

Management – Přednáška 7

Rozhodování

Ing. Jiří Richter, Ph.D.



Obsah



Rozhodování jako funkce

Analýza

Rozhodování

Implementace

Plánování

Organizování

Řízení lidských zdrojů

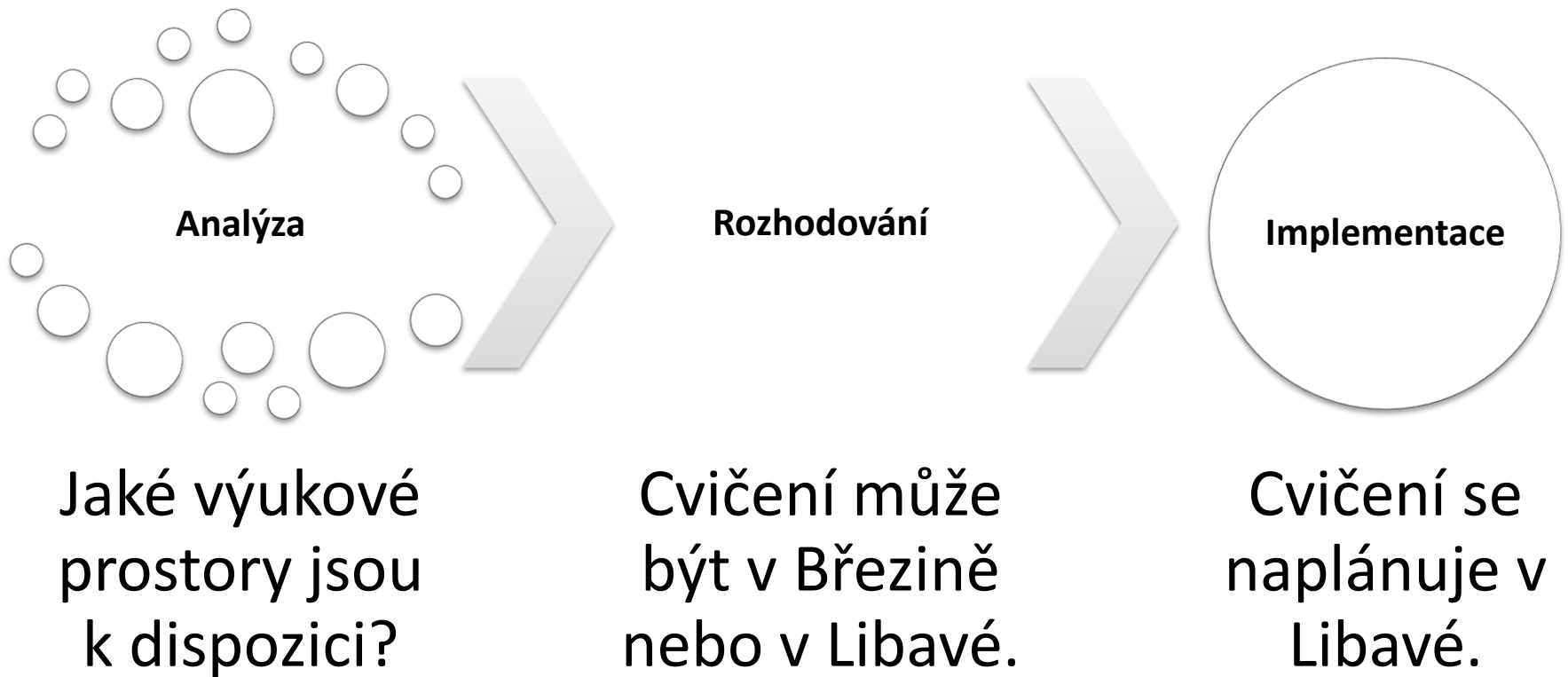
Vedení lidí

Kontrola

Rozhodování jako funkce

