

ROZHODOVÁNÍ – ROZHODOVACÍ PROBLÉM A PROCES

doc. Ing. Monika MOTYČKOVÁ (Grasseová), Ph.D.

Univerzita obrany

Fakulta ekonomika a managementu

Katedra vojenského managementu a taktiky

Kounicova 44/1. patro/kancelář 103

Tel.: +420 973 44 29 75

E – mail: monika.motyckova@unob.cz

Obsah

- **Manažerské funkce sekvenční a rozhodování**
- **Podstata rozhodování**
- **Rozhodovací problém – definice a klasifikace**
- **Rozhodovací proces – definice**
- **Rozhodovací proces – struktura (fáze, průběh)**
- **Rozhodovací proces – účel a podstata jednotlivých fází rozhodovacího procesu**

LITERATURA

Základní:

- GRASSEOVÁ, M., MAŠLEJ, M., BRECHTA, B. *Manažerské rozhodování: Teoretická východiska a praktické příklady*. Část 1. 1. vydání. Brno: FEM UO, 2010. 174 s. ISBN 978-80-7231-730-1. **S – 3816 (SCD – 3816). Kapitola 1 (s. 10-13;16-19), K2 (s. 26-46); K3 (s. 70), K4 (s. 86; 103-104).**
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X. **K25 (s. 672-675 – Brainstorming).**

Doporučená:

- GRASSEOVÁ, M. (ed.) *Efektivní rozhodování: Analyzování – Rozhodování – Implementace a hodnocení*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2013. 393 s.

Manažerské funkce sekvenční a rozhodování

- **Rozhodování:** jedna z paralelních (průběžných) manažerských funkcí; nejvýrazněji se uplatňuje v plánování

Paralelní man. funkce Sekvenční man. funkce		Analýza	Rozhodování	Implementace
		← ROZHODOVACÍ PROCES →		
Plánování			X	
Organizování			X	
Personalistika			X	
Vedení			X	
Kontrola			X	

Podstata rozhodování

UPLATŇOVÁNÍ PRINCIPU VOLBY

- Princip volby - **dosažení cíle** vyřešením rozhodovacího problému je možné učinit pomocí více než jedné možnosti, tzn. **více než jednou variantou.**



Rozhodovací problém

- **Problém = existuje odchylka (rozpor, difference) mezi žádoucím a skutečným stavem.** Problémy mohou být:
 - reálné – stupeň důležitosti a naléhavosti
 - potenciální – reakce na hrozby a příležitosti, prevence

