

MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ

Manažerské rozhodování

- obecně je rozhodovací proces chápáný jako proces řešení rozhodovacích problémů či situací, tj. problémů či situací, které mají dvě nebo více možných řešení
 - rozhodovací proces je pak procesem volby (výběru) jedné ze dvou nebo více možných alternativ řešení
- manažerské rozhodování je procesem výběru nejvhodnějších alternativ řešení problémů, směřujících ke splnění cílů organizace
- rozhodovací jsou procesy strategické – taktické – operativní (viz dříve)

Manažerské rozhodování

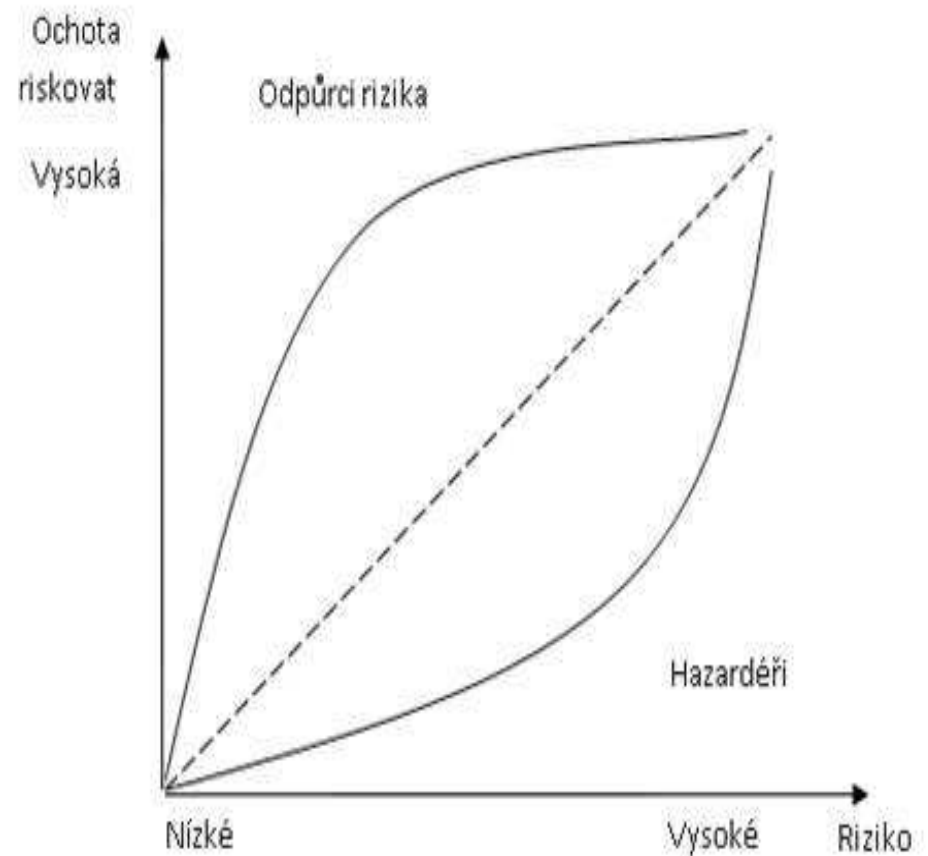
Stupeň řízení	Účast manažerů na řešení rozhodovacích problémů		
	strategických	taktických	operativních
Vrcholový	rozhoduje	<i>konzultuje</i>	<i>bere na vědomí</i>
Střední	<i>konzultuje</i>	rozhoduje	<i>konzultuje</i>
Základní	<i>bere na vědomí</i>	<i>konzultuje</i>	rozhoduje

Manažerské rozhodování

- podle množství a věrohodnosti informací, které má rozhodovatel o budoucím stavu okolí a o možných důsledcích rozhodnutí se rozlišuje:
 - **rozhodování za jistoty**, kdy rozhodovatel má veškeré nezbytné informace (úplný informační systém) o možných důsledcích volby jednotlivých alternativ
 - **rozhodování za rizika**, kdy rozhodovatel má pouze pravděpodobnostní odhady (neúplný informační systém) možných důsledků volby jednotlivých alternativ
 - **rozhodování za neurčitosti**, kdy rozhodovatel má určité informace o budoucím stavu okolí, avšak nemůže u nich odhadnout pravděpodobnost výskytu, nebo o budoucím stavu okolí nemá informace žádné

Manažerské rozhodování – rizika

- významným faktorem ovlivňujícím rozhodování manažerů je jejich postoj k riziku. Manažeři, kteří podstupují riziko velmi ochotně, často vyhledávají a rádi přijímají rozhodnutí s vysokým rizikem a o rozhodovací procesy s nízkým rizikem nejeví zájem, jsou označováni jako **hazardéři**. Naproti tomu manažeři, kteří se riziku vyhýbají, jsou označováni jako **odpůrci rizika**.



