

# ROZHODOVÁNÍ

## Osnova:

1. Východiska
2. Organizační a procesní stránka rozhodování
3. Rozhodovací proces
4. Rozhodovací matice
5. Rozhodovací strom
6. Vztah rozhodovatele k riziku

# **1. VÝCHODISKA**

---

**Rozhodování  
je volba mezi více variantami  
chování**

**Oblasti rozhodování**

- osobní**
- politické**
- správní**
- velitelské**
- manažerské**

## 2. ORGANIZAČNÍ A PROCESNÍ STRÁNKA ROZHODOVÁNÍ

---

### ROZHODOVÁNÍ



*Kdo? O čem?*

*Jak?*

#### ORGANIZAČNÍ STRÁNKA

- informační zabezpečení
- kvalifikační předpoklady
- zájmová orientace

#### PROCESNÍ STRÁNKA

- cíle
- varianty chování
- kritéria
- stavy okolí

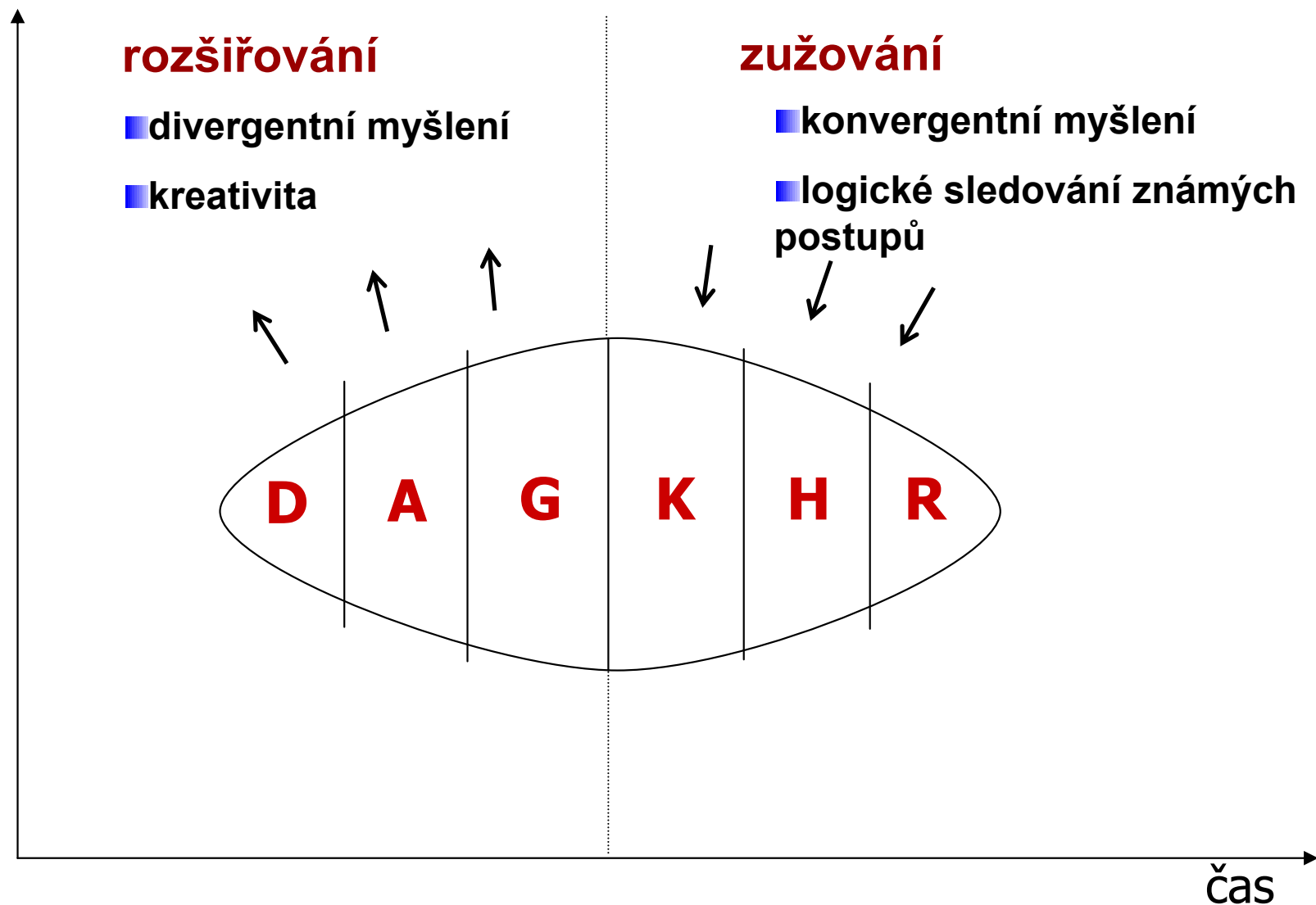
### ROZHODOVÁNÍ

individuální

kolektivní

### 3. ROZHODOVACÍ PROCES

## Komplexní průběh rozhodovacího procesu



# **D: FÁZE DEFINOVÁNÍ**

**Cíl je žádoucí stav, který má nastat**

**Cíle jsou**

- **v hierarchických vztazích**
- **v rovnocenných vztazích**  
**komplementárních**  
**konkurujících**  
**neutrálních**

**Chceme-li dosáhnout cíl, musíme  
vyřešit (odstranit) problém**

# **A: FÁZE ANALYZOVÁNÍ**

**V dané fázi se jedná o to, aby**

- bylo zajištěno efektivní získávání informací**
- byl určen vhodný rozsah informací**
- byla provedena správná interpretace**

# **G: FÁZE GENEROVÁNÍ**

**Varianta chování je jedna z cest dosažení cíle,  
resp. jeden ze způsobů řešení problému**

**Metody generování variant:**

- **systematicko-analytické** *Morfologická analýza*
- **stimulující intuici** *Brainstorming*

# **K: FÁZE KLASIFIKACE**

**Vytrídění – *redukce počtu***

**Utřídění - *seskupování podle podobnosti***



# **H: FÁZE HODNOCENÍ**

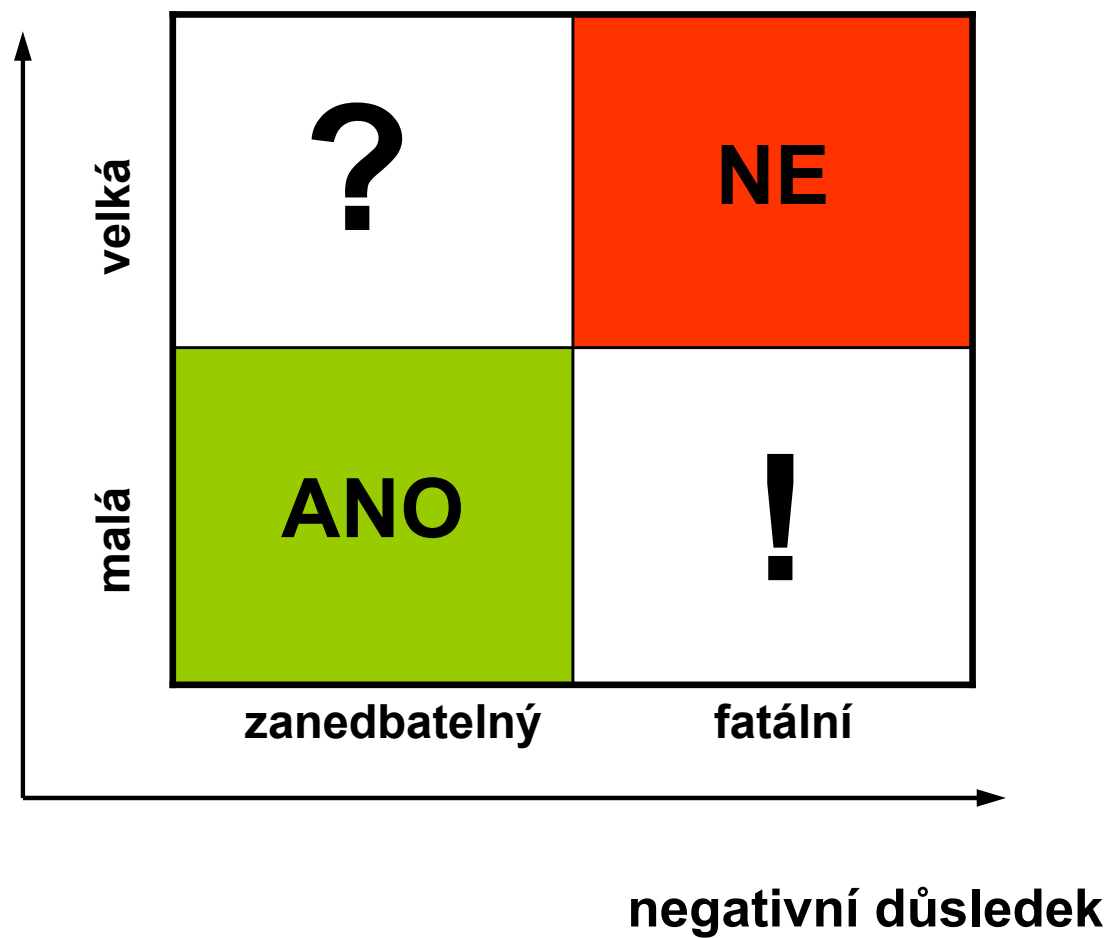
**Kritérium je měřítko, pomocí něhož je možno vyjádřit stupeň naplnění cíle, resp. míru efektivnosti dosažení cíle**

