

Rozhodovací procesy v ŽP

SKUPINOVÉ ROZHODOVÁNÍ TÝM - MANAGEMENT

Rozhodování skupiny

- ✓ **Tým - management**
 - manažerské činnosti
 - plán + prognóza
- ✓ **Komunikace**
- ✓ **Motivace**



Rozhodování skupiny zahrnuje

rozhodovací algoritmy+taktiku+psychologii+komunikaci+...

...má své odlišnosti oproti individuálnímu rozhodnutí → +/-

- Rozhodování jednotlivce
- Rozhodování ve skupině

Specifika skupinového rozhodování

- Více znalostí = faktů a variant řešení
- Motivační + sociální faktor
- Přijetí většího rizika
- Delší a složitější proces
- Využití managementu

Management

Management → řízení rozhodovacího procesu ve skupině...

- ✓ Proces, kdy jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinněji dosahují vybraných cílů.
- ✓ Umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých = činnosti využívající lidské i věcné činitele při respektování požadavků na náklady, kvalitu, čas, normy k uskutečnění určité akce nebo projektu.

Pod pojmem **management** dále rozumíme:

- Specifickou funkci při řízení podniku či úkolu
- Určitý způsob vedení lidí
- Odbornou disciplínu

Management – pokračování

Pojem management je praxi synonymem pro to,...

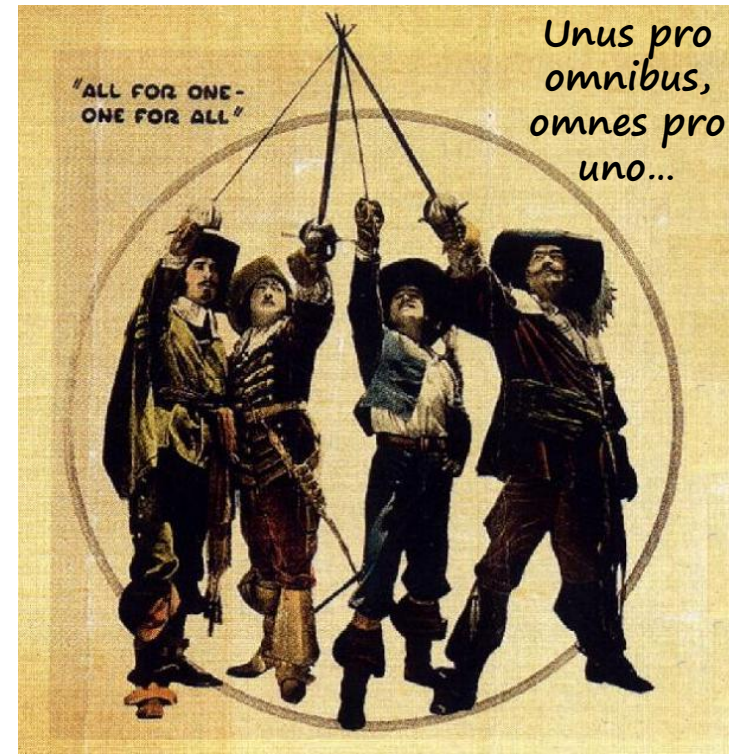
- ✓ „dělat správné věci“ a zároveň „umět vést lidi“
 - vytyčovat správné cíle
 - užívat správné strategie a vhodné způsoby
- ✓ prokázat efektivitu fungování = úspěšně podnikat

Základní pilíře managementu

1. Znalosti a dovednosti
2. Lidské zdroje = tým spolupracovníků

→ rozhodování, myšlení a jeho ovlivňování

Hlavní krédo týmové práce



MBO

Objektový management (MBO - Management by Objectives)

MBO je komplexní manažerský systém, který integruje mnoho klíčových manažerských aktivit do systematického působení a který je cílevědomě zaměřen na efektivní a účinné dosahování cílů jednotlivců i cílů organizace.