Manažerské rozhodování – rizika

- podle postojů k riziku v rozhodovacím procesu lze rozlišovat čtyři druhy manažerů, jimiž jsou:
 - **optimisté**, kteří volí obvykle alternativu rozhodnutí s maximálním očekávaným užitkem; jsou přesvědčeni, že nežádoucí výsledek se nevyskytne a že mohou podstupovat jakékoliv riziko
 - **pesimisté**, kteří jsou přesvědčeni, že u každé zvolené alternativy nastane situace, jejímž důsledkem bude nejhorší, nežádoucí výsledek; zpravidla podstupují pouze nejnižší možné riziko

Manažerské rozhodování – rizika

- **opatrní optimisté**, kteří se snaží dosáhnout maximální užitek s minimálním rizikem
- **nerozhodní**, kteří jsou přesvědčeni, že neexistují žádné důvody k tomu, aby některý z možných (žádoucí nebo nežádoucí) výsledků měl větší pravděpodobnost výskytu než jiný a zpravidla volí alternativu s průměrným očekávaným výsledkem

Manažerské rozhodování

- **rozhodovací analýza** je jedna z nejdůležitějších metod rozhodování
 - zjednodušené pojetí rozlišuje čtyři a podrobnější osm kroků

Fáze (krok, etapa)	Označení fáze (kroku, etapy)	Fáze (krok,etapa)
1.	Identifikace problému	1.
2.	Stanovení kritérií rozhodování	2.
3.	Stanovení vah kritérií	3.
4.	Vypracování návrhů alternativ rozhodnutí	
5.	Analýza a zhodnocení alternativ	
6.	Výběr nejvhodnější alternativy	4.
7.	Implementace rozhodnutí	
8.	Zhodnocení rozhodnutí	

Rozhodovací analýza

- **identifikace problému** je nejdůležitějším krokem rozhodovací analýzy neboť chybně definovaný problém znamená, že bude následovat chybné rozhodnutí
 - zaměřit by se měla na vymezení problému, zjištění příčin problému a na zjištění dalších možných souvislostí

Rozhodovací analýza

- **identifikace problému**

- předmětem rozhodování mohou být tři typy problémů
 - náprava zhoršující se situace (odchylka od plánu, nespokojenost zákazníků, konflikty mezi zaměstnanci), tzv. korektivní řešení
 - zlepšení běžné, stávající situace, tzv. progresivní řešení
 - využití nových příležitostí tzv. tvůrčí řešení nové situace

Rozhodovací analýza

- **kritéria rozhodování** jsou ukazatele (parametry), které jsou vyjadřovány v číselné nebo slovní (popisné, verbální) formě a používají se k posuzování vhodnosti a výběru alternativ
 - při stanovení kritérií rozhodování rozhodovatel řeší druh, počet a váhu kritérií
 - použije-li rozhodovatel více než jedno kritérium rozhodování, musí určit, které z kritérií má větší a které menší význam, musí stanovit váhu jednotlivých kritérií
 - volí se metoda identifikace vah

Rozhodovací analýza

- **vypracování a volba alternativ** zahrnuje orientaci v problému a hledání představ o možných řešeních, vypracování alternativ (variant) řešení problému, jejich hodnocení a výběr nejvhodnější varianty

Rozhodovací analýza

- **implementace** je poslední fáze rozhodovacího procesu
 - nedojde-li k ní, rozhodovací proces se nepovažuje za ukončený
 - může to být z důvodu, že rozhodnutí nebylo akceptováno pracovníky, že bylo chybné, nebo že rozhodovatel sám od implementace ustoupil, nebo ji nedokončil
 - z metodického hlediska implementace rozhodnutí zahrnuje vypracování a realizaci organizačních opatření jako je seznámení pracovníků s rozhodnutím, určení zdrojů, vymezení odpovědnosti pracovníků a časového postupu implementace a stanovení kontrolních mechanismů

