

### 3. MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE

- ✚ *pojmem, proces a teórie rozhodovania*
- ✚ *typy problémov a ich vyhl'adávanie*
- ✚ *racionálno-ekonomický, administratívny model rozhodovania*
- ✚ *kreatívne techniky rozhodovania*

#### Vypracovanie:

- ✚ *pojmem, proces a teórie rozhodovania*

V manažmente má rozhodovanie privilegované postavenie. Prostredníctvom rozhodovania sa realizujú výsledky plánovania, organizovania, koordinovania a práce s ľuďmi.

Herbert *Simon* rozlišuje **2 druhy rozhodovania**:

- 1) **naprogramované rozhodovanie** – rieši problémy, s ktorými sme sa už stretli, problémy rutinné a opakované. Poznáme postup riešenia, máme urobený program, používajú sa pravidlá, štandardné postupy a taktiky
- 2) **nenaprogramované rozhodovanie** – rieši problémy, s ktorými sa v živote nestretol, ide o problémy zložité a ojedinelé, nevie ako postupovať, vyžaduje sa tvorivé riešenie

*Proces rozhodovania rozdelil Simon do 3 krokov:*

- 1) **prieskum** – dokonalá analýza problému a náchádzanie príležitostí
- 2) **návrh** – projekčná činnosť pri rozhodovaní, predstavuje hľadanie vhodných riešení
- 3) **výber** – testovanie vhodného riešenia na základe zvolených kritérií.

*Princípy rozhodovania sú:*

- rozhodovanie sa musí opierať o realnosť predpokladaných alternatív cieľa
- organizácia môže realizovať len jednu alternatívu cieľa
- v rozhodovaní by mala byť vybraná taká alternatíva, ktorá najviac vyhovuje vzhľadom na mieru rizika, úplnosť a pravidelnosť informácií
- pri rozhodovaní je žiadúce sa opierať o potrebu dlhodobého prežívania a fungovania organizácie
- pre rozhodovanie je potrebné si utvoriť kritérium alebo sústavu kritérií rozhodovania

**Typy rozhodnutí a úroveň manažmentu:**




- a) *vrcholová úroveň* – problémy strategického charakteru spojené so značnou mierou neurčitosti, problémy široké, neštruktúrované, neurčité.
- b) *stredná úroveň* – najčastejšie programované rozhodovanie, problémy štruktúrované a neštruktúrované
- c) *najnižšia úroveň* – jasne definované problémy s jednoznačnými požiadavkami na ich riešenie, problémy štruktúrované, rutinné a opakované.

Existuje množstvo prístupov k rozhodovaniu. Ich voľba závisí na charaktere problému, disponibilnom čase a na schopnostiach rozhodovateľa. Rozhodnutia predstavujú reakciu manažéra na vzniknuté problémy. Rozhodovanie je proces analyzovania a uvažovania, ktorého výsledkom je rozhodnutie.

### ***Kroky rozhodovacieho procesu:***

#### **1) identifikácia problému**

*Pri identifikácii problému sa manažéri opierajú o indikátory, ako:*

-  **odchýlka od predchádzajúcej výkonnosti**
-  **odchýlka od plánu**
-  **vonkajšia kritika**

V praxi sú často ťažkosti so špecifikáciou problémov, z viacerých dôvodov: vnímania problémov, špecifikácie problémov podľa riešenia, identifikácie príznakov ako problémov

#### **Typy problémov:**

- a) krízové
- b) bežné
- c) príležitosti

Krízové a bežné problémy sa prezentujú samé, naopak príležitosti sa musia vyhľadávať. Pretože väčšina krízových a bežných problémov vyžaduje bezprostrednú reakciu, často sa stáva, že manažéri venujú veľkú časť svojho času riešeniu relatívne nevýznamných krízových a rutinných problémov a nezostáva im čas na vyhľadávanie nových príležitostí.

#### **2) stanovenie alternatívnych riešení**

Po definovaní problému sa hľadajú reálne alternatívy jeho riešenia. Vyžaduje si to zhromaždiť relevantné informácie z vonkajšieho a vnútorného prostredia. Vhodné je vypracovať viac alternatív, pretože väčší počet alternatívnych riešení prispieva k rýchlejšiemu dosiahnutiu rozhodnutia.

