



TRACKS DECISION (click image to zoom)

# MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ

Zpracoval Ing. Jan Weiser

# Obsah výkladu

- Rozhodovací procesy a problémy
- Dvě stránky rozhodování
- Klasifikace rozhodovacích procesů
- Modely rozhodování
- Nástroje pro podporu rozhodování
- Počítače v rozhodování
- Shrnutí
- Otázky a úkoly



# ROZHODOVACÍ PROCESY A PROBLÉMY



**Rozhodovací proces** je řešení rozhodovacích problémů s více variantami řešení, posuzování variant a výběr optimální varianty

**Problém:** existuje odchylka mezi žádoucím a skutečným stavem

- ▣ reálné – stupeň naléhavosti
- ▣ potenciální – reakce na hrozby a příležitosti, prevence



# Příklady problémů v managementu

Vzrůst zásob

Zvýšená fluktuace zaměstnanců

Zvýšení určitých nákladových položek (náklady na opravu a údržbu, náklady na reklamace)

Pokles prodeje

Odchytky od plánovaných hodnot

# Cíl rozhodování

Stav, kterého má být řešením rozhodovacího problému dosaženo

- Zvýšení výrobní kapacity
- Zvýšení kvality
- Získání nové technologie
- Proniknutí na nové trhy a/nebo zvýšení podílu na existujících trzích
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců / zákazníků
- Snížení nákladů
- Zvýšení rentability investic

# DVĚ STRÁNKY ROZHODOVÁNÍ

- Kvalita rozhodovacích procesů ovlivňuje zásadním způsobem fungování organizace.
- Dvě stránky rozhodování:
  - ▣ Meritorní (věcná, obsahová)
  - ▣ Formálně-logická (procedurální)





# Meritorní stránka rozhodování

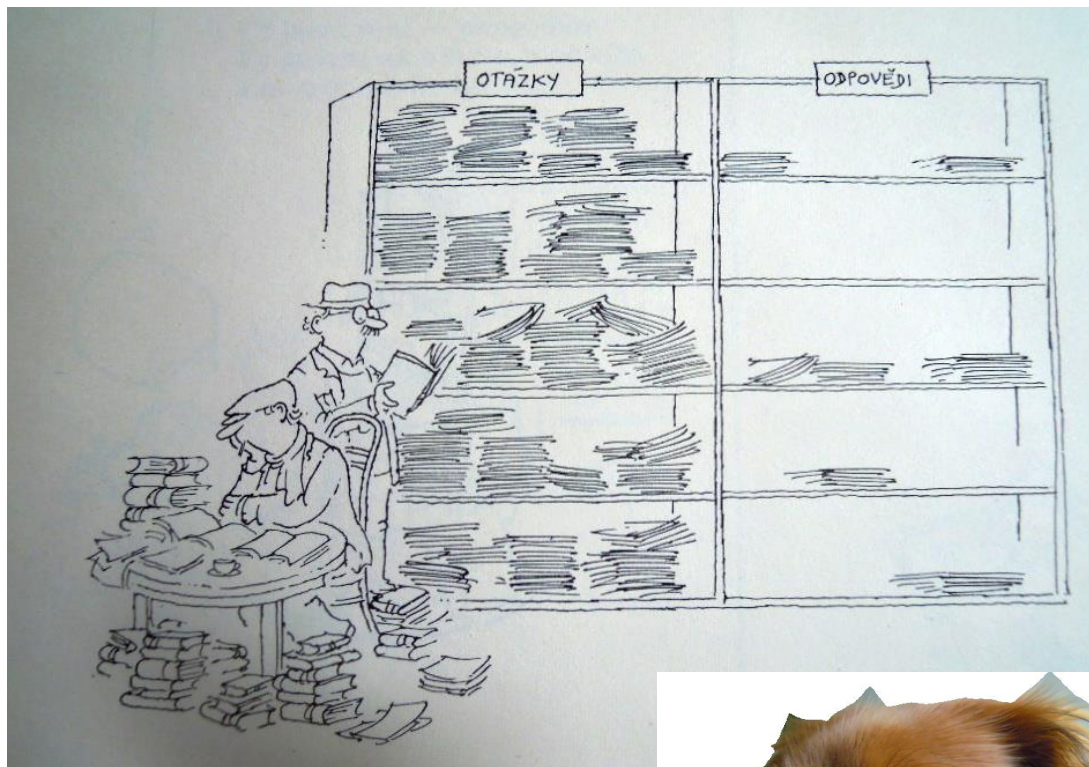
- Odráží **odlišnosti** rozhodovacích procesů, jejich specifické rysy; příklady:
  - Výrobní program
  - Kapitálové investice
  - Uvedení výrobku na trh, marketingová strategie
  - Organizační uspořádání
  - Vytvoření společného podniku
  - Výběr pracovníků
- Jednotlivé procesy jsou předmětem studia různých disciplin (marketing, finanční management, personalistika, ...)