- Předběžné hodnocení**
- Hodnocení rizika**
- Podrobné hodnocení**

**Stav okolí je množina faktorů, které v podstatné míře ovlivňují dosažení cíle.**

**Jejich působení rozhodovatel nemůže ovlivnit.**

pravděpodobnost  
rizikového faktoru



## **Rozhodování v podmínkách jistoty**

Stav okolí: jeden

Pravděpodobnost výskytu: 100%

## **Rozhodování v podmínkách rizika**

Stavů okolí: více

Pravděpodobnost výskytu: je známa

## **Rozhodování v podmínkách nejistoty**

Stavů okolí: více

Pravděpodobnost výskytu: není známa

## 4. ROZHODOVACÍ MATICE

---

*Vícekriteriální rozhodování za podmínek jistoty (1)*

	K1	K2	K3	K4
	v1	v2	v3	v4
V1	H11	H12	H13	H14
V2	H21	H22	H23	H24
V3	H31	H32	H33	H34

## Vícekriteriální rozhodování za podmínek jistoty (2)

	K1	K2	K3	K4	
	$v1$	$v2$	$v3$	$v4$	1
V1	$H11^* v1$	$H12^* v2$	$H13^* v3$	$H14^* v4$	$\sum$ ř. 1
V2	$H21^* v1$	$H22^* v2$	$H23^* v3$	$H24^* v4$	$\sum$ ř. 2
V3	$H31^* v1$	$H32^* v2$	$H33^* v3$	$H34^* v4$	$\sum$ ř. 3

## ***Jednokriteriální rozhodování za podmínek rizika (1)***

	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>
	<i>p1</i>	<i>p2</i>	<i>p3</i>
<b>V1</b>	H11	H12	H13
<b>V2</b>	H21	H22	H23
<b>V3</b>	H31	H32	H33

## *Jednokriteriální rozhodování za podmínek rizika (2)*

	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	
	<i>p1</i>	<i>p2</i>	<i>p3</i>	<i>1</i>
<b>V1</b>	<b>H11* p1</b>	<b>H12* p2</b>	<b>H13* p3</b>	<b>∑ ř. 1</b>
<b>V2</b>	<b>H21* p1</b>	<b>H22* p2</b>	<b>H23* p3</b>	<b>∑ ř. 2</b>
<b>V3</b>	<b>H31* p1</b>	<b>H32* p2</b>	<b>H33* p3</b>	<b>∑ ř. 3</b>

**Vícekriteriální  
rozhodování za  
podmínek jistoty**

	K1	K2	K3	K4
	v1	v2	v3	v4
V1	H11	H12	H13	H14
V2	H21	H22	H23	H24
V3	H31	H32	H33	H34

**Jednokriteriální  
rozhodování za  
podmínek rizika**

	S1	S2	S3
	p1	p2	p3
V1	H11	H12	H13
V2	H21	H22	H23
V3	H31	H32	H33



**Vícekriteriální  
rozhodování za  
podmínek rizika (1)**

<b>S1</b>	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<i>p1</i>	<i>v1</i>	<i>v2</i>	<i>v3</i>	<i>v4</i>
<b>V1</b>	H11	H12	H13	H14
<b>V2</b>	H21	H22	H23	H24
<b>V3</b>	H31	H32	H33	H34

**Vícekriteriální  
rozhodování za  
podmínek rizika (2)**

<b>S1</b>	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	
<i>p1</i>	<i>v1</i>	<i>v2</i>	<i>v3</i>	<i>v4</i>	
<b>V1</b>	<b>S2</b>	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>V2</b>	<i>p2</i>	<i>v1</i>	<i>v2</i>	<i>v3</i>	<i>v4</i>
<b>V3</b>	<b>V1</b>	H11	H12	H13	H14
	<b>V2</b>	H21	H22	H23	H24
	<b>V3</b>	H31	H32	H33	H34

**Vícekriteriální  
rozhodování za  
podmínek rizika (3)**

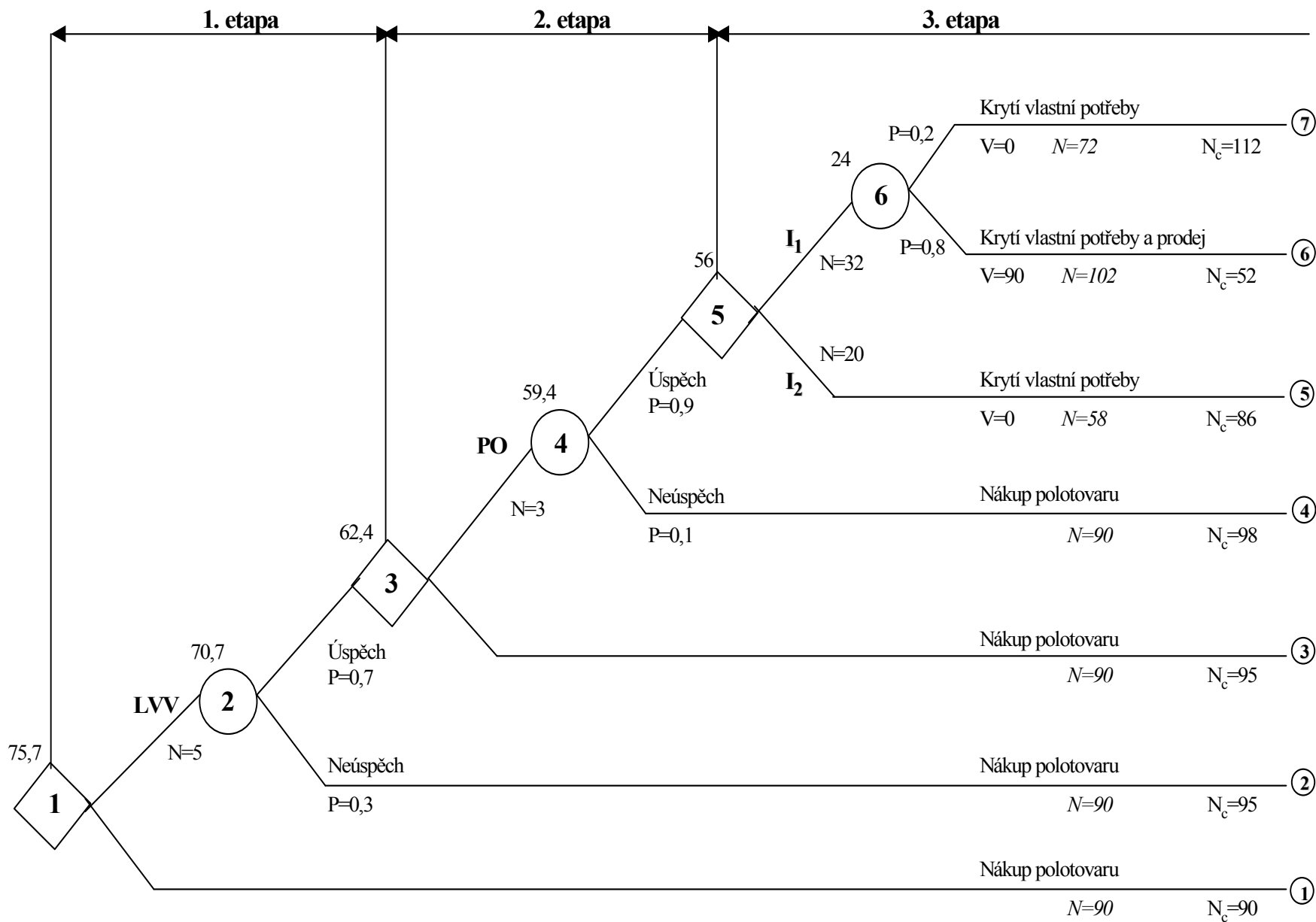
<b>S1</b>	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>		
<i>p1</i>	<i>v1</i>	<i>v2</i>	<i>v3</i>	<i>v4</i>		
<b>V1</b>	<b>S2</b>	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	
<b>V2</b>	<i>p2</i>	<i>v1</i>	<i>v2</i>	<i>v3</i>	<i>v4</i>	
<b>V3</b>	<b>V1</b>	<b>S3</b>	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
	<b>V2</b>	<i>p3</i>	<i>v1</i>	<i>v2</i>	<i>v3</i>	<i>v4</i>
	<b>V3</b>	<b>V1</b>	H11	H12	H13	H14
		<b>V2</b>	H21	H22	H23	H24
		<b>V3</b>	H31	H32	H33	H34

