

ROZHODOVÁNÍ

Osnova:

- Východiska**
- Procesní stránka rozhodování**
- Hodnocení dle metod rozhodovací analýzy**

1. VÝCHODISKA

Rozhodování

je volba mezi více variantami chování vedoucími k naplnění určitého cíle

Oblasti rozhodování

- osobní
- politické
- velitelské
- správní
- manažerské

<i>rozhodování</i>	<i>naplňování zájmu</i>	<i>rozhodnutí je realizováno</i>	<i>stupeň determinace</i>
osobní	vlastního	zpravidla rozhodovatelem	velmi nízký
politické	jiných lidí (rozhodovatel koná v zájmu nadřízeného, zaměstnavatele aj.)	zpravidla jinými lidmi	nízký až střední
velitelské			nízký až vysoký
správní			vysoký
manažerské			nízký až střední

ROZHODOVÁNÍ

Kdo? O čem?

Jak?

ORGANIZAČNÍ STRÁNKA

- informační zabezpečení
- kvalifikační předpoklady
- zájmová orientace

PROCESNÍ STRÁNKA

- cíle
- varianty chování
- kritéria
- stavy okolí

ROZHODOVÁNÍ

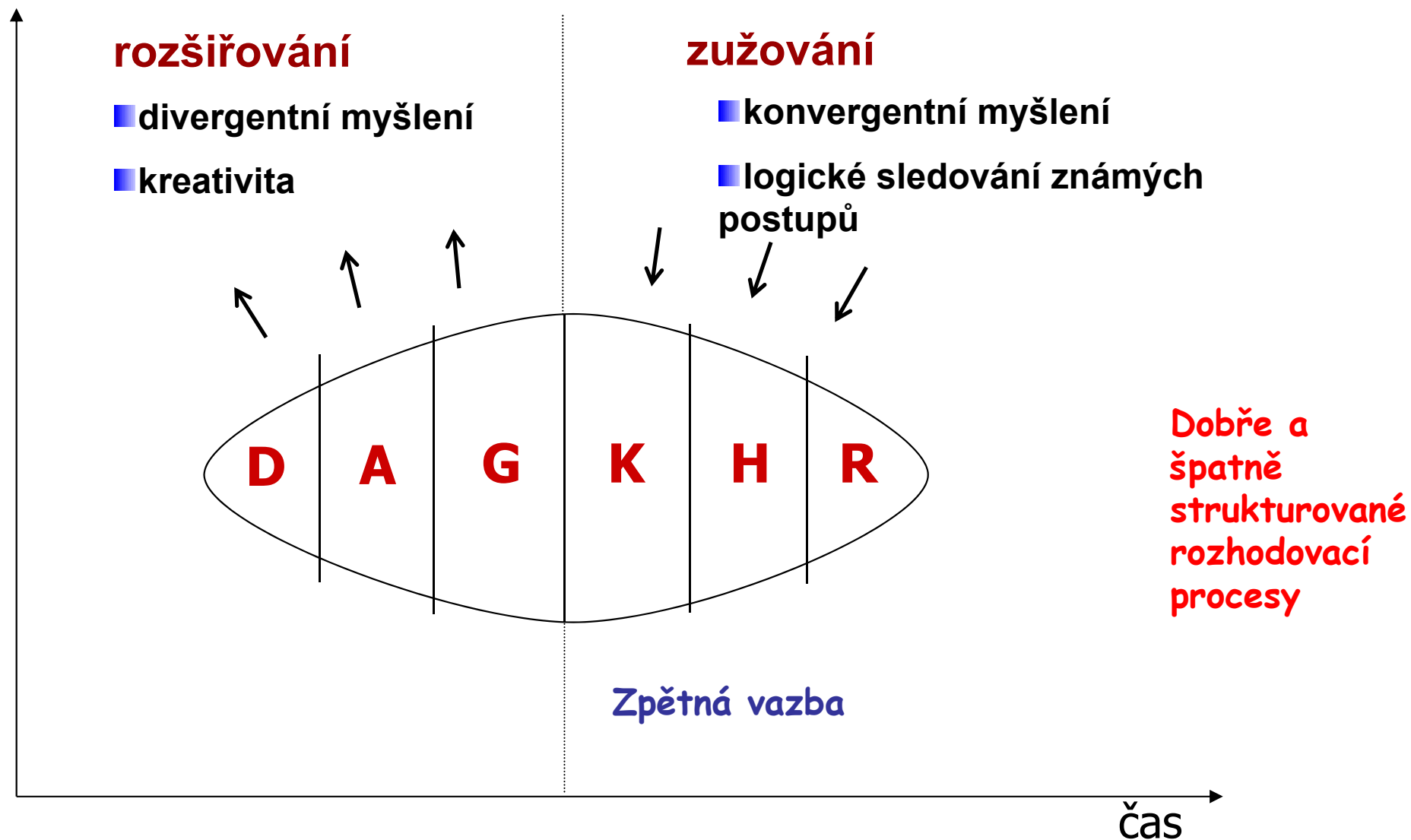
individuální

kolektivní

Orgány veřejné správy, orgány politických stran, družstev, občanských sdružení aj.
V podnikové sféře orgány obchodních společností, zejména akciových (valná hromada, dozorčí rada, představenstvo).

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**

S = specifický

M = měřitelný

A = akceptovatelný

R = realizovatelný

T = termínovaný

Analýza kauzálních řetězců - dopátrat se pravé příčiny

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**

COMPETITIVE INTELLIGENCE

Nezastupitelnost lidského úsudku

G: FÁZE GENEROVÁNÍ

**Varianta chování je jedna z cest k 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*

Metoda d'áblova advokáta

H: FÁZE HODNOCENÍ

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

kritérium - užitek

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

Stav okolí (scénář) je množina faktorů, které v podstatné míře ovlivňují dosažení cíle. Jejich působení rozhodovatel nemůže ovlivnit.

3. METODY ROZHODOVACÍ ANALÝZY

Hodnocení rizika

Výraz „risico“ je z italštiny a označoval úskalí, kterému se musely vyhnout lodě

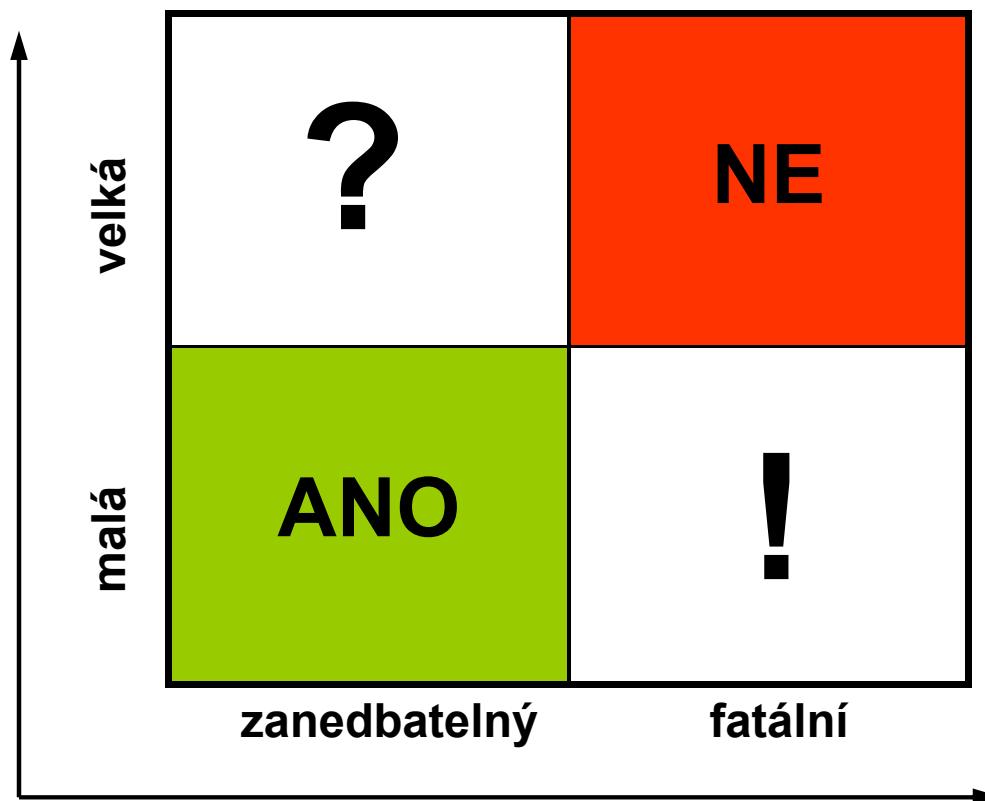
Riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, který očekáváme