# Formálně-logická stránka

- **Společné** rysy a vlastnosti rozhodovacích procesů.
  - ▣ **Rámcový postup řešení** (identifikace problému, vyjasnění jeho příčin a cílů řešení, generování variantních řešení, hodnocení a výběr, podrobněji viz dále)
  - ▣ **Koncepty** (užitek a jeho měření)
  - ▣ **Metody a nástroje podporující řešení rozhodovacích problémů.**



Mini-pauza ke zvýšení koncentrace, zlepšení paměti a myšlení.



Tetičko, nedávej mi pusu  
prosím tě!  
A proč zlatíčko?

Já se bojími  
Tatínek včera říkal  
maminec, že máš  
jedovatou hubu.

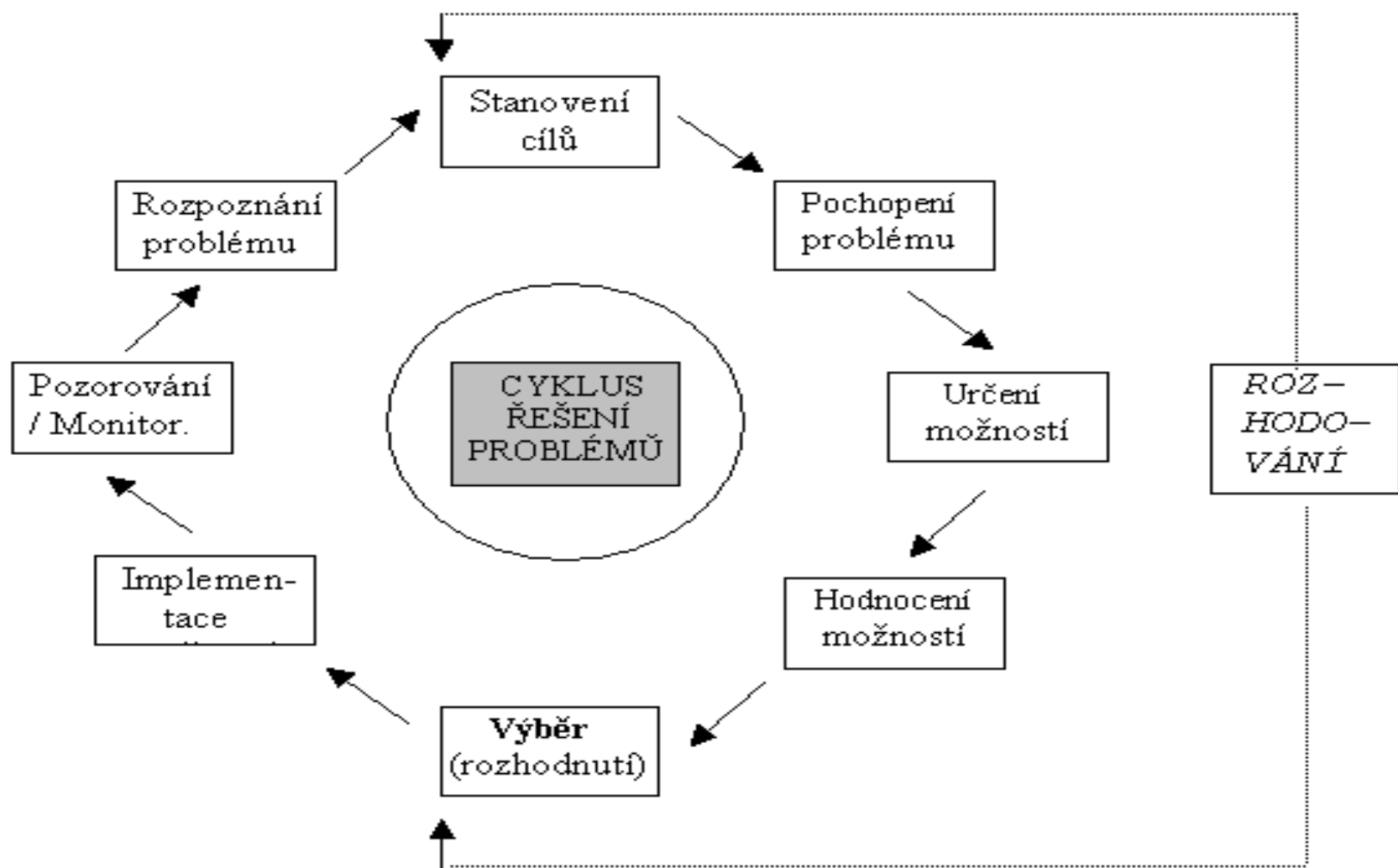


# Rámcový postup řešení

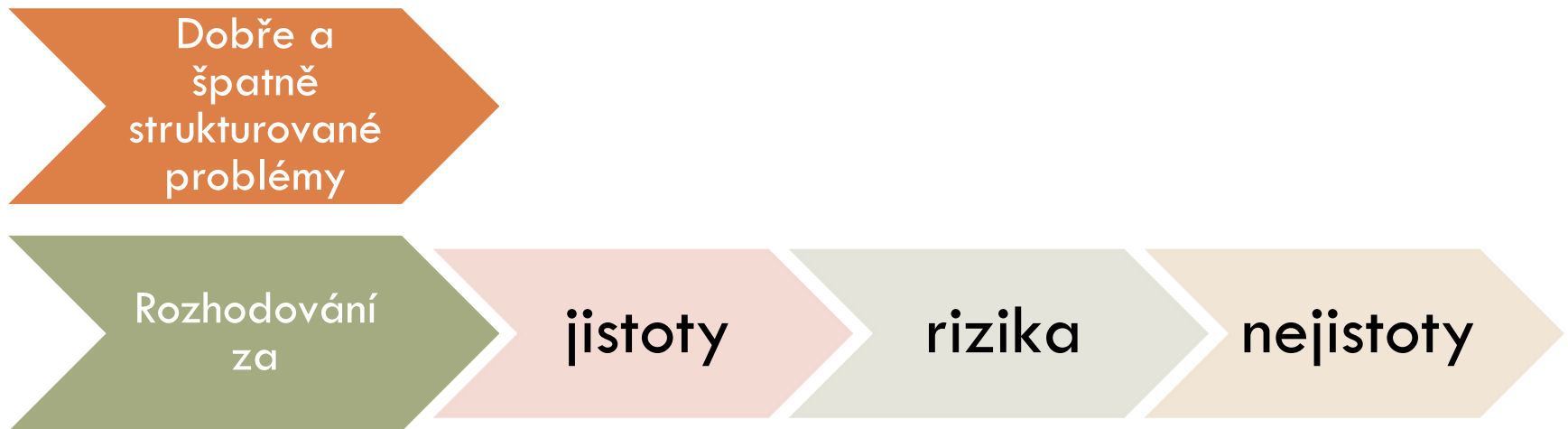
- 1. Identifikace** – sběr, analýza a vyhodnocování informací, identifikace situací, které vyžadují řešení
- 2. Analýza a formulace** problému – stanovení základních prvků, určení příčin vzniku problému a cílů jeho řešení
- 3. Stanovení kritérií hodnocení** – pro posuzování a hodnocení variant řešení
- 4. Tvorba variant** řešení – nalezení a formulace činností vedoucích k řešení