## *Jednokriteriální rozhodování za podmínek nejistoty*

	S1	S2	S3
V1	H11	H12	H13
V2	H21	H22	H23
V3	H31	H32	H33

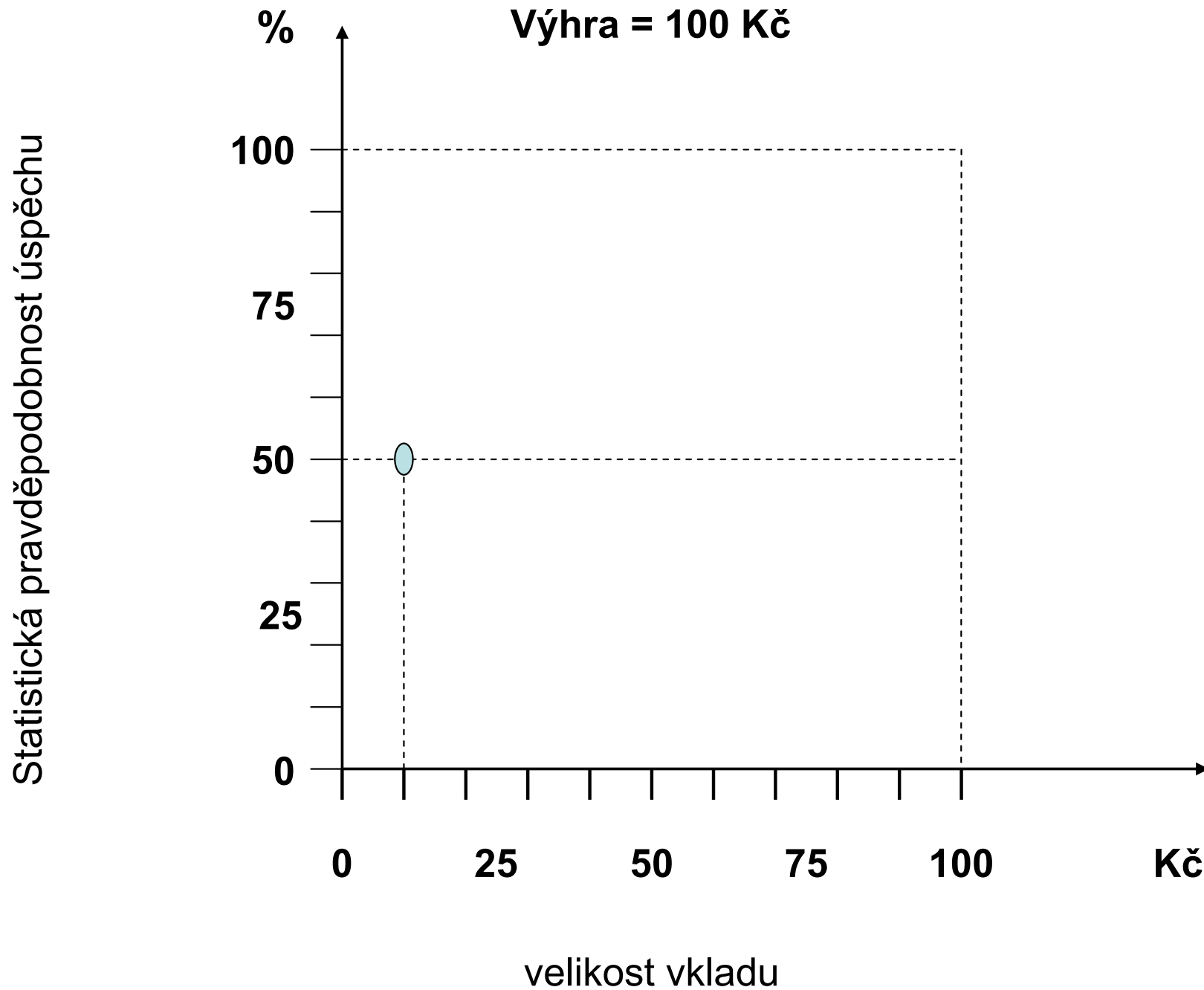
- Pravidlo „maxi-min“ ..... řádkové minimum
- Pravidlo „maxi-max“ ..... řádkové maximum
- Hurwiczovo pravidlo .....  $U_a = \beta \cdot R_{\max} + (1 - \beta) \cdot R_{\min}$
- Laplaceovo pravidlo ..... stejná pravděpodobnost