- výsledek je nejistý
- alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí

pravděpodobnost rizikového faktoru

retence a redukce

retence



vyhnutí se riziku, redukce

pojištění

negativní důsledek

Rozhodování v podmínkách jistoty

Stav okolí (scénář): jeden

Pravděpodobnost výskytu: 100%

Rozhodování v podmínkách rizika

Stavů okolí (scénářů): více

Pravděpodobnost výskytu: je známa

Rozhodování v podmínkách nejistoty

Stavů okolí (scénářů): více

Pravděpodobnost výskytu: není známa

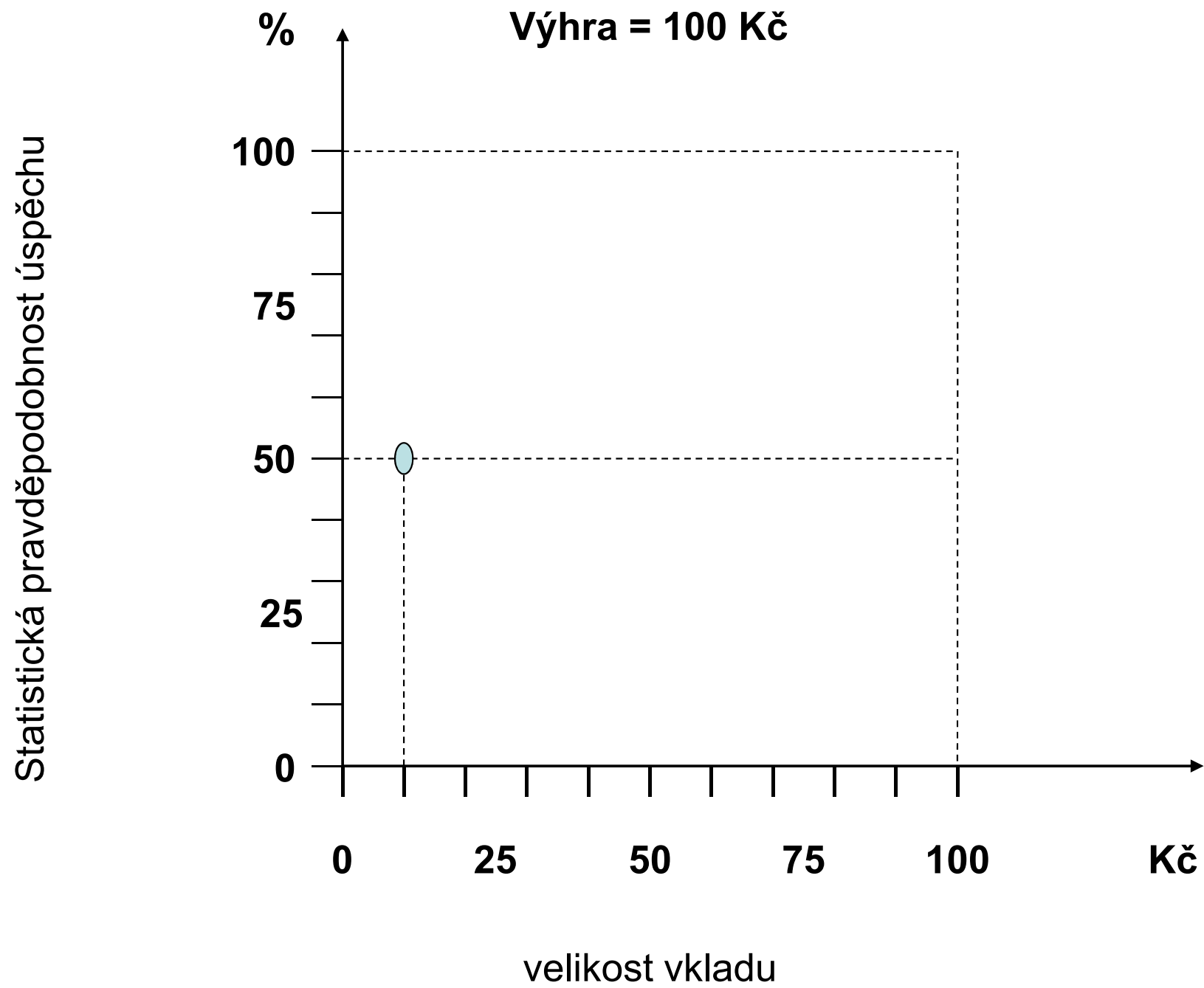
**Vícekriteriální
rozhodování za
podmínek jistoty**

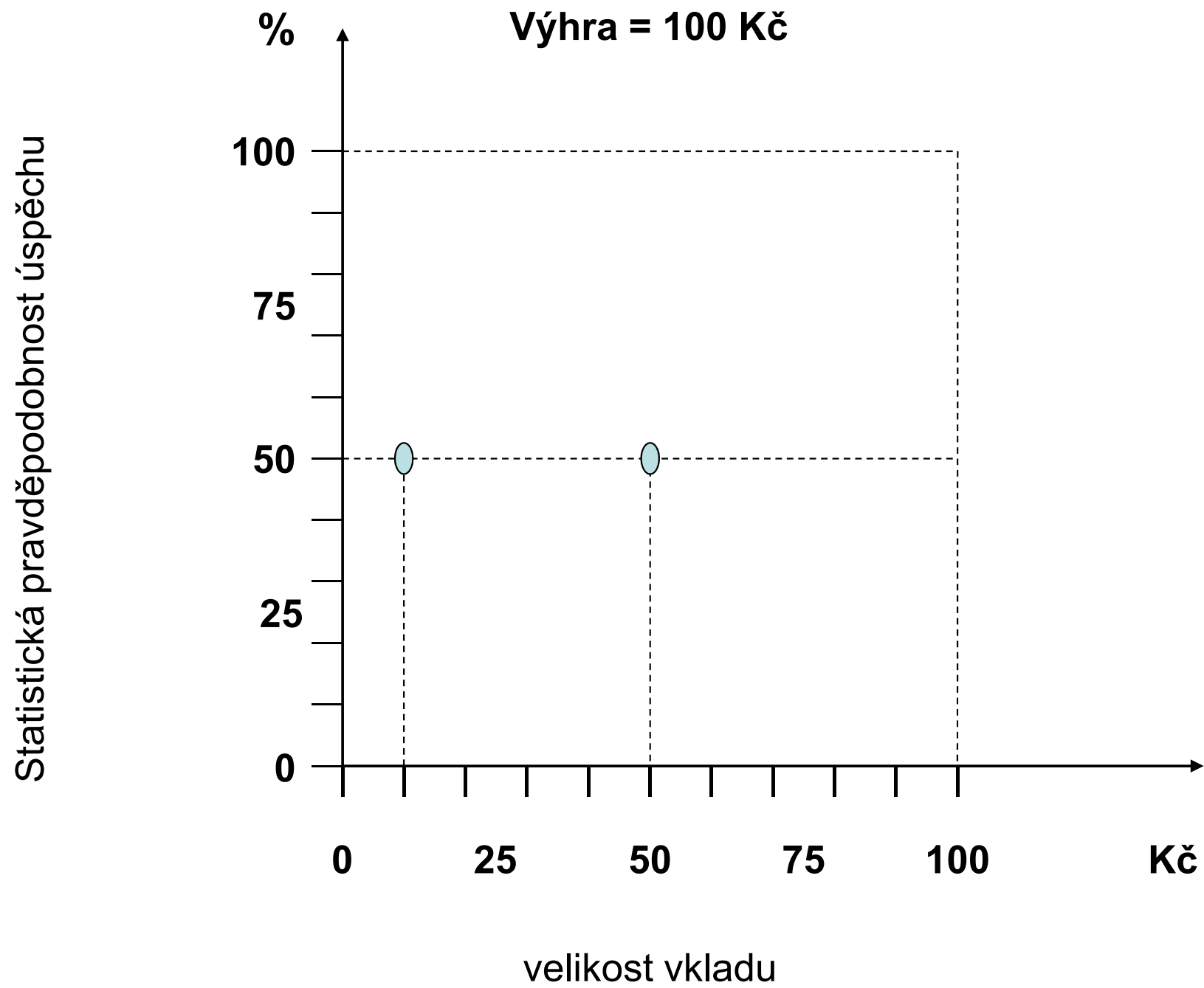
	K_1	K_2	K_3	K_j	K_n
V_1	x_{11}	x_{12}	x_{13}	x_{1j}	x_{1n}
V_2	x_{21}	x_{22}	x_{23}	x_{2j}	x_{2n}
....
V_i	x_{i1}	x_{i2}	x_{i3}	x_{ij}	x_{in}
....
V_m	x_{m1}	x_{m2}	x_{m3}	x_{mj}	x_{mn}

