

**FPH**

VYSOKÁ ŠKOLA  
EKONOMICKÁ V PRAZE  
FAKULTA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ



fph.vse.cz

# Rozhodování

David Anthony Procházka



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## Polovina manažerských rozhodnutí v organizaci selhává

- Jedná se o proces rozhodování nebo o naplňování cílů? Co je důležitější a proč?
- Jak se manažeři k tomuto faktu staví? Je to pro ně v pořádku?
- Čím tuto skutečnost omlouvají? Proč to dělají?

# Manažeři opakují stejné chyby

- Jsou vynakládány obrovské firemní prostředky na realizaci rozhodnutí, které nemají žádnou konečnou hodnotu pro danou firmu.
- Manažeři s rozhodnutím spěchají, špatně využívají zdroje, a opakovaně používají taktiky, které si o selhání přímo říkají (například omezují hledání alternativních řešení a používají svou moc k prosazení neuzrálých plánů).



# Rozhodování?

## McArthur Wheeler vykradl dvě Pittsburgské banky

- Dopaden tu samou noc
- Videozáznam, kde je celá akce vidět, pachatel se vůbec neschovával
- Bez masky, sebejistě, neobával se nebezpečí dopadení
- Citronová šťáva na obličeji, který jej měl podle jeho „výzkumu“ učinit neviditelným

# Kulturní citronová šťáva

Většina z nás je polita od hlavy k patě citronovou šťávou. Myslíme si, že jsme naprosto kompetentní v různých oblastech zájmu a přitom nevidíme, že nejsme. Říká se tomu společenská anosognosie.

Podívejme se na politiky, běžného Arnošta v místní hospůdce, studenta u státnic, chalupáře mixujícího chemikálie podle vlastního vnuknutí, debatu o vakcínách, naše řidičské schopnosti.

# Slepota jako kognitivní chyba v rozhodování

- Psycholožka z Princetonské univerzity Susan Fiske zkoumala mozkové procesy lidí, kteří se dívali na fotky chudých lidí a bezdomovců. Zjistila, že lidé vnímají fyzicky chudé lidi a bezdomovce jako věci, čili mozek je vnímá jinak. Poté o nich také nerozhoduje jako o lidských bytostech, například v nastavování politiky.

# Dunning-Kruger Effect

- Co je důvodem toho, že se odvážíme věřit si ve skutečnostech, které nejsou pravdivé?
- Proč to platí i u odborností? Zde je přeci jasné, že pokud jsem daný obor nestudoval nebo se mu jinak hlouběji nevěnoval, tak jej nemohu ovládat, ani si to myslet.
- Proč nás v tomto mozek zcela zrazuje?

# Proč manažerská rozhodnutí selhávají?

- Manažeři používají špatnou taktiku
- Otázkou tedy je, proč se taktiky náchylné k selhání používají tak často?
- Některé taktiky, které vedou k dobrým výsledkům, jsou běžně známé, ale jen výjimečně praktikované.
- Pokud jsou ti, kdo rozhodují pod nátlakem, používají při řešení problémů zkratky.
- Jeden z důvodů, proč se tak děje - říci lidem, že chcete snížit náklady je mnohem dynamičtější než zjišťování příčiny problému. Jste vnímáni jako dobří lídři s tahem na branku. To, že je to tah špatný, není tak důležité.



# Důvod?

- Manažeři čelí každodennímu manažerskému rozhodování o nových produktech, nákupech vybavení, personálním zajištění, oceňování, marketingu, kontrolách, plánování, personální politice, výrobě a zákaznickém servisu. Časté zahlcení činnostmi činí proces rozhodování mělkým.