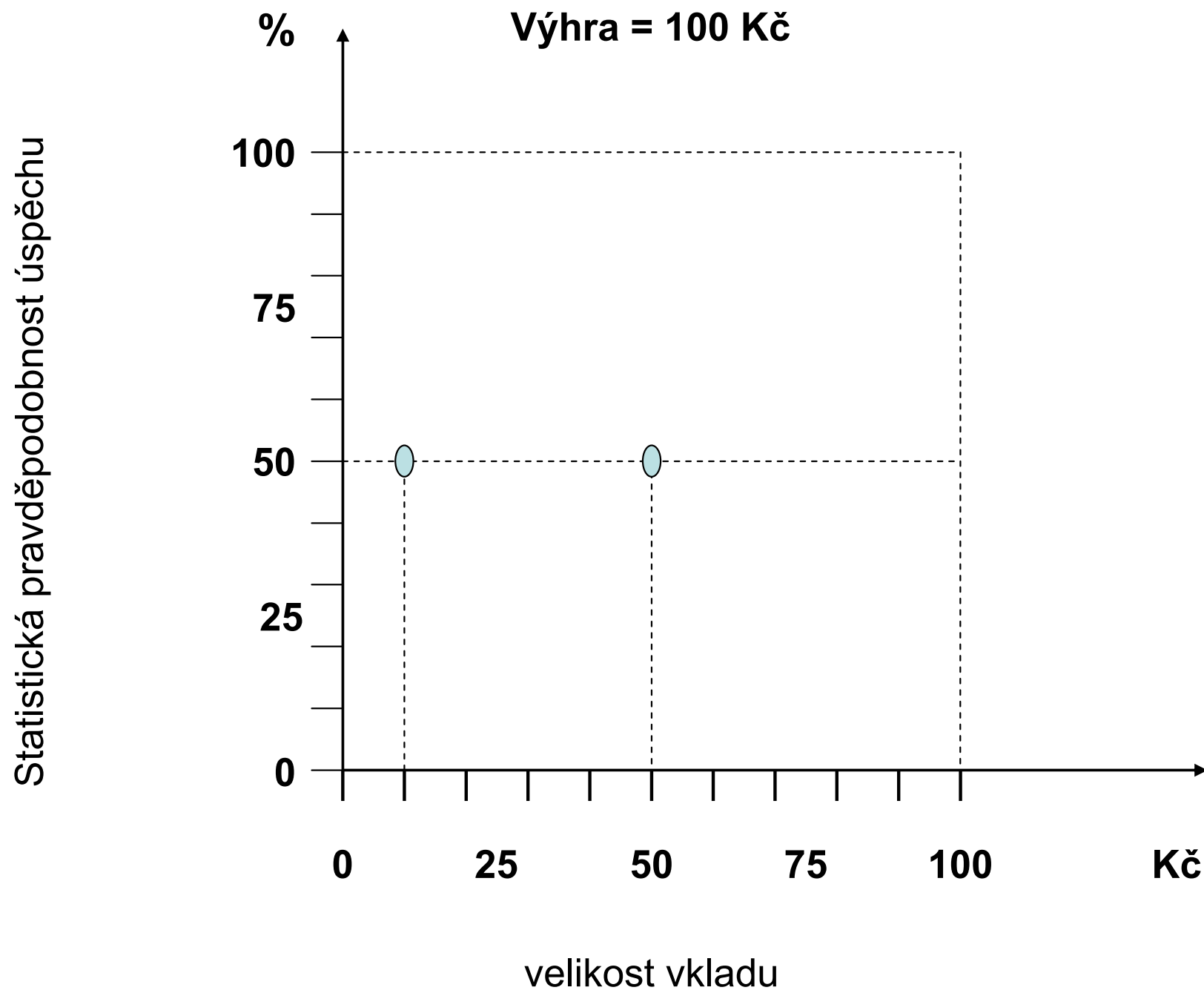
# 5. ROZHODOVACÍ STROM

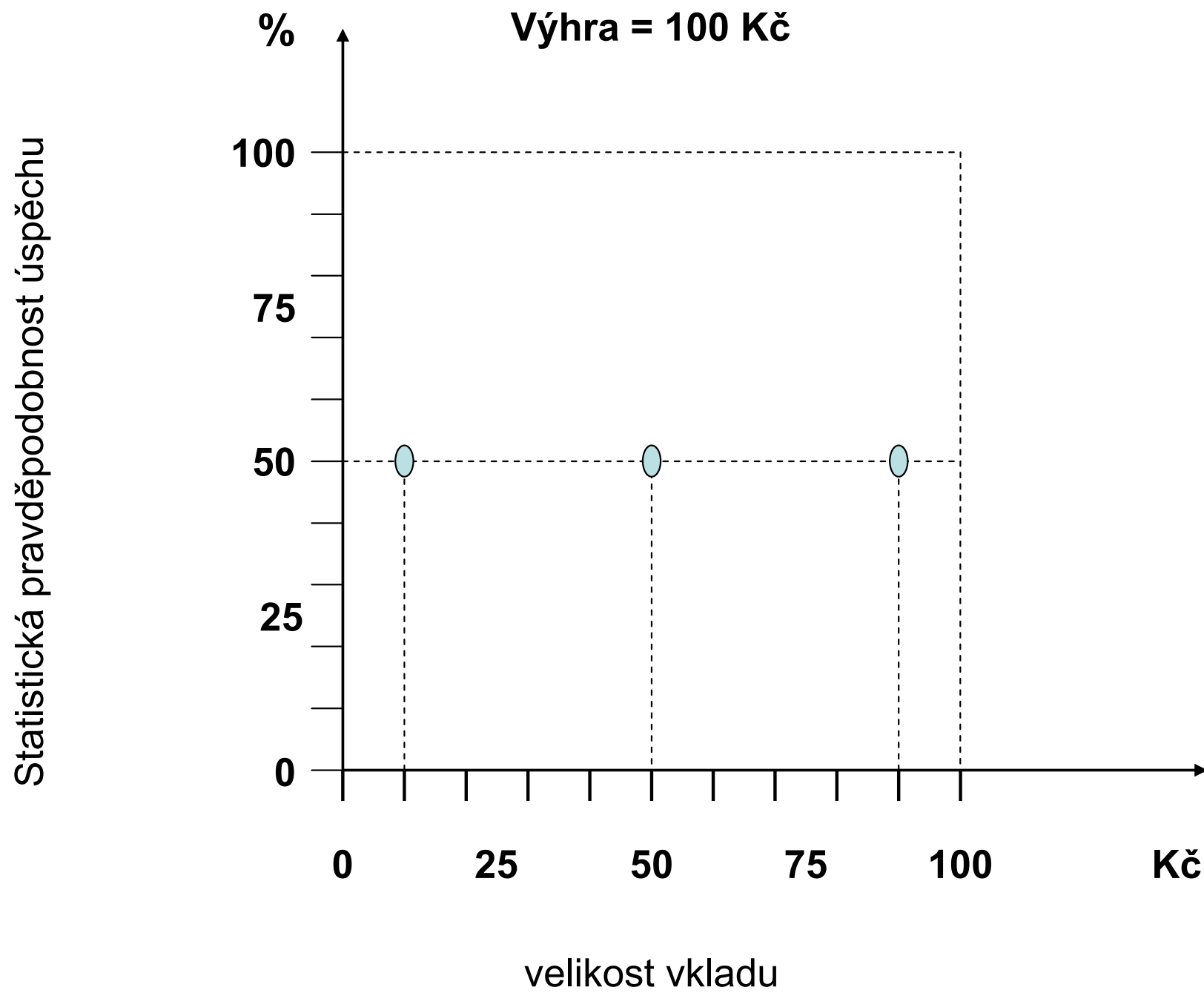


## 6. VZTAH ROZHODOVATELE K RIZIKU

---

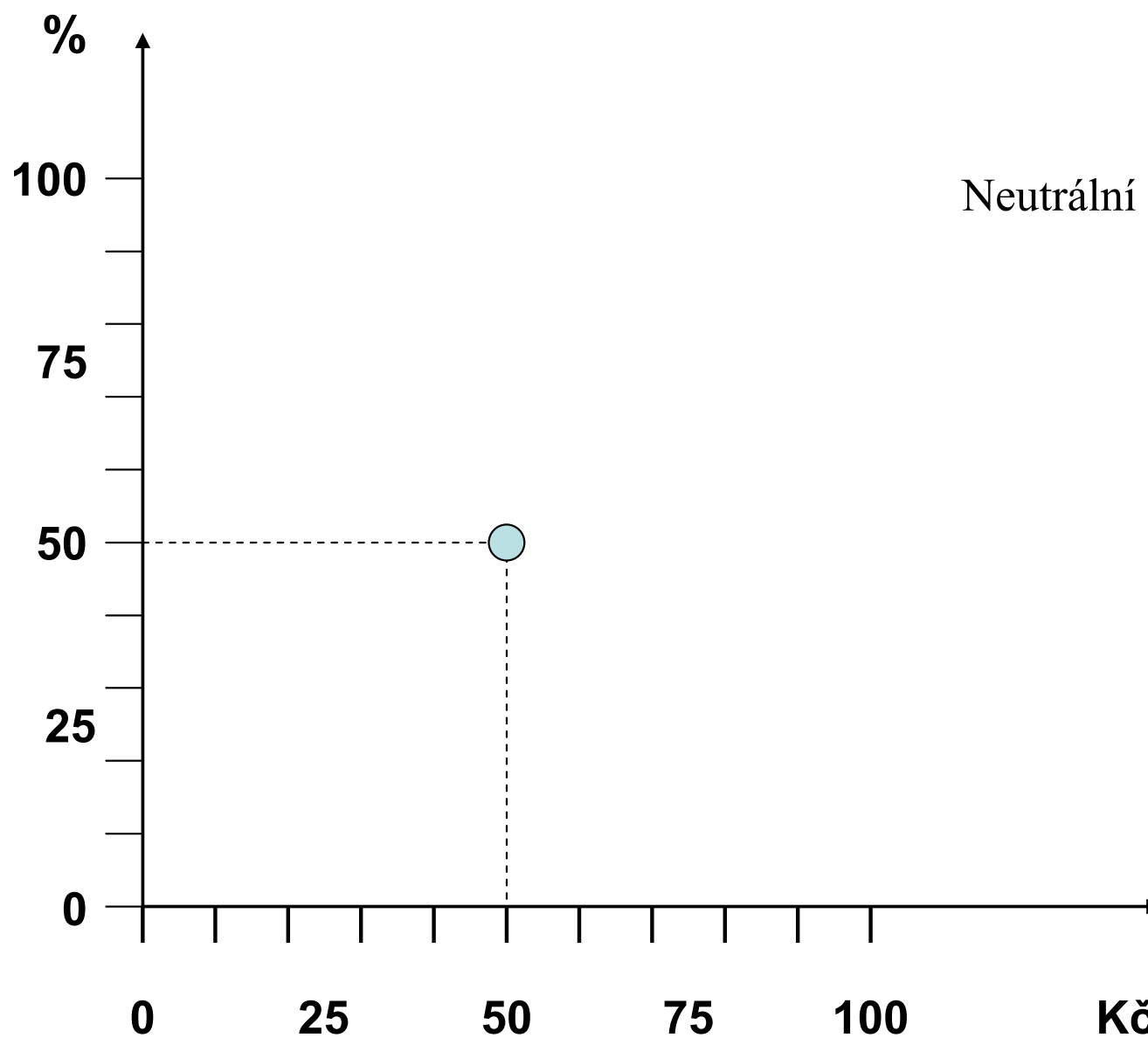






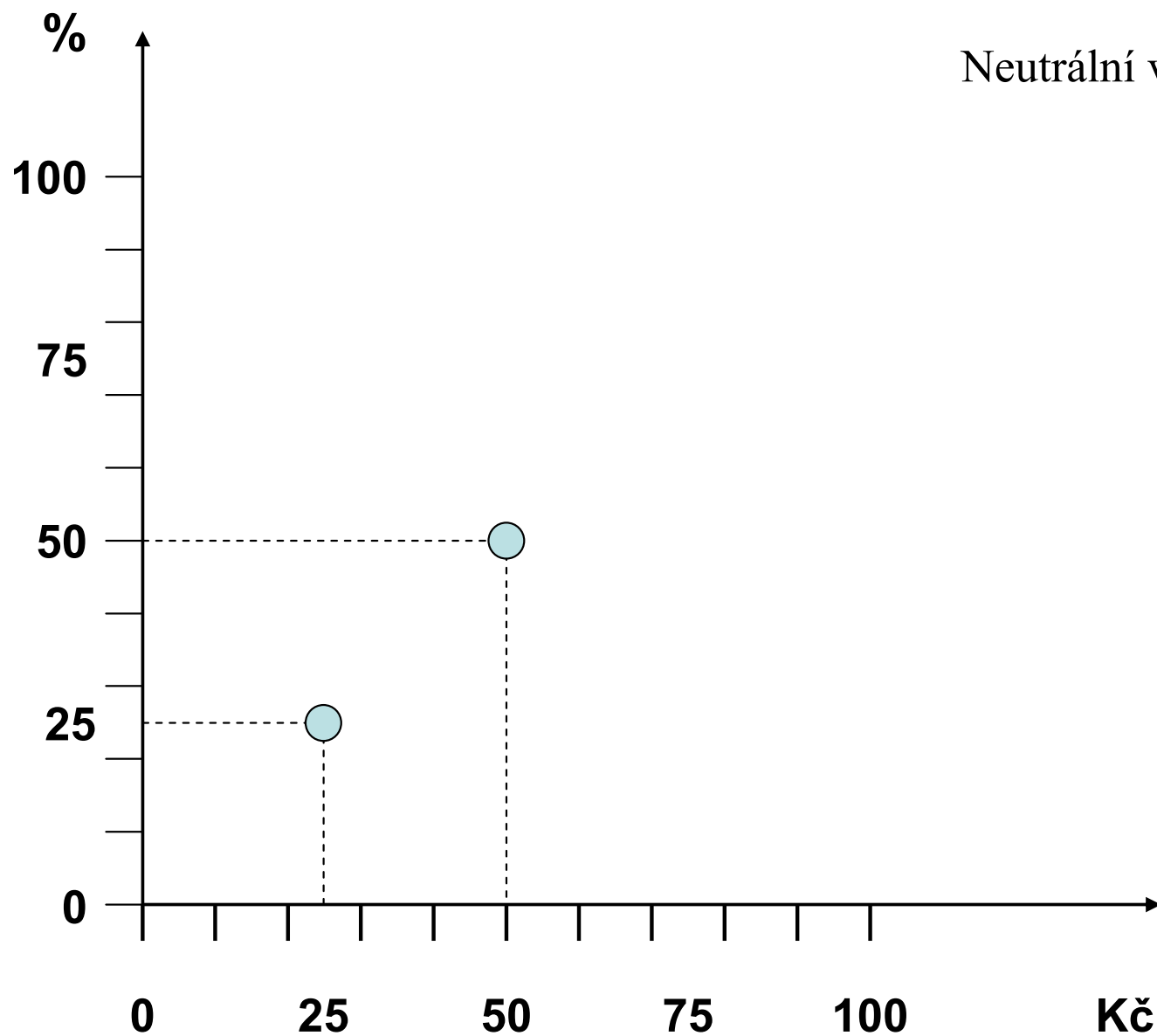


Statistická pravděpodobnost úspěchu