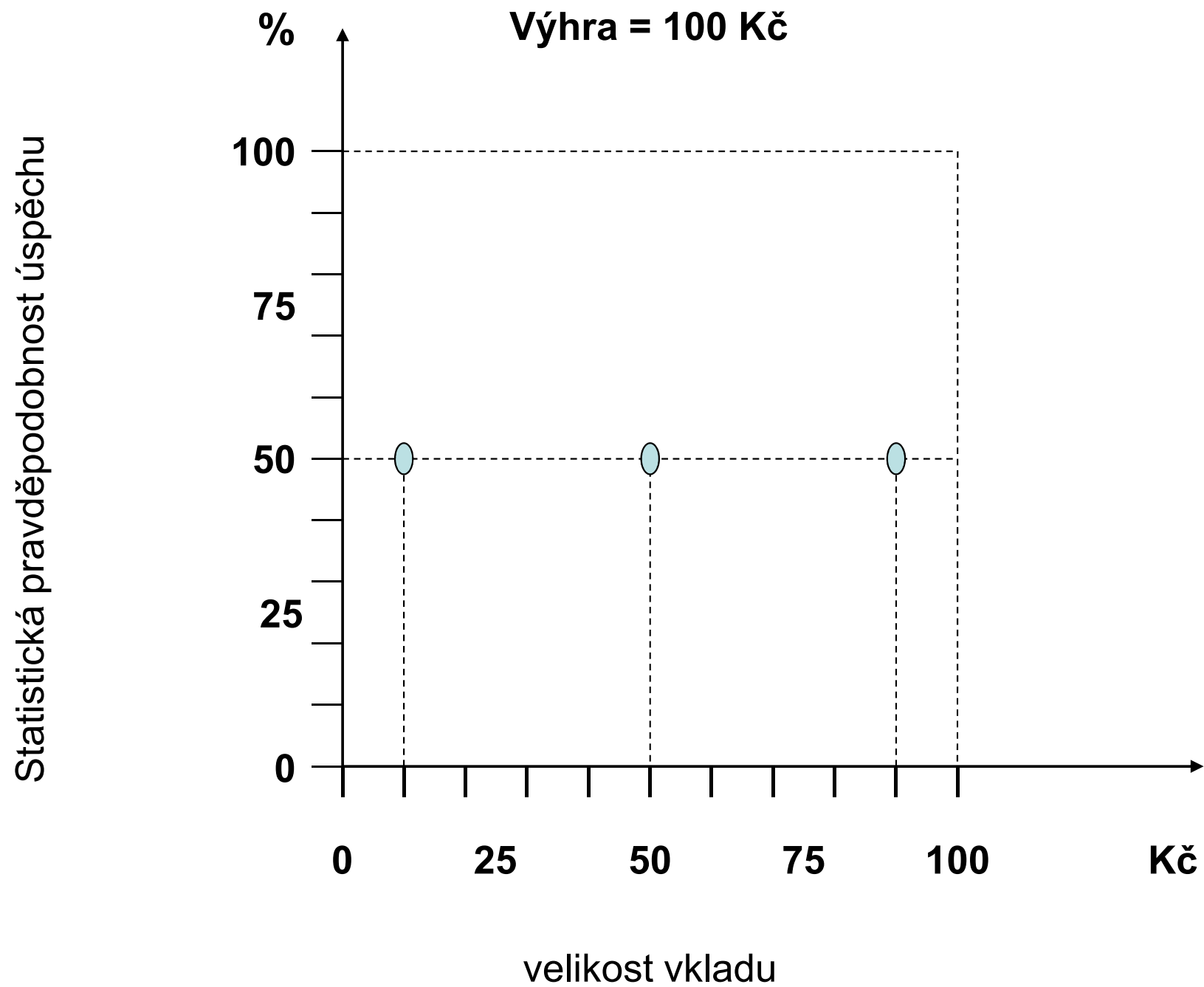
normovaná hodnota dílčího užitku

$$u^n_{i,j} = \frac{x_{i,j} - D_j}{H_j - D_j}$$

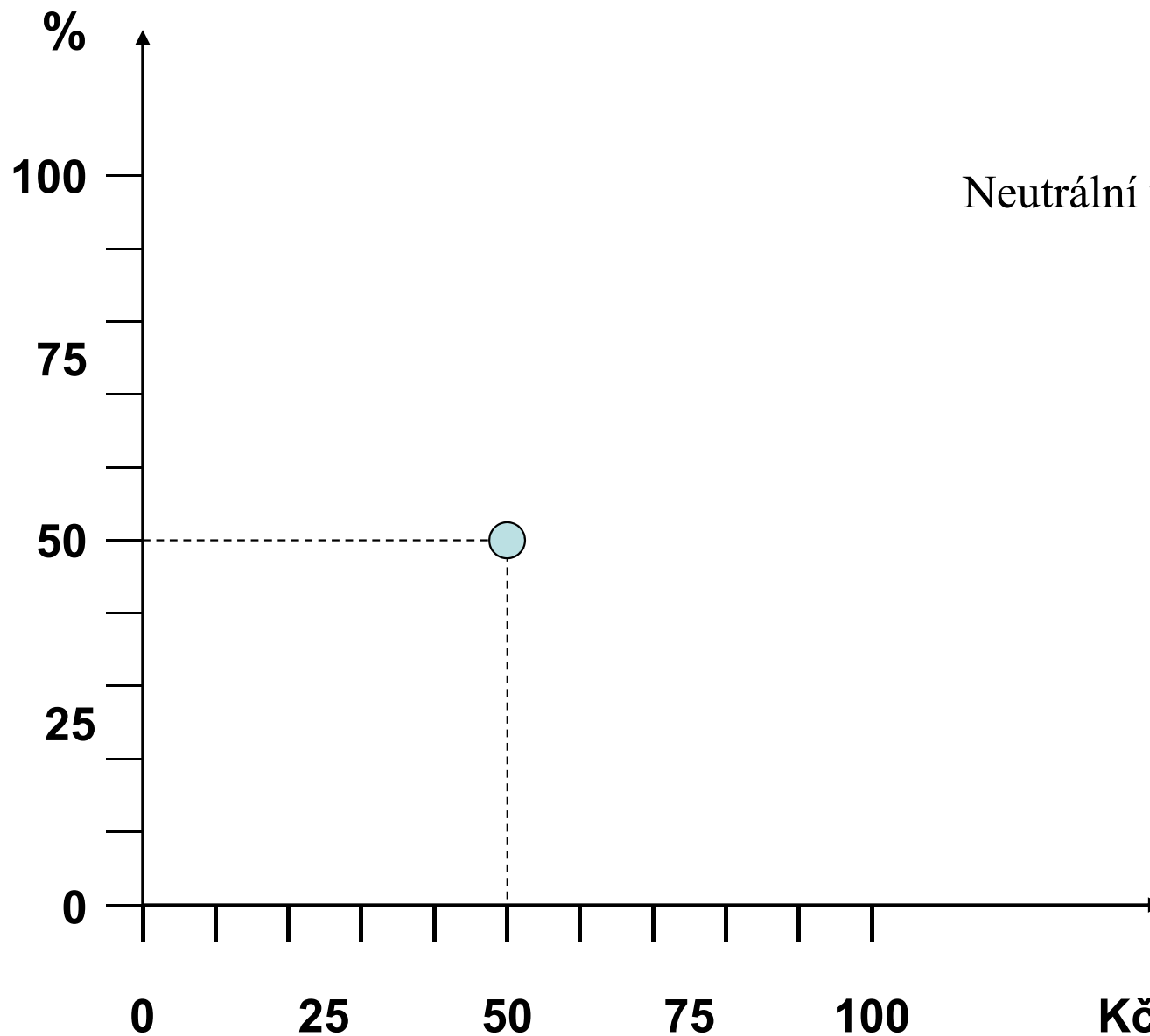
	K_1	K_2	K_3	K_j	K_n	Užitek celkem
	v_1	v_2	v_3	v_j	v_n	
V_1	u_{11}	u_{12}	u_{13}	u_{1j}	u_{1n}	U_1
V_2	u_{21}	u_{22}	u_{23}	u_{2j}	u_{2n}	U_2
....
V_i	u_{i1}	u_{i2}	u_{i3}	u_{ij}	u_{in}	U_i
....
V_m	u_{m1}	u_{m2}	u_{m3}	u_{mj}	u_{mn}	U_m