Plánování

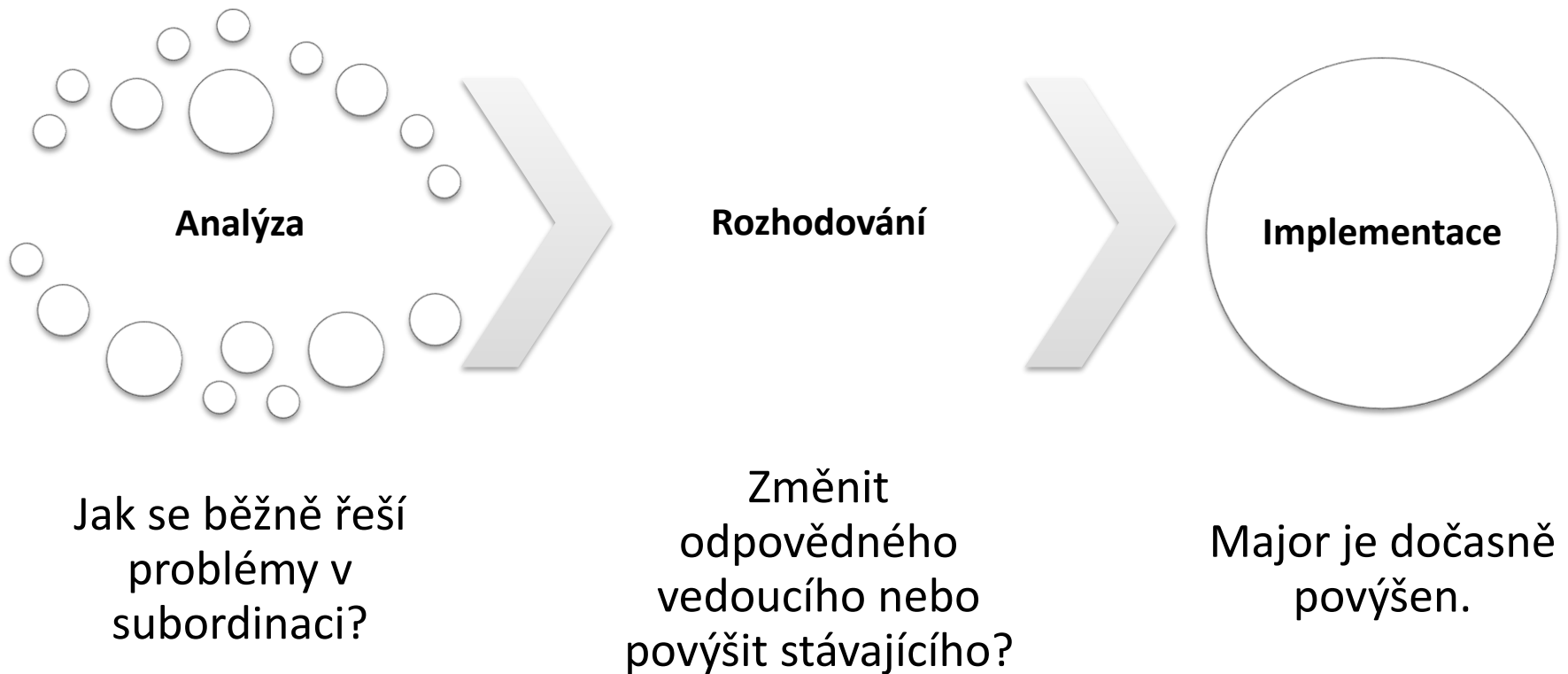
Výukový prostor pro každoroční cvičení je v rekonstrukci.



Rozhodování jako funkce

Organizování

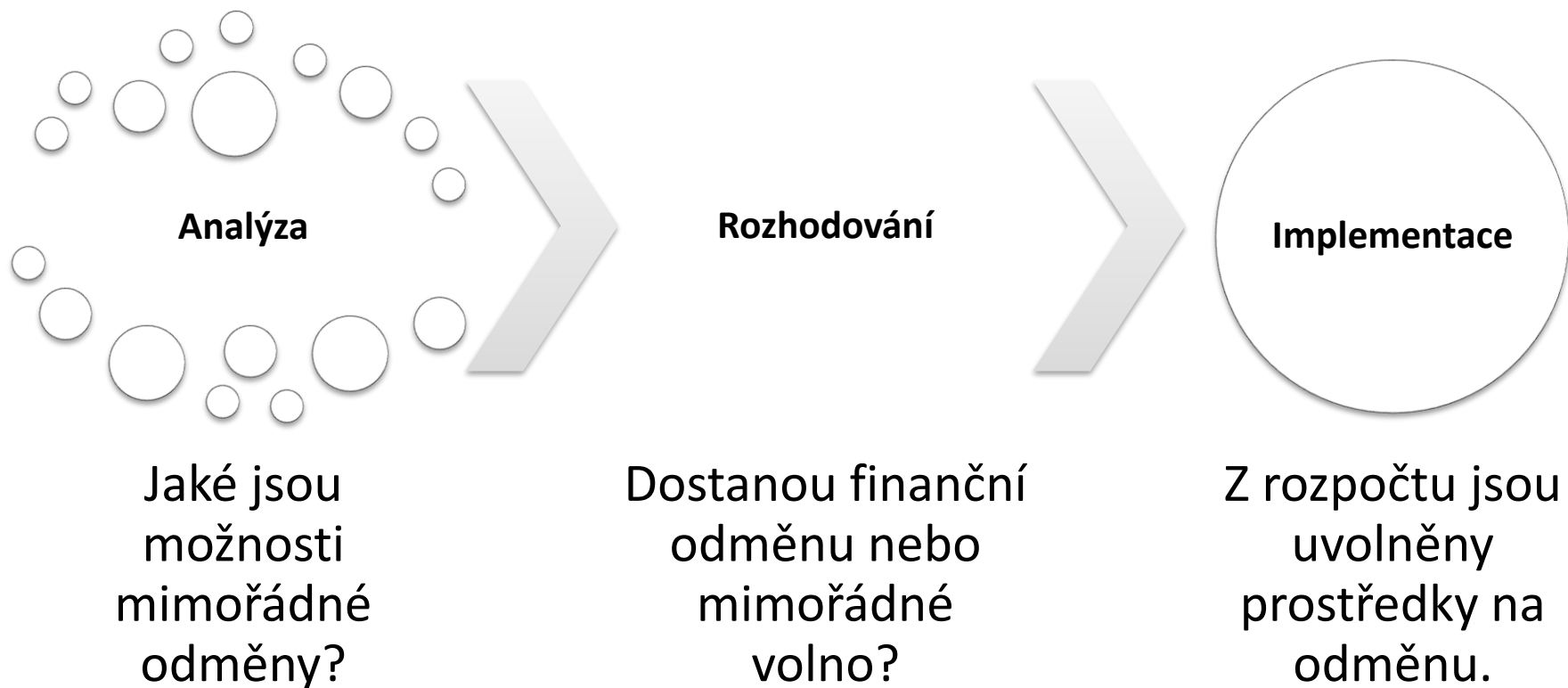
Projektový tým vede major, mezi členy týmu je plukovník.



