

Rozhodování

Ing. Alena Šafrová Drášilová, Ph.D.

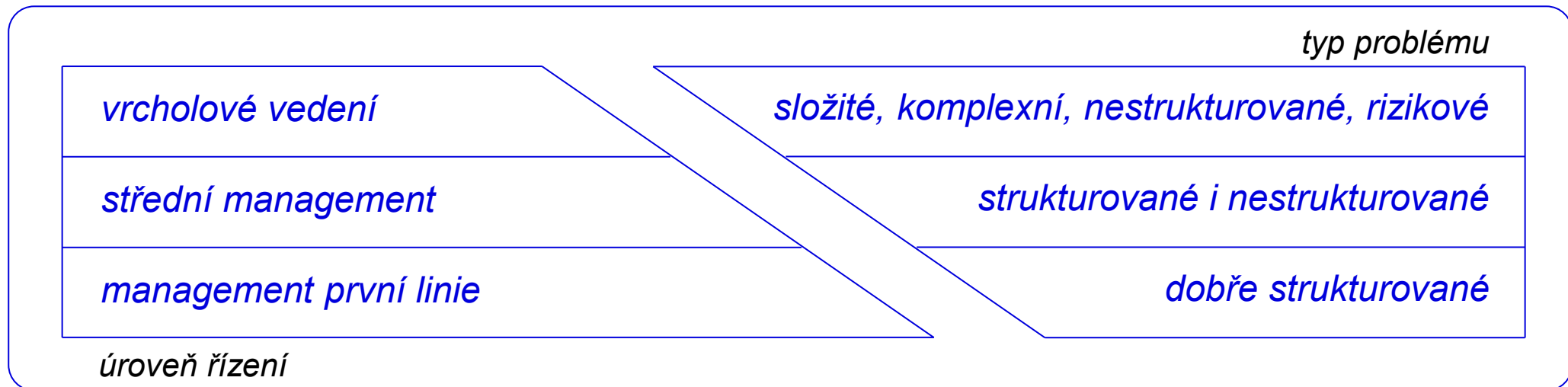
Obsah

- 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

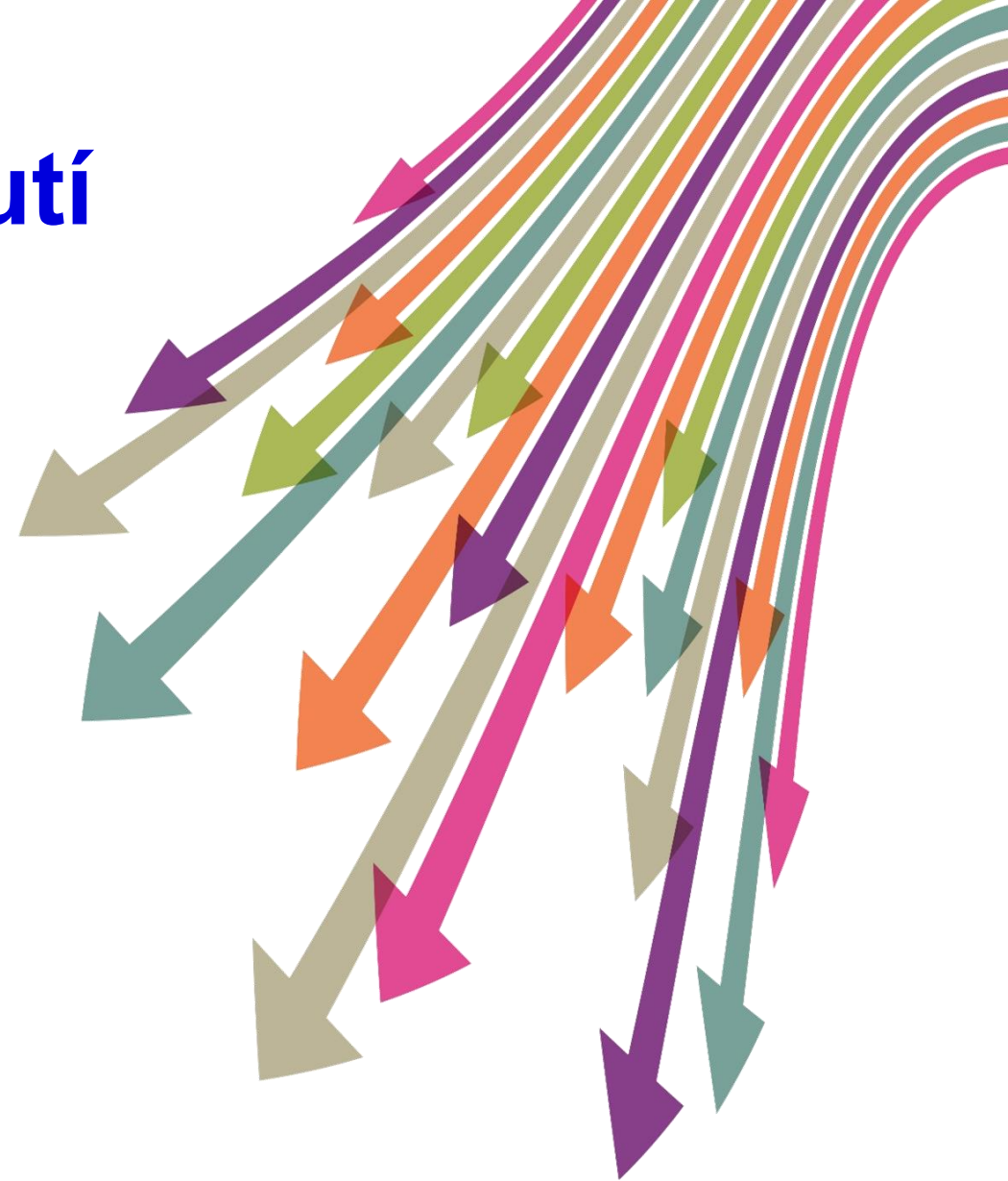
- založená na pravidlech, směrnicích nebo výpočtech
 - vychází z předchozí zkušenosti
 - s objektivně „správným“ řešením
-
- rutinní činnosti
 - jasná kauzalita
 - jasný proces



Neprogramovaná rozhodnutí

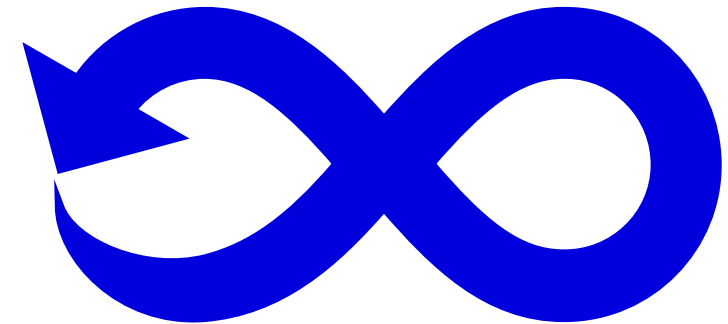
- kreativní a inovativní přístupy
- nové problémy, neznámé situace
- bez předem ověřitelných výsledků

- nestrukturované problémy
- komplexní situace
- nejisté prostředí



Fáze manažerského rozhodování

- Identifikace problému
- Identifikace rozhodovacích kritérií
- Přiřazení váhy kritériím
- Formulování alternativ
- Analýza alternativ
- Výběr alternativy
- Realizace alternativy
- Hodnocení efektivnosti rozhodnutí



