

Rozhodování

Ing. Alena Šafrová Drášilová, Ph.D.

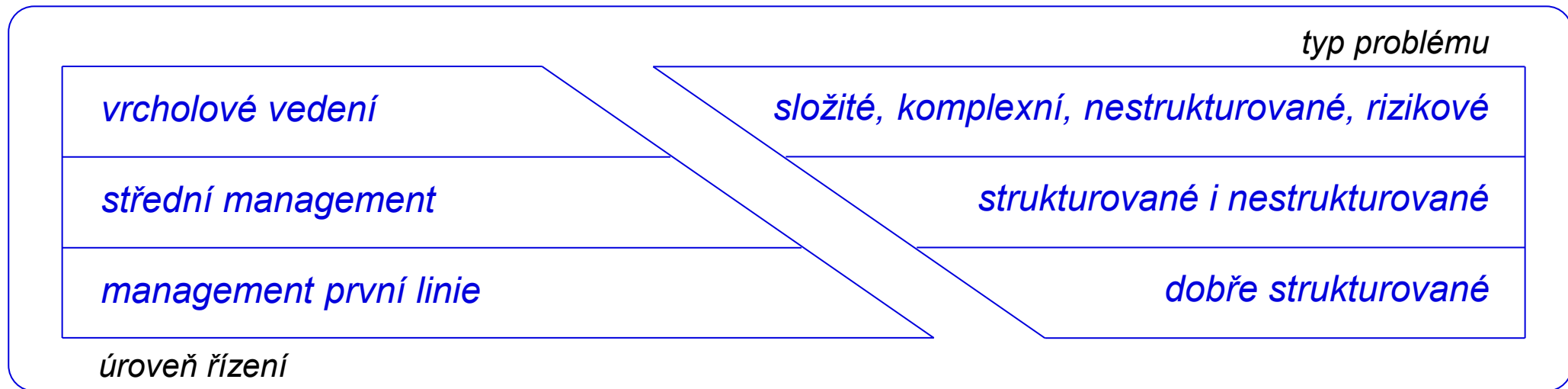
Obsah

- Specifika manažerského rozhodování
- Fáze manažerského rozhodování
- Bariéry efektivního rozhodování
- Rozhodování ve skupinách
- Rozhodování v organizacích



Specifika manažerského rozhodování

- Riziko, nejistota, neurčitost
- Nedostatek strukturovanosti
- Konflikt variant a priorit