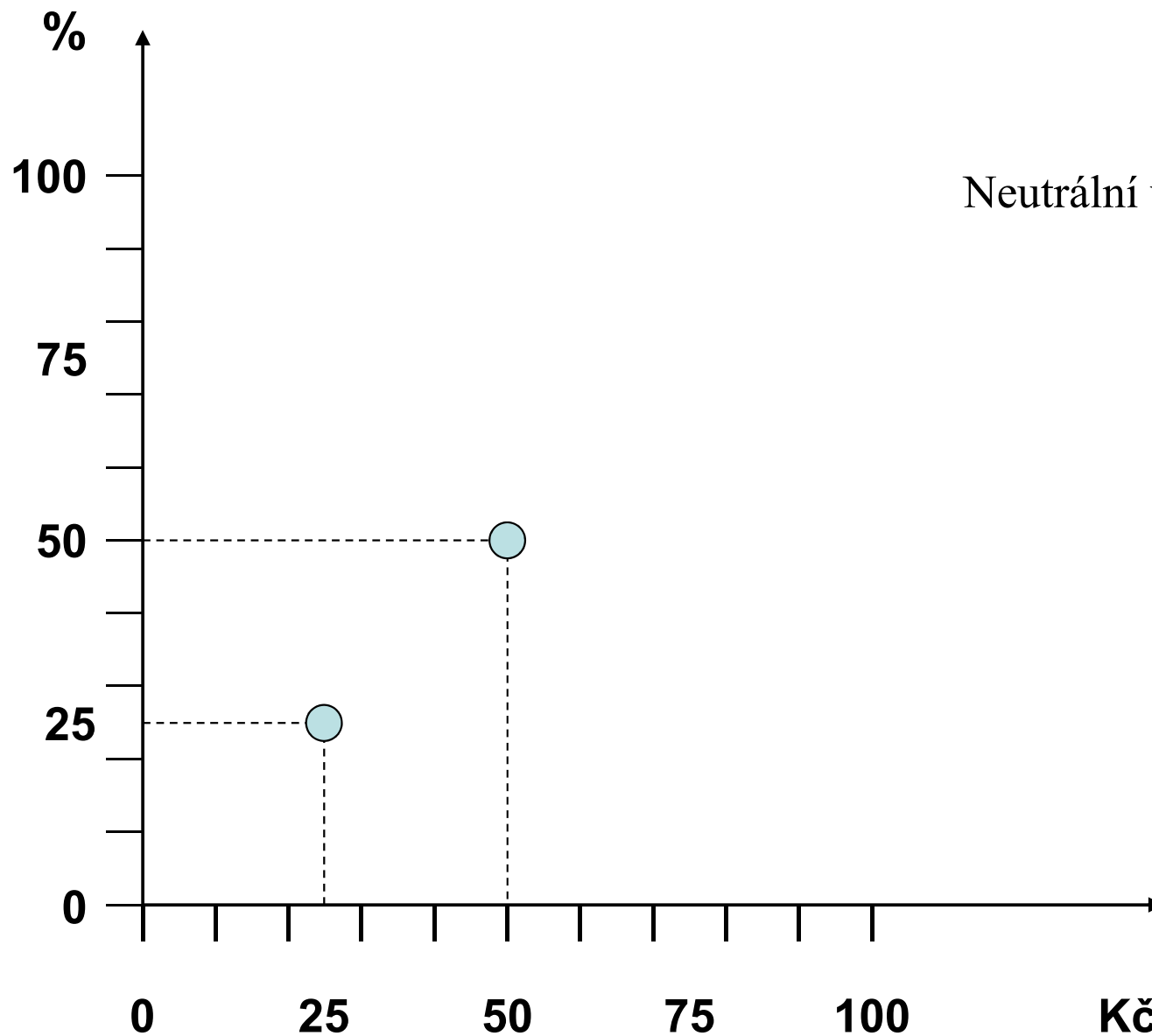
Statistická pravděpodobnost úspěchu



Neutrální vztah k riziku

velikost vkladu

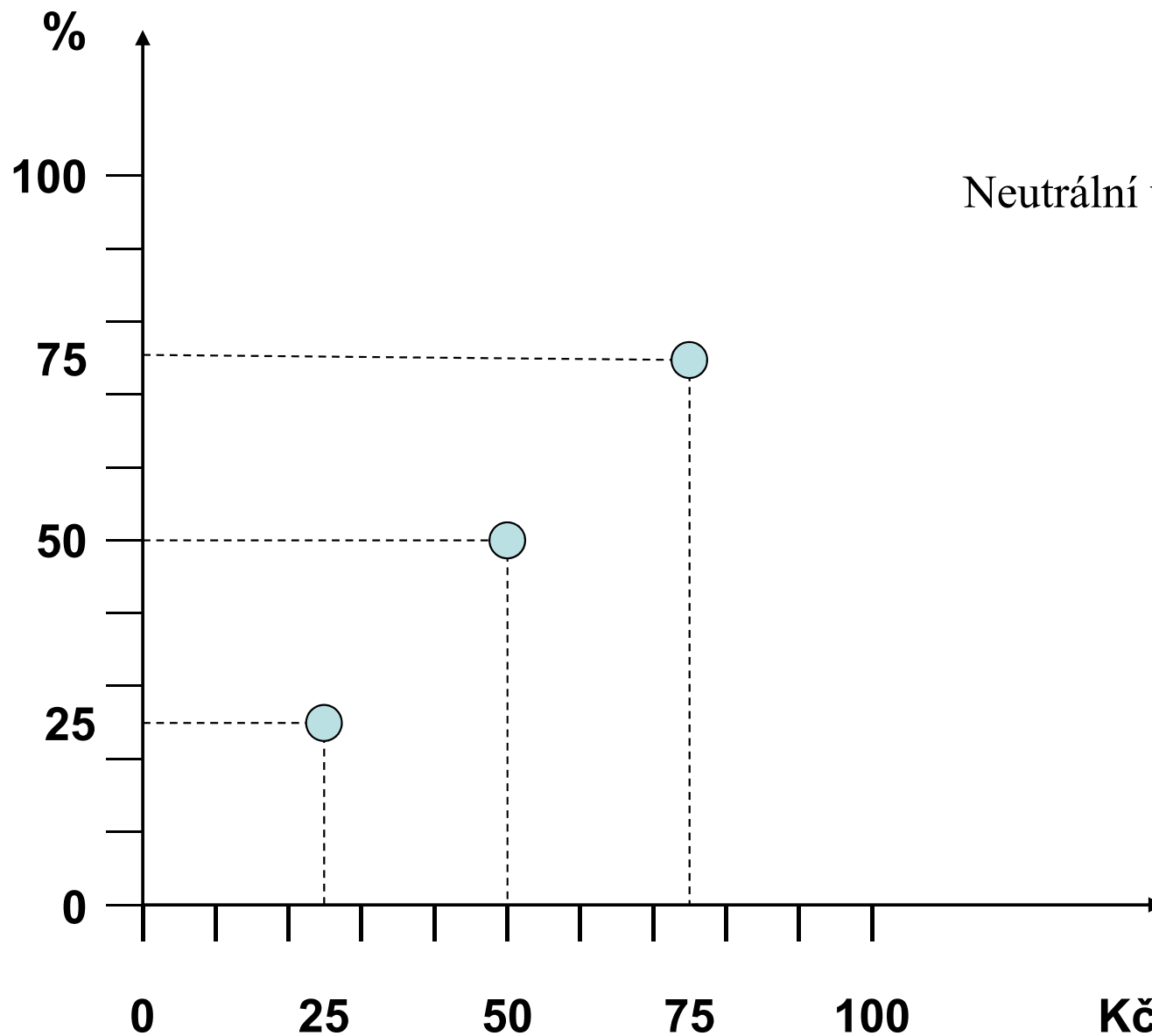
Statistická pravděpodobnost úspěchu



Neutrální vztah k riziku

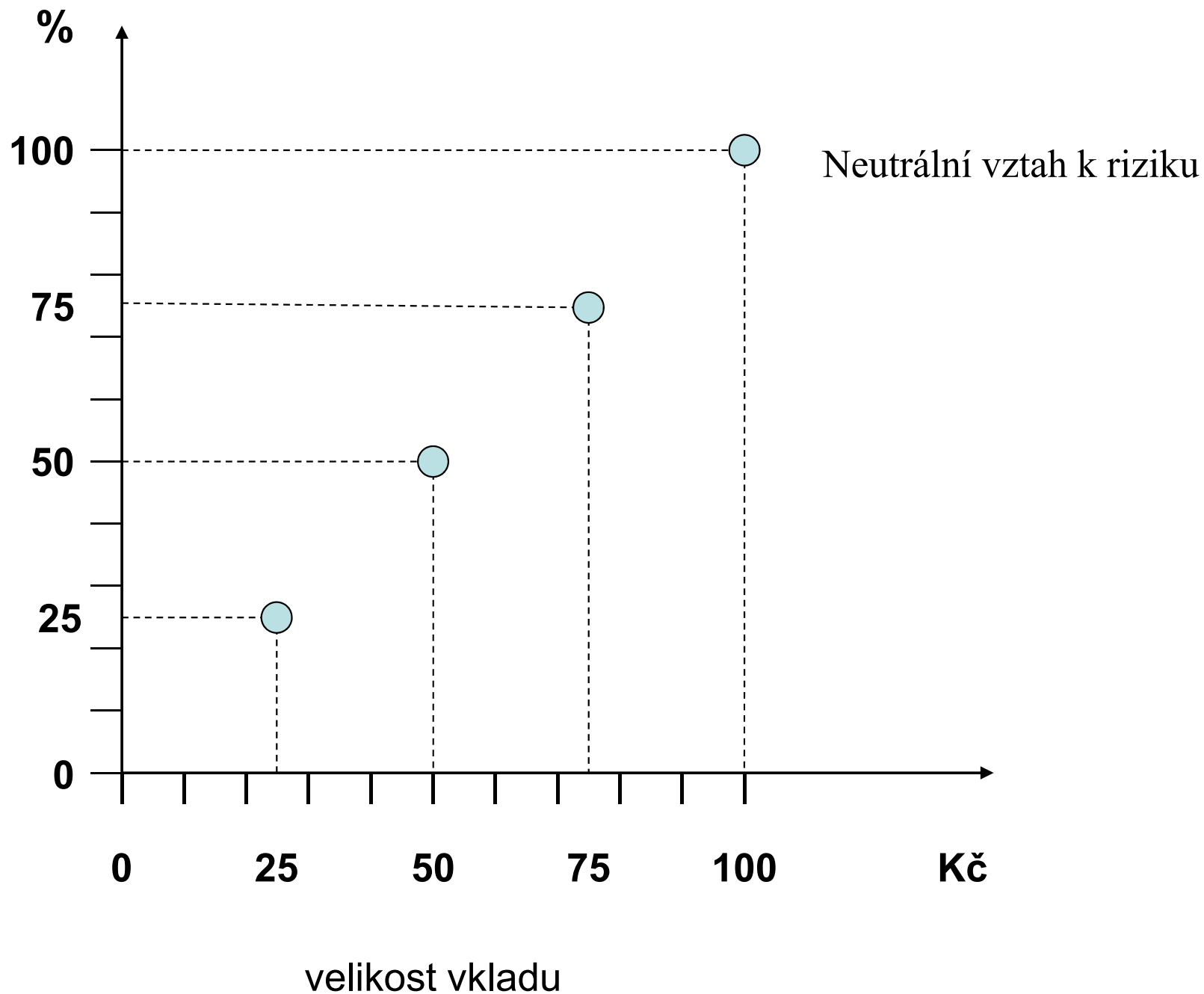
velikost vkladu

Statistická pravděpodobnost úspěchu

