

Rozhodování jako činnost manažéra, klasifikace rozhodovacích procesů, rozhodování o dobře a špatně strukturovaných problémech.

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 činnost manažera

- » *Manažer se musí vždy rozhodnout*
- » *Rozhoduje ze své funkce či se spolupodílí na rozhodnutí (příprava, přijímání, organizování, kontrolování)*

Rozhodování manažera

- » *Intuitivní rozhodování* – přirozený, náhodný výběr na základě zkušeností, hodnot, pocitů, podvědomých myšlenkových pochodů, vědomostí, naučených postupů....
- » *Racionální rozhodování* – výběr je zprostředkovaný vědomím člověka a zohledňuje se poznání minulosti, respektuje se přítomnost a sleduje se budoucnost.

Účel – maximalizace užitku  3

Maximalizace užitku

- » *Manažer se vědomě soustřeďuje na dosáhnutí stanovených cílů*
- » *Hledá nejlepší možné řešení jak toho lze dosáhnout*
- » *Tak maximalizuje svůj přínos a minimalizuje ztráty*
- » *Užitek v rozhodování = míra hodnoty, pomocí které lze ocenit předpokládané výsledky možných řešení*

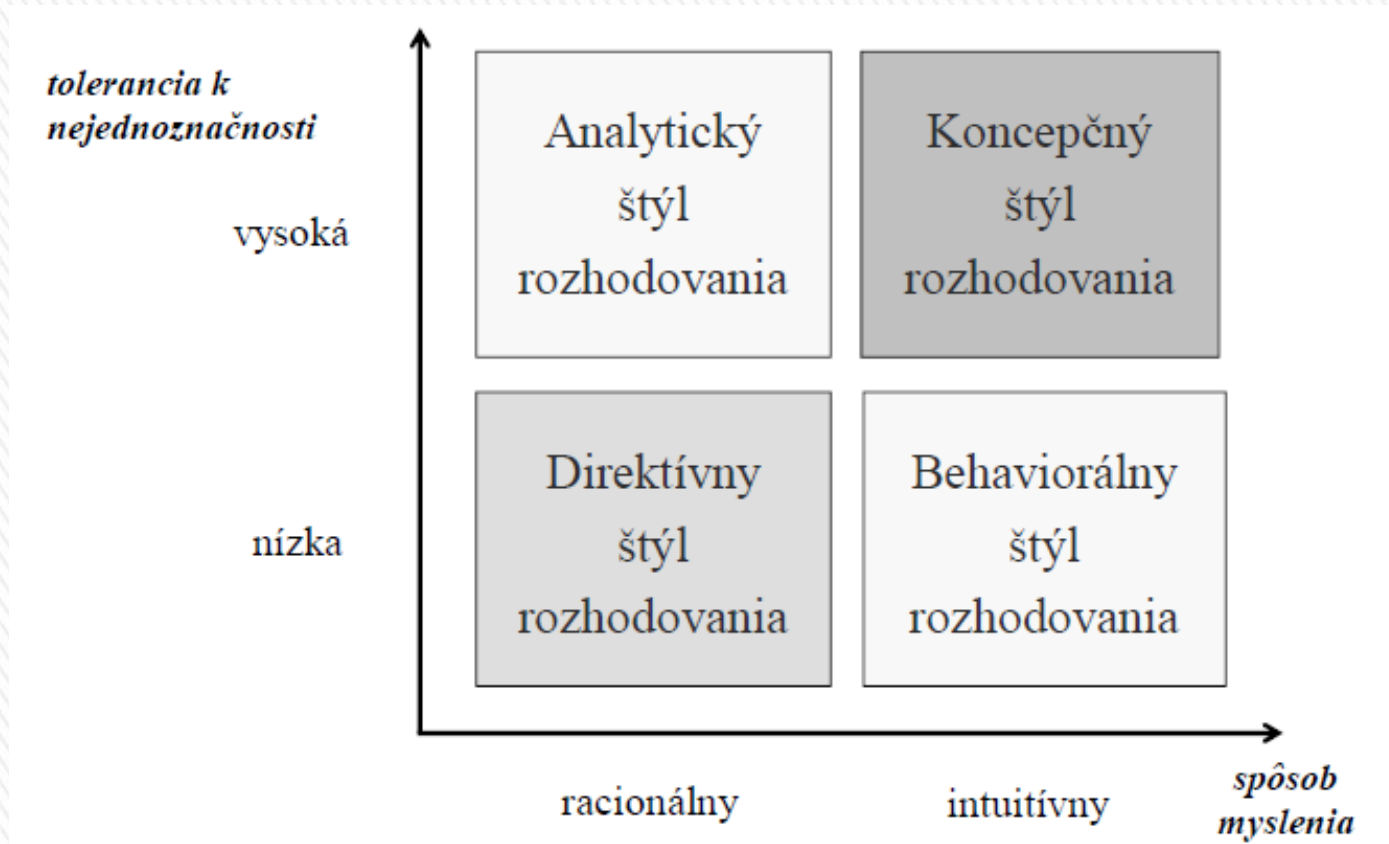
Předpoklady pro maximalizaci užitku