Programovaná rozhodnutí

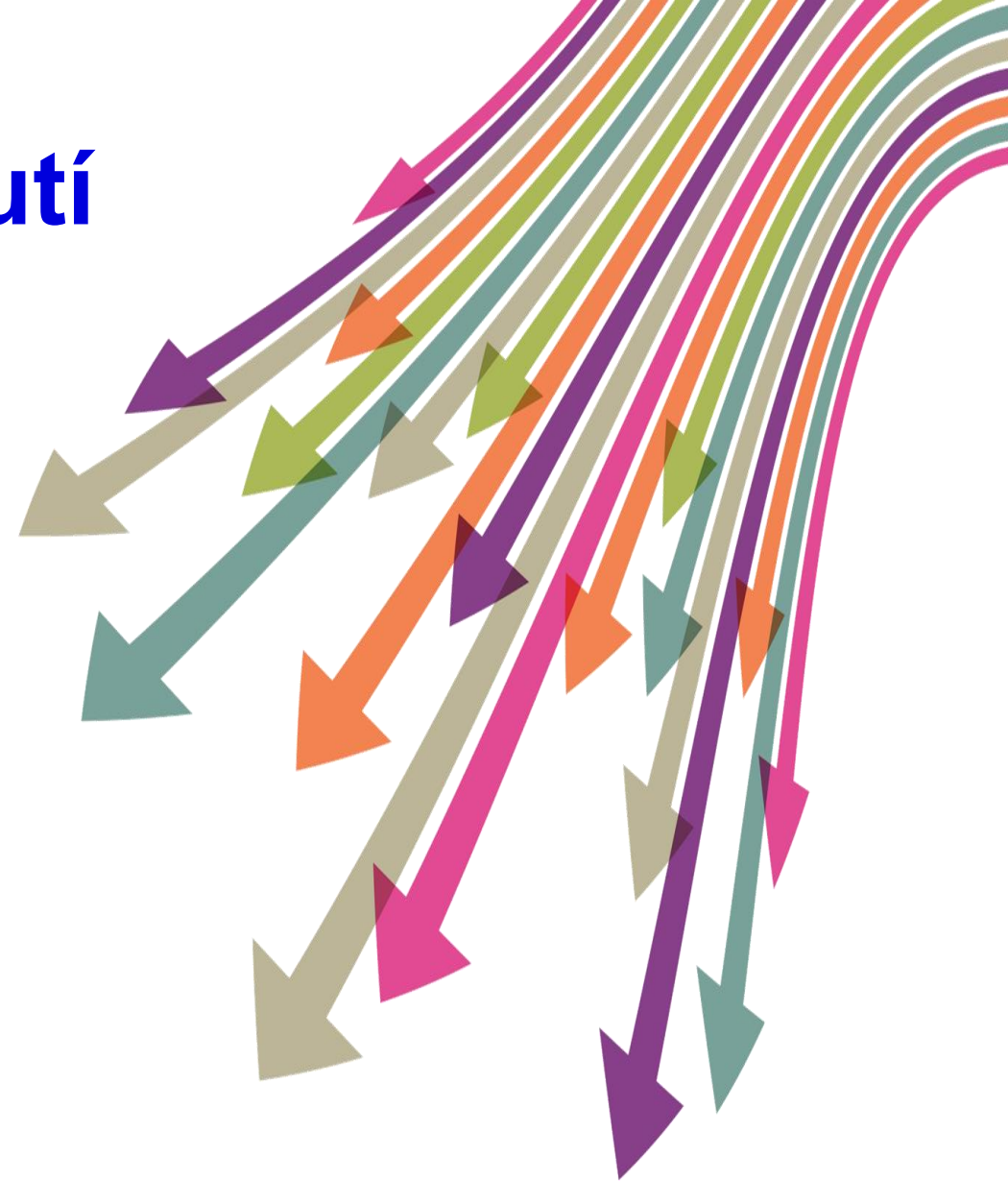
- založená na pravidlech, směrnicích nebo výpočtech
 - vychází z předchozí zkušenosti
 - s objektivně „správným“ řešením
-
- rutinní činnosti
 - jasná kauzalita
 - jasný proces



Neprogramovaná rozhodnutí

- kreativní a inovativní přístupy
- nové problémy, neznámé situace
- bez předem ověřitelných výsledků

