

Rozhodování

KATEŘINA LEGNEROVÁ



Rozhodování

- Každodenní činnost
- Volba mezi dvěma a více možnostmi, způsoby jednání a predikce příštích aktivit
- **V manažerské praxi** – široké spektrum rozhodovacích aktivit.
- Manažer se při svém rozhodování opírá o:
 - své zkušenosti
 - nejlepší praktiky: vlastní, firemní (jsou zaneseny v podnikové dokumentaci: předpisech, směrnících, instrukcích)
 - uplatnění postupů rozhodování (složitá rozhodování: týmová spolupráce, rozhodovací stromy, modely, využití softwarové podpory, umělé inteligence)
- „nerozhodnutí“ je též rozhodnutím se všemi důsledky

Rozhodování

- Rozhodování je podstatou řízení, nedílná součást dalších manažerských funkcí, jakýchkoliv manažerských aktivit.
- Kvalitní rozhodování je podmínkou pro bezproblémové fungování řízeného subjektu a jeho prosperity.

Výsledkem rozhodování je rozhodnutí – mělo by obsahovat:

- Co se má udělat
- Kdo to má udělat
- Kdy to má udělat
- Co k tomu je potřeba: zdroje, prostředky, know-how
- Jaký má být výsledek
- Kdo a jak to zkontroluje

Rozhodovací procesy



řešení problémů spojených s fungováním řízených subjektů – odlišnosti:

typ řešených problémů – charakter, závažnost
podmínky rozhodování – čas pro rozhodování, míra rizika
osobnost rozhodovatele (manažera) – zkušenosti, opatrnost



rozhodovací problémy

Odchylka: reálný stav x požadovaný stav

- Problém je zjevný
- Urgentní
- Zjištěn při kontrole
- Vyplývá z hlášení
- Při zpracování dat
- Z vnějšího podnětu
- Legislativní požadavek
- Norma, standard, směrnice
- Plán
- Smluvní požadavek
- Zkušenost

Struktura problémů

	dobře strukturované	špatně strukturované
frekvence řešení	opakovaně	jednorázově
úroveň řízení	nižší (operativní)	vyšší (vrcholová)
postupy řešení	rutinní	inovativní, tvůrčí
využívané proměnné	kvantifikovatelné	obtížně kvantifikovatelné
faktory ovlivňující řešení	malý počet známých faktorů	velký počet, některé neznámé
vazby mezi faktory	jednoduché závislosti	složité a proměnlivé vazby
kritérium hodnocení	jedno, kvantitativní	více většinou kvantitativních
charakter prostředí	stabilní	proměnlivé, náhodné změny
přístup k informacím	dobry	špatný a obtížná interpretace
možnost algoritmizace	velice dobrá	minimální

Rozhodovací procesy

Za jistoty - rozhodovatel zná s jistotou stav reality, který nastane.

Za rizika - rozhodovatel zná stavy realit, které mohou nastat a pravděpodobnost jednotlivých stavů reality.

Za nejistoty - rozhodovateli jsou známy stavy reality, které mohou nastat a nejsou mu známy pravděpodobnosti jednotlivých stavů reality.

Za neurčitosti - rozhodovateli nejsou známy stavy realit, ani nezná pravděpodobnosti.

Nejistota - nemožnost spolehlivě určit budoucí hodnoty rizikových faktorů, dopady, účinky (efekty).