#### **3) hodnotenie alternatívnych riešení**

Keď sú vypracované alternatívne riešenia problémov, je potrebné ich vyhodnotiť a vzájomne porovnať. Najvhodnejšia bude tá alternatíva, ktorá prinesie najpriaznivejšie výsledky a čo najviac bude eliminovať nepriaznivé. Ako kritéria hodnotenia môžu byť napr. minimalizácia nákladov, dosiahnutie väčšieho uspokojenia zákazníkov, zvýšenie kvality produkcie a pod. Pri hodnotení variantov môže ísť o 3 typy rozhodovania, vzhľadom na mieru rizika:

- a) **rozhodovanie za podmienok istoty** – rozhodovateľ má k dispozícii kompletne znalosti o možných dôsledkoch voľby jednotlivých alternatív
- b) **rozhodovanie za podmienok rizika** – k dispozícii má pravdepodobné odhady vzniku možných dôsledkov voľby jednotlivých alternatív
- c) **rozhodovanie za podmienok neurčitosti** – nemá žiadne informácie s tým, s akou pravdepodobnosťou môžu nastať možné dôsledky voľby jednotlivých alternatív. V tomto prípade je možné použiť prístup **optimistický** (volí sa alternatíva s maximálnym úžitkom), **pesimistický** (presvedčený o tom, že vždy nastanú okolnosti, ktoré spôsobia, že nastane ten najhorší možný dôsledok, preto vyberajú takú variantu, ktorá pre ne predstavuje najmenšie zlo), **opatrne optimistický** (snaha minimalizovať riziko spolu s dosiahnutím čo najväčšieho úžitku, preto sa snažia rozhodnúť tak, aby sa dôsledky rozhodnutí čo najviac priblížili k optimu, proste niečo medzi

optimistickým a pesimistickým rozhodnutím) alebo **nerozhodný** (prikláňa sa k tej variante, ktorej očakávaný priemerný úžitok by bol najpriaznivejší)

#### 4) *výber vhodnej alternatívy*

Zmyslom je dosiahnuť cieľ riešeného problému. Rozhodnutie predstavuje prostriedok, nie konečný cieľ.

#### 5) *implementácia rozhodnutia*

Kvalita implementácia je dôležitejšia než sama voľba vhodnej alternatívy. Ak sa má dosiahnuť cieľ riešenia, je potrebné rozhodnutie efektívne implementovať.

#### 6) *kontrola a vyhodnotenie*

Efektívny manažment vyžaduje periodické vyhodnocovanie dosiahnutých výsledkov. Ak sa skutočné výsledky významne odlišujú od plánovaných cieľov, je potrebné pristúpiť ku korekčným opatreniam.

To, či je lepšie individuálne alebo skupinové rozhodovanie, je otázne. V niektorých prípadoch sa rozhodnutia dosahujú lepšie individuálne, iné skupinovo (*napr. pri určovaní cieľov je lepší skupinový prístup, pre stanovenie alternatívnych riešení taktiež skupinový prístup, pri hodnotení alternatív širší tímový prístup, pri výbere vhodnej alternatívy skupinový prístup, pri implementácii rozhodnutia je to zvyčajne záležitosť jednotlivca, pretože skupina ako celok nemôže byť za implementáciu rozhodnutia zodpovedná*).

#### *typy problémov a ich vyhľadávanie*

##### **Klasifikácia rozhodovacích procesov (problémov):**

*Z hľadiska zložitosti:*

- a) dobre štruktúrované
- b) zle štruktúrované

*Z hľadiska informácií o stavoch sveta a dôsledkoch variant:*

- a) rozhodovanie za podmienok istoty
- b) rozhodovanie za podmienok rizika
- c) rozhodovanie za podmienok neurčitosti

