

Rozhodovanie



Definovanie rozhodovania

- Patrí medzi dôležité a neoddeliteľné súčasti manažmentu podniku
- Manažéri pri všetkých funkciách, ktoré sú vyššie spomenuté, robia celý rad rozhodnutí
- Je základ každej manažérskej funkcie
- Od správneho rozhodnutia závisí úspešnosť podniku

Rozhodovanie je činnosť, ktorá odhaľuje problém, analyzuje problém, hľadá možné riešenia a vyberá najvhodnejšie riešenie problému.

Otázky

1. Čo a kto je potrebný pri rozhodovaní?
2. Čo môže rozhodovanie ovplyvniť?

Znaky rozhodovacieho procesu

- **Existuje možnosť výberu** - ten, kto rozhoduje má možnosť niekoľkých riešení
- Výber riešenia je **vedomý** - t.j., že sa zakladá na myšlienkovom procese
- Výber riešenia je **cieľavedomý**, to je že sa zameriava na 1 alebo viac cieľov
- Po rozhodnutí **nasleduje realizácia** vybraného riešenia do praxe



Základné prvky rozhodovacieho procesu

Rozhodovací problém - začiatok rozhodovacieho procesu

Cieľ rozhodovania - vychádza z cieľov firmy

Rozhodovateľ - osoba, ktorá riadi rozhodovací proces

Rozhodovacia stratégia - určuje postup možných riešení a výber najlepšieho

Podmienky riešenia - to, čo rozhodovanie ovplyvňuje (odbornosť, rozhodovací proces, právomoc, ochotu riskovať, informácie)

Druhy rozhodovacích procesov

Rozhodovacie procesy môžeme skúmať z rôznych hľadísk:

- Podľa stupňa informovanosti
- Podľa závažnosti
- Podľa subjektu



Úlohy

1. Ste vlastníci kaviarne, ktorá je už úspešne rok na trhu. Pre pandémiu ste museli zatvoriť. Máte 2 zamestnancov a rozhodujete čo ďalej. Viete, že o 2 mesiace opäť otvoríte. Aké zvolíte kroky?
2. Ste vlastníci hotela, ktorý ste nedávno otvorili. Máte 20 zamestnancov a veľký úver. Pre pandémiu ste museli zatvoriť a vôbec nevíete, kedy opäť otvoríte a či sa CR obnoví. Čo budete robiť ďalej?
3. Plánujete otvoriť hotel s nevídanými službami, ktoré ešte nik na trhu neponúka. Neviete, či bude o to záujem, ale veríte svojmu nápadu a tak ste si požičali veľkú sumu peňazí a myšlienku zrealizovali. Hotel ste práve otvorili, najali zamestnancov, ale pre pandémiu ste museli zatvoriť. Ako sa rozhodnete? Čo ďalej?

1.Podľa stupňa informovanosti

a/ v podmienkach istoty

Manažér pozná všetky podmienky v akých má rozhodovať

vie čo nastane po rozhodnutí
= má informácie

- Veľa info o probléme
- Známe všetky alternatívy
- Známe dôsledky rozhodnutia

b/ v podmienkach rizika

Manažér pozná druh problému a jemu známe alternatívy riešenia, ale nevie čo nastane (aký stav okolia nastane)

Rozhoduje na základe pravdepodobnosti

c/ v podmienkach neurčitosti

Manažér nemá informácie pozná alternatívy riešenia

Nepozná však pravdepodobnosť výskytu možných stavov okolia.

2. Rozhodovanie podľa závažnosti

1. strategické

Stanovenie dlhodobých cieľov a postupov ako sa k nim dopracovať.

Vysoké stupeň rizika a neistoty

Rozhoduje vrcholový manažment

2. Taktické

Zamerané na kratšie obdobie

K dispozícii je viac info, znižuje sa riziko a neistota

Rozhoduje manažment strednej úrovne

3. Operatívne

Bežné, každodenné rozhodovacie procesy

Krátky dosah rozhodnutia

Rozhoduje manažment na najnižšej úrovni

3. Rozhodovanie podľa subjektu

Individuálne

Rozhoduje 1 osoba

Ak ide o rýchle a nie zložité rozhodovanie

Nebezpečenstvo individuálnych názorov



Kolektívne

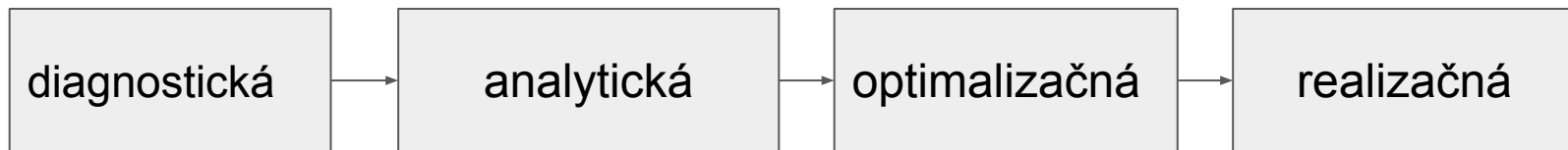
Rozhoduje skupina

Ak sa jedná o dôležité, zložité, strategické rozhodnutia



Fázy rozhodovacieho procesu

Rozhodovací proces sa skladá zo 4 na seba nadväzujúcich fáz:



1. a 2. fáza

DIAGNOSTICKÁ

- Je prvá
- Zameriava sa na spoznanie východiskového stavu
- Stanovuje diagnózu - určenie problému



ANALYTICKÁ

- V tejto fáze problém rozoberáme - analyzujeme
- Vytvárame možné riešenia
- Teda hľadáme a analyzujeme alternatívy



3. a 4. fáza

OPTIMALIZAČNÁ

- V tejto fáze sa zameriavame na výber z navrhovaných riešení a
- Vyberáme najlepšie - najoptimálnejšie

REALIZAČNÁ

- Záverečná fáza
- Vyberá sa najlepšie riešenie a uvádza do praxe
- Teda realizuje sa a zároveň
- Kontroluje sa a hodnotia sa dosiahnuté výsledky - kontrola a hodnotenie dáva spätnú väzbu



Dôsledky rozhodovania

Predstavujú predpokladané dopady resp. účinky variantov

1. **na firmu** (napr. na jej výrobný program, na kvalitu produkcie, na zamestnancov),
2. resp. **na jej okolie** (dopady na trhovú pozíciu firmy, postavenie konkurentov, životné prostredie)

Tvorivá úloha

Opíš tvoj vlastný rozhodovací proces - podľa fáz a zhodnot' dopad (dôsledok)

Tvojho rozhodnutia.

Metódy rozhodovania

Metódy rozhodovania vo všeobecnosti predstavujú súhrn pravidiel a postupov, ktorých rešpektovaním môže subjekt rozhodovania dospieť k voľbe (výberu) správneho variantu riešenia daného rozhodovacieho problému, a teda k prijatiu najlepšieho rozhodnutia.

V praxi sa využívajú najmä 3 metódy:

1. Empirické
2. Matematicko-štatistické
3. Heuristické



1. Empirické metódy

- Metódy získané skúsenosťami
- Delia sa na:

Empiricko-intuitívne

- Opierajú sa o skúseností a intuíciu rozhodovateľa.
- Využívajú sa pri operatívnych rozhodnutiach denne

Empiricko -analytické

- Rozhodovatelia využívajú skúsenosti a poznatky
 - aj s cieľavedome získané a spracované informácie, ktoré analyzujú a vyhodnocujú.
- Analýza - rozklad celku na časti

Expertné

vyžívajú kvalifikované názory, hodnotenia, návrhy, odporúčania jednotlivcov - prvotriednych odborníkov, expertov
Pri strategických rozhodnutiach

Expertné metódy využívajú:

Brainstorming - je založený na tvorivom myslení diskutujúcich osôb s cieľom vyvolať množstvo námetov a nápadov k riešenému problému. Hovorí sa jej preto aj „burza nápadov“. Diskusia prebieha za účasti 5 až 12 účastníkov v uvoľnenej, tvorivej atmosfére riešiteľskej skupiny, v ktorej platia tieto pravidlá:

- je vítaný každý nápad
- každá myšlienka musí byť prezentovaná celej skupine,
- žiadna myšlienka nesmie byť podrobená kritike
- vítané sú kombinácie a vylepšenia vlastných aj cudzích nápadov,
- diskusia je koordinovaná moderátorom, ktorý nápady zapisuje, sám však žiadne nenavrhuje.

Brainwriting

Brainwriting - ako brainstorming, len sa píše. Každý člen skupiny dostane čistý hárok papiera, na ktorý napíše v stanovenom čase určitý stanovený počet námetov - tri. Potom podá svoj papier susedovi po ľavej strane a zoberie si papier od suseda po pravici. Naň pripíše ďalšie tri námety, ktoré môžu byť celkom nové, alebo sa môže inšpirovať už napísanými. Tak koluje každý hárok papiera, až obíde všetkých účastníkov skupiny. Nakoniec sa vyhodnotia všetky nápady.



Metóda scénarov

1. Najprv sa zhodnotí východisko - súčasný stav a aký je problém
2. Potom sa popíšu alternatívy budúceho vývojového postupu, pričom sa vezmú do úvahy možné komplikácie
3. Na záver - finálne vízie, načrtnutie konečnej podoby očakávanej reality

2. Matematicko - štatistické metódy (exaktné)

- Metódy matematickej štatistiky
- Metódy matematickej analýzy
- Metódy matematického programovania

Tabuľka 1 Základné údaje pre úlohu rozhodovacej matice

Kriteriá	MOVIES OBNA	AKTUAL WINDUP
Cena výrobku	1 500 €	3 630 €
Podlytovná sieťka	5 rokov	3 rokov
Cena montáže	450 €	170 €
Čas dodania	3 – 4 týždne	3 – 4 týždne

Zdroj: <http://www.feda.sk/Site/Detail.aspx?ID=237&ID2=237&ID3=237&ID4=237>

#exklusívny distribútor

Tabuľka 2 Výber najvhodnejšieho dodávateľa

Kriteriá	Váha	Reštrikcie do	
		MOVIES OBNA	AKTUAL W
Cena produktu	10	10	4
Podlytovná sieťka	8	8	8
Cena montáže	7	6	5
Čas dodania	4	3	3
Vážený súčet		218	151

3. Heuristické metódy

- Spája obidve predchádzajúce metódy
- Využíva matematické metódy, ale necháva priestor pre tvorivé znalosti človeka
- Využíva sa pre zložité rozhodovacie (strategické)
- Vznikajú netradičné riešenia