+

- Lepší výsledky firmy
- Vyjasnění kompetencí
- Podpora osobních závazků
- Vývoj účinné kontroly

-

- Nepochopení filosofie MBO
- Neúspěch při poskytování dispozic tvůrcům cílů → chybné zadání
- Obtížnost určování cílů
- Důraz na krátkodobé cíle
- Nebezpečí nepružnosti

Manažerské činnosti

Odpovídají struktuře manažerských funkcí

- TOP manažeři
- Manažeři na střední úrovni
- Manažeři na nejnižší úrovni řízení (výkonní manažeři)

Manažerské činnosti

(jednorázové x průběžné)

rozhodování,

plánování,

vedení,

organizování,

komunikace,

kontrolování

Manažerské činnosti

Manažerem se nikdo nerodí, musí se naučit:

- Motivovat tým k výkonům (viz dále)
- Komunikovat – přenášet pružně informace
- Přenášet kompetence na členy týmu
- Plánovat a řídit lidské zdroje
(personalistika, hodnocení pracovníků, další vzdělávání, zabezpečení podmínek pro práci)
- Učit se z chyb – špatná rozhodnutí dělat jen 1x!

Management: rozhodování

Rozhodování a princip volby viz minulá přednáška...

- a) výchozí situace
- b) cíle kterých se má dosáhnout
- c) definice problému
- d) varianty k dosažení cíle
- e) stanovení kritérií pro hodnocení variant
- f) vyhodnocení variant
- g) realizace varianty = implementace rozhodnutí
- h) kontrola

+ komunikace se členy týmu na každé úrovni

Řízení skupinového rozhodovacího procesu

Základní koncept řízení (porady):

- a) cíl
- b) plán
- c) body jednání, podklady
- d) rozhodnutí
- e) způsob projednání, pořadí
- f) účastníci, předsedající
- g) přidělení úkolů
- h) termíny
- i) náklady

Rozhodovací analýza

- Identifikace problémů, zjištění příčin
- Stanovení cíle
- Zjištění možných omezení
- Formulace variant řešení
- Hodnocení variant
- Výběr nejlepší varianty
- Plán realizace
- Realizace a kontrola

Plánování

...zahrnuje výběr cílů a volbu činností pro jejich dosažení.

Poetická definice: „Plánování je vědomá činnost, jejímž účelem je stavět mosty mezi tím, kde jsme a tím, kam se chceme dostat“.

Je typickým příkladem rozhodovacího procesu, tj. výběrem mezi možnostmi budoucího průběhu činností.

*„Plánované hospodářství“
za komunismu v ČR
Dnes takřka „neslušné“ slovo!*



Význam plánů

Různé charaktery plánů:

- Plán činnosti – **časový plán**
- Plán rozdělení zdrojů – **distribuční plán**
- Plán rozložení v prostoru – **situační plán** (stavební výkres)

Časové členění plánů

Dlouhodobé (3 – 5 let)

Střednědobé (1 – 3 let)

Krátkodobé (do 1 roku)

Manažerské členění plánů

Strategické

Taktické

Operativní

(krizové, havarijní...)

Cíl plánů

- **S**pecific (specifikovatelný)
- **M**easurable (měřitelný)
- **A**chievable (dosažitelný)
- **R**ealistic (proveditelnost)
- **T**ime (časově ukotvený)



Př: SW firma chce do roka (T) zlepšit prodej a zisk (S) o 15% (M) na základě prognózy (R) za pomoci nové aplikace pro MT (A)

Prognostika

Je jedním z významných nástrojů plánování:

- Prognóza přetváří informace z minulosti a současnosti na informace o budoucnosti.
- Prognóza neurčuje to, co bude, ale to, co by mohlo být. Jedná se o vyjádření budoucnosti s vysokým stupněm pravděpodobnosti realizace.