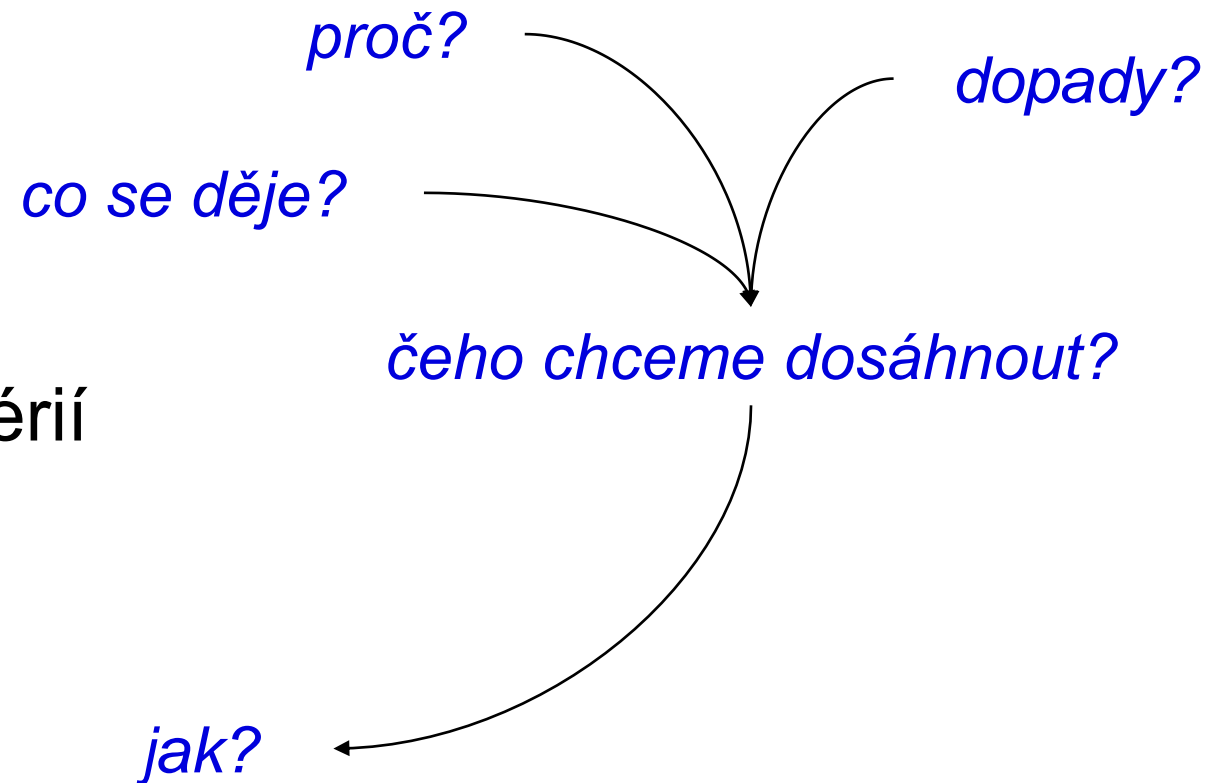
Fáze manažerského rozhodování

– Identifikace a diagnostika problému → stanovení cíle

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

– Identifikace rozhodovacích kritérií

- které parametry jsou důležité a které ne?
- jak se kritéria ovlivňují?
- jaký mají vztah k naplnění cíle?



Fáze manažerského rozhodování

– Přiřazení váhy kritériím

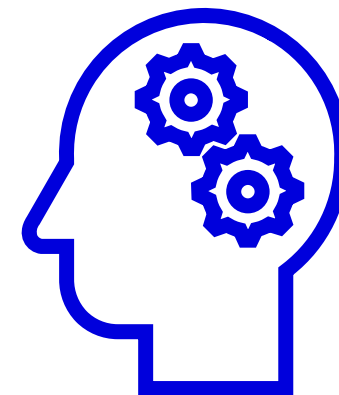
- které kritérium je nejdůležitější?
- které naopak nejméně důležité?
- jak váhy přiřadit?