Rozhodovatel - se sklonem k riziku

- s averzí k riziku

- neutrální k riziku

Rozhodovací problémy

Výskyt

- jedinečné
- rutinní

Charakter

- strategické
- taktické
- operativní

Závažnost

- banální
- důležité
- klíčové
- existenční

Subjekt rozhodování

- individuální
- skupinové

Informovanost

- za jistoty
- za rizika
- za nejistoty
- za neurčitosti

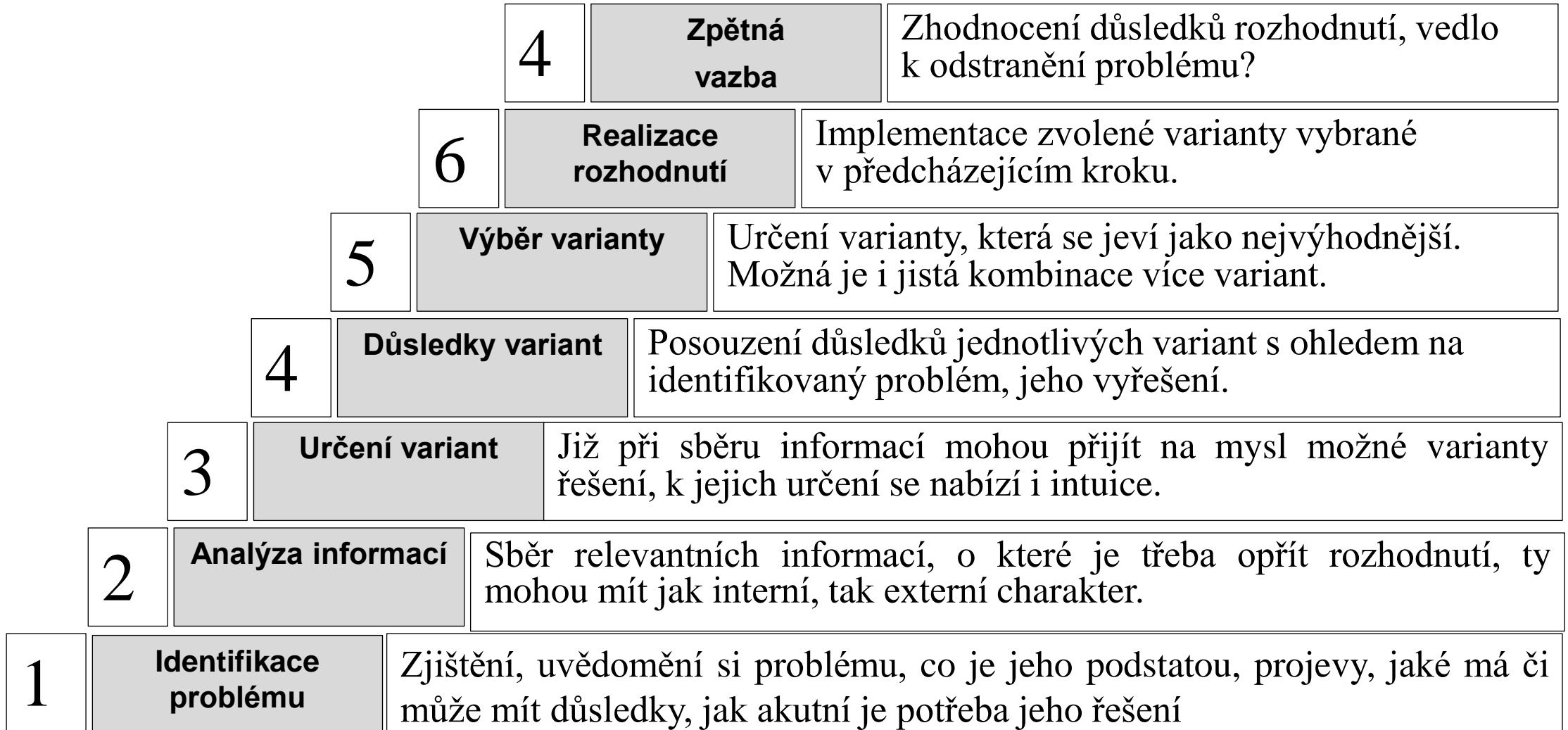
Strukturovanost

- dobře strukturované
- špatně strukturované

Přístup

- empiricko-intuitivní
- exaktní

Struktura rozhodovacího procesu



Hodnocení důsledků variant

- Jedno kritériální
- Vícekritériální: soubor zvolených kritérií by měl být úplný, postihnout všechny důsledky rozhodnutí, avšak omezený počet
- Kvantitativní – dají se číselně vyjádřit
- Kvalitativní – hodnocení slovní: sociální, environmentální
- Nákladová: materiálové, mzdové náklady
- Výnosová: zisk, hodnota akcií
- Softwarová podpora k vyhodnocení – např. výpočet ekonomické efektivity investic
- Zkušenosti expertů