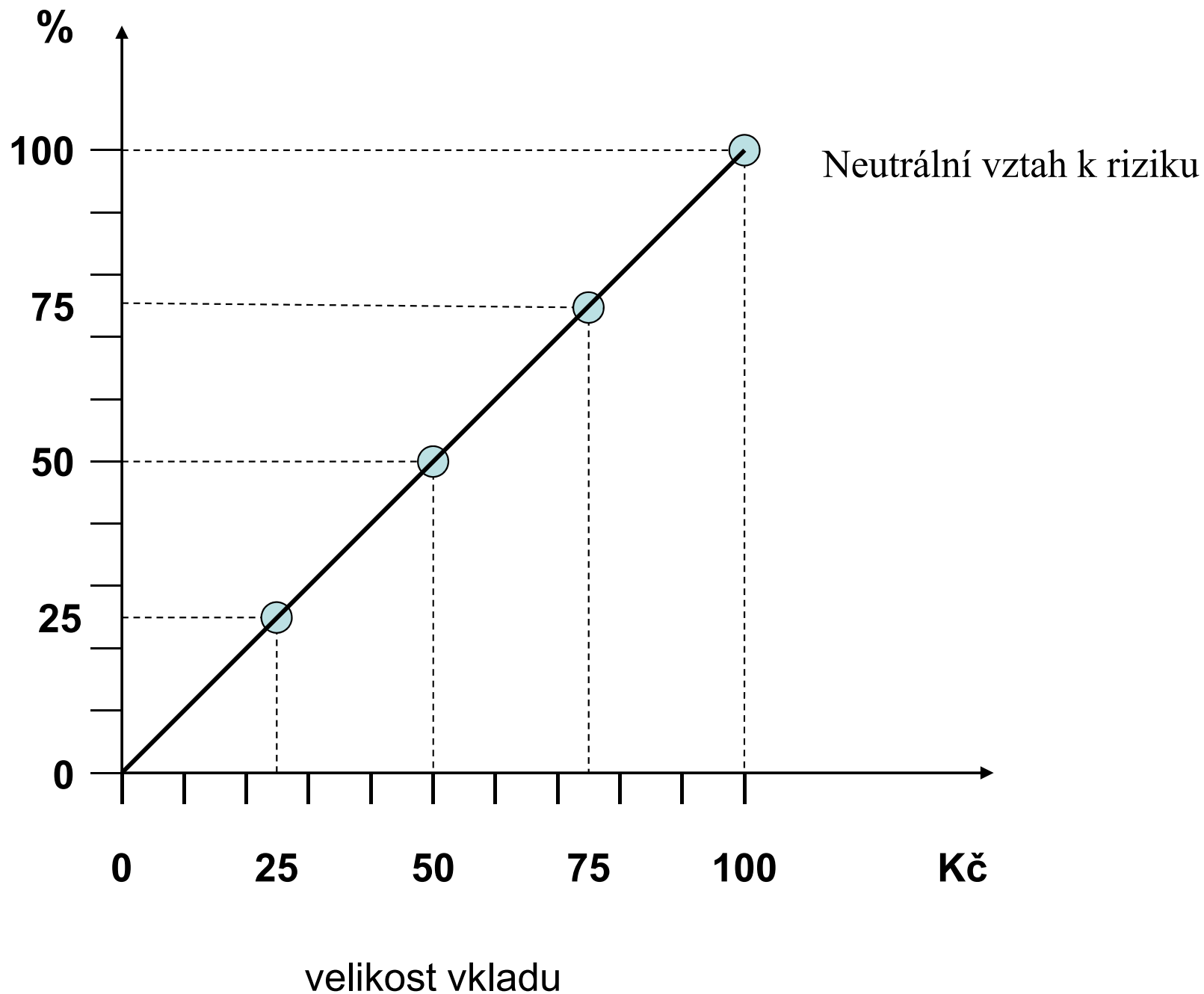


velikost vkladu

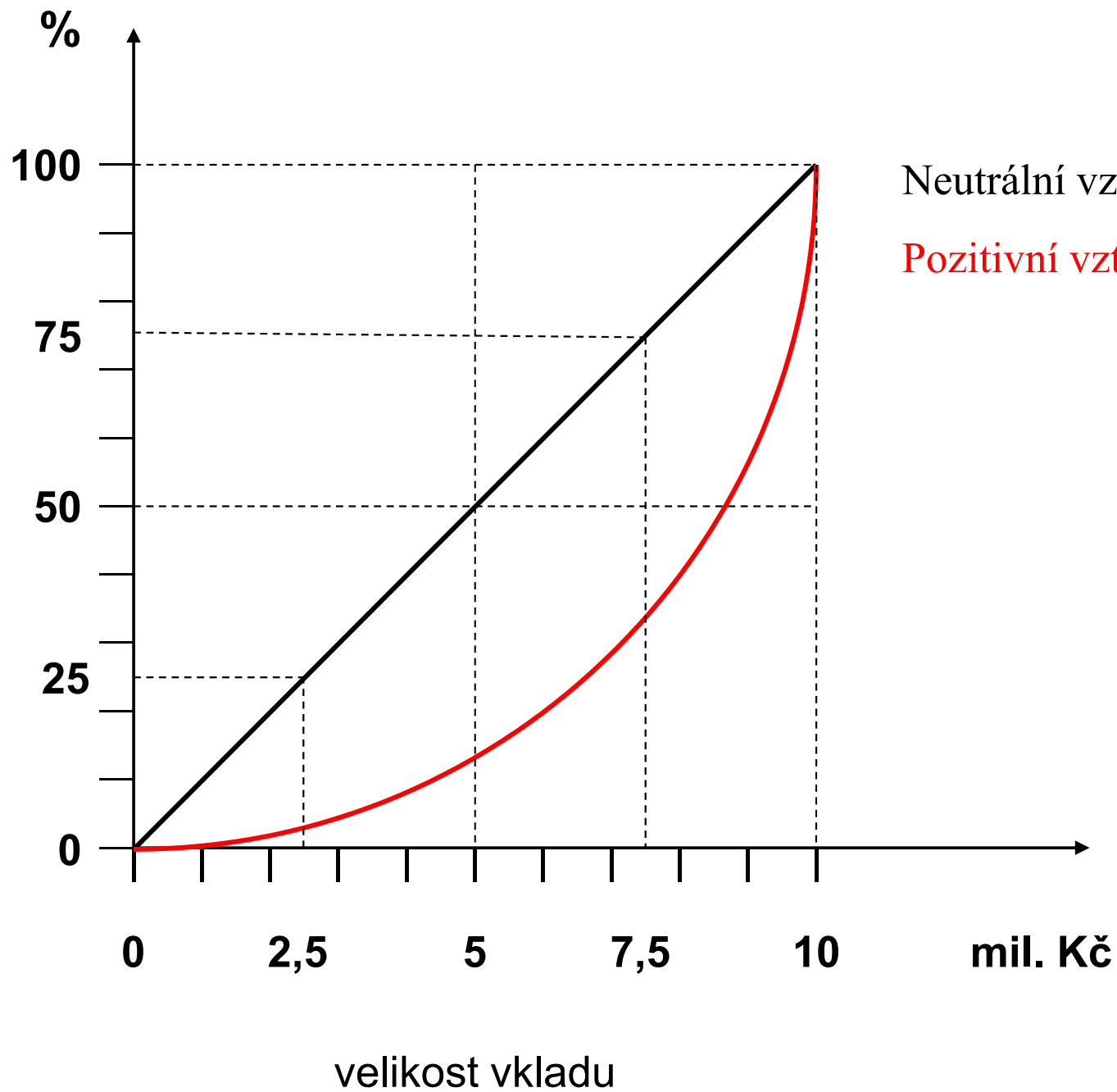
Statistická pravděpodobnost úspěchu



Statistická pravděpodobnost úspěchu



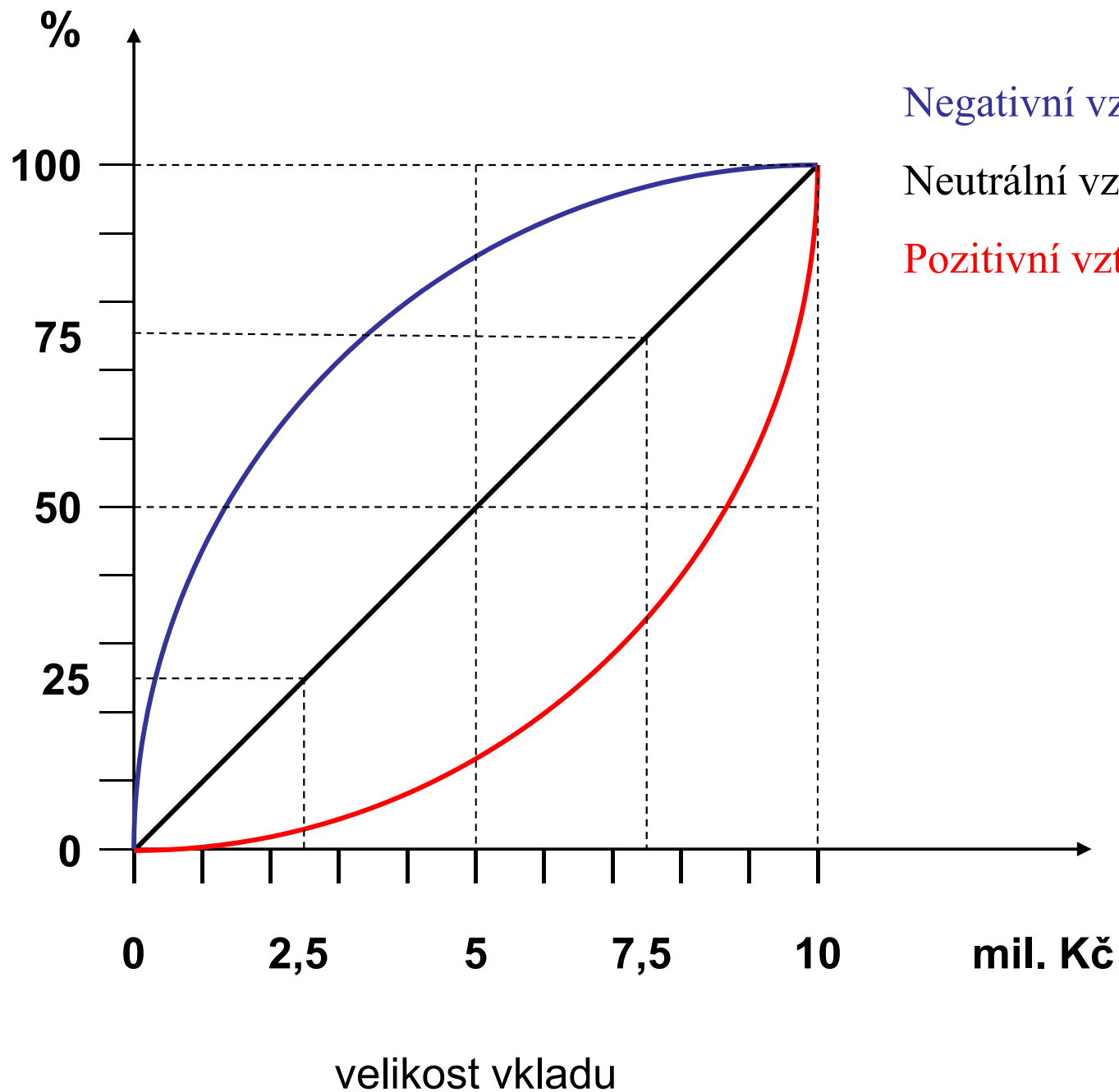
Statistická pravděpodobnost úspěchu



Neutrální vztah k riziku

