

**Otázka:** Rozhodování

**Předmět:** Management

**Přidal(a):** Káťa

## Rozhodování

- Proces výběru alespoň ze 2 možných variant jednání
- Je to důmyslná kombinace vědy a umění rozhodnout, která se dá do značné míry naučit
- Rozhodování je složitá činnost, která klade vysoké nároky zejména na vysoké psychické schopnosti rozhodovatele

## Rozhodovací proces a jeho členění:

- Rozhodování je jednou z hlavních funkcí manažera. Jde o aktivitu, kdy manažer vybírá jednu z variant řešení a stanovuje kdo, co kdy a jak
- Při rozhodování musí mít manažer k dispozici informace a vzniklé situaci disponibilních zdrojích znalosti různých metod rozhodování a schopnost vytvářet a posuzovat konkrétní varianty
- **Rozhodovací proces je v čase logicky navazující sled kroků počínající k zjištění problémů až po formulování rozhodnutí činností, které tvoří náplň rozhodovacích procesů jsou:**
  - Formulace rozhodovacích problémů a stanovení cílů

- Popis a analýza výchozí situace
- Volba kritéria rozhodnutí
- Tvorba souboru variant, vedoucích k dosažení stanovených cílů
- Stanovení důsledků volby variant při různých možných změnách vnějších podmínek
- Zhodnocení důsledků variant rozhodování, vzhledem k souboru kritérií
- Výběr varianty k realizaci

### **Rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty:**

- Za jistoty - jsou k dispozici úplné informace, víme, jaký stav nastane, známe důsledky variant
- Za rizika - jsou známy budoucí možné situace, které mohou nastat a tím i důsledky variant a současně je známá pravděpodobnost těchto stavů
- Za nejistoty - nejsou rozhodovateli známy ani pravděpodobnosti jednotlivých „STAVŮ SVĚTLA“

### **Podle závažnosti rozhodovacích procesů členění rozhodnutí:**

- Strategická
- Taktická
- Operativní

### **Tvorba variant rozhodování**

- Tato etapa rozhodovacích procesů, klade vysoké nároky na tvůrčí schopnosti rozhodovatelů

- Snahou by mělo být vypracování co nejširšího souboru koncepčně odlišných variant
- Čím je počet zpracovaných variant menší, tím je také menší naděje na nalezení skutečně dobrého řešení
- Obohacení variantnosti při řešení rozhodovacích problémů může přispět především využití týmové práce a skupinové přípravy

### **Základní typy rozhodovacích problémů:**

- Dobře strukturované problémy
  - Jednoduché
  - Opakované
  - Programové
  - Algoritmické
- Špatně strukturované problémy

Vždy do určité míry nové a neopakované existence většího množství faktorů ovlivňující řešení, nejistota budoucího vývoje faktorů, nepřesně známé faktory

### **Prvky rozhodovacích procesů:**

1. Cíl – určitý budoucí vztah systému, kterého se má realizací některé varianty dosáhnout
2. Subjekt rozhodování – to je rozhodovatel a ten může být buď jednotlivec (individuální rozhodnutí) nebo skupina lidí (kolektivní rozhodování)
3. Objekt rozhodování – představuje část objektivní reality, v rámci které byl formulován problém, stanoven cíl jeho řešení
4. Kritéria rozhodování – jsou zvolena rozhodovatelem, který posuzuje vhodnost jednotlivých variant

## **Přehled metod pro podporu rozhodování:**

- Fáze identifikace - Paretova analýza
- Fáze analýzy a formulace problémů
  - Analýza silového pole
  - Diagram příčin a důsledků
  - Ishikawův diagram (Rybí kost)
- Fáze tvorby variant rozhodování
  - Metoda tvůrčího myšlení
  - Systémové metody

## **Paretova analýza**

- Je to metoda, která pomáhá stanovit priorit odstraňování hlavních problémů firmy
- Pareto definoval, že 80% následků je způsobeno pouze 20% příčin
- Chceme-li odstranit 80% ztrát, soustředíme aktivity jen předem definované problémy v rozsahu 20%
- Nevytvářet rovnováhu mezi vynaloženým úsilím a následnou odměnou

## **Analýza silového pole**

- Technika slouží k vizualizaci problémů
- Problém je tvořen rovnováhou 2 protichůdně působících sil
  - typ (řídící síly) se snaží posunout problém k lepšímu
  - typ (brzdící síly) se snaží současnou situaci posunout k horšímu
- Ve stávajícím stavu tyto síly vytvářejí STATUS QUO
- Přesným pojmem všech sfér vlivu se analyzuje silová pole, která ovlivňuje současný problém, to umožňuje pojmenovat vzájemný projev sil, které jsou příčinami, ale někdy

se i projeví v problému

## **Graf rybí kosti**

- “Pokud nevíte, kam jdete, asi nebudete ani vědět, jak se tam dostanete”
- Umožňuje oddělit
- Ukazuje na dílčí oblasti, které na základě a definicí problém působí, vyvolá jej či akcelerují
- Páteř je základní problém (důsledek) a na něj jsou napojena žebra (dílčí oblasti, které mají na problém vliv)
- Jednotlivá žebra a jejich větvení problém zvětšují, podmiňují či zmenšují
- Každá z kůstek může být zárodkem dalšího problému. Cílem je vytvoření jasné struktury problémů

## **Postup:**

- Zapsat důsledek či problém nejkonkrétněji
- Zakreslit žebra. Obvykle to jsou lidé, prostředí, metody práce, organizace, vybavení, materiál, komunikace a jiné
- Sepsat seznam příčin do kategorií (lze požívat nápady)

**Manažer, který má rozhodovat určitý problém, by měl vzít v úvahu tyto klíčové otázky:**

**1) O jaký typ rozhodovacího problému jde, lze získat o problému dostatečné informace**

- Existují 3 typy rozhodování
  - JISTOTY, RIZIKO, NEJISTOTY
  - Rozlišení se vztahuje zejména tomu, zda můžeme s jistotou říci, jaké následky vyvolá přijetí určitého rozhodnutí (ZA JISTOTY)
  - Nebo následky můžeme stanovit s určitou pravděpodobností (ZA RIZIKA)
  - Nebo pravděpodobnost následků rozhodnutí určit nedokážeme (ZA NEJISTOTY)
- Kdo by mohl daný problém nejlépe vyřešit “JEDNOTLIVEC, NEBO SKUPINA”

## **2) Výhody skupinového rozhodování:**

- Více znalosti a zkušeností
- Schopnost vzít v úvahu více variant a faktorů
- Účast na rozhodování je významný motivačních faktorů
- Sblížení lidí
- Ochota vzít na sebe riziko

## **Nevýhody skupinového rozhodování:**

- Pomalejší práce
- Může se objevovat dominantní jedinec, nebo jedinci, kteří nedovolí ostatním prosadit svůj názor
- V případě potřeby rychlého rozhodnutí může být problém

Jaká metod (technika) řešení, by mohla být nejlepší

- Exatní metoda
  - analyzující metoda opírající se o kvalifikaci jevů a určitý maz. Aparát

- Operační výzkum simuluje modely
- Přesné, precizní, pracné
- Probnostické metody
  - Vycházejí z analogie (možnost zopakovat ku řešení, které už byla úspěšná)
  - Napodobovat hospodářské politiky, která vedla k ekonomickému růstu
- Heurictické metody
  - Kombinuj určitý formulovaný postup řešení problémů, jedinečné schopnostmi člověka vymyslet něco nového s intuicí expertů a zkušenostmi manažera
  - Rozhodovací analýza:
    - stavy a tabulky