# Stanovení směru a generování nápadů

- Vytvoření myšlenek
- Řešení problému
- Nastavení cílů
- Implementace do procesu
  
- Generování nápadů (brainstorming) bývá až z 40% určením směru konečného rozhodnutí (bez ovlivnění dalšími okolnostmi).
- Manažeři na základě intuice rozpoznají to, co se zdá být užitečným nápadem a udělají z něj konečné rozhodnutí.
- Taktika brainstormingu jako zdroj konečného rozhodnutí přiměje manažery, aby se zaměřili na jediné řešení. Manažeři vidí tento nápad jako pragmatický způsob, jak učinit rozhodné kroky, a nevynaloží tak žádnou snahu pro nalezení alternativní možnosti.

# Řešení problémů na základě rozpoznání charakteristických rysů

- Manažeři definují problém a pak analyzují jeho charakteristické rysy s nadějí na rychlé odhalení vodítek, které by naznačovaly směr rozhodnutí. Nastává až ve čtvrtině případů.
- Při volbě tohoto přístupu se objevuje nízká udržitelnost výsledků rozhodnutí, protože v průběhu času bývá stále více zřejmé, že byly přehlíženy mnohem důležitější věci. To vede k potřebě dalšího rychlého řešení, jelikož nebylo počítáno s tím, že by bylo nutné rozhodnutí po krátké době přehodnocovat.

# Rozhodování na základě vyšších cílů

- Cíl ukazuje výsledky, které chce manažer realizovat, jako jsou nižší náklady nebo zvýšený podíl na trhu. Používá se až v třetině případů, výsledky jsou velmi dobré od 50 % do 70 %.
- Rozhodování pomocí cílů zaznamenává neúspěch především v případech, kdy je cíl příliš náročný a není rozpadnutý do dílčích cílů.
- Problémem také někdy bývá čas nutný k nastavení smysluplných klíčových indikátorů výkonu, které mají cíl naplnit. Manažeři se obávají, že budou vnímáni jako nerozhodní, proto se uchylují k rychlejším způsobům rozhodování.

# Zásah do již probíhajícího procesu

- Při zásahu do již probíhajícího procesu manažer demonstruje nutnost jednat na základě porovnání stávajícího výkonu a nastaveného cíle, které jej zpochybňují. Toto porovnání a jeho výsledek ospravedlňuje přijetí nového cíle porovnáním úrovně výkonnosti dané organizace.
- Aby manažeři zlepšili výkon, porovnávají v některých ohledech současný výkon s novou normou.
- Tato forma rozhodování nemá mezi manažery přílišnou oblibu, odhadem mezi 5 % - 10 %, výsledky nicméně ukazují na nejúspěšnější formu (90 % a větší)

# Kudy jít?

- Problémem je, že ty nejúspěšnější rozhodovací taktiky se používají jen zřídka a ty nejméně úspěšné, ale rychlé, se používají nejčastěji.
- Zvýšením šance na úspěch je vyhýbání se nejčastěji používaným rozhodovacím taktikám řešení problémů a to brainstormingu a intuitivnímu rozhodování. Intuice nicméně může být úspěšná u opakujících se a málo strukturovaných problémů.
- Obecně výhodnější se zdají být objektivní nebo intervenční taktiky rozhodování, pokud není vyhledávání řešení zúžené.
- Oproti všeobecně přijímanému názoru, jsou účinné taktiky opakovaného zasahování do již běžícího procesu a kontroly stávajícího stavu s plánem, posléze rozhodnutí o změně výkonu či plánu, eventuálně přijetí příslušných opatření.
- Zasahování do již běžícího procesu je nejen účinné, ale i podporuje učení a rozvoj manažerů.
- Velmi vhodné je také porovnání postupů více organizací ve stejném oboru (použití kolem 5 %, organizace se spíše porovnávají s jednou či dvěma organizacemi v oboru, často s nejlepší a pak s obdobnou).

# Jak zvýšit šance na úspěšné rozhodování

- Osobně řídit rozhodování procesy
- Hledání porozumění s kolegy i podřízenými
- Stanovit směr včetně cílů a mylníků
- Pozor na vytváření a implementace rozhodnutí vytvořených pod vlivem časové tísně. Rozhodovací proces by měl být vodítkem k přemýšlení o opatřeních a k podniknutí příslušných kroků
- Vytvářet více možností/scénářů
- Naučit se vyhledávat a využívat validní zdroje.