Rozhodování jako funkce

Řízení lidských zdrojů

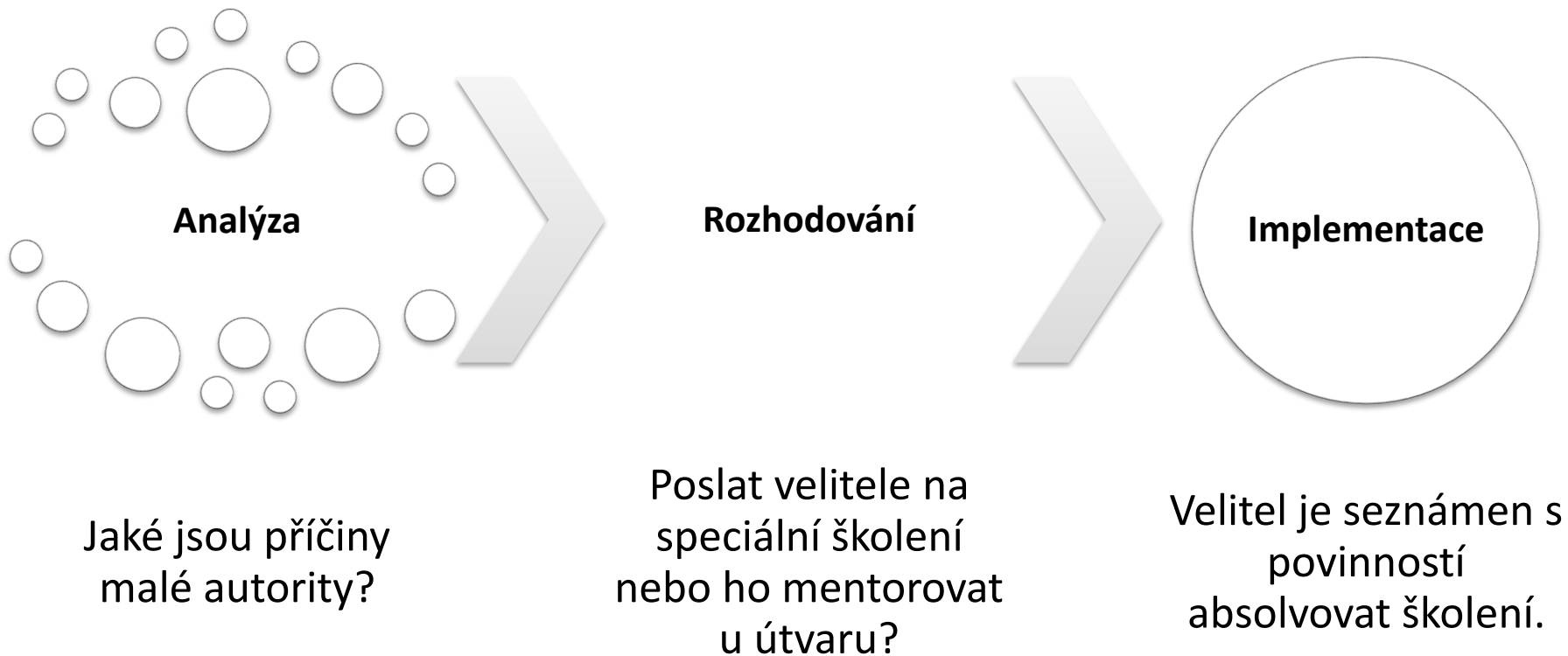
Pracovníci vykonali složitou práci nad rámec svých povinností.



