

Název předmětu: MANAGEMENT

Téma: Rozhodování - prvky a proces, Koordinace a implementace

Cíl: Vysvětlit úlohu rozhodování; vysvětlit logiku rozhodovacího procesu

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Vyberte si jeden konkrétní špatně strukturovaný problém. Vysvětlete na něm rozhodovací proces.
2. Rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika – uveďte příklady rozhodovacích problémů a jejich stavů světa
3. Uveďte příklady jednotlivých typů rozhodovacích kritérií (kvalitativní x kvantitativní; nákladová x výnosová) a smysl stanovování vah kritérií. Na Vámi zvoleném rozhodovacím problému (např. výběr vysoké školy) stanovte metodou alokace 100 bodů váhy Vámi stanoveným kritériím.

Studijní literatura:

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).

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

Obsah:

1. Princip rozhodování a rozhodovací problém
2. Rozhodovací proces

1. Princip rozhodování a rozhodovací problém

Rozhodovací problém si můžeme charakterizovat jako diferenci (odchylku) reálného stavu od stavu požadovaného (plánovaného). Rozhodovací problém vzniká v momentě, kdy se odchýlí skutečný stav a vývoj věcí od stavu plánovaného (předpokládaného). Problém je tedy vhodné chápat, jako rozdíl (mezeru) mezi současným stavem nebo podmínkami a požadovaným stavem nebo podmínkami. Tento rozdíl může být pozitivní, negativní nebo neznámý. Pozitivní rozdíl je způsoben existencí příležitosti ke zlepšení současného stavu, zatímco negativní rozdíl je způsoben poklesem výkonnosti. Přičemž pojem výkonnost chápeme v následujícím významu:

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

stupeň dosažených výsledků osobou, skupinou, organizací nebo procesem. Neznámý rozdíl často vyplývá z významné změny v současném stavu, tedy když politika, technologie nebo nějaká jiná změna způsobí, že minulá nebo současná východiska jsou irelevantní.

Problémy tedy mohou být reálné (již existující) a/nebo potenciální. **Reálné problémy** se pak

liší stupněm naléhavosti. Jako příklady reálných rozhodovacích problémů si můžeme uvést následující situace: vzrůst zásob, zvýšená fluktuace zaměstnanců, zvýšení určitých nákladových položek (např. náklady na opravu a údržbu, náklady na reklamace), pokles prodeje, kritické ohlasy (např. reklamace, nespokojenost zákazníků, špatný rating, stížnosti odborů).

Potenciální problémy, které mohou vzniknout v budoucnu, často závisí na vývoji faktorů vnějšího prostředí organizace, které mohou být pro organizaci hrozbami (např. předpokládané zvýšení konkurence v odvětví, zvýšení cen energií, surovin, nedostatek osob s kvalifikací v daném oboru na trhu práce, změna zákona, který má zásadní vliv na podnikání v daném oboru) nebo jí naopak přinášet příležitosti (např. vývoj nových technologií, změna zákaznických preferencí – ty pak mohou být jak příležitostí, tak i hrozbou, snížení konkurence v odvětví). Reakce na předpokládané hrozby a příležitosti poté mají charakter prevence pozdějších problémů.

Dobře strukturované (rutinní, programovatelné, respektive algoritmizovatelné) problémy se zpravidla řeší na operativní úrovni řízení a existují pro ně rutinní postupy řešení. Pro tyto problémy je typické, že proměnné, které se v nich vyskytují, lze zpravidla kvantifikovat a mají obvykle jediné kvantitativní kritérium, např. obsazení jednotlivých strojů pracovníky, stanovení velikosti objednávky materiálu (dávky). Naopak **nestrukturované problémy** se obvykle řeší na vyšších úrovních řízení, do určité míry jsou nové a neopakovatelné, např. změna organizační struktury, výrobové a technologické inovace. Pro nestrukturované rozhodovací problémy jsou charakteristické:

- existence několika rozhodovatelů a zainteresovaných stran s rozdílnými pohledy na řešenou problémovou situaci,
- existence většího počtu faktorů ovlivňujících řešení daného problému (uvnitř i vně), faktory nejsou přesně známy a existují složité a proměnlivé vazby mezi nimi,
- náhodnost změn některých prvků okolí organizace (politické, ekonomické, technologické aj. prostředí),
- jednoznačné a srozumitelné definování problému je obtížné,
- existence většího počtu kritérií hodnocení variant řešení, z nichž některá jsou kvalitativní povahy,
- obtížná dostupnost a interpretace informací potřebných pro rozhodnutí a proměnných popisujících okolí.

Na základě syntézy výše uvedených poznatků pojem nestrukturované problémy chápeme v následujícím významu: nestrukturované problémy jsou komplexní problémové situace

vyžadující zlepšení, využití příležitosti nebo reakci na významné změny, u kterých existuje nějaký typ nejasností v otázce cílů, v otázce zadání nebo v algoritmu řešení. Uvedené nejasnosti mohou být dány podstatou problému nebo nepochopením, případně nedostatkem znalostí a zkušeností na straně řešitelů problému.

2. Rozhodovací proces

2.1. Vymezení rozhodovacího procesu

Rozhodovací proces chápeme v tomto učebním textu jako postup řešení rozhodovacích problémů, respektive problémů s více (minimálně dvěma) variantami řešení. Rozhodovací proces vytvářejí na sebe navazující subprocessy (fáze, etapy, kroky), které probíhají v určitém časovém sledu, využívají zdroje (personální, finanční, technické a materiální) a směřují k dosažení stanoveného cíle. Součástí rozhodovacího procesu je analýza problému, rozhodovací analýza, přijetí rozhodnutí (výběr varianty řešení) a jeho implementace.

Průběh (strukturu) **rozhodovacích procesů** můžeme vidět jako návod na postup řešení rozhodovacích problémů, který by měl pomoci eliminovat v praxi se vyskytující nedostatky rozhodování. Rozhodovací proces si ovšem manažeři mohou usnadnit tím, že budou postupovat při jeho řešení systematicky, tj. logicky, metodicky a analyticky správně, budou vyhodnocovat jednotlivé subprocessy (fáze) a rozhodnutí budou i správně implementovat. Úspěšné a méně úspěšné organizace se od sebe liší především tím, s jakou účinností dokáže rozhodovat. Proto se v této části budeme zabývat průběhem (strukturou) rozhodovacího procesu.

Rozhodovací proces v některých případech končí výběrem varianty řešení. Vše, co proběhne před výběrem varianty, respektive touto fází, můžeme charakterizovat jako přípravu rozhodnutí. Realizace vybrané varianty je pak považována za samostatnou fázi (je to dáno především různými realizátory jednotlivých fází). Kontrolu výsledků, můžeme v tomto případě chápat a realizovat jako součást kontrolních procesů organizace. Takovéto členění ovšem není vhodné považovat za účelné, jelikož z hlediska procesního přístupu je u těchto procesů jeden výstup, respektive rozhodovací problém vyřešen až implementací zvolené varianty, která musí být monitorována a kontrolována.

2.2. Fáze rozhodovacího procesu

2.2.1. 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 právě na základě provedené situační analýzy vnitřního a vnějšího prostředí organizace nebo její části. Metody pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí organizace jsou blíže objasněny v 1. části studijní opory předmětu Management.

Manažeři využívají 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.

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

Cílem vymezení problémů je především identifikovat základní prvky problému a jeho klíčové příčiny. 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. Metoda dimenzionální analýzy a metody kauzální analýzy jsou popsány např. v publikaci Grasseová ed. (2013).

Výstupem této fáze musí být jasná a jednoznačná definice problému, v níž jsou popsány jak výchozí, tak i požadovaný stav.

2.2.3.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.

2.2.4.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. 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? Definované cíle musejí popisovat požadovanou situaci (stav) v budoucnu po vyřešení problému. Definovaný cíl musí být formulován tak aby splňoval zásadu SMART.