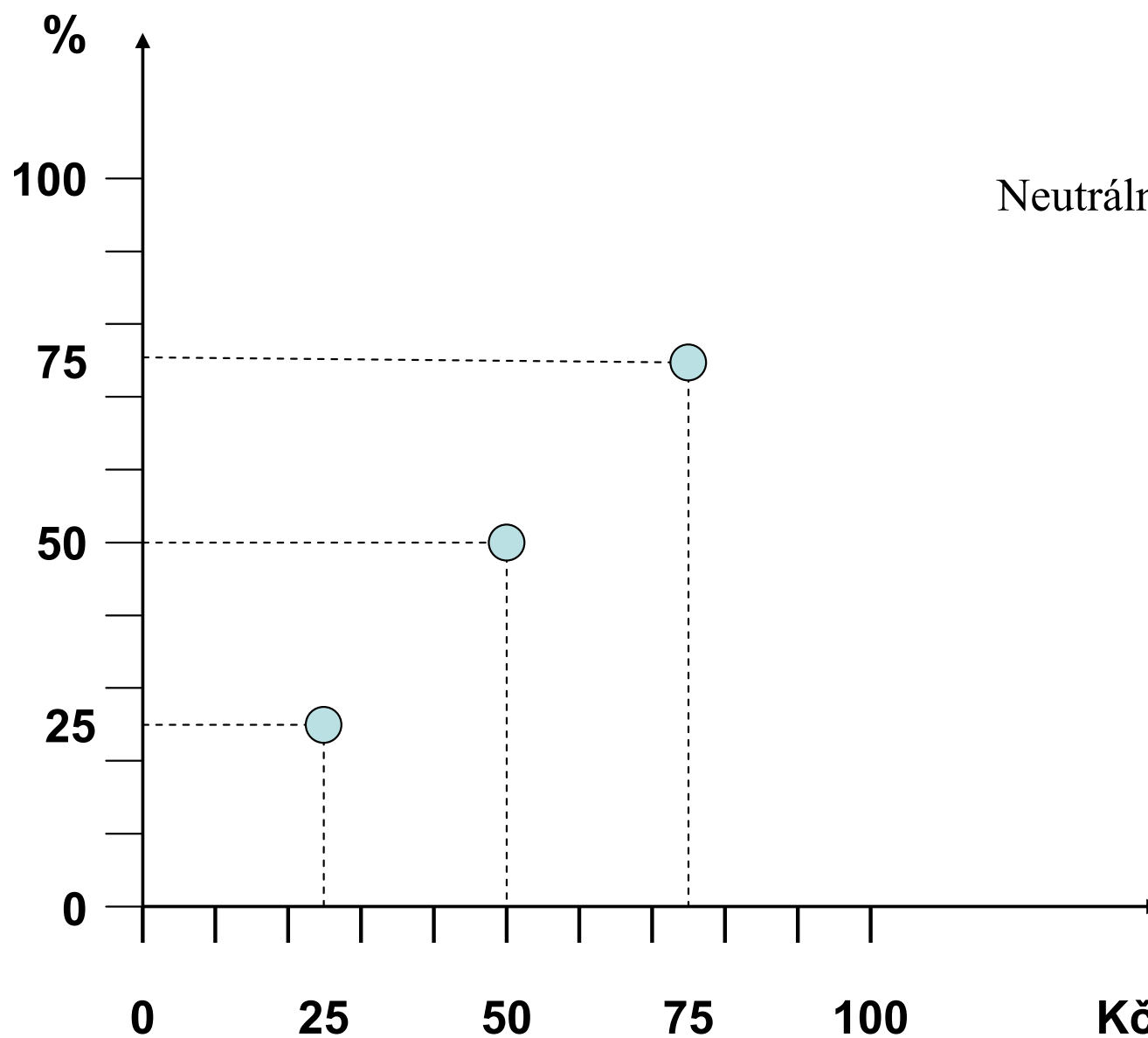
velikost vkladu

Statistická pravděpodobnost úspěchu



velikost vkladu

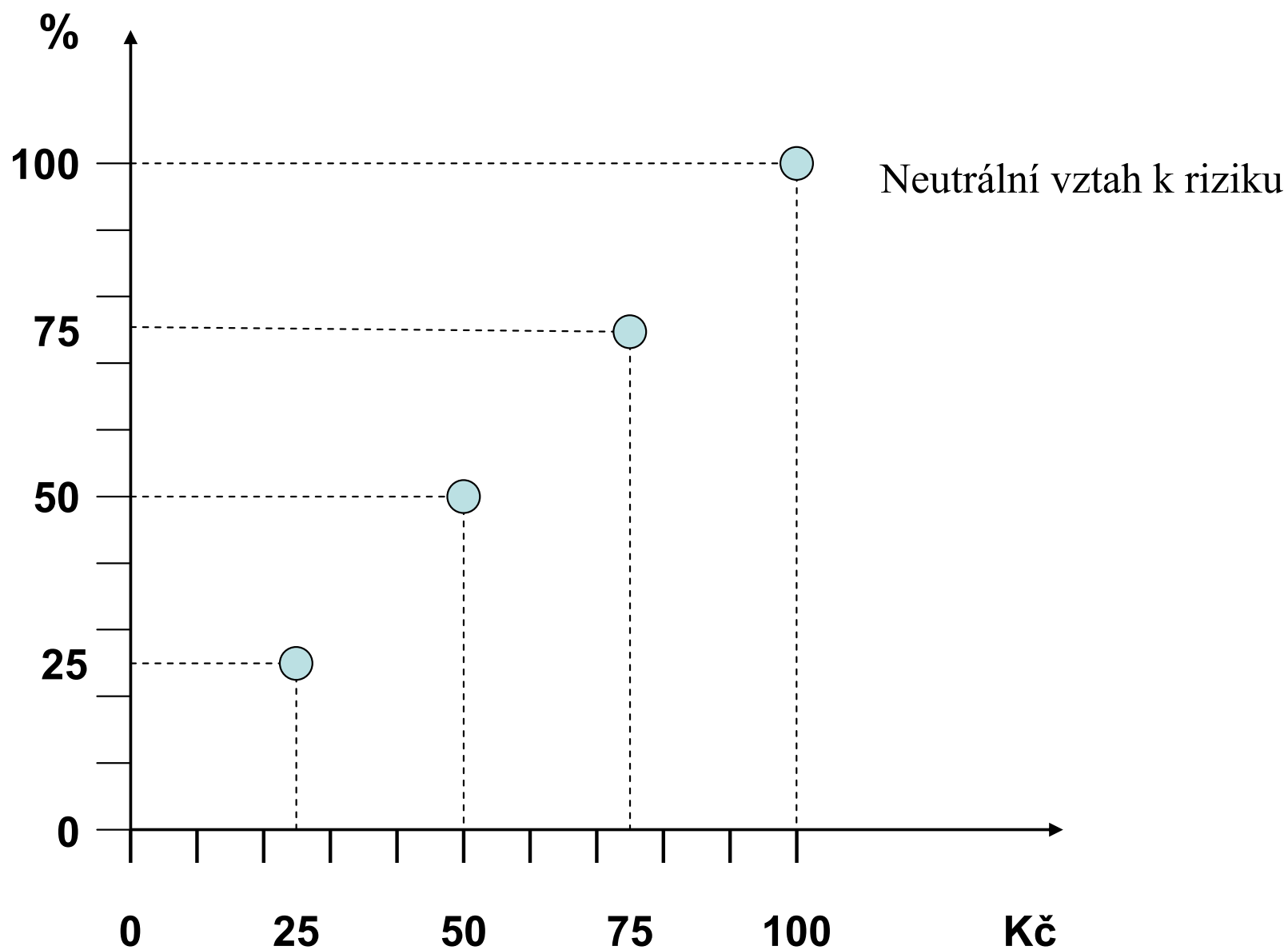
Statistická pravděpodobnost úspěchu



Neutrální vztah k riziku

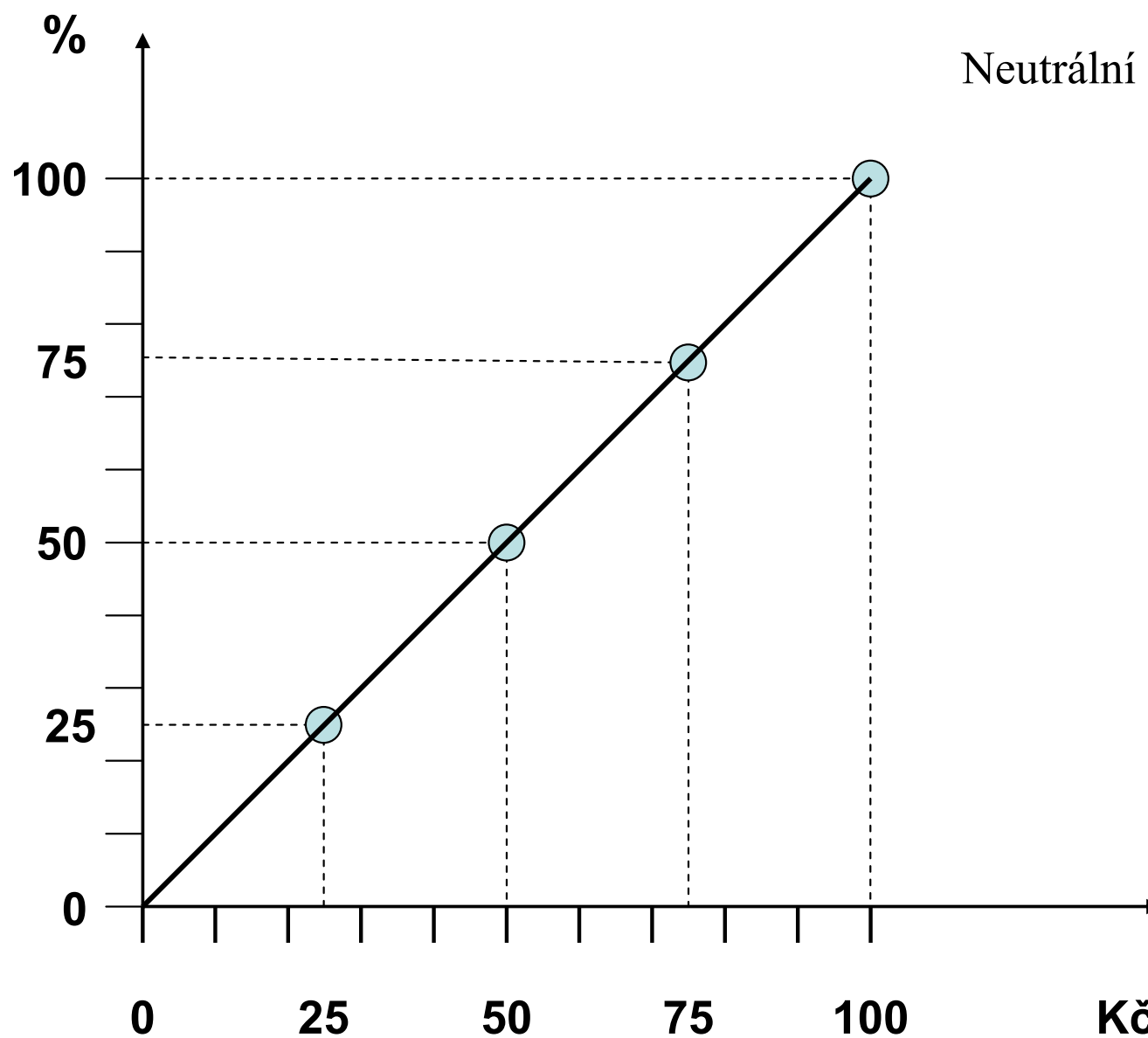