– *stanovení vah kritérií*

- *expertní názor*
- *integrace názorů více expertů*
- *párové srovnávání*

– Formulování alternativ

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



Fáze manažerského rozhodování

– Analýza alternativ

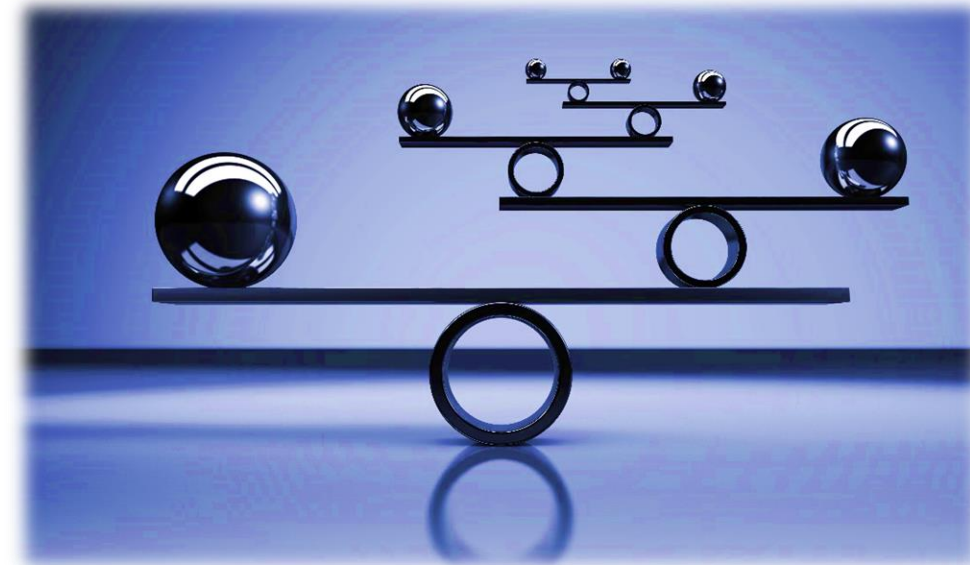
- do jaké míry splňují jednotlivé varianty stanovená kritéria?
- které varianty jsou nepřijatelnější pro klíčové stakeholdery?
- jaké jsou náklady a přínosy jednotlivých variant?
- je možné řešení kombinovat, pokud žádné neplní všechny požadavky?



Fáze manažerského rozhodování

- Výběr alternativy
 - maximalizace
 - uspokojení

- Realizace alternativy
 - nikdy nejde hladce
 - potenciální rizika
 - možné příležitosti



~~meetingy~~
~~reporty~~ ~~plány~~

odpovědnost
termíny úkoly

Fáze manažerského rozhodování

- Hodnocení efektivnosti rozhodnutí
 - 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

Rozhodovací podmínky

— jistota

- v manažerském rozhodování se prakticky nevyskytuje
- budoucnost je jasná
- dopady všech alternativ jsou známé

— riziko

- možných scénářů je několik
- dokážeme určit nebo odhadnout jejich pravděpodobnost
- využívá tzv. očekávanou hodnotu (hodnota alternativy \times pravděpodobnost)

— neurčitost

- scénářů je víc a nedokážeme odhadnout pravděpodobnost

Faktory ovlivňující rozhodnutí

- vztah rozhodovatele k riziku
- styl rozhodování
- typ rozhodování
- osobní motivace
- čas