Rozhodování jako funkce

Vedení lidí

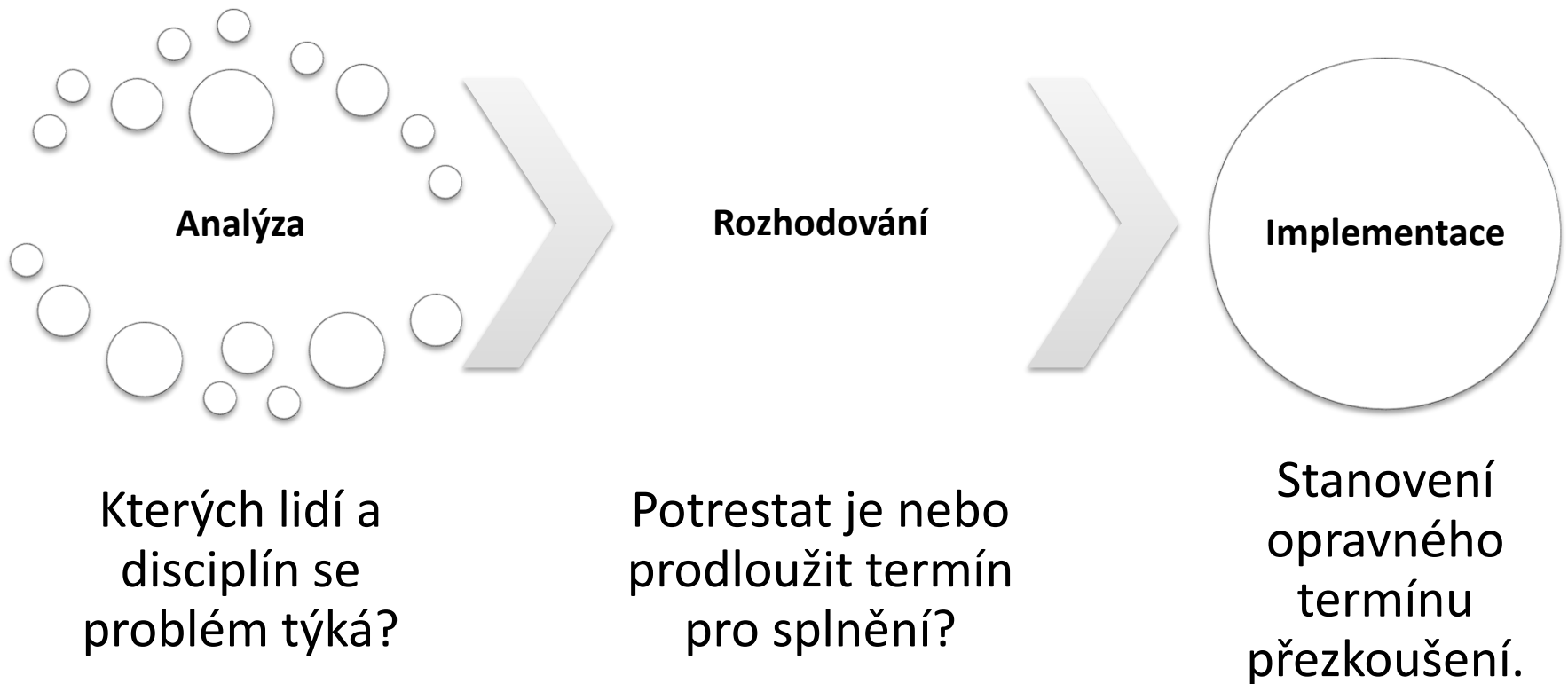
Nový velitel čety nemá dostatečnou autoritu.



Rozhodování jako funkce

Kontrola

Byla zjištěna malá úspěšnost při tělesném přezkoušení.



Rozhodovací proces

1. Identifikace a analýza problému
2. Stanovení cílů řešení, limitních a hodnoticích kritérií ANALÝZA
3. Tvorba variant řešení a jejich důsledků ROZHODOVÁNÍ
4. Hodnocení variant a výběr varianty
5. Implementace zvolené varianty
6. Monitorování a kontrola postupu implementace KONTROLA