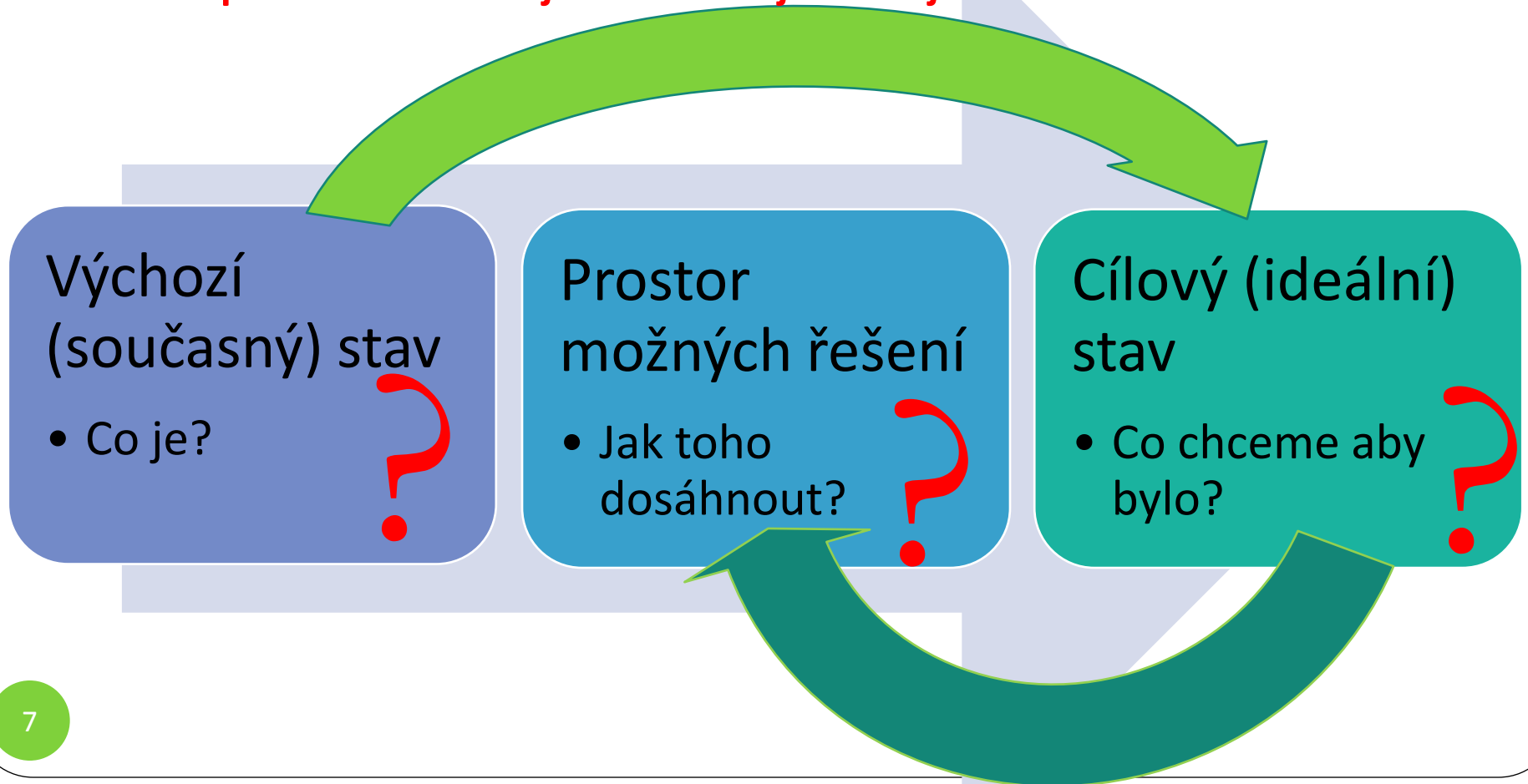


Rozhodovací problém – klasifikace

Rozhodovací problémy klasifikujeme podle míry strukturace problémů na:

- dobře strukturované problémy
- špatně strukturované (nestrukturované) problémy

Struktura problémů se odvíjí od následujících nejasností



Míra strukturace problémů

Špatně strukturované problémy:

- nejasnost v otázce cílů (čeho se má ve výsledku dosáhnout?)
- nejasnost v otázce zadání (kde problém začíná a končí, jaké jsou jeho hranice?)
- nejasnost v algoritmu řešení (jakým způsobem lze vůbec problém řešit?).

Uvedené typy nejasností mohou vyplývat z podstaty problému nebo z nepochopení, případně nedostatku znalostí a zkušeností na straně rozhodovatele.

Příklady problémů dle míry strukturovanosti

DOBŘE STRUKTUROVANÉ

- Podnik- vyhotovení výplatních listin; stanovení velikosti objednávky materiálu v hromadné výrobě
- VŠ - rozhodnutí o přijetí uchazečů o studium
- Nemocnice - Příprava pacienta na operaci
- Vládní organizace - Používání služebních automobilů

ŠPATNĚ STRUKTUROVANÉ

- Podnik- zavedení nového výrobku na trh; vytvoření společného podniku
- VŠ -vybavení nové učebny počítači; příprava a zavedení nového studijního programu
- Nemocnice - Reagování na regionální výskyt epidemie
- Vládní organizace - Opatření na snížení inflace

Rozhodovací proces

- **Rozhodovací proces je postup řešení rozhodovacích problémů**, respektive problémů s více (minimálně dvěma) variantami řešení.
- Každý den děláme mnohá rozhodnutí – důležitá, zásadní i běžná, obyčejná... *Které noviny si dnes koupím?*

Struktura (fáze) rozhodovacích procesů

- (1) Identifikace problémů.**
- (2) Vymezení problémů** (jeho strukturace, analýza a jednoznačné definování).
- (3) Získávání informací.**
- (4) Stanovení cílů řešení, minimálních požadavků (limitních kritérií), které zvolená varianta musí splňovat, a hodnoticích kritérií.**
- (5) Tvorba variant řešení rozhodovacího problému.**
- (6) Stanovení důsledků variant.**
- (7) Analýza variant řešení s využitím limitních kritérií.**
- (8) Hodnocení variant řešení s využitím hodnoticích kritérií a výběr varianty.**
- (9) Stanovení postupu (plánu) řešení problému.**
- (10) Implementace zvolené varianty.**
- (11) Monitorování a kontrola postupu implementace řešení problému zvolenou variantou.**

Struktura (fáze) rozhodovacích procesů – I.

(1) Identifikace problémů.

- Cílem identifikace problémů je jejich zjištění a v případě jejich souběhu pak stanovení plánu řešení dle priorit.
- Identifikovat problémy nutné k řešení můžeme mimo jiné na základě provedené situační analýzy vnitřního a vnějšího prostředí organizace nebo její části.
- Podle Donnellyho et al. (1995) využívají manažeři pro identifikaci problémů několik indikátorů, jako jsou např. odchylka od dřívější výkonnosti, odchylka od plánu a vnější kritika.
- To, že vznikl problém, je tedy možné zjistit, jestliže existuje rozdíl mezi požadovanými výsledky a skutečností.