Manažerské rozhodování

- **podle subjektu** lze rozlišit individuální nebo skupinové rozhodování
 - skupinové rozhodování
 - obvykle je nákladnější a déle trvá
 - nemusí vždy vést k optimálnímu řešení
 - lepší využití je u stanovování cílů a při zjišťování příčin problému
 - úspěch skupinového rozhodování závisí na složení týmu a použití vhodné metody
 - důležité je oddělit fáze formulace problému od generování myšlenek a tuto od hodnocení a volby varianty

Manažerské rozhodování

- metody skupinového rozhodování
 - brainstorming
 - graf příčin a důsledků („rybí páteř“)
 - šestislovný graf
 - nominální skupinová technika
 - DELPHI metoda

Manažerské rozhodování

- metody skupinového rozhodování
 - brainstorming
 - nejrozšířenější metoda tvořivého týmového řešení problémů
 - cílem je v co nejkratším čase vyprodukovat co nejvíce originálních myšlenek a námětů na řešení určitého problému
 - předpoklad = velký počet námětů umožňuje vybrat nejlepší řešení
 - metoda je založena na překonávání bariér tvořivého myšlení

Manažerské rozhodování

- metody skupinového rozhodování
 - brainstorming - bariéry
 - autocenzura – omezení a zamítání vlastních nápadů dřív než byly domyšleny,
 - ješitnost – pocit odporu k nápadům druhých a jejich kritika proto, že jsou nápadem někoho jiného,
 - tendenčnost – neschopnost překonat vžité a ustálené metody myšlení a práce,
 - strach z kritiky – přejímání a preference názorů ostatních a skupiny před vlastními
 - nedostatek sebedůvěry – při předkládání vlastních návrhů řešení

Manažerské rozhodování

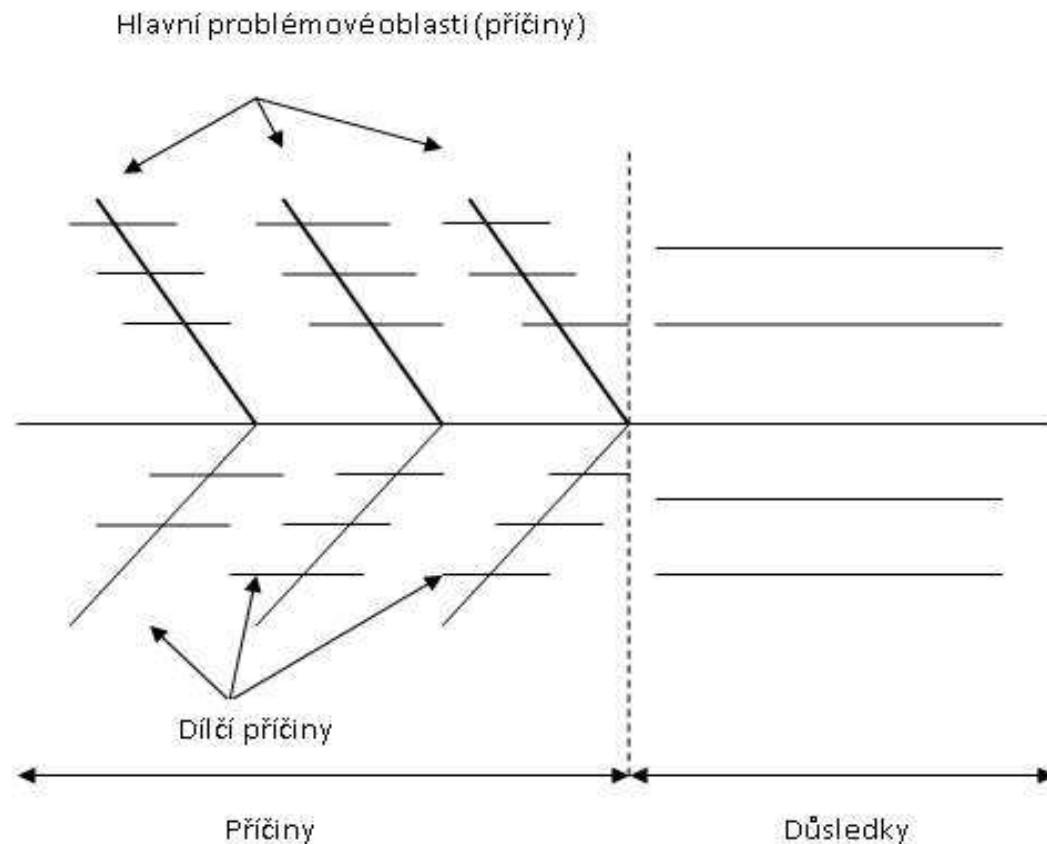
- metody skupinového rozhodování
 - brainstorming – metodický postup
 1. utvoření skupiny, kdy polovina je z daného oboru
 2. seznámení skupiny s pravidly jednání
 3. zadání problému vhodnou formou
 4. formulace a zapisování nápadů, všichni ze skupiny je vidí
 5. hodnocení nápadů a jejich třídění