1. Identifikace problému

Problém

- Odchylka mezi plánovaným a reálným stavem
- Reálné i potenciální problémy

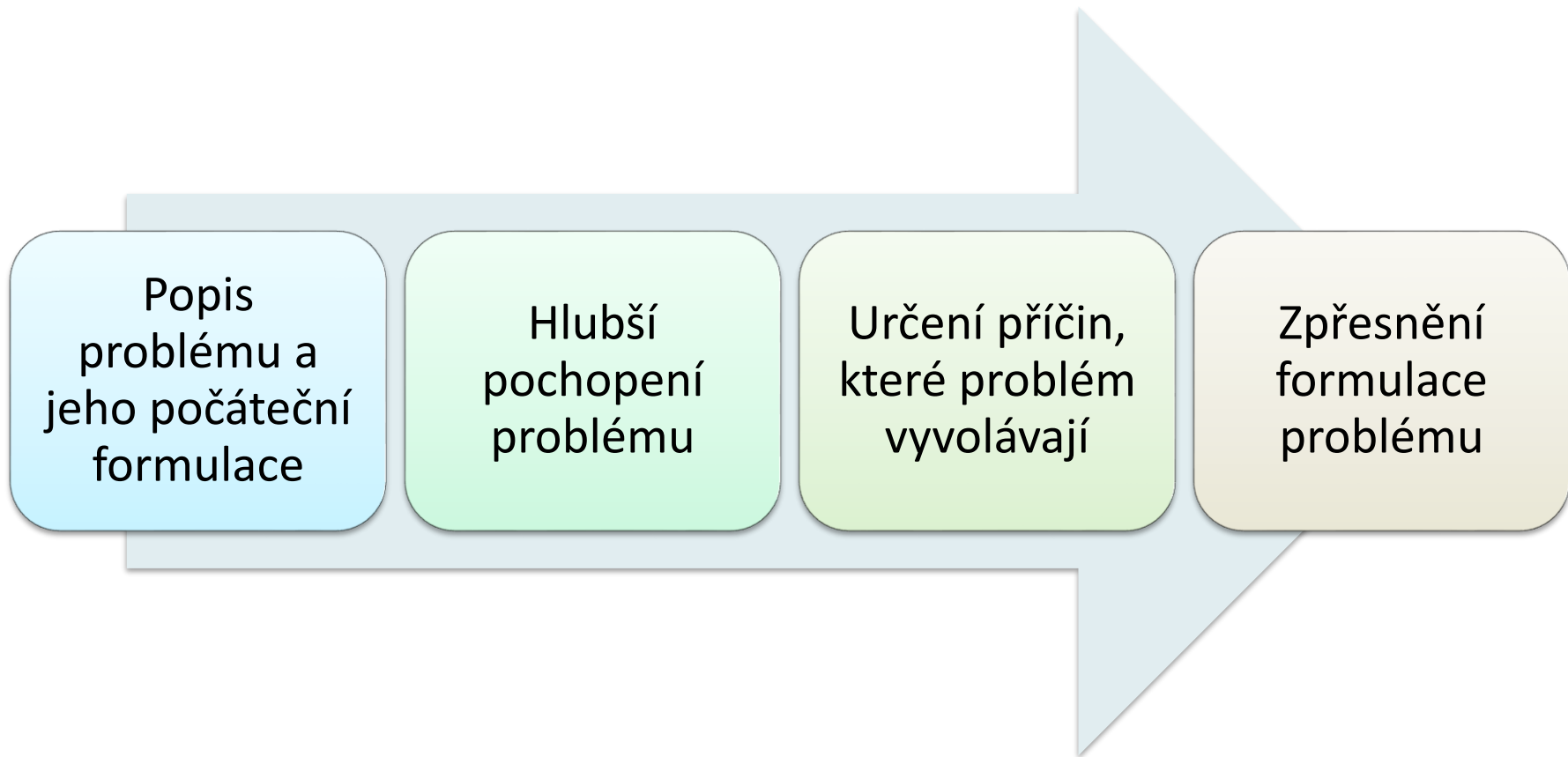
Dobře strukturované problémy

- Rutinní, automatizované procesy
- Zkušenosti z minulosti
- Existují pravidla nebo pokyny

Špatně strukturované problémy

- Nezvyklé a nové situace
- Nedostatek použitelných postupů
- Využití intuice, úsudku
- Nejasnosti v otázce cílů, zadání a algoritmu řešení