Bayesovo pravidlo

maxi-max

mini-max

Laplaceovo pravidlo

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

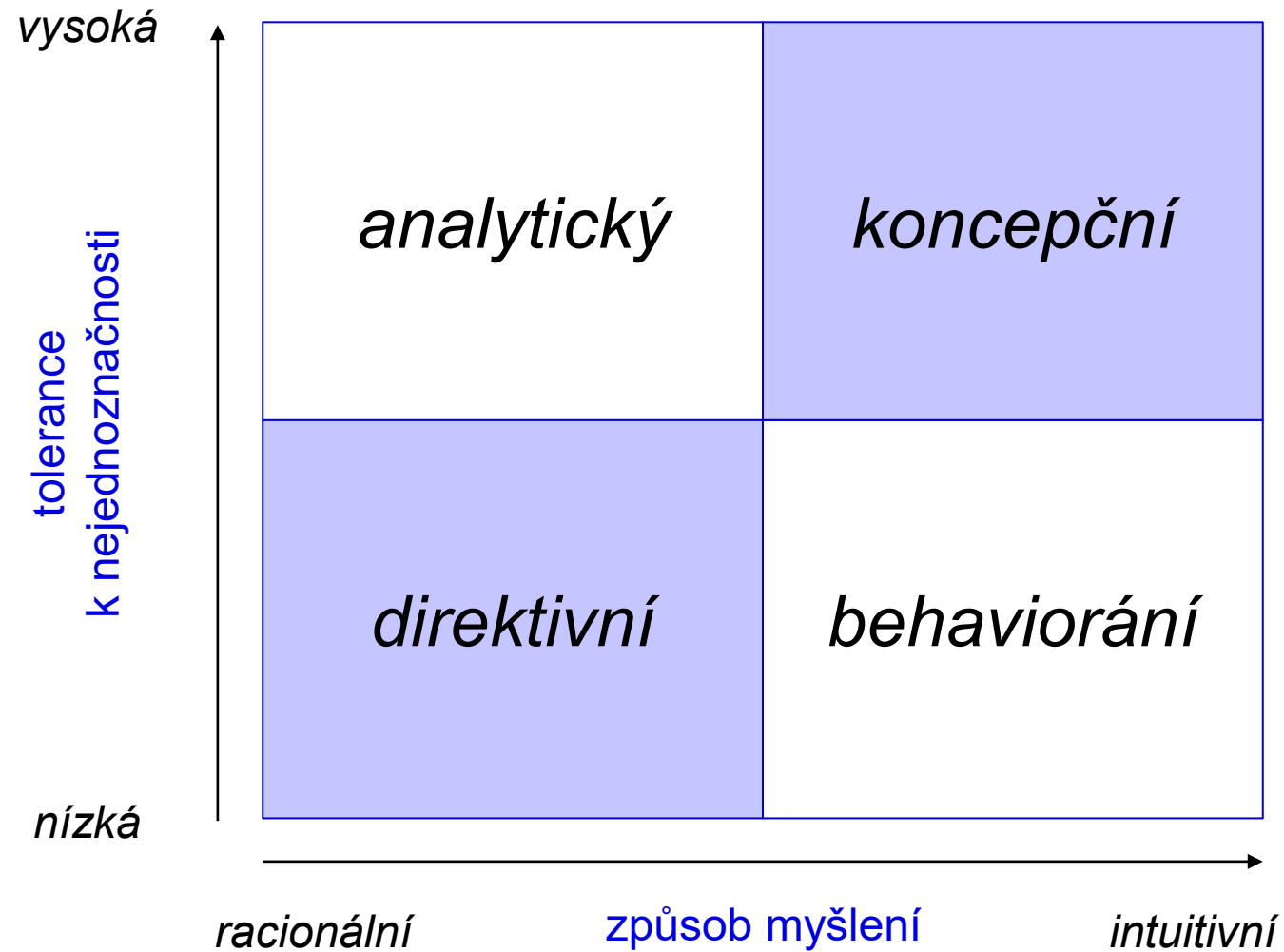
sebevědomí

povaha

typ problému

možné dopady

Styly rozhodování



Ohraničená (omezená) racionalita

- umožňuje rychlé a levné rozhodování
- zařazuje jen některé alternativy
- reaguje na nedostatek informací
- respektuje kognitivní limity



Bariéry efektivního rozhodování

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



Kognitivní zkreslení v rozhodování

- Efekt nadměrné sebedůvěry (*Overconfidence bias*)
- Hyperbolické diskontování (*Immediate gratification bias*)
- Efekt kotvení (*Anchoring effect*)
- Selektivní vnímání (*Selective perception bias*)
- Konfirmační zkreslení (*Confirmation bias*)
- Efekt rámování (*Framing bias*)
- Heuristika dostupnosti (*Availability bias*)
- Reprezentační heuristika (*Representation bias*)
- Iluze shlukování (*Randomness bias*)
- Efekt utopených nákladů (*Sunk cost error*)
- Zkreslení sloužící sobě (*Self-serving bias*)
- Problém zpětného pohledu (*Hindsight Bias*)

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!

?

?

?

?

?