Manažerské rozhodování

- metody skupinového rozhodování
 - graf příčin a důsledků („rybí páteř“)
 - sestavení týmu (jako u brainstormingu)
 - formulace úkolu a zapsání důsledků, čím podrobněji tím přesnější charakteristika problému
 - formulace a zapsání hlavních problémových oblastí, tj. hlavních skupin příčin problémů
 - (např. pracovníci, materiál, technologie ad. u výrobních procesů)
 - (např. styl práce vedoucího, motivace, odměňování ad. u personálních problémů)
 - formulace a zapisování dílčích příčin v jednotlivých problémových oblastech
 - hodnocení obsahu grafu

Manažerské rozhodování

- metody skupinového rozhodování
 - graf příčin a důsledků („rybí páteř“)



Pošvář a Chládková, 2009
in Chládková, 2013

Manažerské rozhodování

- metody skupinového rozhodování

- šestislovný graf

- při identifikaci problémů odpovídají členové skupiny na 12 otázek

- Co je problém?

- Co není problém?

- Kdy problém vzniká?

- Kdy problém nevzniká?

- Proč problém vzniká?

- Proč problém nevzniká?

- Kde problém vzniká?

- Kde problém nevzniká?

- Kdo přispívá ke vzniku problému? Kdo přispívá k potlačení problému?

- Jak se zjistí, že problém vznikl? Jak se zjistí, že problém nevznikl?

- při hledání odpovědí na otázky a při jejich zpracování se doporučuje používat zásady brainstormingu