1. Analýza problému



✓ **Výstup fáze** – pochopení problému a jeho příčin

2. Stanovení cílů řešení

Cíl řešení = situace, ve které problém nenastává

20% studentů 3. ročníku nemá splněn STANAG z druhého jazyka

100% studentů 3. ročníku má splněno

Studenti stráví 80% přednášky hraním her na mobilu

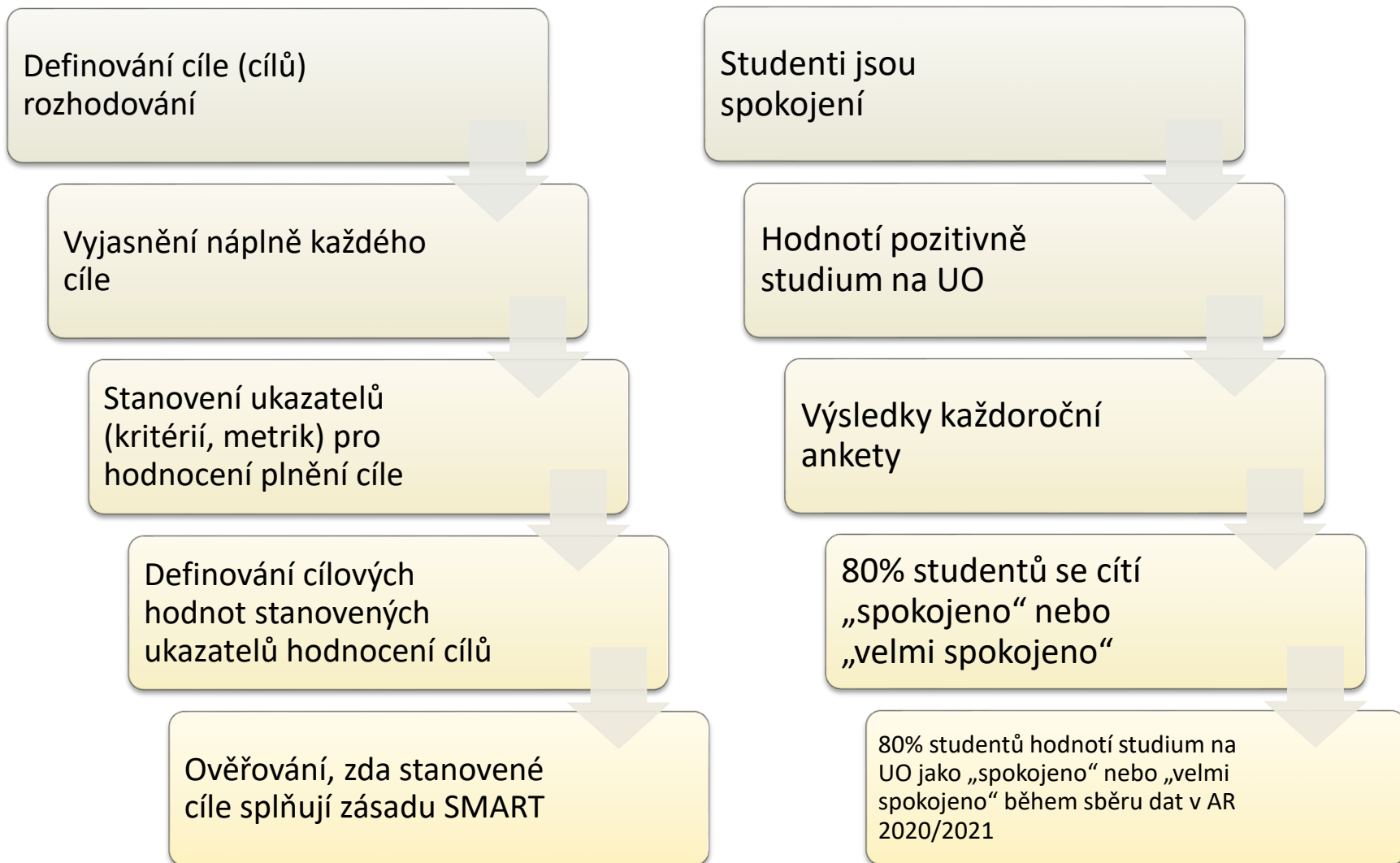
Studenti během přednášky nesáhnou ani jednou na mobilní telefony