*Z hľadiska faktora času:*

- a) procesy statické
- b) procesy dynamické

*Z hľadiska riadiacej úrovne:*

- a) strategické procesy
- b) taktické procesy
- c) operatívne procesy

Pozn. k tomu bodu som toho veľa nenašla, neviem, či tu chcú to, čo sme sa učili s Mizlom o hard a soft problémoch, alebo fakt neviem. Verím, že mi na skúške nevyjde čas na to, aby som to podrobne rozoberala ☺ Ale ako tak pozerám na to delenie, dalo by sa to celkom slušne obkecať... ☺

### *racionálno-ekonomický, administratívny model rozhodovania*

#### **Racionálno-ekonomický model (tzv. model normatívny)**

Vychádza z predpokladu, že racionálne rozhodovanie je také, ktoré preferuje dosiahnutie cieľov. Ekonomicky racionálny subjekt rozhodovania sa snaží systematicky vyhľadávať najlepšie možné riešenia problémov a maximalizovať svoj zisk.

#### **Administratívny model (tzv. model deskriptívny)**

Vychádza z poznania, že v reálnom svete je situácia oveľa menej ideálnejšia a teda aj racionálnejšia. Skutočné schopnosti, znalosti a informovanosť rozhodovateľa sú podstatne obmedzenejšie.

### *kreatívne techniky rozhodovania*

Organizácia musí vytvárať vhodné prostredie podporujúce uplatnenie tvorivých schopností skupín. Doporučenia pre dosiahnutie uvoľnenej atmosféry potrebnej ku kreatívnemu rozhodovaniu (v skratke):

- heterogénny charakter skupiny, kompetentní odborníci
- úlohou členov je analyzovať myšlienky a nápady, ktoré súvisia s riešením problému
- charakteristiky rozh. procesu: spontánna komunikácia, plná angažovanosť, riešenie problému nie je výhradne záležitosť vedúceho skupiny, oddelenie tvorby ideí od hodnotenia ideí
- uvoľnené, nestresované prostredie, otvorená komunikácia, absencia napomínania či postihovania za nevhodné názory
- tolerovanie výstrednosti, podporovanie humoru, udržiavanie spontánnej otvorenej komunikácie, snaha o dosiahnutie konsenzu

#### **Techniky stimulovania kreativity:**

##### ***Brainstorming:***

Táto technika je založená na striktnom dodržiavaní pravidiel. Zmyslom pravidiel je podporovať vznik nových myšlienok a odbúravať bariéry brániace rozvoju tvorivého myslenia. Medzi **základné pravidlá** brainstormingu patria:

- nevysmievajte sa žiadnej myšlienke. Podporuje všetkých členov skupiny, aby prichádzali s akýmikoľvek nápadmi.
- Každá myšlienka musí byť prezentovaná celej skupine, aby sa čo najviac rozvíjala skupinová asociácia a vznikali ďalšie myšlienky a nápady.
- Žiadna myšlienka nesmie byť kritizovaná. Cieľom brainstormingu je vytváranie nápadov a nie ich hodnotenie.

Používa sa v reklamných agentúrach, prináša relatívne menej nápadov a skupina nemá prakticky nikdy snahu ukončiť proces riešenia problémov. Je však vysoko efektívna a časovo nenáročná, založená na diskusii odborníkov

##### ***Metóda Delphi:***

Je to technika, v ktorej sa vytvorí skupina odborníkov, tí sú pomocou špeciálnych dotazníkov anonymne požiadaní, aby vyslovili svoj názor na problém. Odpovede sa kompletizujú

a výsledky sa opäť predkladajú skupine odborníkov. Tí na základe poskytnutých informácií urobia novú predpoveď. Proces sa uskutočňuje tak dlho, kým nedôjde k zblíženiu názorov.

### ***Nominálna skupinová technika:***

Uplatňuje sa hlavne v zdravotníctve, sociálnych službách, školstve, priemysle a vládnych organizáciách. Kombinuje neverbálnu a verbálnu komunikáciu. Predstavuje štruktúrovanú poradu 7 – 10 členov, ktorí sedia pri 1 stole a svoje úvodné námety píšú do bloku, ale verbálne pri tom spolu nekomunikujú. Po 5 minútach postupne členovia prezentujú tímu svoje myšlienky a určený člen tímu ich zaznamenáva na papierovú tabuľu. To pokračuje tak dlho, kým všetci členovia nevyčerpajú svoje námety. Do tohto okamihu nie je žiadna diskusia – iba prezentácia námetov.