- » *Znalost všech variant vedoucích k dosáhnutí stanových cílů*
- » *Znalost všech důsledků těchto variant*
- » *Neomezená schopnost ohodnotit kvantitativně každou variantu (vyjádření užitku variant)*
- » *Schopnost volby nejlepší varianty (s nejvyšším užitkem)*

Přístup k rozhodování z hlediska racionality



Rozhodovací styly



Druhy rozhodování

- » *Intuitivní vs racionální*
- » *Rozhodování v podmínkách jistoty, neurčitosti, rizika*
- » *Rozhodování o dobře a nedobře strukturovaných problémech*
- » *Individuální vs kolektivní*
- » *Strategické, taktické a operativní*
- » *Programové a neprogramové*
- » *Empirické, exaktní, heuristické*
- » *Dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé*
- » *Jednoduché, složité*
- » *Jednokriteriální, vícekriteriální*
- » *Subjektivní, objektivní*
- » *Komplexní, částečné*
- » *Opakovatelné vs jedinečné*

Rozhodovací problémy

Dobře strukturované

- » *jednoduché, programové, resp. algoritmizované*
- » *rutinní postupy řešení na operativní úrovni řízení*
- » *proměnné lze kvantifikovat*
- » *příklad: obsazení strojů pracovníky, stanovení velikosti dodávky materiálu,...*