Pozitivní vztah k riziku

Statistická pravděpodobnost úspěchu

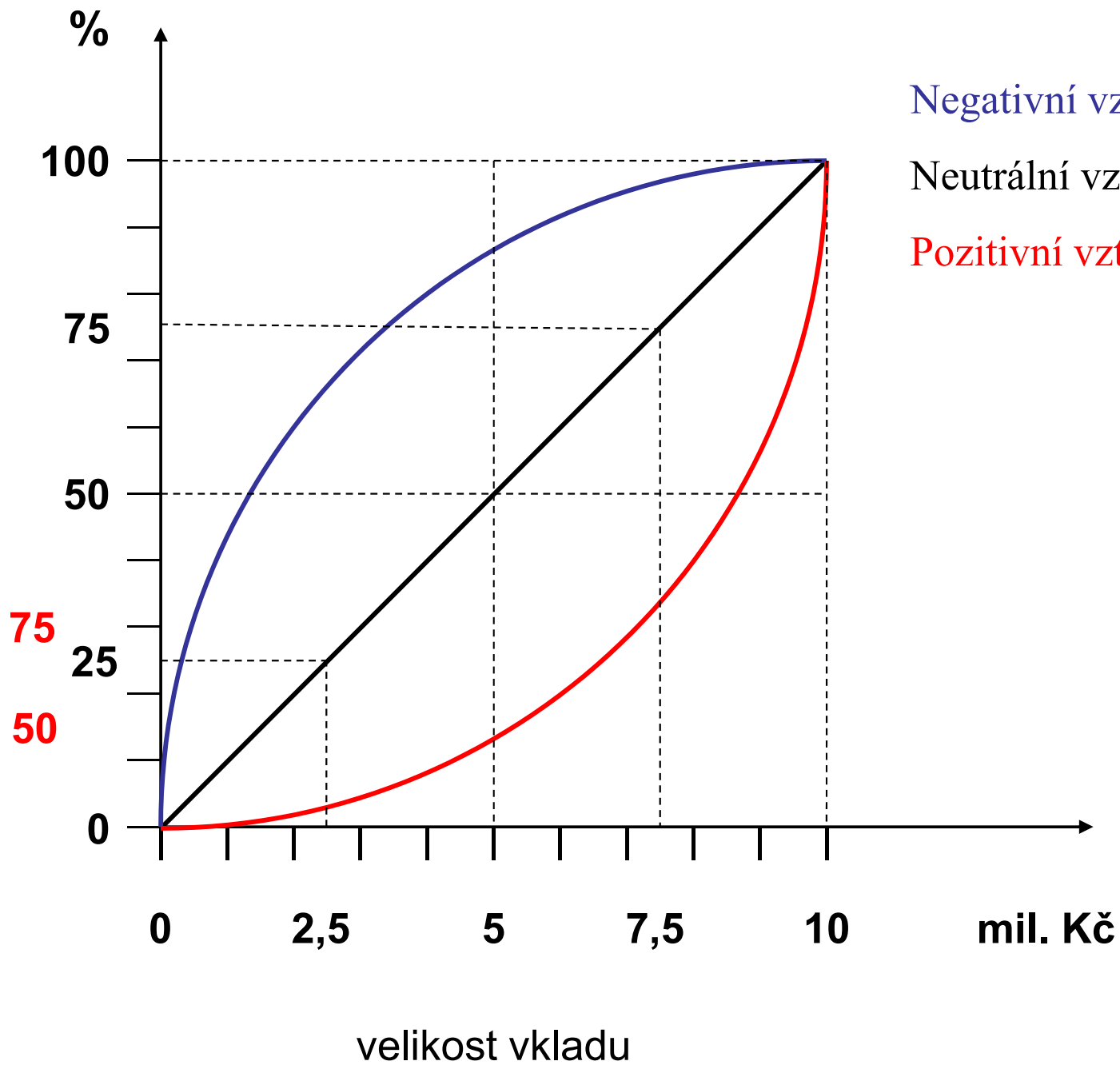


Negativní vztah k riziku

Neutrální vztah k riziku

Pozitivní vztah k riziku

Subjektivně vnímaná pravděpodobnost úspěchu

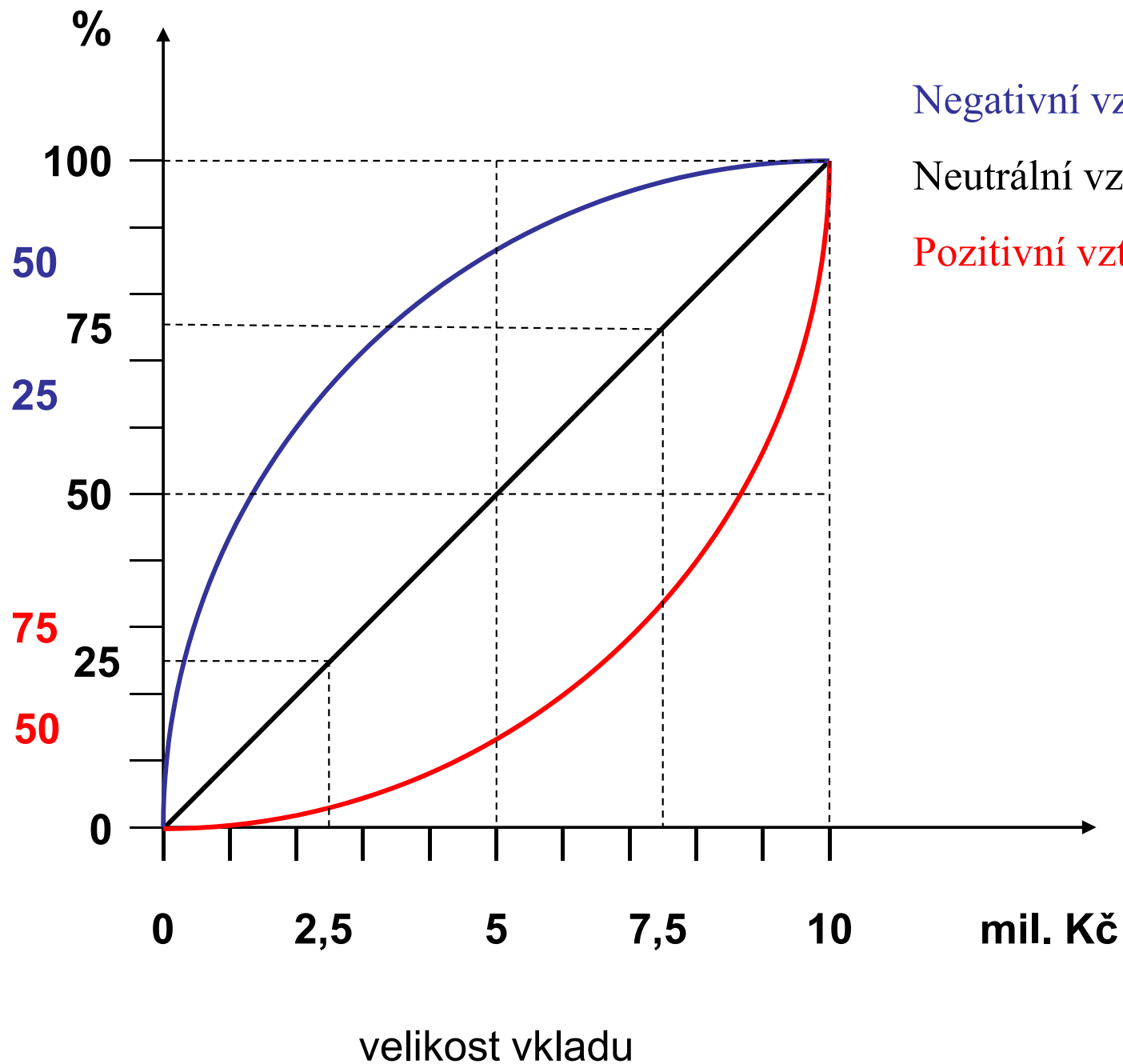


Negativní vztah k riziku

Neutrální vztah k riziku