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.). Při definování požadavků, které musí přijatelná varianta splnit, musíme spolupracovat se specialisty jednotlivých oborů, kterých se řešený problém týká. 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.

Kritéria hodnocení variant (hodnoticí kritéria) představují hlediska, na základě kterých provádíme hodnocení celkové výhodnosti jednotlivých variant rozhodování. Kritéria hodnocení se převážně odvozují od cílů, a proto mohou být kvantitativní nebo kvalitativní. Kvantitativní kritéria jsou vyjádřena číselně např. počet obslužených zákazníků, hodnota tržeb v tisících Kč. Kvalitativní kritéria jsou vyjádřena slovně např. barva výrobku, spokojenost s výukou; dopad na image firmy; ekologická zátěž investičních variant; motivace pracovníků; spokojenost zákazníků.

U kvantitativních kritérií rozlišujeme kritéria výnosová (čím více, tím lépe) nebo nákladová (čím méně, tím lépe).

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. Metodu alokace 100 bodů, tzv. metodu Metfesselovy alokace můžeme považovat za jistou modifikaci bodovací metody, jelikož bodovací škála je v tomto případě v intervalu $<1;100>$. Při jejím použití je tedy úkolem rozhodovatele rozdělit 100 bodů mezi všechna kritéria v souladu se svými preferencemi s tím, že důležitějšímu kritériu přidělí rozhodovatel více bodů. Celkový součet přidělených bodů musí být vždy 100. Váhy kritérií stanovené touto metodou jsou normované a to v procentech a proto je převedeme na desetinná čísla, jejichž součet musí být roven 1.

2.2.5.Tvorba variant řešení

Varianty jsou různé akce, které transformují počáteční problémovou situaci na požadovanou. Účelem této fáze je definovat minimálně dvě zcela odlišné varianty.

Metod pro tvorbu variant existuje celá řada. V praxi se poměrně často využívá některá z intuitivních tvůrčích metod. Intuitivní tvůrčí metody (metody stimulující intuici) pro tvorbu variant řešení dílčích problémů si můžeme charakterizovat jako relativně jednoduché. Intuitivní metody můžeme dále rozdělit do dvou podskupin na metody přímé tvorby námětů a metody založené na využití analogie.

Účelem použití metod přímé tvorby námětů je během krátkého časového úseku získat od skupiny osob co nejvíce (kvantita) nápadů, myšlenek, názorů, námětů, apod. ke stanovenému tématu (problému, cíli). Jde především o brainstorming, brainwriting a jejich modifikace, které jsou založeny na uplatnění těchto zásad:

- kritika je vyloučena (odložení kritického úsudku),
- vytvoření co nejvíce námětů, tj. kvantita je žádoucí,
- volné asociace jsou vítány (uvolnění představivosti a myšlenkový rozhled),
- kombinace a zlepšení návrhů jsou žádoucí.

2.2.6.Stanovení důsledků variant

Účelem této fáze je stanovení důsledků variant ve vztahu k identifikovaným limitním a hodnotícím kritériím.

2.2.7.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.

2.2.8.Hodnocení variant řešení s využitím hodnoticích kritérií a výběr varianty

Hodnoticím kritériím lze přiřadit váhy odpovídající jejich důležitosti. Účelem této fáze je hodnocení variant kvantitativními nebo kvalitativními metodami nebo jejich kombinací. Výstupem této fáze je výběr varianty nebo preferenční uspořádání variant.

Jednou z celé škály přístupů a metod hodnocení variant je metoda založená na přímém (expertním) stanovení dílčích ohodnocení. Dílčí ohodnocení variant vzhledem k jednotlivým kritériím stanovuje přímo hodnotitel (expert nebo rozhodovatel), a to zpravidla přiřazením bodů ze zvolené bodové stupnice.

2.2.9.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. 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? Poslední otázka bývá často přehlížena, a to má často katastrofální následky.

2.2.10. Implementace zvolené varianty

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

2.2.11. 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.