Prognostické metody

Jak určit budoucnost?

např. vývoj klimatu

- **Analogií**
- **Extrapolací** (grafická extrapolace, numerická extrapolace)
- **Expertním odhadem** (dotazník, delfská metoda) záleží na počtu respondentů a jejich zkušenostech
- **Metodami založenými na systémovém přístupu** (metoda morfologická, metoda křížových iterací)

Vlastnosti plánů

Plány musí vycházet z:

1. **účelu** pro který jsou zpracovávány (jaký byl cíl vytvoření plánu)
2. **organizační úrovně** podniku (organizace, instituce), pro které jsou zpracovávány,
3. **dostupných informací**, které jsou v daném okamžiku k problému získatelné,
4. **délky časového období**, na kterou jsou zpracovávány
→krátko-středně-dlouhodobé plány.

→ *Jasně zadání, jak má daný plán vypadat!*

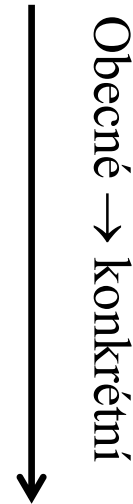
Věcné členění plánů

Základní druhy plánů

1. Vize
2. Poslání
3. Strategie
4. Prováděcí plán

Ostatní druhy plánů

1. Taktiky
2. Postupy
3. Pravidla
4. Programy
5. Rozpočty
6. Havarijní/krizové plány (**p** %)



Postup plánování

1. Uvědomění si příležitosti
2. Stanovení cílů
3. Vývoj plánovacích předpokladů
4. Určení alternativních (variantních) postupů
5. Hodnocení alternativ (variant)
6. Výběr optimální alternativy (varianty)
7. Formulace podpůrných plánů
8. Rozpočet

Příklad plánování SVP

Směrný vodohospodářský plán 2002 zahrnoval...

1. Celkové hodnocení rozvoje národního hosp. v roce 2002
2. Přírodní poměry
3. Vodní zdroje
4. Jakost vody v tocích
5. Odběry vody.
6. Vodovody pro veřejnou potřebu 2002
7. Kanalizace pro veřejnou potřebu 2002
8. Úprava odtokových poměrů
9. Vodní cesty
10. Využití vodní energie
11. Zemědělství, lesnictví
12. Souhrnná vodohospodářská bilance
13. Investice ve vodním hospodářství
14. Hlavní provozovatelé oboru vodních toků v roce 2002
15. Celkové hodnocení vodního hospodářství
16. Mezinárodní spolupráce ČR v roce 2002
17. Nástroje na úseku hospodaření s vodou

Plánování v ŽP

142/2005 Sb. Vyhláška o plánování v oblasti vod

Plán hlavních povodí + Plán oblastí povodí

usnesení vlády č. 596 /2013

Politika územního rozvoje

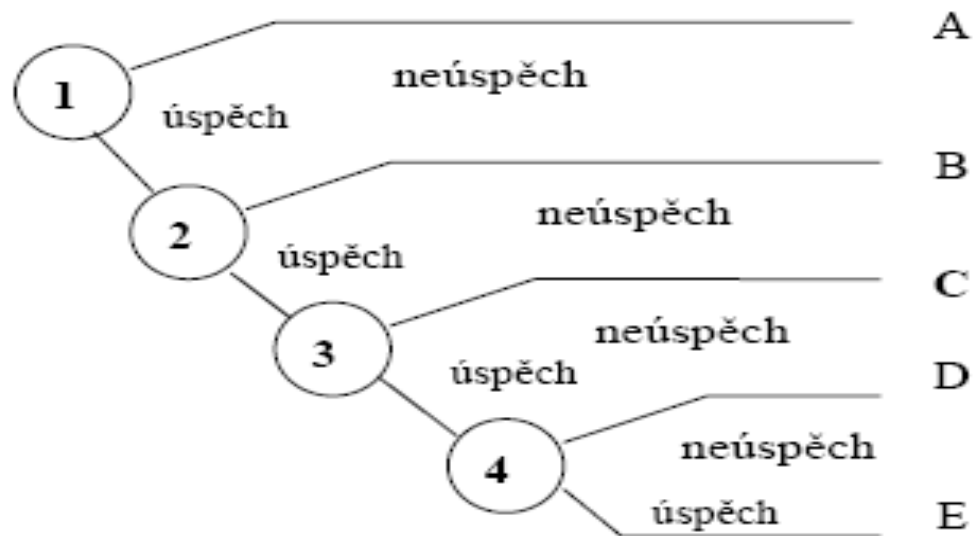
Další plány...???