velikost vkladu

Statistická pravděpodobnost úspěchu



velikost vkladu

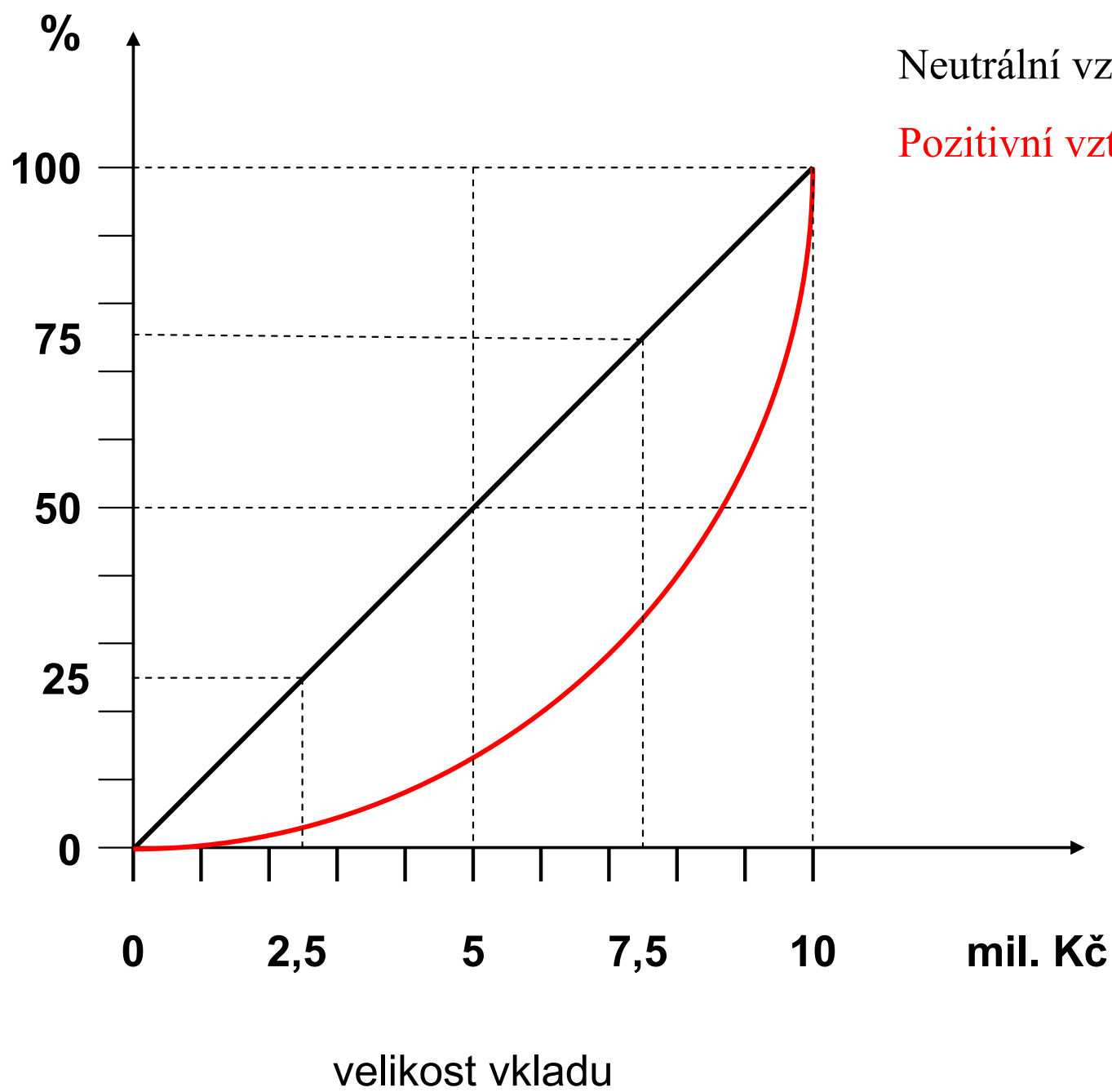
Statistická pravděpodobnost úspěchu



Neutrální vztah k riziku

velikost vkladu

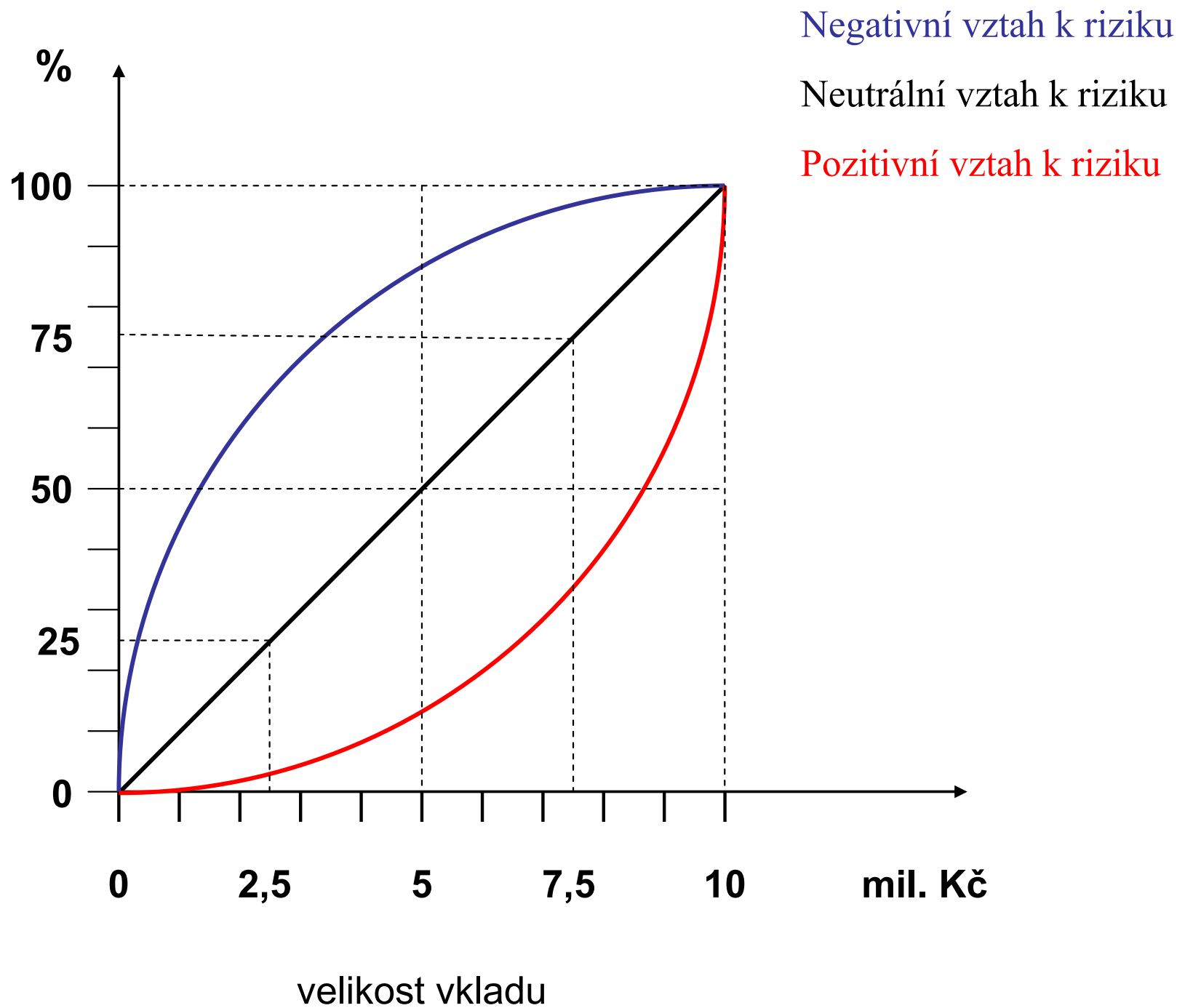
Statistická pravděpodobnost úspěchu