Možné problémy

- otálení
- mnoho nebo málo informací
- učinění rozhodovacích závěrů bez diagnózy problému, cílů
- upřednostnění jednoho řešení
- opírání se o známá řešení - absence originality, preferování rutiny před racionalitou
- odkládání rozhodnutí – očekávání, že se problém vyřeší sám
- přenesení rozhodnutí na jiné osoby, zpravidla podřízené
- vyčkávání na rozhodnutí jiných
- zaměření na snadno řešitelné problémy, ne na důležité
- obava z nového, náročnost na nové poznání
- neochota brát na sebe riziko, zvláště za nejistoty a rizika

Rozhodování za rizika

Hrozba

- představa nejistoty
- pocit nejistoty, nebezpečí obvykle bez vazby na zřejmou příčinu (nízká pravděpodobnost)

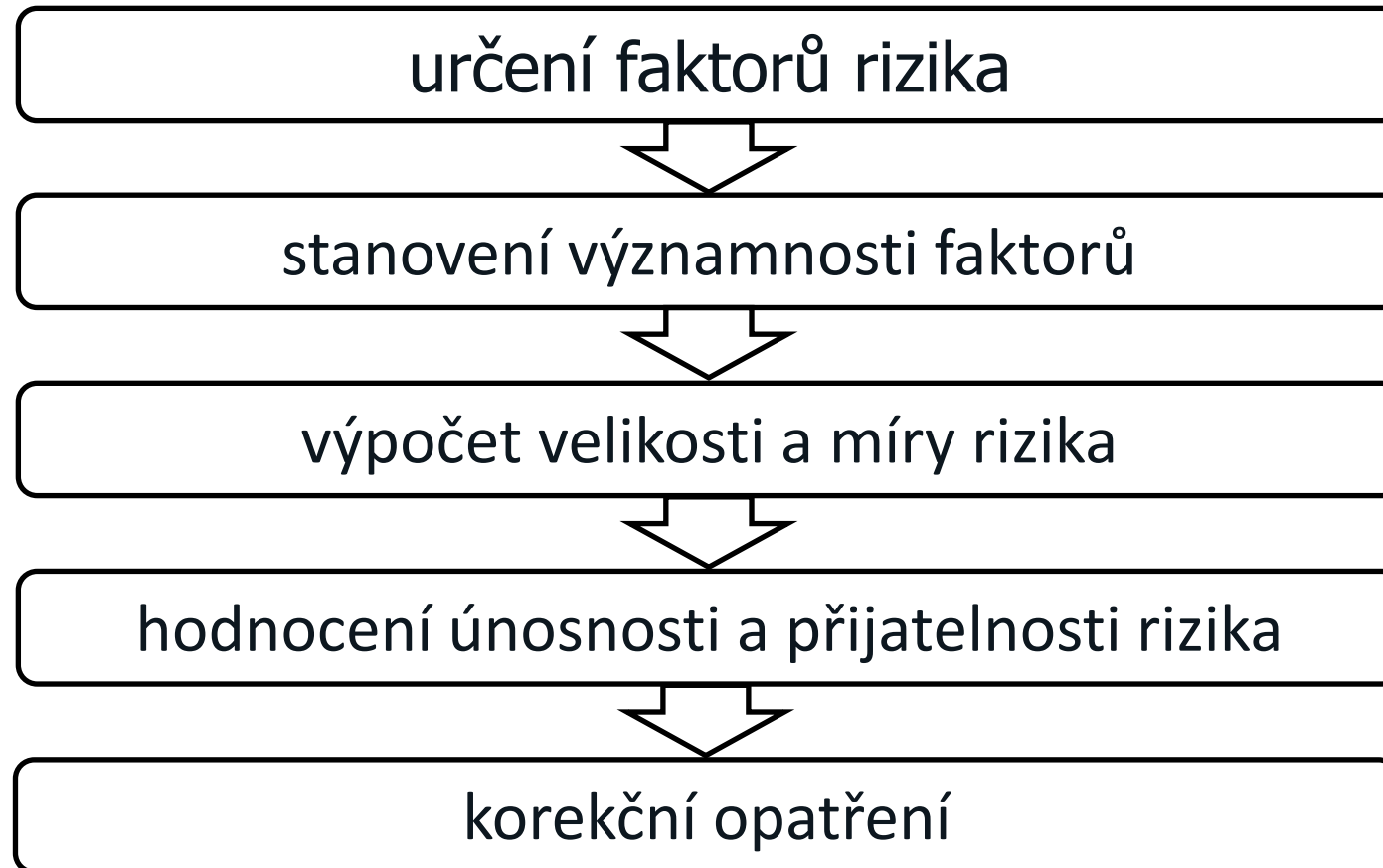
Riziko

- pravděpodobnost, že dojde k události, která je v rozporu s předpokládanou skutečností
- kombinace pravděpodobnosti a následku specifikované nežádoucí události
- možnost škody, ztráty, krize; nebezpečí újmy, nezdaru, havarijní situace

Krize

- původní pojetí – situace charakterizovaná nejistotou, určitý projev nerovnováhy, nestability – není jednoznačně negativní