Nástroje pro rozhodování

Rozhodovací a pravděpodobnostní stromy metody využívající k rozhodování poznatky z teorie grafů.

„Rozhodovací strom je konečný souvislý graf bez cyklů, který pomocí uzlů a hran zobrazuje rozhodovací proces...“

Rozhodovací strom



Rozhodovací strom - příklad

SW firma zvažuje zavedení nového produktu. Náklady na vývoj aplikace jsou 5 mil. Kč a jeho úspěch 80 %, náklady na testování pak 2 mil. Kč s **p** neúspěchu 10 %, náklady na uvedení do výroby vyjdou na 4 mil. Kč s **p** problému 15 %. S uvedením na trh jsou spojené náklady 1 mil. Kč a zisk z prodeje produktu na trhu se očekává 5, 15, nebo 50 mil. Kč s **p** 15, 60 a 25 %.

Znázorněte možné scénáře - varianty budoucího vývoje pomocí pravděpodobnostního stromu a určete jejich pravděpodobnosti a zisky.

??? Vyplatí se tato investice? ...je pravděpodobný zisk?

Komunikace

Významná součást managementu...

Výměna informací mezi lidmi, která se uskutečňuje především prostřednictvím jazyka. Abychom se mohli správně rozhodnout...

Verbální komunikace

Informace +...

- Rychlost reakce a projevu
- Délka projevu a pomlka
- Poměr délek hovoru 2 osob
- Hlasitost, tón a barva hlasu
- Srozumitelnost

Neverbální komunikace

- Vzájemná poloha, orientace blízkost či oddálení obou lidí
- Mimika, pohyby obličejových svalů, pohyby očí, pohledy
- Zaujetí postoje, pózování, poloha nohou, gesta, pohyby hlavy apod.
- Vzhled a úprava člověka, dochvilnost

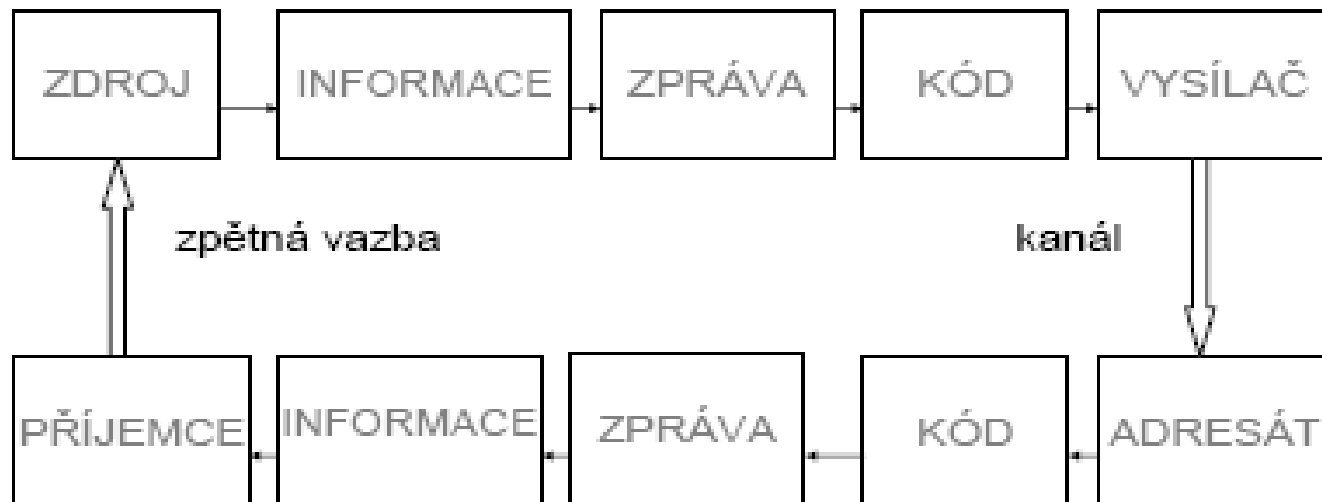
Viz rétorika a komunikační dovednosti...