Manažerské rozhodování

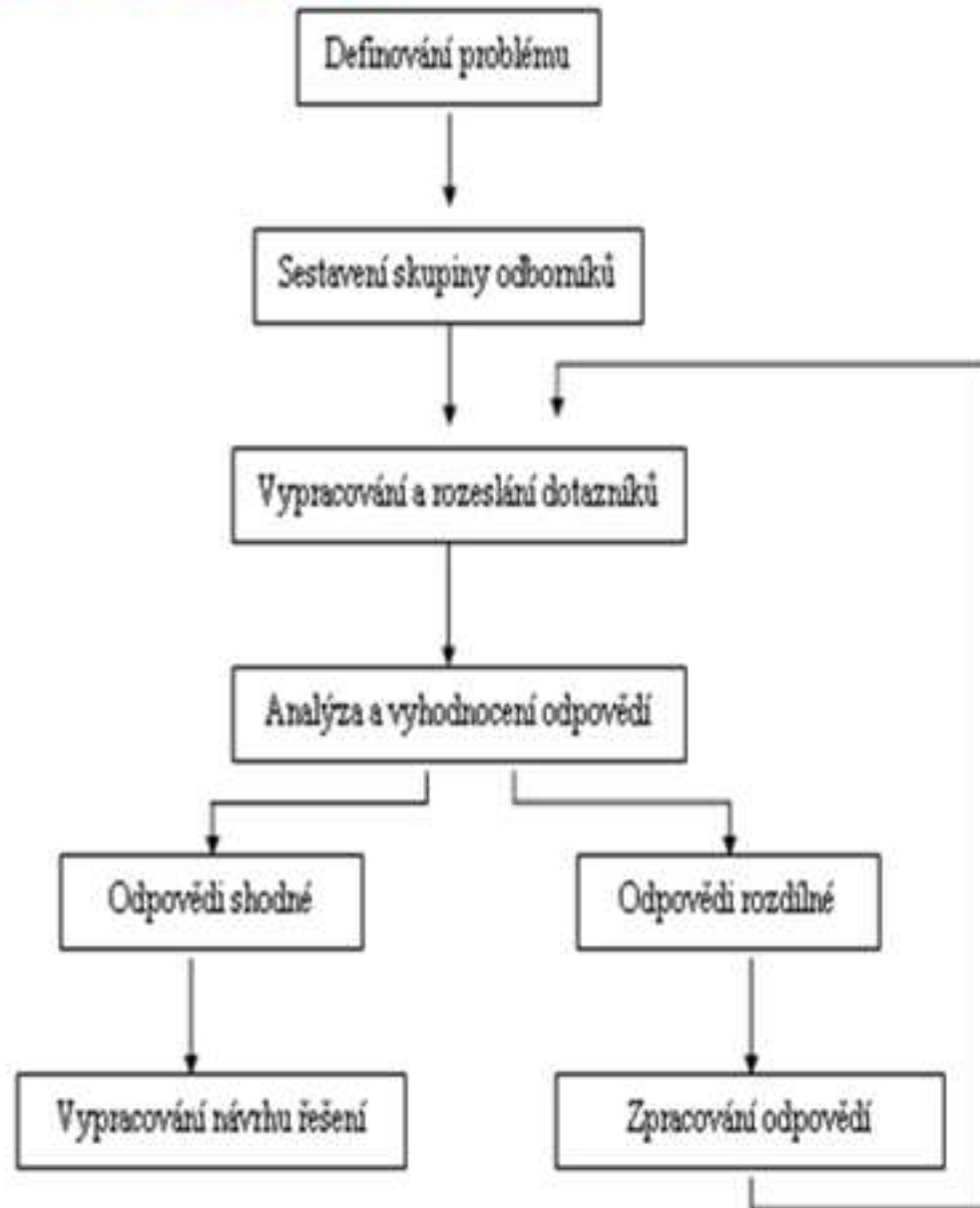
- metody skupinového rozhodování
 - nominální skupinová technika
 - metoda skupinového výběru nejlepší alternativy. Dle některých zkušeností je při hledání námětů produktivnější než brainstorming
 1. každý člen skupiny (za 5-10 minut) napíše na papír vlastní alternativy řešení
 2. jednotliví členové přednášejí své návrhy a zapisovatel je bez komentáře zveřejňuje na tabuli
 3. každý člen skupiny vysvětluje a zdůvodňuje své návrhy, případně odpovídá na dotazy ostatních členů
 4. každý člen samostatně vypracuje pořadí všech námětů od (dle něj) nejvýznamnějšího k méně významnému
 5. na základě dílčích pořadí sestaví vedoucí skupiny konečné pořadí námětů

Manažerské rozhodování

- metody skupinového rozhodování
 - DELPHI metoda
 1. skupina odborníků (zaměstnanci a externí odborníci), odpovídá na dotazy vypracované formou dotazníků
 2. členové skupiny spolu nekomunikují a dotazníky vyplňují anonymně
 3. proces vypracování a rozesílání dotazníků se opakuje dokud nedojde ke sblížení názorů členů skupiny
 4. výhodou metody je zachování anonymity členů skupiny – eliminuje možnou předpojatost k řešení problémů, způsobenou osobním kontaktem s ostatními

Manažerské rozhodování

- metody skupinového rozhodování
 - DELPHI metoda



Manažerské rozhodování

- metody individuálního rozhodování
 - autokratický model
 - A-I = vedoucí sám řeší problém, stačí mu informace, které má momentálně k dispozici
 - A-II = vedoucí získává další informace, nutné ke kvalifikovanému rozhodnutí, od podřízených, které potvrdí nebo doplní to, co ví, včetně speciálních informací. Rozhoduje pak opět sám - podřízení nemají možnosti jiným způsobem ovlivnit jeho rozhodování

Manažerské rozhodování

- metody individuálního rozhodování
 - konzultativní model
 - K-I = vedoucí hovoří o problému s každým jednotlivcem, aniž by svolával poradu celé skupiny. Zváží všechny nápady a návrhy. Při svém konečném rozhodnutí může (nemusí) brát ohled na názory a stanoviska podřízených.
 - K-II = vedoucí svolá poradu celého kolektivu podřízených, nastřádá potřebné nápady/návrhy a při konečném rozhodnutí (provádí sám) může (nemusí), brát ohled na myšlenky svých kolegů