- nestrukturované problémy
- komplexní situace
- nejisté prostředí



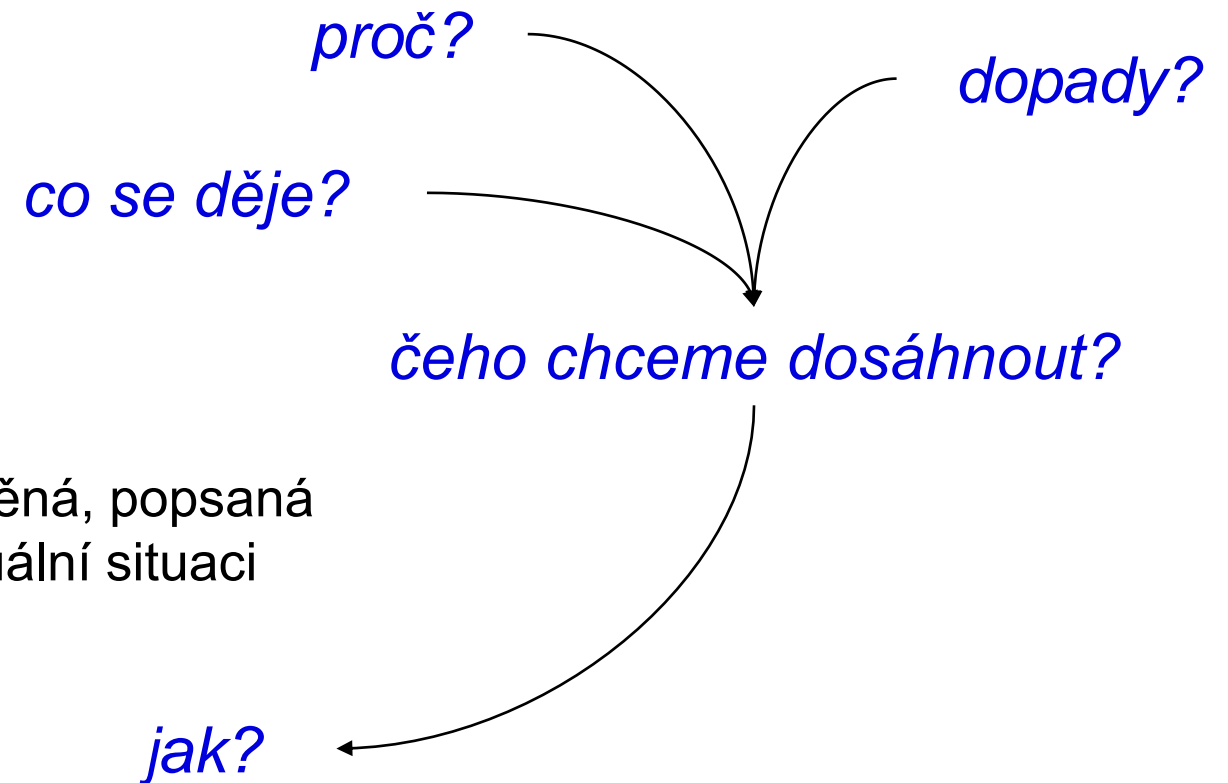
Fáze manažerského rozhodování

– Identifikace a diagnostika problému → stanovení cíle

- odchylka oproti minulosti
- odchylka ve srovnání
- odchylka od plánu/očekávání

– Generování variant řešení

- hotová řešení – dříve vyzkoušená, odladěná, popsaná
- řešení na míru – nově vytvořená pro aktuální situaci



Fáze manažerského rozhodování

– Hodnocení variant

- do jaké míry splňují jednotlivé varianty stanovená kritéria?
- které varianty jsou nejpříjemnější pro klíčové stakeholdery?
- jaké jsou náklady a přínosy jednotlivých variant?
- je možné řešení kombinovat, pokud žádné neplní všechny požadavky?

