

Rozhodování v manažmentu: identifikace, analýza a formulace rozhodovacích problémů – metody analýzy a formulace problémů rozhodování v manažmentu.

Ing. Lucie Lendelová, Ph.D., MBA

Študijné materiály boli vypracované v rámci projektu KEGA: 025ŽU-4/2022 Tvorba interaktívneho programu so zameraním na športový manažment na báze IKT a WEB technológií.



Rozhodování jako manažerská funkce

- » *průběžná manažerská funkce*
- » *nejvýrazněji se uplatňuje v plánování*

	Analýza	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizace			
Výběr lidí			
Vedení			
Kontrola			

Definice rozhodování

- » *Nenáhodný výběr možného způsobu řešení nastalého problému za daných podmínek za účelem splnění předem vytyčeného cíle*

Postupná činnost při které se:

- » *Identifikuje a analyzuje problém jako předmět řešení*
- » *Stanovuje se možný způsob řešení problému*
- » *Podle zvolených kritérií se vybírá nejvýhodnější způsob řešení problému*

Typy rozhodnutí

- » **Programová** – jednodušší, taktická, méně časově i finančně náročná
- » **Neprogramová** – strategická, důležitá, nutný výběr z variant, jsou ojedinělá, řeší netradiční problémy, úkoly

Klasifikace rozhodovacích problémů

- » *Dobře a špatně strukturované problémy*
- » *Rozhodování za podmínky – jistoty, nejistoty, rizika*

Rozhodovací problémy

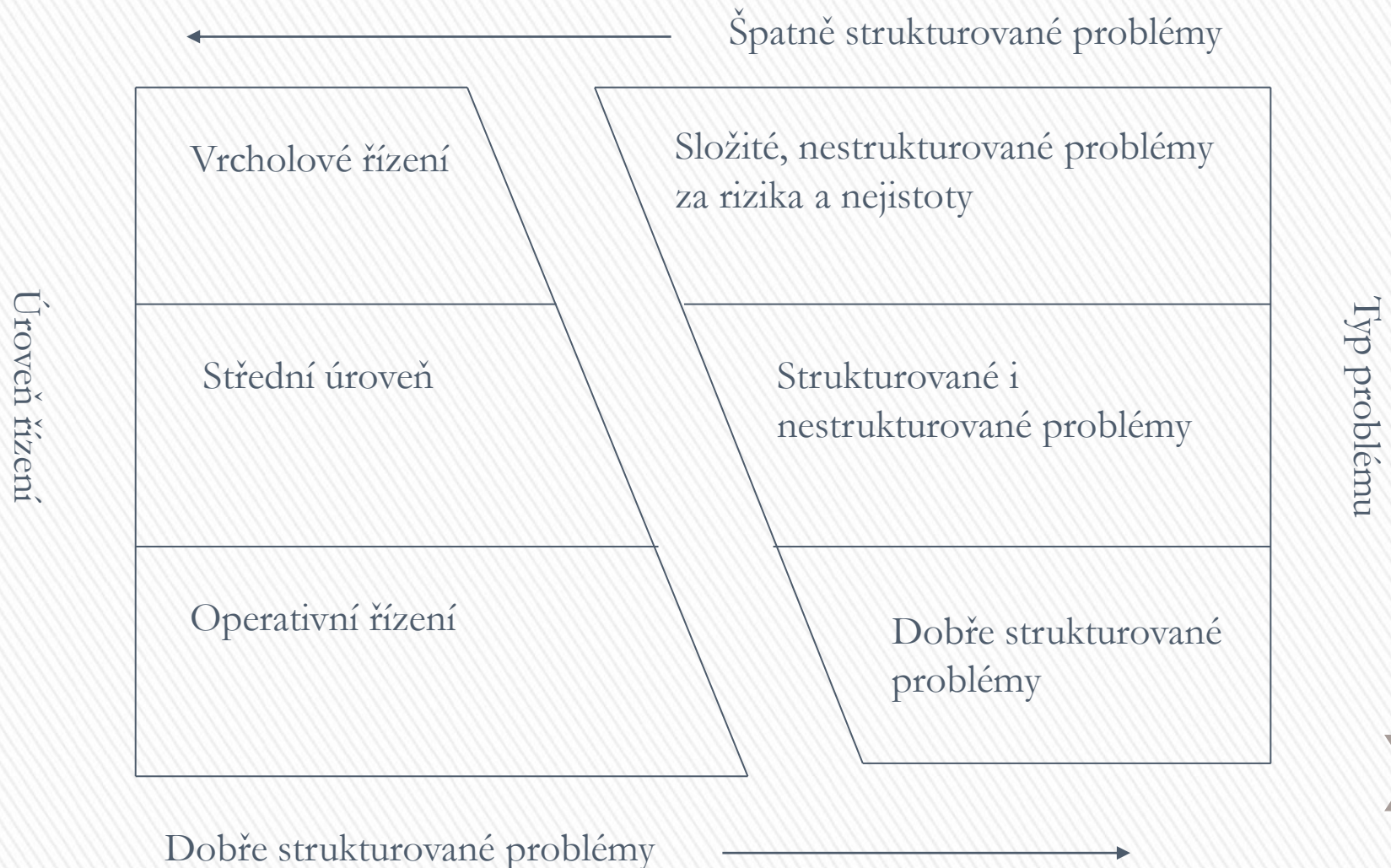
» **Dobře strukturované** – rutinní postupy řešení na operativní úrovni řízení

Příklad: obsazení strojů pracovníky, stanovení velikosti dodávky materiálu,...

» **Špatně strukturované** – tvůrčí přístup při řešení na vyšších úrovních řízení

Příklad: inovace, organizační struktura,...

Rozhodovací problémy podle úrovní řízení



Podmínky rozhodování

- » ***jistota*** – „100% pravděpodobnost“
- » ***riziko*** – *známe pravděpodobnost*
- » ***nejistota*** – *neznáme pravděpodobnost*

Rozhodovací proces a jeho struktura

- 1) Identifikace rozhodovacího problému
- 2) Analýza + formulace problému
- 3) Příprava variant řešení
- 4) Stanovení kritérií hodnocení variant
- 5) Zvážení důsledků variant (expertní odhady)
- 6) Hodnocení + výběr varianty určené k realizaci (optimální varianta, příp. preferenční uspořádání – expertní šetření, vícekritériální hodnocení)
- 7) Realizace zvolené varianty

Monitoring, kontrola, zpětná vazba

Nápravná (korekční) opatření

Nové rozhodování – rozhodnutí

Významné chyby v praxi při rozhodování

- » *Použití minulých řešení pro současné problémy, metoda pokusů a omylů, intuitivní postup*
- » *Řešení problému, aniž by byl dříve definován a analyzován*
- » *Řešení problému bez stanovení cíle řešení*
- » *Řešení problému bez znalosti širšího kontextu*
- » *Řešení symptomů problému („rychlá diagnóza“)*
- » *Odhad bez použití analytických metod*
- » *Uplatnění subjektivních preferencí*
- » *Reakce na problémy místo akce proti příčinám*

Literatura

- » *Fotr J., Švecová L., Dědina J., Hrůzová H., Richter J.: Manažerské rozhodování, Ekopress, 2006, ISBN 80-86929-15-9*
- » *Hrůzová H., Richter J., Švecová L.: Manažerské rozhodování – Cvičebnice s řešenými příklady, Oeconomica, Praha, 2007, ISBN 978-80-245-1175-7*