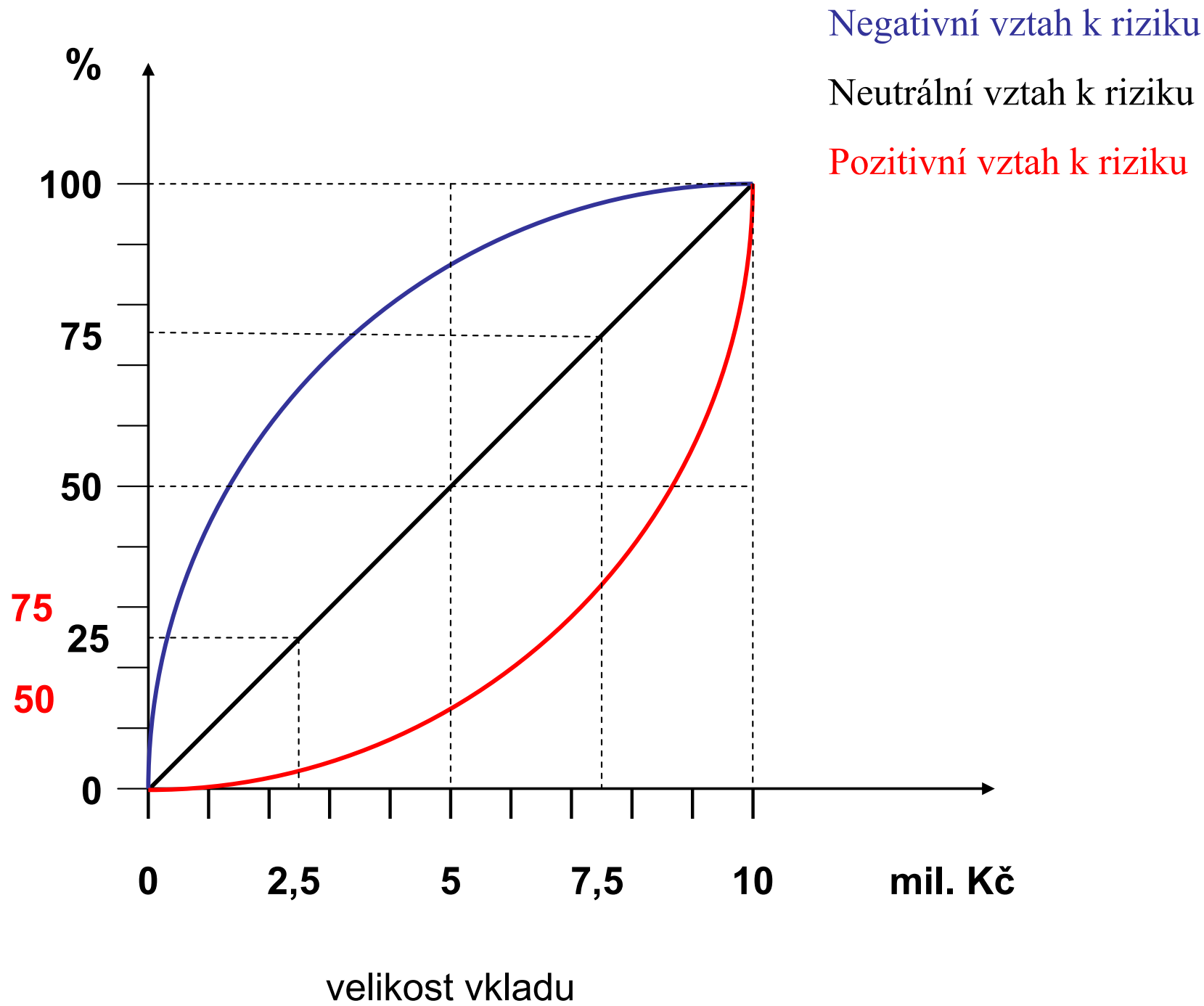
Neutrální vztah k riziku

Pozitivní vztah k riziku

Statistická pravděpodobnost úspěchu

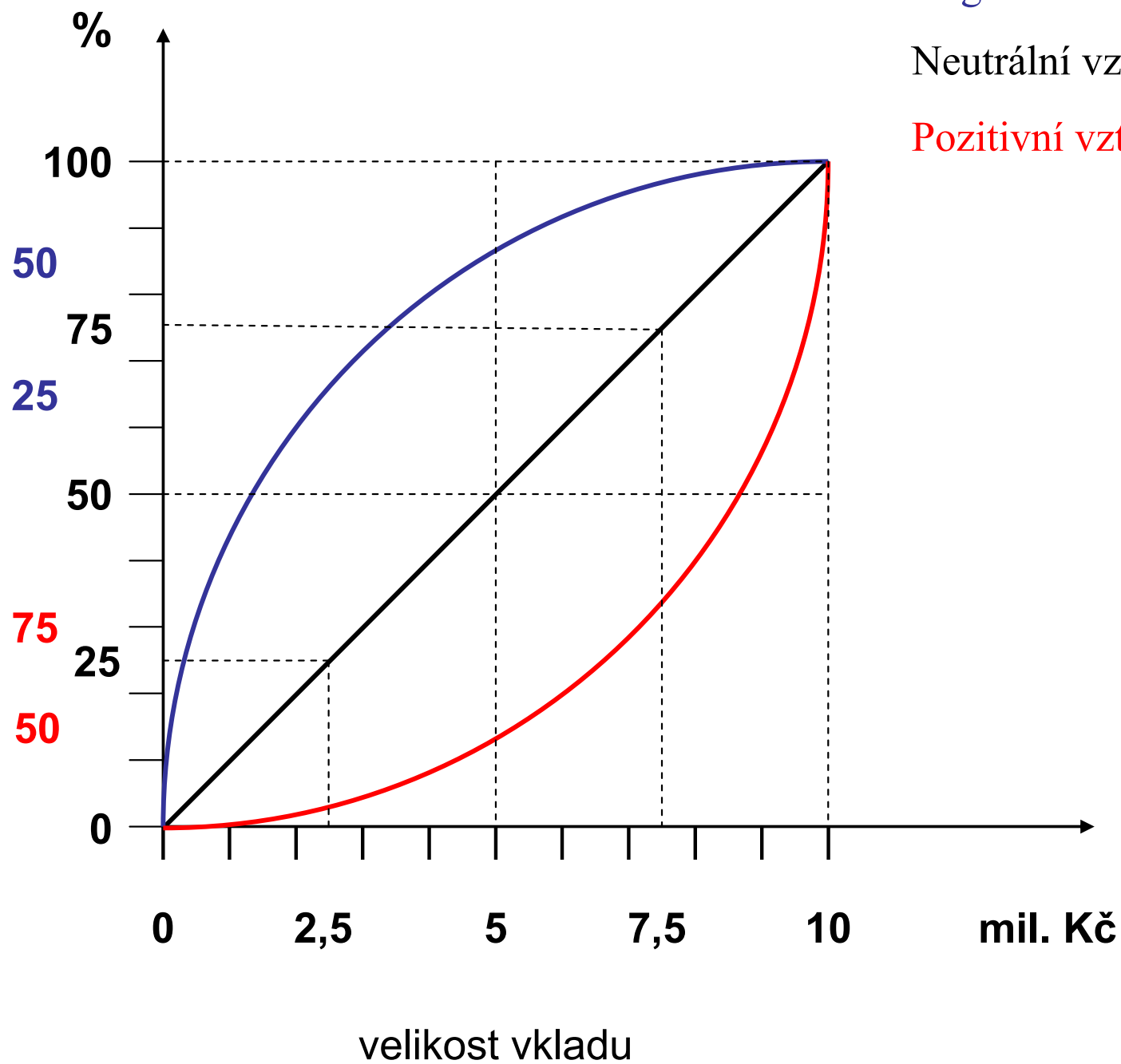


Subjektivně vnímaná pravděpodobnost úspěchu





Subjektivně vnímaná pravděpodobnost úspěchu