# Rámcový postup řešení

5. **Stanovení důsledků variant** z hlediska vybraných kritérií
6. **Hodnocení variant**, výběr varianty určené k realizaci (optimální) nebo preferenční uspořádání variant
7. **Realizace**, implementace vybrané varianty
8. **Monitorování a kontrola** – stanovení odchylek vzhledem ke stanoveným cílům, příprava a realizace nápravných opatření, korekce cílů, pokud nebyly stanoveny realisticky



# KLASIFIKACE ROZHODOVACÍCH PROCESŮ



# Dobře strukturované problémy

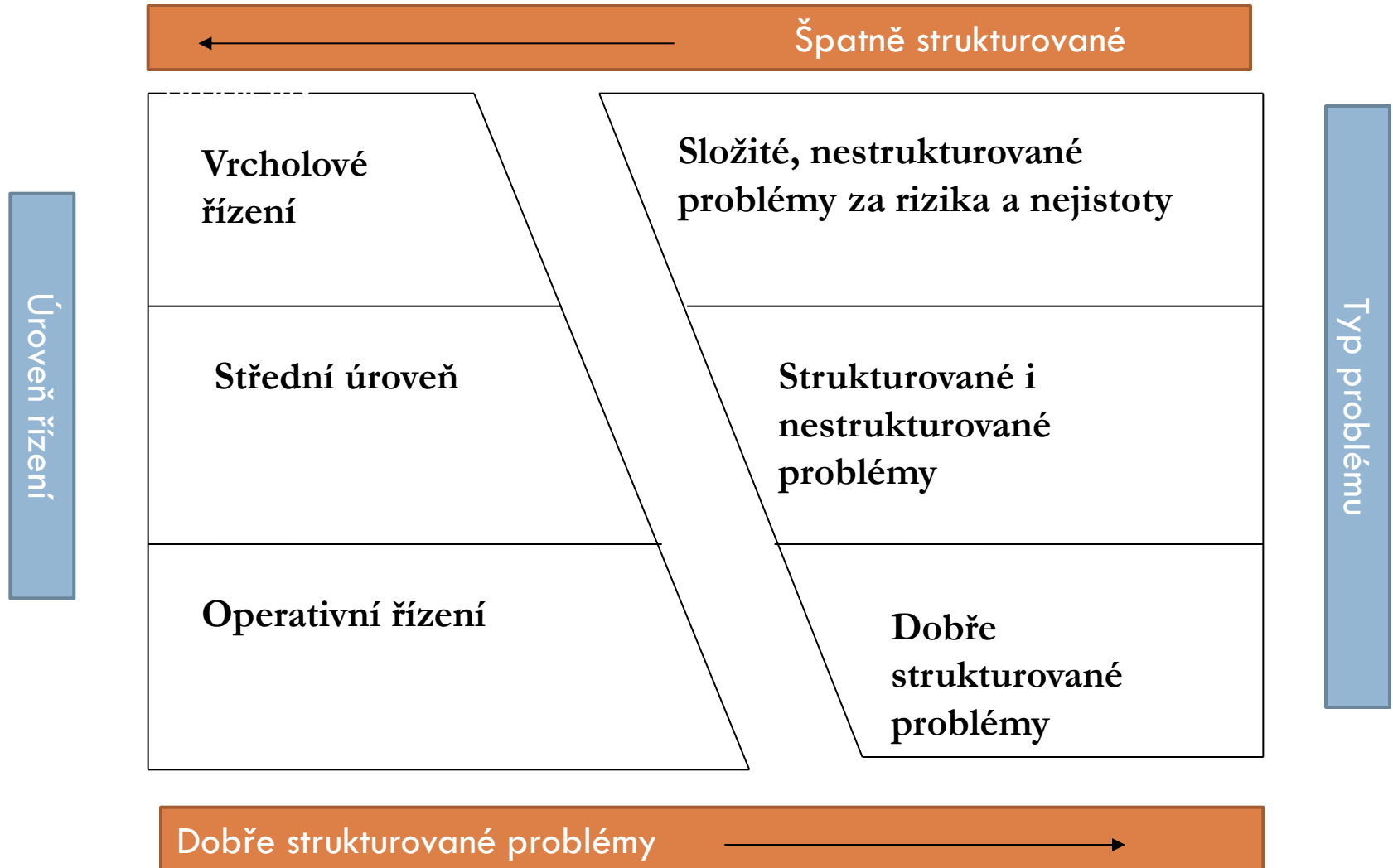
- **Algoritmizované, programované:**
  - zpravidla opakovaně řešené, existují rutinní postupy řešení
  - Obvykle kvantifikovatelné proměnné, jediné kvantitativní kritérium hodnocení
- **Příklady:**
  - vytížení výrobní linky
  - obsazení jednotlivých strojů pracovníky
  - stanovení velikosti objednávky materiálu (dávky)