škály

peníze

rizika

scénáře

body

hodnoty

zkušenosti



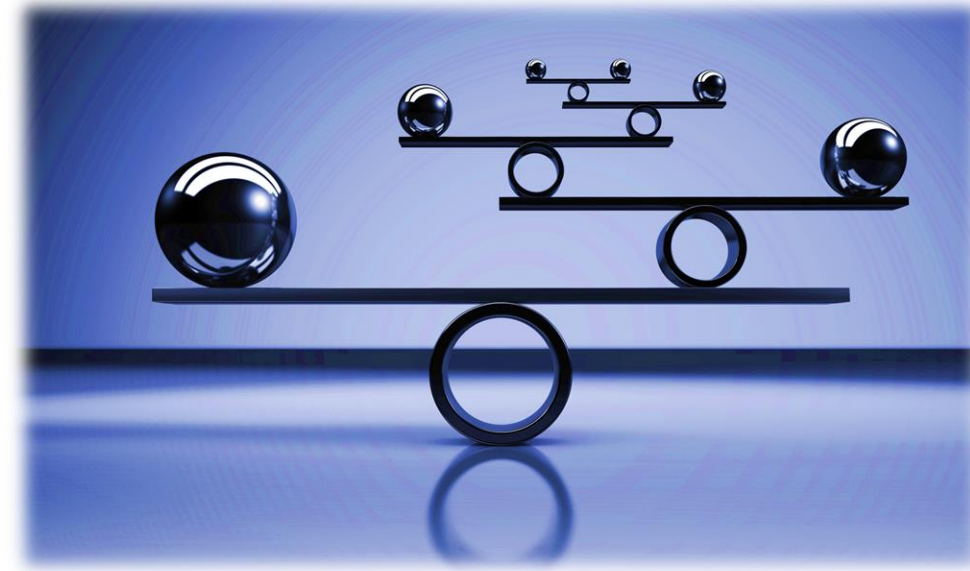
Fáze manažerského rozhodování

– Rozhodnutí – výběr varianty

- maximalizace
- uspokojení
- optimalizace

– Implementace řešení

- nikdy nejde hladce
- potenciální rizika
- možné příležitosti



~~meetingy~~
~~reporty~~ ~~plány~~

odpovědnost
termíny úkoly

Fáze manažerského rozhodování

– Kontrola

- do jaké míry bylo dosaženo cíle?
- co se (ne)povedlo?
- byla chyba ve výběru řešení nebo v jeho provedení?

→ úspěšné ukončení

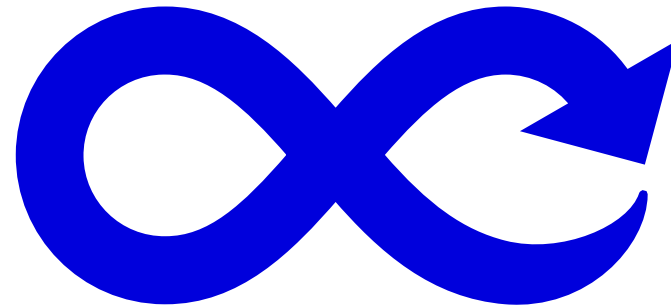
→ redefinice problému/cíle

→ získání dodatečných informací

→ hledání nových variant

→ adaptace na novou situaci

→ poučení z chyb



Typy rozhodování (Daniel Kahneman)

– Systém 1

- reflexivní a intuitivní
- rychlé a automatické
- bez dostatečných informací

– Systém 2

- reflektivní a analytické
- pomalejší a procedurální
- založené na analýze dat

čas

znalosti

okolnosti

zdroje

zkušenosti

sebevědomí

povaha

typ problému

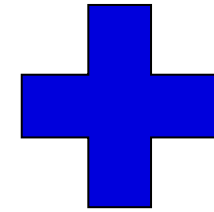
možné dopady

Bariéry efektivního rozhodování

- subjektivní nedostatky
 - nedostatečné kompetence
 - neztotožnění se s cílem nebo s hodnotami
- psychologické bariéry
 - iluze kontroly
 - efekt zarámování
 - podceňování budoucích nákladů
- časový tlak
- mezilidské vztahy



Rozhodování ve skupinách



– faktory efektivity

- velikost skupiny
- složení skupiny
- disponibilní čas
- styl vedení

– výhody

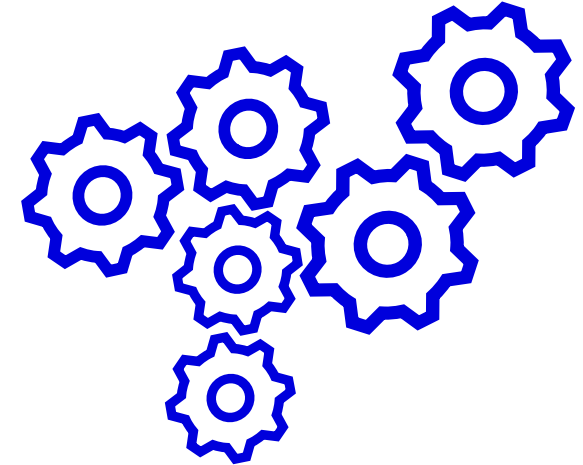
- větší objem dostupných informací
- více různých perspektiv a přístupů
- intelektuální stimulace
- ztotožnění se s výsledkem
- pochopení rozhodnutí