Schéma komunikace

Dochází ke ztrátě informace pokud jde o přenos médii...

Nejvíce informací poskytne osobní mluvená komunikace
(telefon, email nebo prostředník může vést ke ztrátě části informace)

Schéma komunikace



Zákony komunikace

Člověk více vnímá to, co má velký informační obsah, náboj (katastrofické zprávy, „černá kronika“).

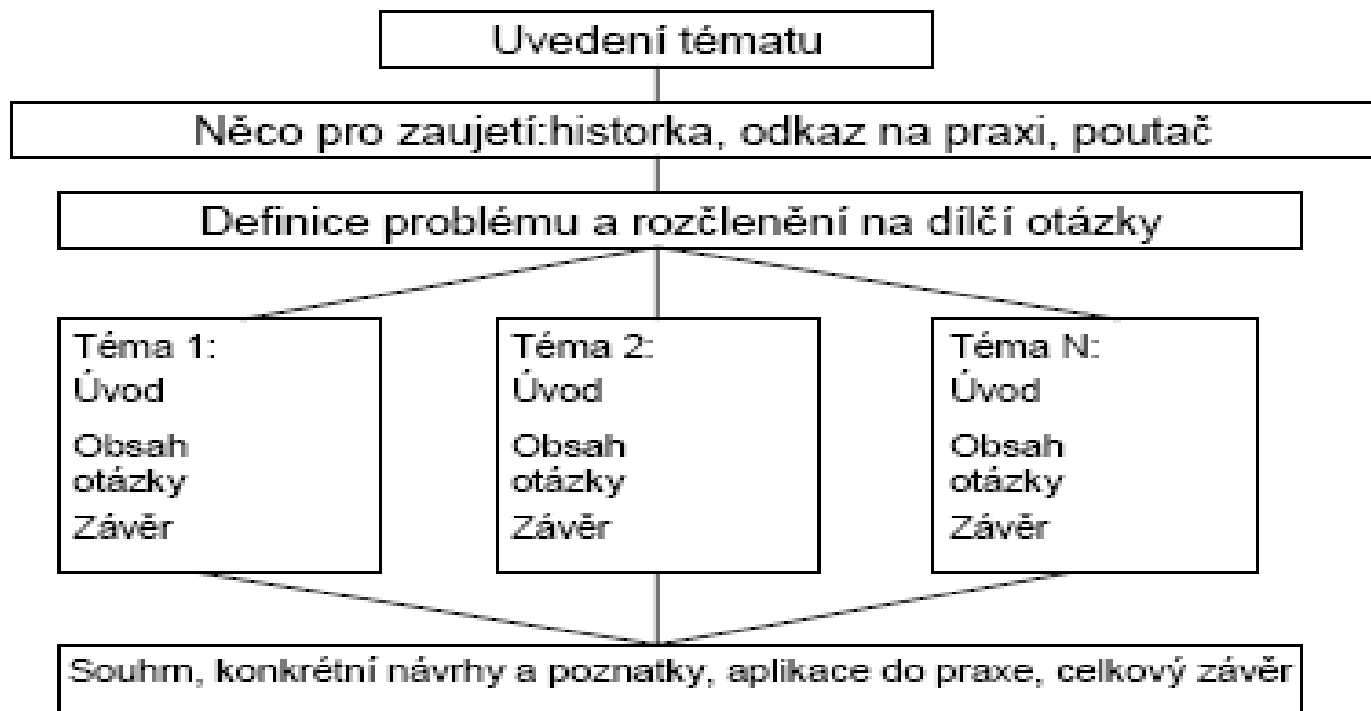
Člověk více vnímá to, čeho zúčastní:

- 1) Četl jsem ► nic si nepamatuji
- 2) Provedl jsem to v simulaci nebo v praxi ► pamatuji si to lépe a odnesl jsem si zkušenosti

Přednáška, projev

Přednáška jako základ komunikace (projevu)

- Co očekává posluchač od mého projevu? (pomoc, zábavu,...?)
- Co ví posluchač o tématu - úroveň znalostí? (laik, odborník?)
- Kterým částem nebudou posluchači asi rozumět?
→ které poznatky lze nebo je třeba doložit příkladem, ukázkou?