# Špatně strukturované problémy

- **Zpravidla nové, neopakovatelné; typické na vyšších stupních řízení.** Řešení vyžaduje tvůrčí přístup, rozsáhlých znalostí, zkušenosti a intuice, neexistují standardní procedury
- **Charakteristiky:**
  - existence více faktorů ovlivňujících řešení, některé z nich nejsou známy, pouze část je kvantifikovatelná, existují mezi nimi složité a proměnlivé vazby
  - Náhodnost změn (technologické, ekonomické, sociální okolí)
  - Existence většího počtu kritérií, některá jsou kvalitativní
  - Obtížná interpretace informací potřebných pro rozhodnutí
- **Příklady:** vytvoření společného podniku, organizační struktura, inovace.



# Rozhodovací problémy podle úrovní řízení



# Nástroje pro rozhodování

## Fáze identifikace, analýzy a formulace řešení problému

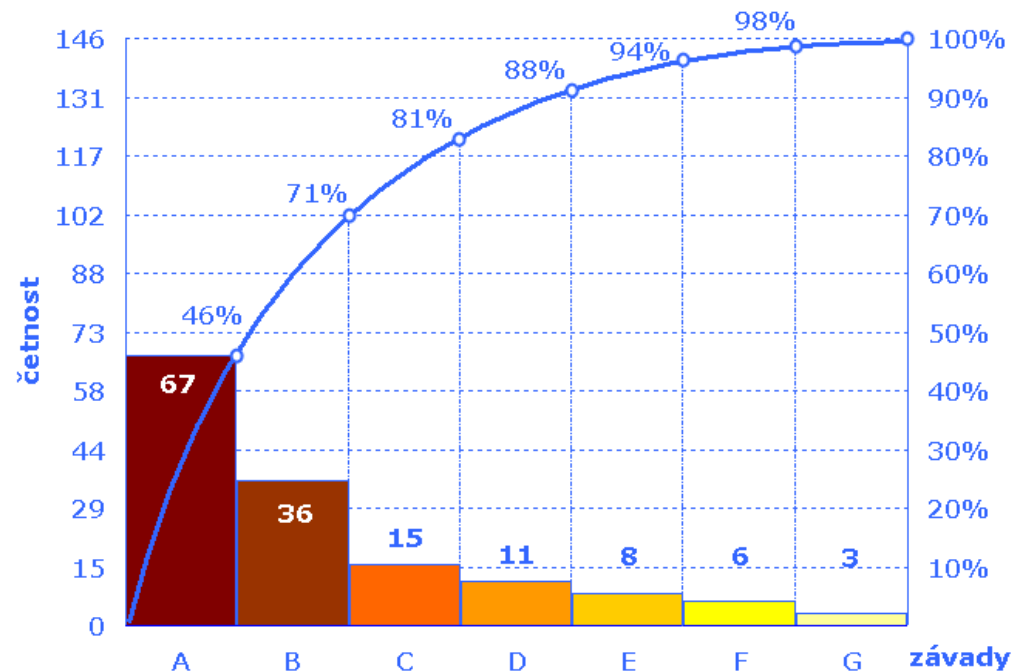
- Paretova analýza
- Burza nápadů
- Řízená diskuse
- Metody využívající analogii
- Matematicko-logické modely