# Validita zdrojů

- Systematická rešerše literatury
- Meta-analýza studií k danému tématu
- Randomizované studie
- Případové studie
- Názory expertů
- Osobní zkušenost



# Možné problémy s kognitivními zkresleními (biasy)

## Základní atribuční chyba

- Vnímání zcela náhodného dění jako nenáhodného. Hledáme, vytváříme nebo uvěříme vzorcům, které tam vůbec nejsou. Jsme tak uzpůsobeni, záležitost vývoje, evoluce. Pomáhalo nám k přežití. Je lepší si představit, že ta forma listí je obličej tygra a utéci, než o tom přemýšlet, hledat důkazy a být sežrán. V bezpečnější době s velkým množstvím informací toto zkreslení pracuje nicméně v náš neprospěch, především pokud na základě těchto náhodných vzorců činíme důležitá rozhodnutí) - apofenie

# Možné problémy s kognitivními zkresleními (biasy)

## Kotvení

- Je naší přirozenou tendencí vycházet z jediného faktu, často toho, který byl představen jako první. Bývá s úspěchem využíváno v marketingu, vyjednávání, obchodě. Zde bývá první nabídka nastavená nesmyslně vysoko, náročně, apod., aby poté druhá nabídka vypadala v porovnání s kotvou první nabídky shledána jako velmi výhodnou, přestože taková není.

# Možné problémy s kognitivními zkresleními (biasy)

## Klam přeživšího

- Důležité znát například ke stanovení hodnověrnosti výzkumu. Pokud výzkum sděluje, že na vzorku 1000 úspěšných podnikatelů bylo zjištěno, že pro podnikatelský úspěch je zásadní odvaha a neobávat se rizik, a tento výzkum vyústí v objektivizaci: Budte odvážní a nebojte se rizik, budete mít úspěch v podnikání., objevuje se zásadní zkreslení „klam přeživšího“. Je totiž možné, že 5000 podnikatelů tento přístup zkusilo a neuspělo. Výzkum se nicméně ptal jen těch, kteří „přežili“. Nebere v úvahu ty, kteří neuspěli. Vede většinou k optimističtějším výsledkům, proto je využití tohoto klamu někdy ve výzkumu záměrné. Takový výzkum má nicméně pochybnou hodnotu. Pokud by je zahrnul, je pravděpodobné, že by výsledek byl zcela jiný.

# Možné problémy s kognitivními zkresleními (biasy)

## Haló efekt

- Souvisí s prvním dojmem. Tím, jak se například nový člověk projeví, ovlivňuje to, jak jej poté zbytek týmu vnímá a co od něj očekává. I když poté opakovaně prokazuje, že je lepší/horší než první dojem, trvá velmi dlouho přesvědčit okolí o pravdivosti. Totéž se týká práci s daty. První nalezená studie silně ovlivní, co si o dané situaci myslíme a i když nalezneme několik dalších, které tuto první nepodporují, jsme ovlivněni první informací, zvláště pokud byla silná a zanechala dojem

# Možné problémy s kognitivními zkresleními (biasy)

## Klam dostupnosti

- Tímto klamem trpí velká část manažerských rozhodnutí. Jedná se o to, že se zaměřujeme na data, která si snadno vybavíme, nebo je snadno dohledáme. Data, o kterých se často mluví, jsou aktuální a zdá se, že díky tomu mají větší validitu, než data, o kterých se nemluví, eventuálně je náročnější je vyhledat. Problémem je, že když je využijeme, každý hned pochopí, o čem mluvíme a proč je využíváme, eventuálně kam tím míříme. Není potřeba složitě vyhledávat, porovnávat a poté kolegům nebo podřízeným vysvětlovat a zdůvodňovat. To je důvod, proč je použití těchto dat jednodušší. Nicméně často nevedou ke správným závěrům, pouze k rychlému a často špatnému rozhodnutí.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons  
*Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.*

