

ROZHODOVÁNÍ

Osnova:

- ❑ **Východiska**
- ❑ **Procesní stránka rozhodování**
- ❑ **Metody rozhodovací analýzy**
 - rozhodovací matice
 - rozhodovací stromy
 - vztah rozhodovatele k riziku

1. VÝCHODISKA

**Rozhodování
je volba mezi více variantami chování**

Oblasti rozhodování

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

ROZHODOVÁNÍ

Kdo? O čem?

Jak?

ORGANIZAČNÍ STRÁNKA

- informační zabezpečení
- kvalifikační předpoklady
- zájmová orientace

PROCESNÍ STRÁNKA

- cíle
- varianty chování
- kritéria
- stavy okolí

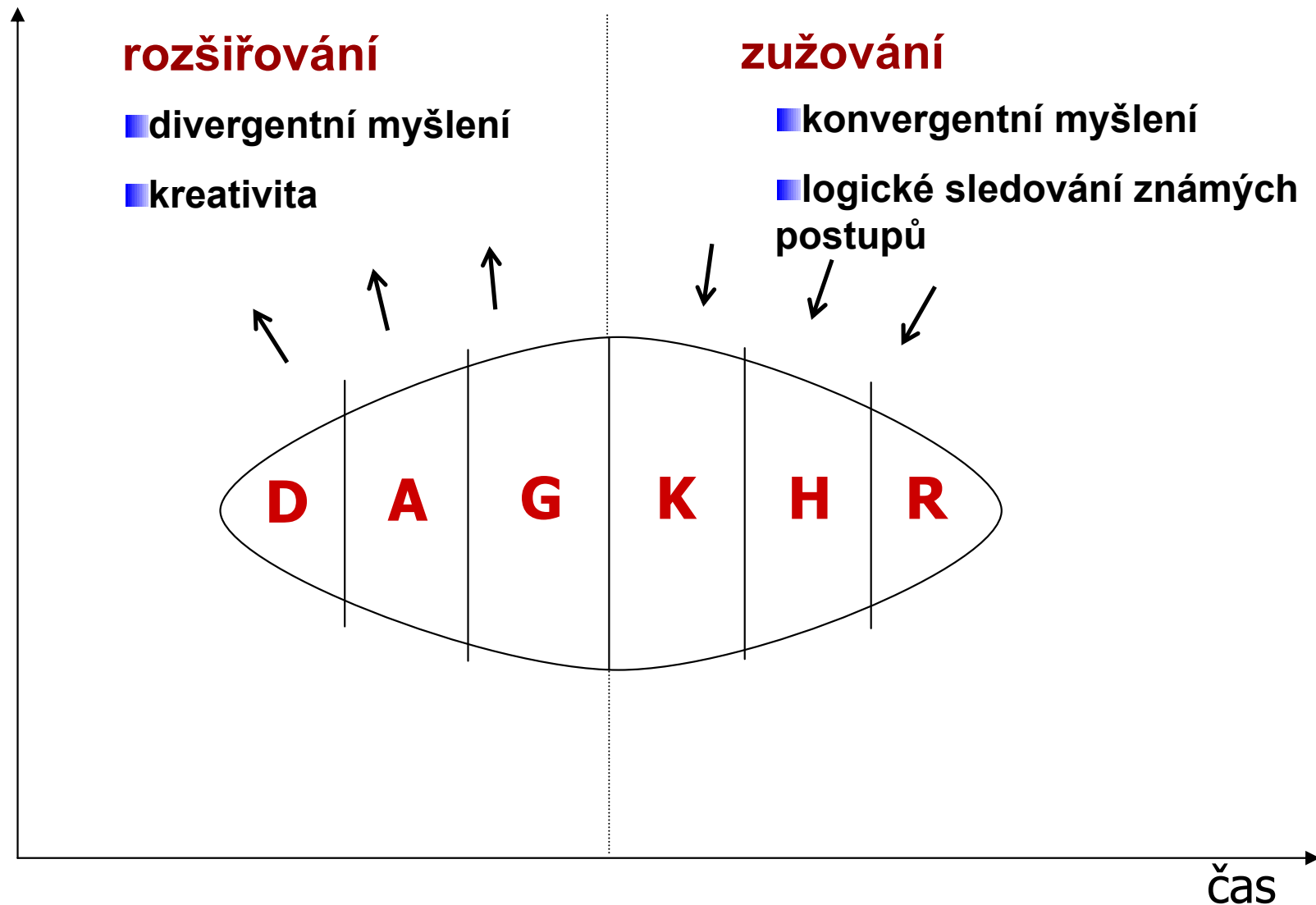
ROZHODOVÁNÍ

individuální

kolektivní

2. PROCESNÍ STRÁNKA ROZHODOVÁNÍ

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

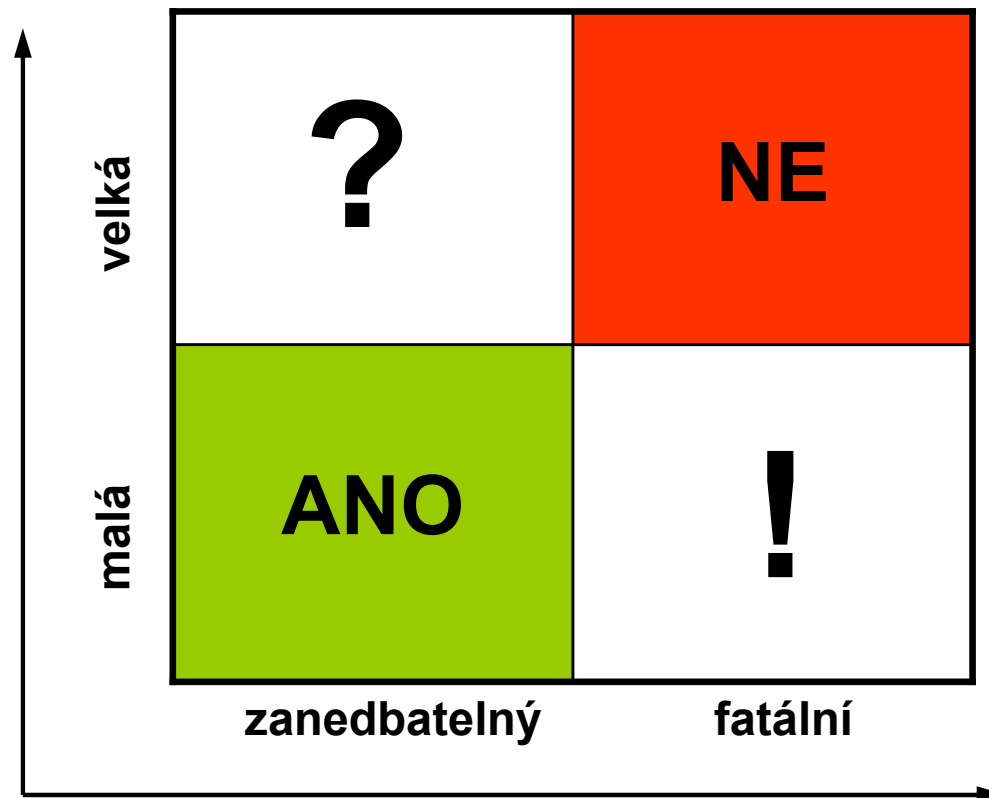
- Předběžné hodnocení**
- Hodnocení rizika**
- Podrobné hodnocení**

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

Jejich působení rozhodovatel nemůže ovlivnit.