Ani jeden student v ročníku nezvládl zkoušku z Managementu lépe než za C

Alespoň jeden student obdržel známku A nebo B

✓ **Výstup fáze** – jaké situace je potřeba řešením dosáhnout

2. Stanovení cílů řešení



2. Stanovení limitních a hodnoticích kritérií

Výběr parametrů,
podle kterých se
vytvoří preferenční
uspořádání variant

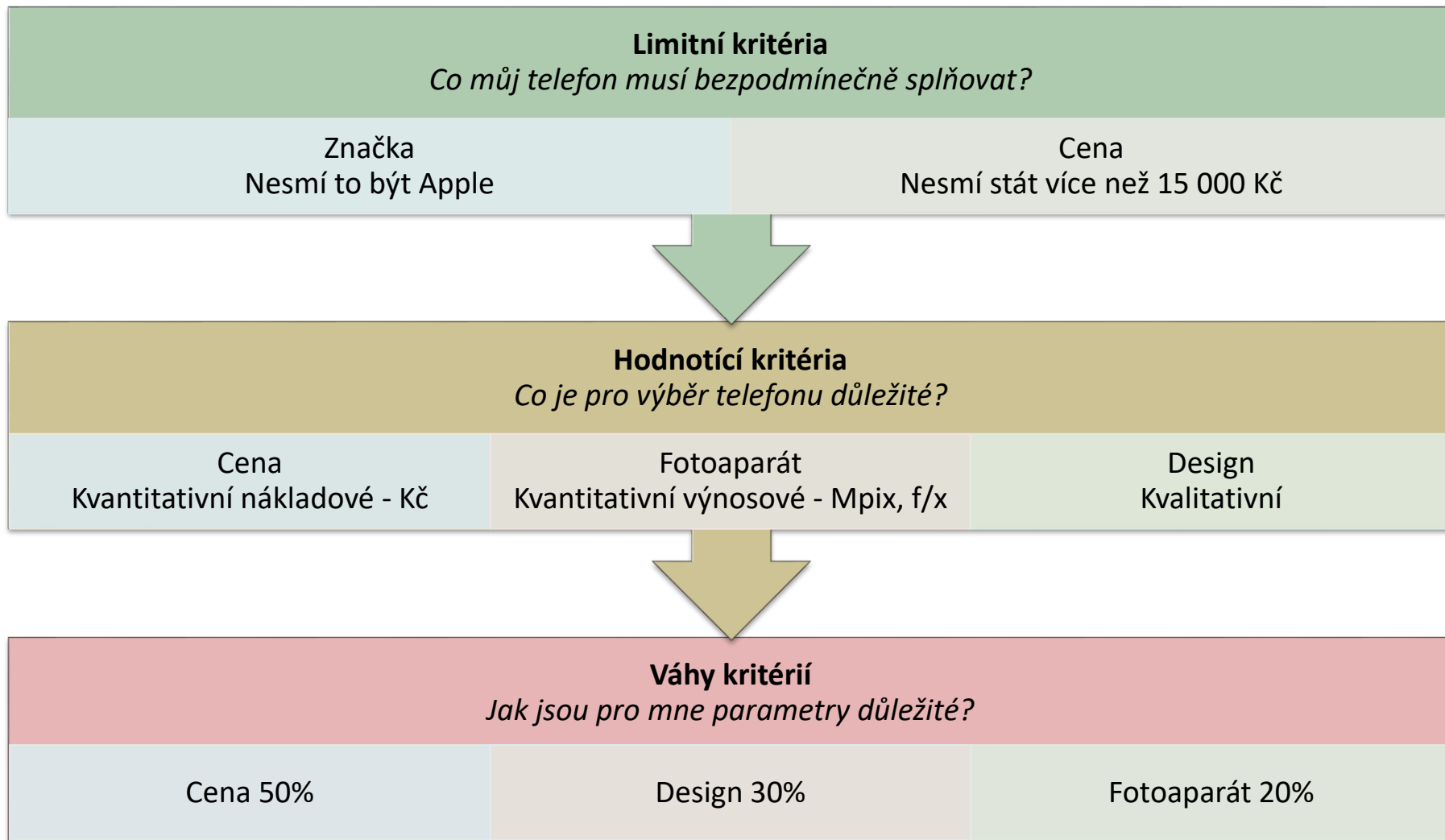
Minimální a
hodnotící
požadavky

Výnosová
Nákladová
Kvalitativní

Různá důležitost
vyjádřena váhou
(kvantitativní)

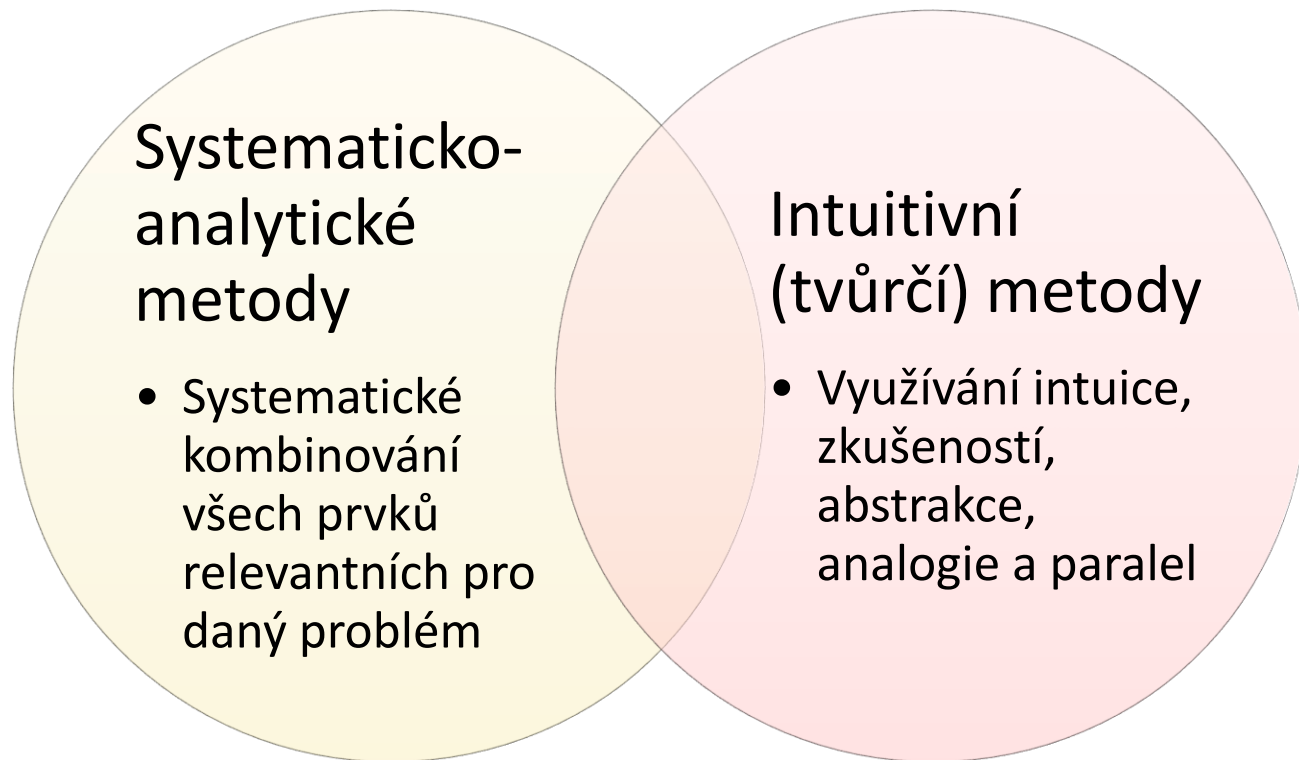
✓ **Výstup fáze** – možnost vybrat nejlepší variantu