V nasledujúcom kroku sa najprv o každom námete diskutuje. Diskusia je zameraná na objasňovanie a zdôvodňovanie námetov. Potom každý člen, nezávisle od ostatných, usporiada námety od najvýznamnejšieho k najmenej významnému a potom sa pomocou týchto dielčích poradí matematicky stanoví celkové poradie všetkých námetov.

Metóda Delphi a NST sú oveľa produktívnejšie pre tvorbu námetov než brainstorming. Rozdiely medzi nimi:

- účastníci Delphi sa navzájom nepoznajú na rozdiel od NST
- účastníci NST sú pri 1 stole, zatiaľ čo účastníci Delphi jednáajú oddelene
- u metódy Delphi je spätná väzba písomná, u NST dochádza k priamej komunikácii

Voľba techniky je ovplyvnená praktickými podmienkami a možnosťami – časom, fyzickou vzdialenosťou účastníkov a pod.

---

### **Metódy rozhodovania**

- A) **empirické** – založené na skúsenostiach, intuícii, emóciách
  - a) empiricko-intuitívne – opierajú sa o intuíciu a skúsenosti subjektu manažmentu
  - b) empiricko-analytické – využívajú analýzu, ktorou sústreďujú, triedia a vyhodnocujú fakty o jave
  - c) expertné – založené na subjektívnych, ale kvalifikovaných odporúčaníach expertov
  
- B) **heuristické** – využívajú prednosti empirických a matematicko-štatistických metód; založené sú na zdravom rozume a logike
  - a) delfská metóda
  - b) brainstorming
  - c) rozhodovacie tabuľky a rozhodovacie stromy
  - d) rozhodovacia analýza – univerzálna, založená na odborných znalostiach a logickom myslení subjektu
  - e) rozhodovacia matica – základom je kopec informácií a ich kvalita
  
- C) **exaktné** – založené na vedeckej analýze; pri riešení rozhodovacích situácií, ktoré sa opakujú a vzťahy medzi prvkami sú vyjadrené kvantitatívne
  - a) metódy matematickej štatistiky – korelačná a regresná analýza, analýza čas. radov, teória pravdepodobnosti
  - b) metódy matematickej analýzy – diferenciálny a maticový počet, extrapolácia

- c) metódy operačnej analýzy – matematické programovanie, grafické a sieťové analytické metódy, teória hier, teória hromadnej obsluhy, teória zásob a teória obnovy

U Polončáka som v prednáškach našla vymenované tieto teórie pri rozhodovaní:

- ✚ lineárne programovanie
- ✚ nelineárne programovanie
- ✚ dynamické programovanie
- ✚ teória hier
- ✚ teória hromadnej obsluhy
- ✚ teória front
- ✚ teória zásob
- ✚ teória pravdepodobnosti
- ✚ teória Monte Carlo

**Teória hier** sa zaoberá riešením konfliktných situácií, v ktorých vystupujú proti sebe dvaja alebo viacerí účastníci s protichodnými záujmami. Riešenie má za cieľ vybrať takú stratégiu, ktorá by bola vzhľadom na existujúce podmienky najvýhodnejšia.

**Teória hromadnej obsluhy (teória front)** – jej cieľom je nájsť taký spôsob obsluhy, pri ktorom by časové straty v dôsledku čakania na obsluhu, ako aj straty vzniknuté prestojom zariadení boli minimálne.

**Teória zásob** umožňuje hľadať optimálnu veľkosť a rozloženie zásob (aby náklady vzniknuté z titulu nedostatku zásob boli minimálne).

**Teória obnovy a údržby** rieši problematiku reprodukcie fyzických objektov, výrobných zariadení, ktoré sa amortizujú. Cieľom je nájsť optimálnu dobu na výmenu zariadenia a taký spôsob opráv a obnovy, aby náklady spojené s reprodukciou boli minimálne.