- současné pojetí – krize, krizový stav – situace, kdy dochází k narušení podmínek existence, kdy hrozí degradace, zánik

Etapy analýzy rizika



Typy rizik

Rizika věcná:

- přírodní pohromy
- technické havárie
- ekologické havárie
- požáry
- terorismus

Rizika ekonomická:

- riziko likvidity, kreditní rizika –úvěry, tržní riziko
- měnové
- úrokové
- akciové
- komoditní
- nedostupnost pracovní síly

Manažerská rizika:

- podnikatelské projekty
 - strategické záměry
 - změny portfolia zákaz.
 - změny portfolia výrob.
 - nové investice
- operační rizika
 - chybné smlouvy
 - nedostatky v provozu

Management rizika

Management rizika - systematické uplatňování politik, postupů a praktik managementu při řešení úkolů analyzování, hodnocení a řízení rizik

Postupy řízení rizik

- vyhledávání (identifikace) rizikových situací
- vyhodnocení rizik
- stanovení opatření
- posouzení dopadu zbytkového rizika
- monitoring, kontrola
- využívání poznatků z řízení rizik v další praxi

Řízení rizik

Plánování

- Předvídání
- Analýza

Operativní řízení

- Monitoring
- Identifikace dalších rizik
- Průběžná kontrola, evidence, hodnocení
- Nápravná opatření