– nevýhody

- dominantní jedinci
- strategie uspokojení
- skupinové myšlení
- posun cílů
- černí pasažéři



Rozhodování ve skupinách



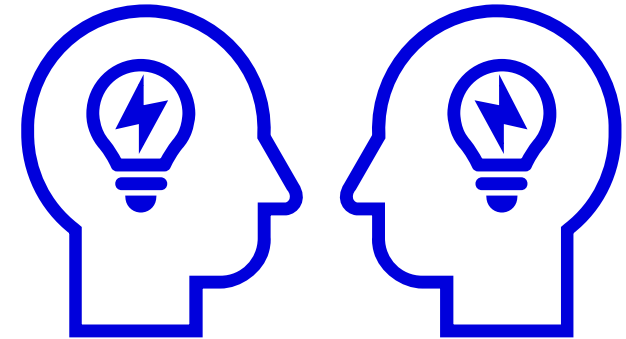
- styl vedení
 - zamezení dominanci
 - povzbuzování zapojení všech členů
 - zamezení skupinovému myšlení a pasivitě
 - cílevědomost

- kreativita
 - brainstorming
 - podporování inovací
 - kombinování nápadů
 - rozvíjení nápadů

- konstruktivní konflikt
 - diskuse
 - věcnost
 - neosobní kritika
 - d'áblův advokát

Rozhodování v organizacích

- omezená racionalita
- omezení
 - finanční
 - právní a etická
 - tržní
 - organizační
 - lidská
- konflikty zájmů stakeholderských skupin
- individuální vs. skupinové vs. podnikové zájmy



Modely rozhodování v organizacích

- inkrementální model rozhodování („incremental model“)
 - malé změny, opatrné kroky
 - modifikované řešení minulého období nebo předchozího problému
- koaliční model rozhodování („coalition model“)
 - silové skupiny soupeřící o výsledek
 - politikaření a zákulisní hry
- model popelnice („garbage can model“)
 - nejasné cíle, nesoustředěné vedení
 - chaotická, náhodná rozhodnutí podle aktuální nálady

Krizové rozhodování

- Jaké krize mohou podnik postihnout?
- Je možné odhalit hrozící krizi v prvopočátku?
- Jak budeme krizi řešit, pokud nastane?
- Kdo bude v podniku za reakci na krizi odpovědný?
- Co se můžeme z krize naučit pro lepší reakci v budoucnu?



Krizové rozhodování

- *Strategické kroky* – začlenění krizového řízení do strategických plánů a politik podniku
- *Hodnotící a diagnostické kroky* – audity rizik, vytvoření sledovacích systémů a systémů včasného varování
- *Technické a strukturální kroky* – vytvoření týmu krizového řízení a přidělení finančních prostředků
- *Komunikace* – systematická komunikace s médii, veřejností, stakeholdery, zástupci státu apod.
- *Psychologické kroky a firemní kultura* – školení a psychologická pomoc osobám zasaženým krizí

Shrnutí

- rozhodování je nedílnou součástí manažerské práce
- má svá specifika a děje se za různých podmínek
- probíhá ve fázích, které je vhodné dodržet
- liší se na úrovni jednotlivců, skupin a organizací
- má řadu omezení a bariér



?

?

?

?

Otázky?

?

?

Děkuji za pozornost!

?

?

?

?

?

Literatura

— povinná

- BATEMAN, Thomas S. a Robert KONOPASKE. *Management: leading & collaborating in a competitive world*. 14e. New York: McGraw-Hill, 2021. ISBN 978-1-260-57097-7.

— rozšiřující

- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2