Struktura (fáze) rozhodovacích procesů – II.

(2) Vymezení problémů (jeho strukturace, analýza a jednoznačné definování).

- Cílem vymezení problémů je především identifikovat základní prvky problému a jeho klíčové příčiny.
- Podle Jensena (1978) hledáme při popisu základních prvků problému v souvislosti s problémem odpovědi na otázky „Co“ – předmětová dimenze, „Kde“ – prostorová dimenze, „Kdy“ – časová dimenze, „Kolik“ – kvantitativní dimenze, „Jak závažné“ – kvalitativní dimenze.
- Výstupem této fáze musí být jasná a jednoznačná definice problému, v níž jsou popsány jak výchozí, tak i požadovaný stav.

Struktura (fáze) rozhodovacích procesů – III.

(3) Získávání informací.

- Tuto fázi řešení problémů je možné charakterizovat jako průběžnou, jelikož může být realizována i v rámci navazujících fází řešení problému.
- Účelem této fáze je zjištění informací potřebných pro realizaci navazujících fází především z primárních zdrojů.
- Mezi metody získávání informací z primárních zdrojů řadíme rozhovory, diskuzi, dotazníky a metodu delfskou.

Struktura (fáze) rozhodovacích procesů – IV.

(4) Stanovení cílů řešení, minimálních požadavků (limitních kritérií), které zvolená varianta musí splňovat, a hodnoticích kritérií.

- Účelem této fáze je zjistit, jaké cíle povedou ke změně problémové situace.
- **Cíl vyjadřuje stav, kterého má být řešením rozhodovacího problému v budoucnu dosaženo.** *Např. Zabezpečit zvýšení poptávky po výrobku XY o 20 % v letech 2014 – 2017.*
- **Definice cíle musí splňovat zásadu SMART!!!!**
- Pro popis cílů, respektive určení, čeho se má dosáhnout, je vhodné hledat odpovědi na následující otázky: Jakých cílů má být rozhodnutím dosaženo? Kolika cílů musí být minimálně dosaženo?

Struktura (fáze) rozhodovacích procesů – IV.B

(4) Stanovení cílů řešení, **minimálních požadavků (limitních kritérií), které zvolená varianta musí splňovat, a hodnoticích kritérií.**

- Dále je účelem stanovit **kritéria dvojího typu: limitní** (minimální požadavky) **a hodnoticí.**
- **Minimální požadavky** jsou limitní podmínky, které musí splnit jakékoli přijatelné řešení problému. Požadavky mohou být stanoveny i na základě platné legislativy a standardů (zdraví a bezpečnost, životní prostředí atd.).
- **Hodnoticí kritéria**, podle nichž hodnotíme varianty, musejí vycházet z cílů. Tato kritéria musejí být objektivními metrikami cílů, musejí měřit, jak dobře každá z alternativ splňuje stanovené cíle rozhodování.

Hodnotící kritéria

- **SLOUŽÍ K POSOUZENÍ VÝHODNOSTI JEDNOTLIVÝCH VARIANT Z HLEDISKA DOSAŽENÍ (STUPNĚ PLNĚNÍ) DÍLČÍCH CÍLŮ.**

Hodnotící kritéria klasifikujeme podle různých hledisek a to podle:

- formy vyjádření na:
 - **Kvantitativní** – důsledky variant vzhledem ke kritériím jsou vyjádřeny **číselně**, např. počet obsloužených zákazníků, hodnota tržeb
 - **Kvalitativní** – důsledky variant vzhledem ke kritériím jsou vyjádřeny **slovně**, např. barva výrobku, spokojenost s výukou; dopad na image firmy; ekologická zátěž investičních variant; motivace pracovníků; spokojenost zákazníků
- typu na:
 - **Výnosová** - „čím více, tím lépe“, např. zisk, tržby, rentabilita, podíl na trhu,
 - **Nákladová** - „čím více, tím hůře“, např. náklady, ztráty z nekvalitní produkce, spotřeba

Různá důležitost hodnotících kritérií

- Jsou –li **hodnotící kritéria** pro rozhodovatele **různě důležitá (významná)** nazýváme je kritéria **diferentní** (stejná důležitost = kritéria indiferentní).
- U diferentních kritérií musíme provést **stanovení** jejich důležitosti, tj. **váhy** např. **metodou alokace 100 bodů**.