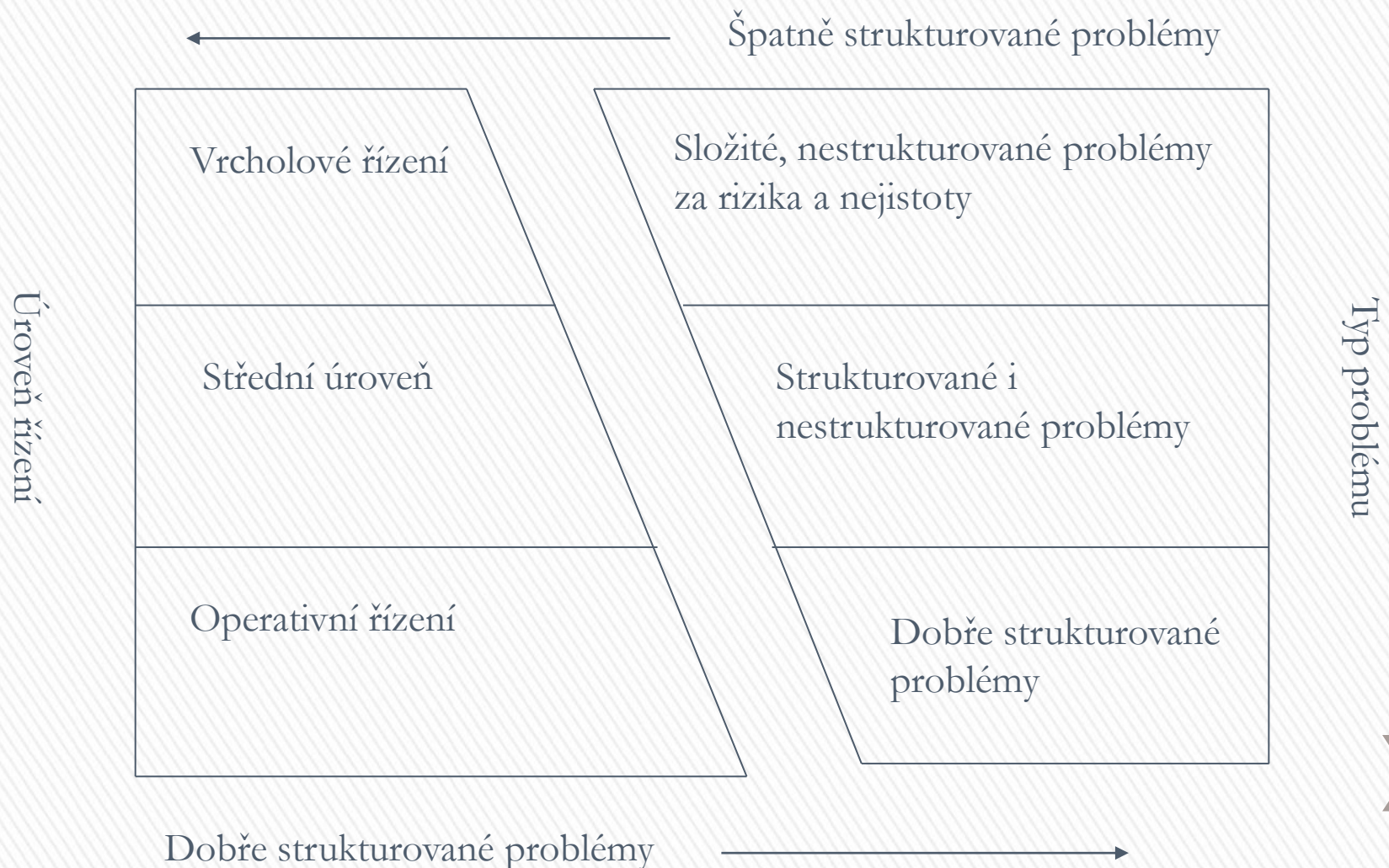
Špatně strukturované

- » *nové, neopakující se problémy*
- » *neexistence standardních procedur řešení*
- » *existence většího počtu kritérií*
- » *tvůrčí přístup při řešení na vyšších úrovních řízení*
- » *příklad: výrobní a technologické inovace, organizační struktura,...*

Charakteristiky dobře a špatně strukturovaných problémů

Charakteristika	Dobře strukturované problémy	Špatně strukturované problémy
Frekvence řešení	Opakovaně	Jednorázově
Úroveň řízení	Nižší (operativní)	Vyšší (vrcholová)
Postupy řešení	Rutinní	Inovativní, tvůrčí
Využívané proměnné	Kvantifikovatelné	Obtížně kvantifikovatelné
Faktory ovlivňující řešení	Málo faktorů	Velký počet, některé neznámé
Vazby mezi faktory	Jednoduché závislosti	Složité a proměnlivé vazby
Kritéria hodnocení	Jedno, kvantitativní	Více většinou kvantitativních
Charakter prostředí	Stabilní	Proměnlivé, náhodné změny
Přístup k informacím	Dobrý	Špatný a obtížná interpretace

Rozhodovací problémy podle úrovní řízení



Literatura

- » *Fotr J., Švecová L. a kol. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Praha: Ekopress, 2010, ISBN 978-80-86929-59-0*
- » *Hittmár, Š. Manažment. Žilina: Žilinská univerzita v Žilině, 2006, ISBN 80-8070-558-5*