## Fáze hodnocení navržených řešení

- Metody prostého, jednokriteriálního hodnocení
- Metody vícekriteriálního hodnocení
- Rozhodovací stromy

# Paretova analýza

- **Paretův princip** lze v různých odvětvích lidské činnosti (např. **ekonomika**, kvalita výroby) formulovat tak, že 80 % důsledků (např. zisk nebo počet zmetků) pramení z 20 % příčin (např. produkty nebo celková výroba).
- V praxi potom bývá snahou odhalit ono malé spektrum příčin, které tak významně ovlivňuje celkový výsledek.



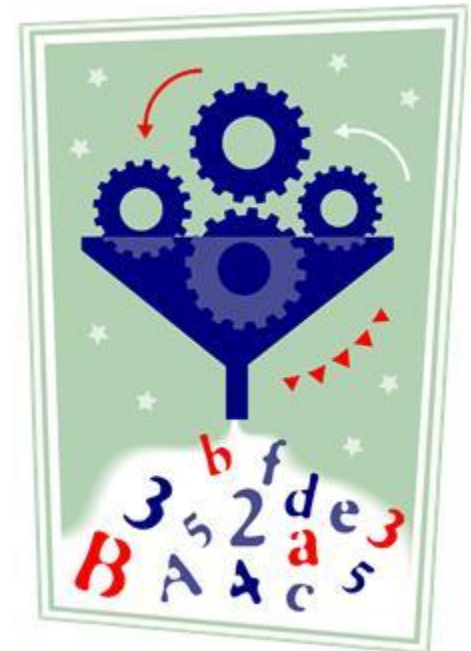
# POČÍTAČE V ROZHODOVÁNÍ

**Počítače v rozhodování sehrávají stále důležitější roli, tak jak narůstá množství informací, které jsme schopni získávat. Rozlišujeme dva základní způsoby PC podpory:**

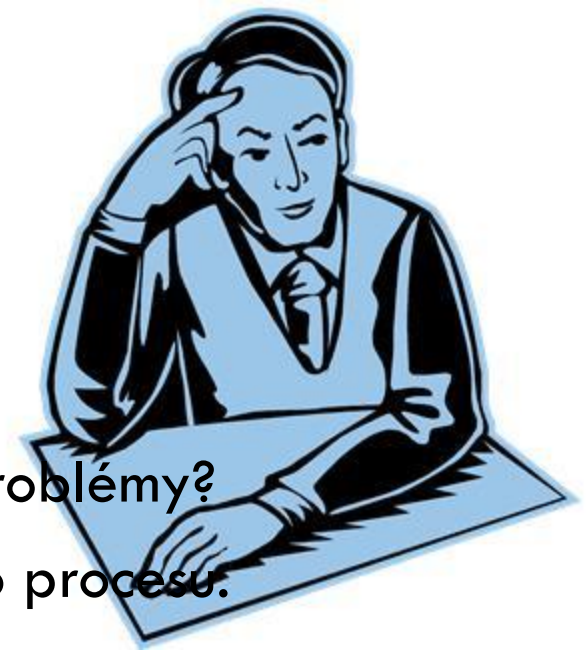
- **MIS** – manažerský informační systém; uchovávání, třídění, aktualizace a vyvolávání informací
- **DSS** – systémy pro podporu rozhodování; interaktivní aplikace matematických modelů
  - ▣ speciální: šité na míru, specifické problémy
  - ▣ obecné: adaptivní a pružné modely
  - ▣ nenahrazují rozhodovatele, poskytují podporu (rozšíření souboru variant, urychlení a zpřesnění výpočtu jejich důsledků, kvantifikace rizika atd.)