Přednes projevu

Jak prezentovat projev?

1. Číst napsaný text
2. Napsaný a naučený text přednášet z paměti, s občasným nahlédnutím do rukopisu
3. Přednášet na základě heslovitých poznámek - osnovy
4. Základní teze, přehledy a obrázky promítat pomocí zpětného projektoru či jiného zařízení a doplňovat vlastním výkladem
5. Vystoupit bez jakýchkoliv poznámek a pomůcek

Hlubší studium managementu

Gary Hamel: Na čem dnes záleží - obsah

- Proč firmy dneška fungují právě tak, jak fungují
- Proč je nezbytné přebudovat etické základy kapitalismu
- Co je skutečnou podstatou dnešní ekon. krize
- Co je největším rizikem pro firmy 21.století
- Jak by měl fungovat management pro facebookovou generaci
- Co je to manažerská daň a zda je třeba ji platit
- Jak fungují nejobdivovanější firmy světa
- Na jakých pilířích je třeba stavět firmy 21.stol.
- Jak se mění tzv. pyramida lidských schopností
- Proč a jak by měla firma v 21.stol. inovovat



Management porad

Jako příklad vedení skupiny – organizování a vedení porad

Skupinový rozhodovací proces – Porada

→ Účelný nástroj nebo ztráta času???

Co může porada přinést účastníkovi:

- ✓ Získání informací + výměna zkušeností
- ✓ Odstranění překážek v práci, příležitost „zviditelnit se“
→ povýšení
- ✓ Podílet se na rozhodování
- ✓ Získání zpětné vazby
- ✓ Zjištění očekávání nadřízeného ...komunikace!

Přínosy porad pro management

Co může získat manažer

- Motivaci lidí
- Předání a získání informací
- Vytváření „týmového ducha“
- Získání nápadů, námětů a zpětné vazby
- Nástroj přesvědčování
- Poznání schopností lidí
- Autoritu

Co může získat organizace

- Identifikaci problémů firmy
- Analyzování problémů
- Zaměření se na podstatné
- Odstraňování překážek
- Lepší koordinaci
- Změnu zafixovaných postupů
- Pocit sounáležitosti

Chyby a nedostatky porad

Časté chyby a nedostatky porad

- 1) Nedostatky v organizaci
- 2) Chyby ve vedení porad vedoucím
- 3) Chyby, kterých se dopouštějí účastníci

Nedostatky v organizaci

- a) Nesystematičnost
- b) Chybějící program
- c) Chybějící nebo zbytečně obširné zápisy
- d) Nejsou stanovovány cíle porad
- e) Zbavování se odpovědnosti
- f) Chybějící podklady

Chyby ve vedení porad

- Pozdní začátky
- Nepřítomnost klíčových pracovníků
- Zahájení bez úvodu nebo návaznosti
- Odbíhání od tématu
- Porada jako monolog
- Neefektivní diskuse
- Neřešení konfliktů
- Nepřijímání nebo odkládání nepopulárních rozhodnutí
- Opakování probraného opozdilcům
- Není dán prostor všem účastníkům
- Chybějící shrnutí

Chyby, kterých se dopouštějí účastníci:

- Nepřipravenost
- Rozvláčné příspěvky
- Odbíhání od hlavního tématu
- Vyřizování si účtů
- Vlastní zájmy – nezájem a nekázeň

Zásady vedení porady

1. Začínáte včas
2. Ujistěte se, že všichni znají cíl a program porady
3. Určete zapisovatele
4. Dodržujte strukturu diskuse
5. Přijímejte rozhodnutí
6. Shrnujte a zaznamenávejte
7. Dodržujte program a čas
8. Zvládejte agresi a konflikty
9. Vtáhněte do aktivní účasti všechny
10. Naslouchejte názorům ostatních
11. Končete včas, celkovým shrnutím a pozitivně

Typy vedoucích

Management a práce týmu záleží na vedoucím pracovníkovi...

