řízení. Vedoucí v tomto případě především rádce a koordinátor, předpokládá se demokratický až liberální styl řízení. Hovoříme o participaci pracovníků na řízení.

Motivace – je součástí vedení lidí a má za úkol sladit osobní zájem a pracovní úsilí pracovníka s potřebami kolektivu

Teorie motivace

- teorie zaměřené na poznání příčin motivace (teorie Maslowova) → teorie hierarchických potřeb
- teorie zkoumající průběh motivačního procesu

Maslowova teorie

- potřeby vyšší úrovně potřeba seberealizace
 uznání kvalitních vlastností (uspokojení z práce)
- potřeby nižší úrovně sociální potřeby
 potřeby existenční jistoty a bezpečnosti (bydlet)
 základní fyziologické potřeby (jíst, spát)

Základní zásady motivace

- vyhýbat se rovnostářskému odměňování (stejněmu) – spíše vázat odměnu na výkony

- 2) neopomíjet hmotné i morální odměňování – ideální je peněžní odměna a pochvala před kolektivem
- 3) včas oznámit zaměstnanci cíle motivace, např. za tuto práci náleží
- 4) předcházet chybám upozorněním
- 5) pochvala před kolektivem a kritika z očí do očí
- 6) spravedlnost, nestrannost, přiměřenost

KONTROLA

→ proces sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami od záměru (porovnání skutečnosti s plánem)

Odchylky

- a) významné – např. firma si stanoví zisk 250 000 Kč a dosáhne ztráty → je třeba reagovat
- b) nevýznamné – např. firma si stanoví zisk 250 000 Kč a dosáhne zisku 249 000 Kč → není třeba na ni reagovat

Klasifikace kontrolních procesů

- a) podle obsahové náplně kontroly → co chceme kontrolovat, např. kontrola jakosti
- b) podle úrovně řízení → nejvyšší kontrolní procesy na vrcholu pyramidy
→ operativní kontrolní procesy týkající se nižších úrovní
- c) podle charakteru provádění

- pravidelné → každý den
- nepravidelné
- interní → provádí si sami pracovníci
- externí → provádí jiná firma
- preventivní → např. zda je vše připraveno pro výrobu
- průběžné → během výroby
- následné → např. kontrola jakosti

Fáze kontrolního procesu

- 1) stanovení cíle kontroly (např. zda předpokládáme manko)
- 2) stanovení kontrolních kritérií → co kontrolujeme a jak (např. houska, kontrola na pohled, váhově a laboratorně)
- 3) rozbor kontrolovaných procesů a porovnání s kritérií kontroly → provedení fyzické kontroly a porovnání se stavem účetním
- 4) vyhodnocení zjištěných odchylek a přijetí závěrů (např. odchylka na váze do určité míry není závažná)
- 5) realizace závěrů (např. odebrání prémii pekařovi)

ROZHODOVÁNÍ

→ jedna z průběžných funkcí; prolíná se všemi řídicími procesy

→ z více možných řešení je třeba vybrat řešení nejlepší / optimální → nejlépe zajistí stanovené předpoklady (→ optimalizační kritéria), jakými obvykle jsou maximalizace zisku, minimalizace nákladů, maximalizace tržeb

Typy (způsoby) rozhodování

- 1) racionální (rozumové) → vědomé, cílové a většinou na základě analýzy celého problému
 - 2) intuitivní → na základě zkušenosti, pocitů → předpokládá se, že čím je člověk vzdělanější, tím je intuitivní rozhodování kvalitnější
- Nejdříve řešíme intuitivně, pak o tom začneme přemýšlet*

Etapy rozhodovacího procesu

- 1) vznik problému
- 2) stanovení kritérií pro výběr, např. půjdu na VŠ nebo do práce – co v každé variantě mohu získat
- 3) výběr kritéria, tedy začnu dávat přednost jednomu kritériu
- 4) posuzování variant
- 5) rozhodnutí

Rozhodovací metody

- 1) porovnání kladů a záporů
 - *nevýhoda*: pokud se kritériím dává stejná důležitost (mít hodně peněz X dojíždět dlouho do práce → nemá stejnou váhu
 - *výhoda*: jednoduchost
- 2) bodové hodnocení: každému kritériu přiřadím body
- 3) stupnice důležitosti (pyramida)
- 4) vážená bodovací metoda: souvisí s bodovým ohodnocením → nejlepšímu kritériu dám nejvíce bodů