# Klíčová slova

Rozhodovací proces, problém, postup řešení problému, dobře a špatně strukturované problémy, nástroje pro rozhodování, Paretova analýza, MIS, počítače v rozhodování.



# Otázky a úkoly



1. Co je podstatou rozhodování?
2. Co chápeme pod pojmem rozhodovací problémy?
3. Vyjmenujte základní kroky rozhodovacího procesu.
4. Jaké typy rozhodovacích procesů známe?
5. Charakterizujte rozhodování za rizika a nejistoty.
6. Vyjmenujte některé nástroje pro rozhodování.
7. Objasněte podstatu Paretovi analýzy.
8. V čem spočívá význam MIS v současném managementu?

# Použitá literatura

- <http://www.dreamstime.com/royalty-free-stock-photo-tracks-decision-image14140285>
- <http://www.dreamstime.com/stock-photos-problem-solving-image20355023>
- <http://www.dreamstime.com/stock-photography-how-to-make-decision-image11432432>
- <http://www.dreamstime.com/stock-images-make-decision-image24365314>
- [http://www.google.ru/search?hl=cs&gs\\_rn=12&gs\\_ri=psy-ab&suggest=p&cp=11&gs\\_id=g9&xhr=t&q=osmiveslice&newwindow=1&bav=on.2,or.r\\_qf.&bvm=bv.45960087,d.Yms&biw=1280&bih=892&um=1&ie=UTF-8&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=e06HUefgBo2RswazgYHACg#um=1&newwindow=1&hl=cs&tbm=isch&sa=1&q=paretovo+pravidlo&oq=paretovo+pravidlo&gs\\_l=img.12..0j0i24l9.4471510.4478318.4.4480760.17.6.0.4.4.0.105.479.5j1.6.0...0.0...1c.1.12.img.mDt da-cxO8w&bav=on.2,or.r\\_qf.&bvm=bv.45960087,d.Yms&fp=664f2c72a3b44c70&biw=1280&bih=892&imgrc=kJ0HD3Y7eZeZPM%3A%3BPULte9JmvYe-2M%3Bhttp%253A%252F%252Fflorenc.info%252Fobrazky%252F3MA112%252Fparetova-analyza\\_03.png%3Bhttp%253A%252F%252Fflorenc.info%252F3MA112%252Fparetova-analyza.htm%3B651%3B476](http://www.google.ru/search?hl=cs&gs_rn=12&gs_ri=psy-ab&suggest=p&cp=11&gs_id=g9&xhr=t&q=osmiveslice&newwindow=1&bav=on.2,or.r_qf.&bvm=bv.45960087,d.Yms&biw=1280&bih=892&um=1&ie=UTF-8&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=e06HUefgBo2RswazgYHACg#um=1&newwindow=1&hl=cs&tbm=isch&sa=1&q=paretovo+pravidlo&oq=paretovo+pravidlo&gs_l=img.12..0j0i24l9.4471510.4478318.4.4480760.17.6.0.4.4.0.105.479.5j1.6.0...0.0...1c.1.12.img.mDt da-cxO8w&bav=on.2,or.r_qf.&bvm=bv.45960087,d.Yms&fp=664f2c72a3b44c70&biw=1280&bih=892&imgrc=kJ0HD3Y7eZeZPM%3A%3BPULte9JmvYe-2M%3Bhttp%253A%252F%252Fflorenc.info%252Fobrazky%252F3MA112%252Fparetova-analyza_03.png%3Bhttp%253A%252F%252Fflorenc.info%252F3MA112%252Fparetova-analyza.htm%3B651%3B476)
- Renčín, Vladimír, Renčín Best of. Nakladatelství EMINENT, 2011
- Klipárt