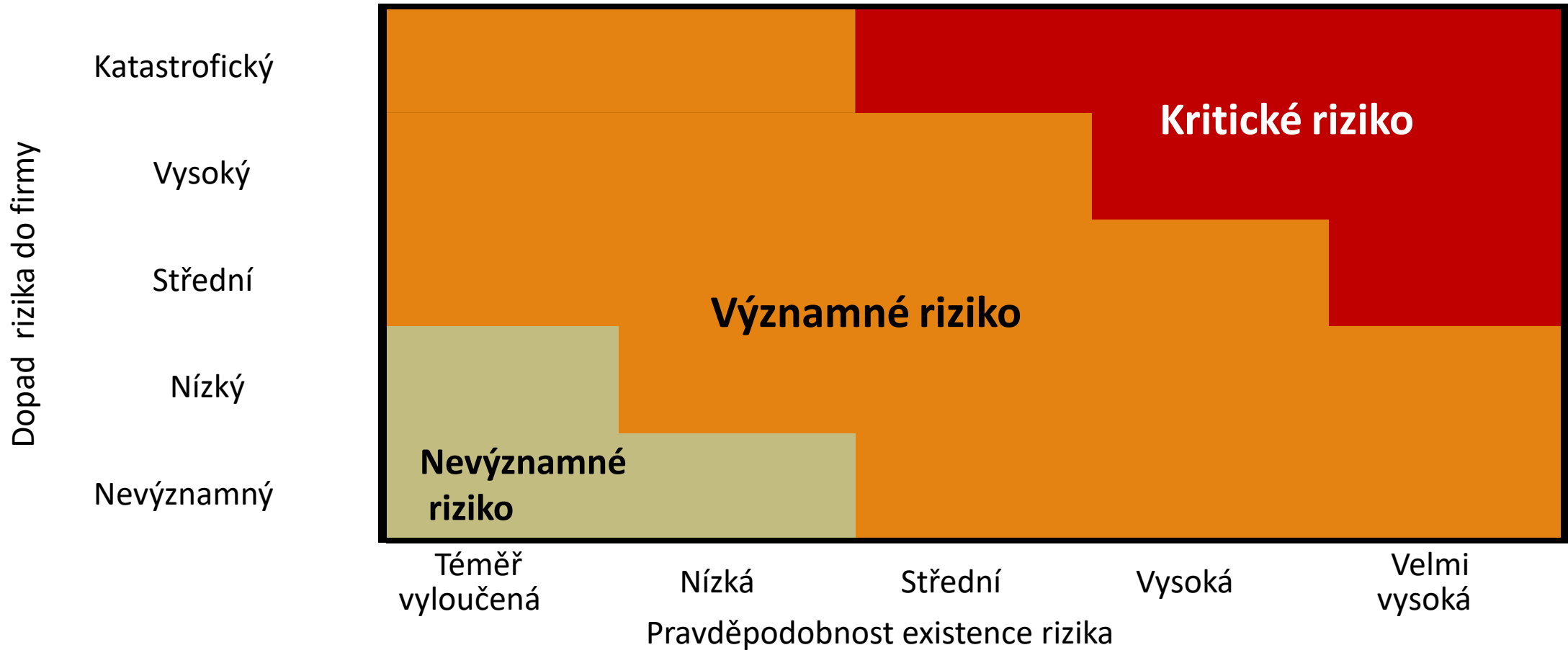
Kontrola

- Vyhodnocení
- Kontrolní mechanismy
- Databáze
- Podněty

RIZIKA:

- **vyloučit**
- **odstranit**
- **omezit – dělení rizika, přenést na druhé, lepší informovanost, pojištění**

Hodnocení rizik



Rozhodování – hledání variant

- **Analyzování rozhodovacích problémů**
 - Paretova analýza
 - Ishikawův diagram (rybí kostry)
 - 5 x proč
 - metoda 6 slov
- **Kreativní myšlení**
 - analogie
 - braistorming
 - brainwritting
 - morfologická analýza
- **Hodnocení variant**
 - metody prostého hodnocení
 - metody vícekriteriálního hodnocení
 - rozhodovací strom

Paretova analýza

Paretova analýza je nástrojem umožňujícím identifikovat prioritní problémy, protože všechny problémy nemohou být řešeny současně (simultánně).