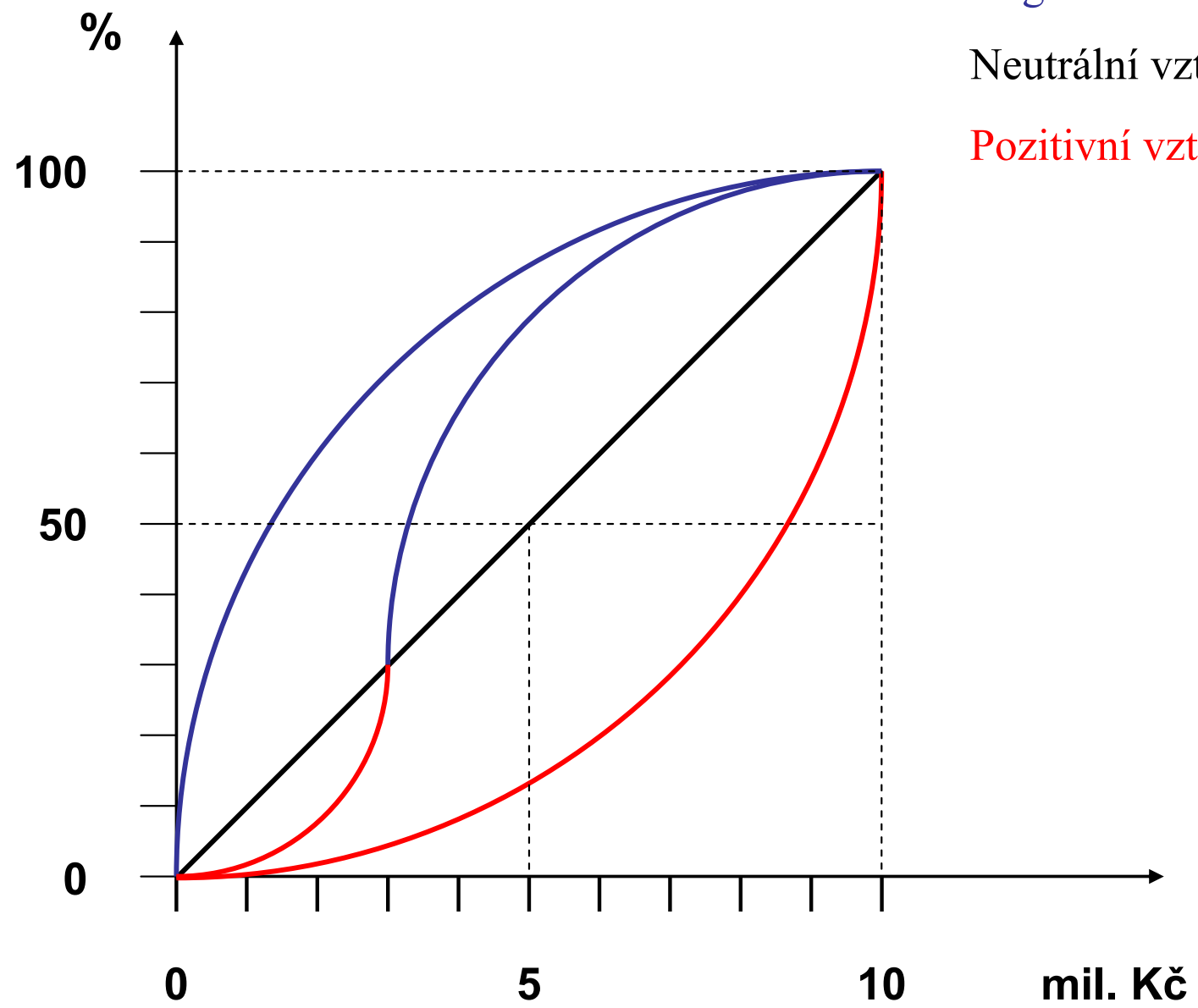


Negativní vztah k riziku

Neutrální vztah k riziku

Pozitivní vztah k riziku

Statistická pravděpodobnost úspěchu



Negativní vztah k riziku  
Neutrální vztah k riziku  
Pozitivní vztah k riziku

velikost vkladu