Manažerské rozhodování

- výhody skupinového rozhodování
 - vyšší rozsah informací jež jsou k dispozici
 - kombinace různých přístupů a dovedností ke zpracovávaným informacím
 - širší spektrum přístupů k samotnému řešení problému = zmenšuje pravděpodobnost nesprávného rozhodnutí
 - lepší pochopení daného problému
 - vyšší přijatelnost zvoleného řešení (diskutující cítí, že rozhodnutí je „jejich“)
 - stimulace mentálního úsilí členů skupiny = tlak skupiny na jednotlivce

Manažerské rozhodování

- nevýhody skupinového rozhodování
 - vyšší časová náročnost
 - individuální dominance – ve skupině se slabým vedoucím či bez vedoucího získávají někteří jedinci neúměrný vliv na výsledky rozhodování
 - existence členů s různou úrovní v hierarchii (nižší funkce se podřídí vyšší)
 - chápání vítězství jako argumentu – u více variant se děje vyvrácením argumentů opačných názorů. Výsledkem pak může být prosazení preferované nikoliv nejlepší varianty
 - sociální tlak – člověk chce (musí) být členem skupiny, „být dobrý“ – zamlčí tak nesouhlas a hledá shodu za každou cenu

Důsledky špatných rozhodování v RR

Kauza ROP Severozápad

Kauza ROP Severozápad je český politický skandál týkající se netransparentního rozdělování evropských dotací v NUTS 2 Severozápad nebyvalých rozměrů (Ústecký kraj, Karlovarský kraj).

Rozdělování dotací o objemu vyššího než 20 mld. Kč v regionu bylo dlouhodobě kritizováno, ale doposud pouze v jediném případě padl pravomocný rozsudek. Podle obžaloby se týká dotací na tři projekty - Rodinný hotel pod Třebouňským kopcem, Penzion Villa Mannesman a plánované rekonstrukce fotbalového hřiště v Jirkově - Ervěnicích.^[1] Nicméně v červnu 2012 bylo v médiích zveřejněno, že Dotační úřad Regionálního operačního programu (ROP) Severozápad podle auditu Ministerstva financí ČR vykonaného s využitím firmy Deloitte Advisory chyboval ve všech 35 zkoumaných případech evropských dotací.^[2] Sankce za špatné hospodaření s evropskými dotacemi, za kterou má Ústecký a Karlovarský kraj z rozhodnutí Evropské komise odvést do Regionálního operačního programu Severozápad, činí 2,5 miliardy korun. To však Hejtman Oldřich Bubeníček (KSČM) odmítl a požaduje, aby ministerstvo financí uhradilo polovinu.^[3]

Důsledky špatných rozhodování v RR

Zadlužené Turovice přežívají a hledají pomoc

Turovice – Měl to být místo, díky kterému budou Turovice vyhledávanou destinací pro život. V domově pro seniory mělo vzniknout na 52 bytů, samozřejmě byl bezbariérový vstup. Kvůli nepovedenému projektu ale přišla obec o dotaci a zadlužila se. Vrátit musí dotaci ve výši 42 milionů korun a stejně vysokou pokutu. Pomoc hledá u kraje i na ministerstvu.



Více

Nedokončená stavba Domova pro seniory v Turovicích Autor: DENÍK/Iva Najdónová

Zadlužená obec s dvoumilionovým rozpočtem musí šetřit, kde se dá.

„Pokrátili jsme všechny výdaje od osvětlení po sečení trávy nebo nutné opravy.“ uvedl starosta obce Pavel Baďura. V noci tak svítí každá druhá lampa, údržba v obci probíhá brigádně, vlastními silami. Ročně splácí sumu přes 800 tisíc korun. Dluh ve výši 84 milionů korun sebou potáhnou Turovice několik desetiletí.

24.2.2015



Děkujeme za pozornost!!!

Použité zdroje

- Chládková, H. (2013). Manažerské rozhodování. In M. Foret al. *Management v regionálním rozvoji*, pp. 75-90. Brno: MENDELU.