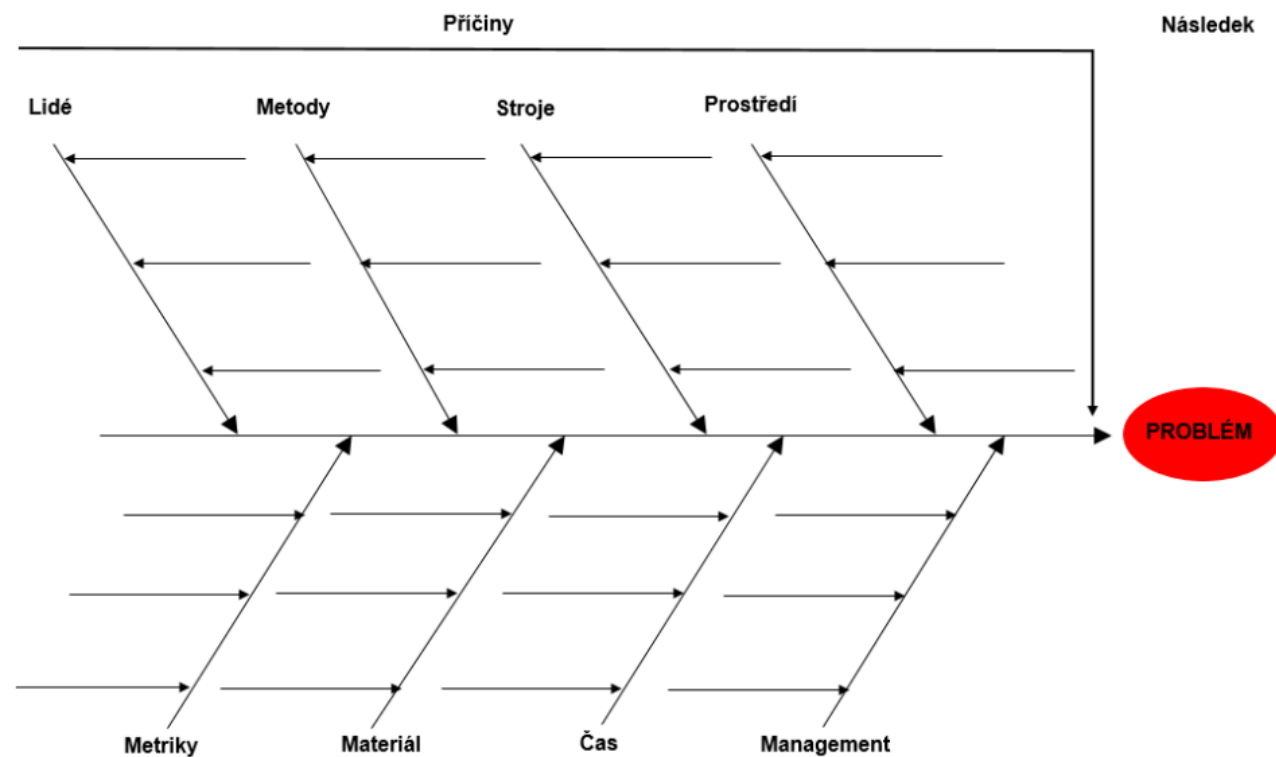
Tento nástroj je prostředkem, pomocí kterého můžeme vyjádřit relativní významnost jednotlivých příčin poruch či zdrojů nevyhovující kvality.

Z hlediska produktivity i jakosti totiž platí, že více než 50 % nedostatků je velmi často následkem jediné příčiny (Paretův zákon tento poměr - pozorovaný i v jiných odvětvích lidského života - vyjadřuje ve smyslu, že 80 % výskytu nějakého jevu je spojeno s 20% souvisejících položek nebo příčin).

Paretova analýza

- **Výběr předmětu analýzy** – určete proces nebo činnost, které chcete zefektivnit
- **Sběr relevantních dat** – zjistěte pravdivé a podrobné informace o fungování daného procesu nebo činnosti (hodnoty musí být pečlivě zaznamenány)
- **Zpracování sebraných dat** – ke zpracování dat můžete použít výpočetní techniku (výsledkem může být například přehledná tabulka nebo graf v Excelu)
- **Stanovení kritéria rozhodování** – můžete se rozhodnout striktně držet Paretova pravidla 80/20 nebo se rozhodnout pro úpravu kritéria (například se rozhodnete odstranit jen 60 % problematických jevů nebo odstranit jen 10 % možných příčin)
- **Identifikace klíčových příčin** – s využitím sebraných dat (např. Lorenzova křivka), případně konzultací či zapojením odborného týmu poradců, identifikujte problematické situace, na které je třeba se zaměřit, aby daná činnost nebo proces byly v budoucnu efektivnější
- **Stanovení nápravných opatření k odstranění klíčových příčin** – zvolte vhodná opatření, pomocí kterých odstraníte klíčové příčiny problematického stavu a zefektivníte danou činnost nebo proces

Ishikawův diagram



5 x proč

Problém – auto neshartuje.