2. Stanovení limitních a hodnoticích kritérií



3. Tvorba variant řešení

Varianta = způsob řešení problému = způsob dosažení cíle



- ✓ **Výstup fáze** – množina všech použitelných řešení
 - Rozhodování je založeno na posuzování minimálně dvou variant

3. Tvorba variant řešení

Problémy s tvorbou variant

Favorizování jedné varianty

Zaměření na jeden cíl

Varianta je pouze jednou z mnoha akcí – nevede ke splnění cíle

Je možné implementovat více variant najednou

Obvyklá řešení místo nových

První relevantní varianta se bere jako konečná

3. Stanovení důsledků variant

Stanovit důsledky variant vzhledem ke všem kritériím

Vytvořit matici důsledků

Nepřesný nebo neúplný popis důsledků může vést k chybné volbě varianty určené k realizaci

Myšlenkový přenos do budoucnosti pomůže soustředit se na dlouhodobé dopady

<i>Matice důsledků</i>	K1 Cena tis. Kč	K2 Doba Měsíce	K3 Kapacita Lůžka	K4 Udržitelnost Roky
V1 Pronájem	5 400	15	120	5 let
V2 Nákup	8 200	20	140	20 let
V3 Rekonstrukce	6 800	18	130	10 let

4. Hodnocení variant a výběr varianty

Vyloučení variant
nesplňujících limitní kritéria



Výstup fáze – soubor variant
splňujících minimální
požadavky

Určení podmínek
rozhodování

- Jistota
- Nejistota
- Riziko



Výběr metody
hodnocení variant



Výstup fáze –
Preferenční
uspořádání variant

4. Hodnocení variant a výběr varianty

<i>Matice důsledků</i>	K1 Cena tis. Kč	K2 Doba Měsíce	K3 Kapacita Lůžka	K4 Udržitelnost Roky
V1 Pronájem	5 400	15	120	5 let
V2 Nákup	8 200	20	140	20 let
V3 Rekonstrukce	6 800	18	130	10 let

Bodovací škála

1 = velmi špatné, 2 = špatné, 3 = neutrální, 4 = dobré, 5 = velmi dobré

<i>Matice důsledků</i>	K1 Cena tis. Kč		K2 Doba Měsíce		K3 Kapacita Lůžka		K4 Udržitelnost Roky		Součet a Pořadí
V1 Pronájem	5 400	4	15	5	120	3	5 let	1	13 = 1.
V2 Nákup	8 200	1	20	3	140	4	20 let	5	13 = 1.
V3 Rekonstrukce	6 800	2	18	4	130	3	10 let	2	11 = 3.

5. Implementace zvolené varianty

Kdo má vědět
o rozhodnutí?

Jaké aktivity je
potřeba
provést?

Kdo má
provést dílčí
akce?

Jaké zdroje
musí být
připraveny?

- ✓ **Výstup fáze** – realizace konkrétních kroků k naplnění varianty a splnění cíle, je provedená změna

6. Monitorování a kontrola postupu implementace

Zhodnocení dopadů implementace

- *Bylo dosaženo cíle?*
- *Byl odstraněn problém?*
- *Nevyskytl se nový problém?*



Náprava případných odchylek

✓ **Výstup fáze** – Zjištění, jestli se problém už nevyskytuje

Dotazy, připomínky?