Příklad – Volba zaměstnavatele

Hodnotící kritérium	K1 - výše měsíčního platu	K2 - doba strávená na cestě do zaměstnání	K3 - možnost dalšího odborného růstu	K4 - začátek pracovní doby	<i>Celkem (součet vah)</i>
Váha					
Alokace 100 bodů	40	20	30	10	100
Normovaná váha v %					
Normovaná váha	0,4	0,2	0,3	0,1	1

Struktura (fáze) rozhodovacích procesů – V.

(5) Tvorba variant řešení rozhodovacího problému.

- Varianty jsou různé akce, které transformují počáteční problémovou situaci na požadovanou.
- **Metody (intuitivní tvůrčí) pro TVORBU VARIANT – např. BRAINSTORMING.**
- Účelem této fáze je definovat minimálně dvě zcela odlišné varianty – uplatnění podstaty rozhodování, tj. principu volby.

Struktura (fáze) rozhodovacích procesů – VI.

(6) Stanovení důsledků variant.

- Účelem této fáze je stanovení důsledků variant ve vztahu k identifikovaným limitním a hodnoticím kritériím.
- ***Příklad - Volba zaměstnavatele***

Kritérium	K1 - výše měsíčního platu (tis. Kč)	K2 - doba strávená na cestě do zaměstnání (minuty)	K3 - možnost dalšího odborného růstu (hodnocení 1, 2, 3 pro malou, střední a velkou možnost)	K4 - začátek pracovní doby (hodiny:minuty)
Varianta				
Firma A	30	60	2	9:00
Firma B	22	30	1	7:30
Firma C	26	45	3	8:00

Struktura (fáze) rozhodovacích procesů – VII.

(7) Analýza variant řešení s využitím limitních kritérií.

- Účelem této fáze je analyzovat, zda vytvořené varianty řešení splňují minimální požadavky.
- Výsledkem této fáze jsou zvolené varianty, které splňují minimální požadavky na řešení.

Struktura (fáze) rozhodovacích procesů – VIII.

(8) Hodnocení variant řešení s využitím hodnoticích kritérií a výběr varianty.

- Hodnoticím kritériím lze přiřadit váhy odpovídající jejich důležitosti – viz např. metodu alokace 100 bodů.
- Účelem této fáze je hodnocení variant kvantitativními nebo kvalitativními metodami nebo jejich kombinací.
- Jednou z metod hodnocení variant hodnotícími kritérii je tzv. metoda bodovací (**metoda přímého (expertního) stanovení dílčích ohodnocení**) – **viz skriptu s. 103, 104.**
- Výstupem této fáze je výběr varianty nebo preferenční uspořádání variant.

Struktura (fáze) rozhodovacích procesů – IX.

(9) Stanovení postupu (plánu) řešení problému.

- Účelem této fáze je stanovení jednotlivých kroků (činností v rámci následujících fází) řešení problému a alokace zdrojů (lidských, finančních, hmotných a časových) pro jeho řešení.
- Drucker (1967) uvádí, že přeměna rozhodnutí v činy vyžaduje odpověď na několik otázek:
 - Kdo musí vědět o tomto rozhodnutí?
 - Jaké činnosti musejí být vykonány?
 - Kdo je vykoná?
 - Jaké musejí být činnosti, aby mohly být provedeny lidmi, kteří to umějí?

Struktura (fáze) rozhodovacích procesů – X.

(10) Implementace zvolené varianty.

- Účelem této fáze je zvolenou variantu pro řešení zjištěného problému implementovat.
- Postup implementace je nezbytné monitorovat a koordinovat.

Struktura (fáze) rozhodovacích procesů – XI.

(11) Monitorování a kontrola postupu implementace řešení problému zvolenou variantou.

- Účelem této fáze je hodnocení reálně dosažených výsledků implementované varianty řešení a jejich posuzování vzhledem k předem stanoveným cílům.
- Monitorování a kontrola (jako sekvenční manažerská funkce) by měla probíhat v pravidelných intervalech.
- Dochází-li k výrazné odchylce výsledků od plánovaných hodnot, je třeba přistoupit k zavedení nápravných opatření, uvažovat o změně varianty, o jiném způsobu implementace nebo vyhodnotit reálnost stanovených cílů.
- Zjištěné výsledky v rámci této fáze pak mohou iniciovat nový rozhodovací proces.

SHRnutí ROZHODOVÁNÍ – ROZHODOVACÍ PROBLÉM A PROCES

doc. Ing. Monika MOTYČKOVÁ (Grasseová), Ph.D.

Univerzita obrany

Fakulta ekonomika a managementu

Katedra vojenského managementu a taktiky

Kounicova 44/1. patro/kancelář 103

Tel.: +420 973 44 29 75

E – mail: monika.motyckova@unob.cz