1. proč? – Protože je autobaterie vybitá.
2. proč? – Protože je porouchaný alternátor.
3. proč? – Protože pás alternátoru je přetržený.
4. proč? – Protože pásu již vypršela životnost.
5. proč? – Protože autu nebyla poskytnuta předepsaná údržba.

Metoda šesti slov

ANO	NE
1. Co je problém?	1. Co není problém?
2. Kdy problém nastal?	2. Kdy problém nenastal?
3. Proč problém nastal?	3. Proč problém nenastal?
4. Kde problém nastal?	4. Kde problém nenastal?
5. Kdo přispěl k příčinám problému?	5. Kdo nepřispěl k příčinám problému?
6. Jak poznat, že problém nastal?	6. Jak poznat, že problém nenastal?

Brainstorming

VÝHODY:

Více osob, více námětů

Relativně rychle

Generování námětů s podporou ostatních

Odložená kritika

Motivační, zajímavé, poučné

NEVÝHODY:

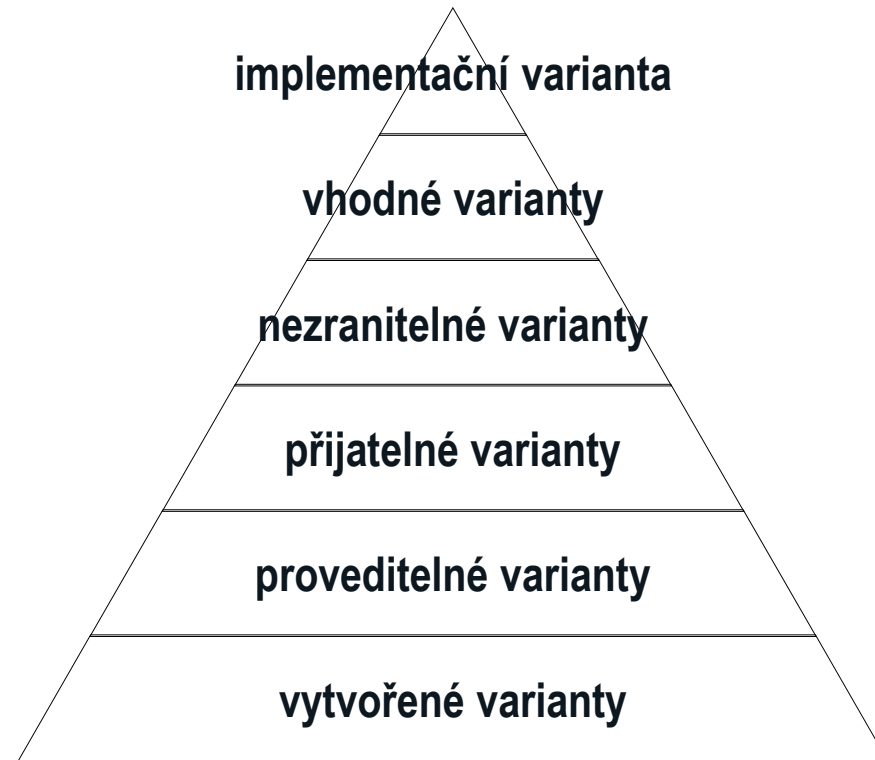
Sociální lenost (ztráta motivace při práci v týmu)

Obavy

Odsun/zapomnění nápadu

Rušivé vlivy

Filtrace variant



Kauzální řetězec

následek



příčina 1



příčina 2



...