- Labilní hysterik – „všichni jste absolutně neschopní“!
- Direktivní despota - „takhle to zkrátka bude“!
- Přátelský klid'as – „to půjde...“
- Detailista (puntičkář) - „je to dobré ale...“
- Sebechválič – „kdybych tu nebyl, tak tedy nevím, nevím... „
- Technokrat (analytik) – „graf řekne víc než tisíc slov“
- Bývalý kolega – „co bylo, bylo, teď jsem šéf“
- Předstírač vytíženosti – „na tohle nemám kapacitu“
- Cool kámoš – „slyšel jsem bezva vtip, musím vám ho říct“!

Podřízení se musí vedoucímu přizpůsobit! (různé nároky)

Motivace - definice

Dobry vedouci umi tym MOTIVOVAT!

Motivace je proces, který určuje směr, intenzitu a trvání chování.

Je startován potřebou, tj. prožíváním nějakého nedostatku.

Motivované chování má za cíl potřebu naplnit!

Složky motivace:

- ✓ CHCI
- ✓ MOHU
- ✓ DOKÁŽU

Teorie motivace

- teorie zaměřené na **obsah** (snaží se rozpoznat to, co vyvolává motivované chování) např. Maslowova hierarchie (pyramida) potřeb
- teorie zaměřené na **proces** (vysvětlují, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a ukončeno)

Pyramida motivace

Seberealizace

Ego – postavení, vážnost

Sociální jistoty, milovat a být milován

Jsou-li fyziologické potřeby jsou uspokojeny
pak člověk se otočí k bezpečnostním potřebám.

Základní fyziologické potřeby dosáhnout rovnováhy různých faktorů jídlo, nápoje, úkryt, čerstvý vzduch, správná teplota,...

Motivace vnitřní a vnější

- Pohnutky k jednání se vytvářejí vzájemným vztahem mezi potřebami a vnějšími pohnutkami
- *Motivace vnější* – převažují-li vnější pohnutky
- *vnitřní* – převažují-li vlastní potřeby
- Ve vzdělávání fungují obě (vnější → rodiče + vnitřní → poznání)

Vnitřní motivace

Je účinnější - učení je vedeno :

- zvědavostí,
- touhou něco vypátrat,
- potřebou řešit nějaký problém,
- potřebou něco vykonat,
- touhou po uznání.

Faktory motivace

Motivační faktory	Demotivující faktory
Dobrá příprava	Špatná příprava
Dobré podklady	Nedokonalá vizualizace
Vhodné pracovní podmínky	Teplo, vydýchaný vzduch
Střídání metod	Opakované a standardní postupy
Rozhodování ve skupinách	Plnění rozhodnutí jiných
Smět dělat chyby	Strach z chyb
Zažívat úspěch	Pasivní chování
Možnost převzít odpovědnost	Přenechávat odpovědnost druhým
Navozovat pozitivní napětí	Lhostejný přístup
Důvěra ve schopnosti kolegů	Malá důvěra ve skupinu

Závěr

Skupinové






- Rozhodování** → je složitější
- při zvládnutí dává lepší výsledky
 - zahrnuje:
 - ✓ vedení lidí
 - ✓ komunikaci v týmu
 - ✓ stanovení cílů a plánů
 - ✓ prognózy budoucího vývoje

Součástí

- managementu je**
- Komunikace – jak přenést efektivně inf.
 - Motivace členů týmu
 - Efektivní řízení procesu rozhodování (vedení porady)



Co je třeba znát !

-  Jaké je specifikum skupinového rozhodování (řízení)?
-  Jaký význam má v rozhodovacím procesu plánování?
-  Jak funguje rozhodovací strom? Jak se počítá pravděpodobnost varianty?
-  Jaký je význam verbální a neverbální komunikace při přenosu informace?
-  Co je základem motivace k jednání?