3. METODY ROZHODOVACÍ ANALÝZY

pravděpodobnost
rizikového faktoru



negativní důsledek

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

3.1. ROZHODOVACÍ MATICE

1. 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

2. Jednokriteriální rozhodování za podmínek rizika

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

3. Vícekriteriální rozhodování za podmínek rizika

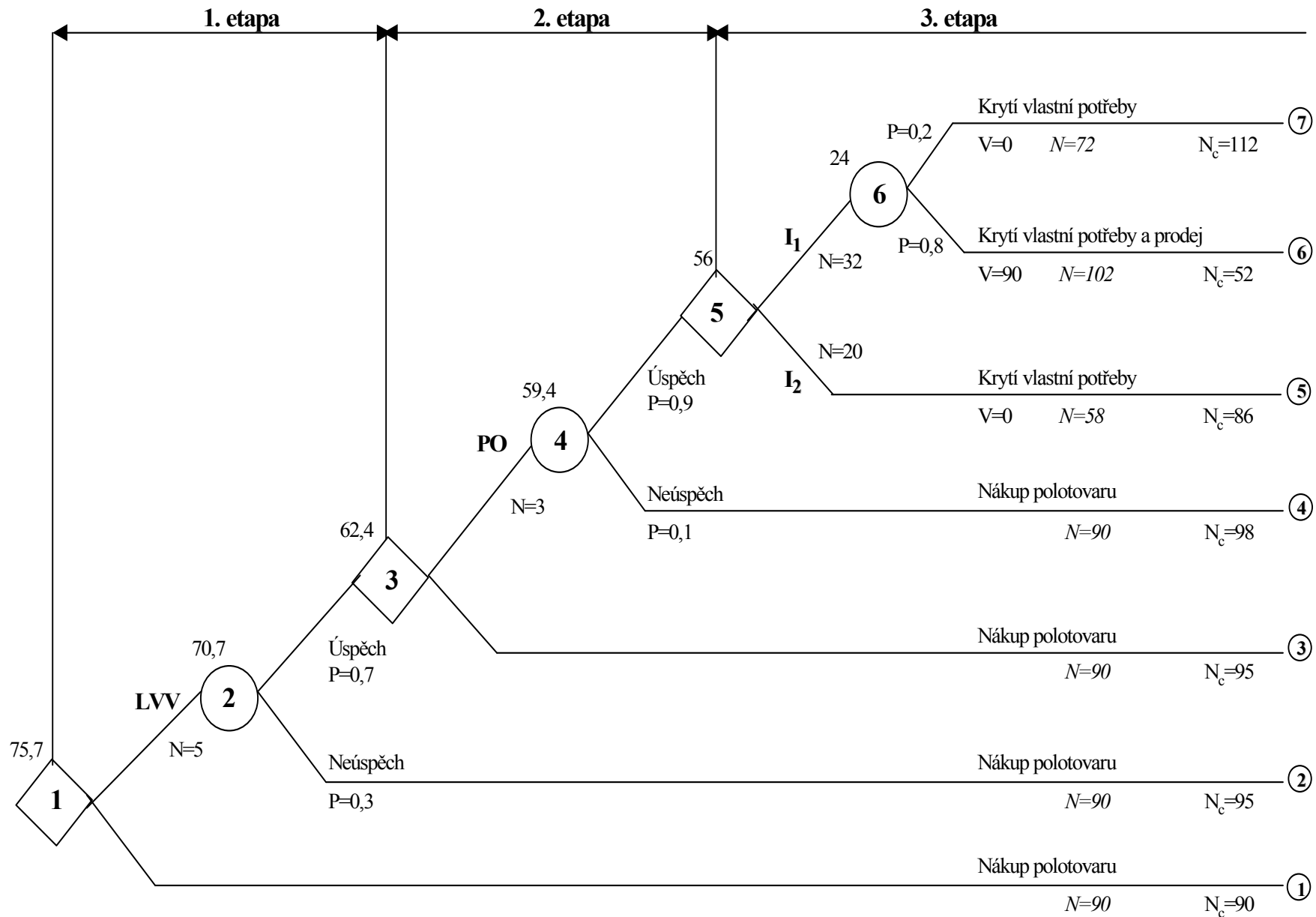
S1	K1	K2	K3	K4			
p1	v1	v2	v3	v4			
V1	S2 <th>K1</th> <th>K2</th> <th>K3</th> <th>K4</th>	K1	K2	K3	K4		
V2	p2	v1	v2	v3	v4		
V3	V1	S3	K1	K2	K3	K4	
		p3	v1	v2	v3	v4	
	V2		V1	H11	H12	H13	H14
	V3		V2	H21	H22	H23	H24
			V3	H31	H32	H33	H34

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

3.2. ROZHODOVACÍ STROM



3.3. VZTAH ROZHODOVATELE K RIZIKU