příčina n

nevyužitá výrobní kapacita



malá vytiženost výrobní linky



malý objem výroby

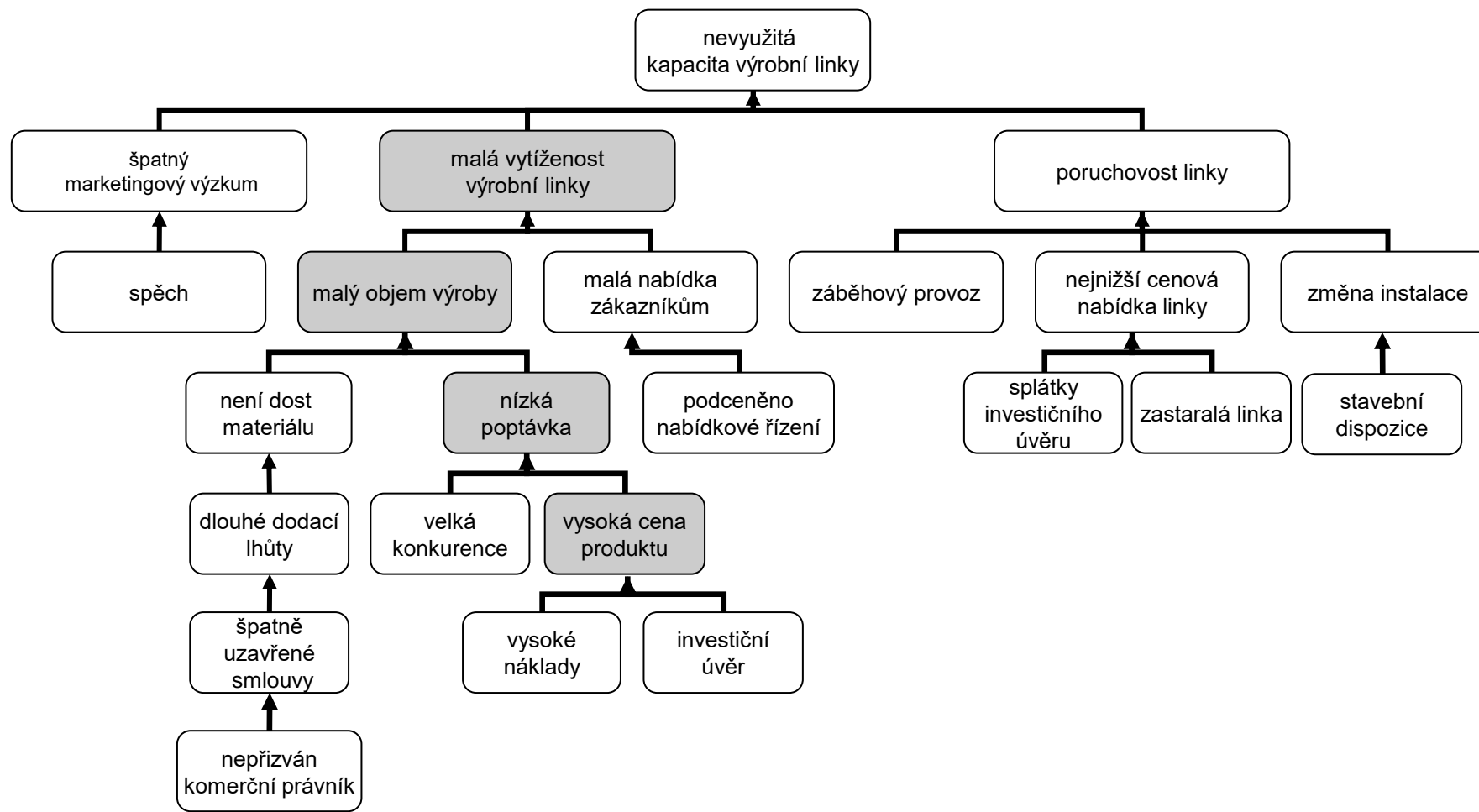


nízká poptávka



vysoká cena produktu

Strom kauzálních vztahů



Řízení rizik a rozhodování

Informační povinnost zaměstnanců o možných rizicích

Vlastník rizika

Popis rizika a možné dopady

Pravidelné vyhodnocování rizik