Pozitivní vztah k riziku

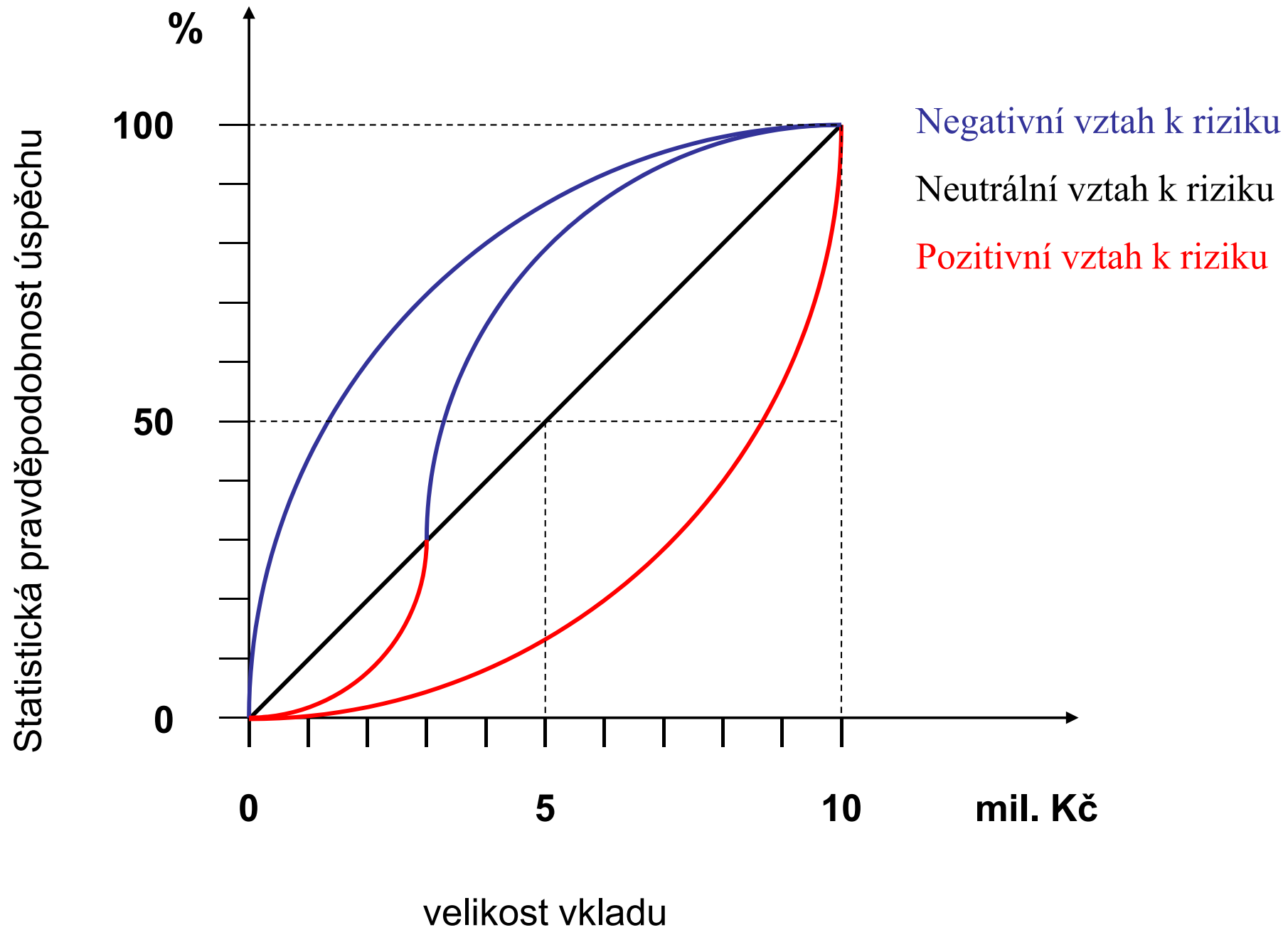
Subjektivně vnímaná pravděpodobnost úspěchu



Negativní vztah k riziku

Neutrální vztah k riziku

Pozitivní vztah k riziku



Jednokriteriální rozhodování za podmínek rizika

	S ₁	S ₂	S ₃	S _k	S _t	očekávaná hodnota kritéria
	p ₁	p ₂	p ₃	p _k	p _t	
V ₁	x ₁₁	x ₁₂	x ₁₃	x _{1k}	x _{1t}	x _{O1}
V ₂	x ₂₁	x ₂₂	x ₂₃	x _{2k}	x _{2t}	x _{O2}
....
V _i	x _{i1}	x _{i2}	x _{i3}	x _{ik}	x _{it}	x _{Oi}
....
V _m	x _{m1}	x _{m2}	x _{m3}	x _{mk}	x _{mt}	x _{Om}

Pravidlo očekávané hodnoty a rozptylu

$$x_{Oi} = \sum_{k=1}^t p_k \cdot x_{ik}$$

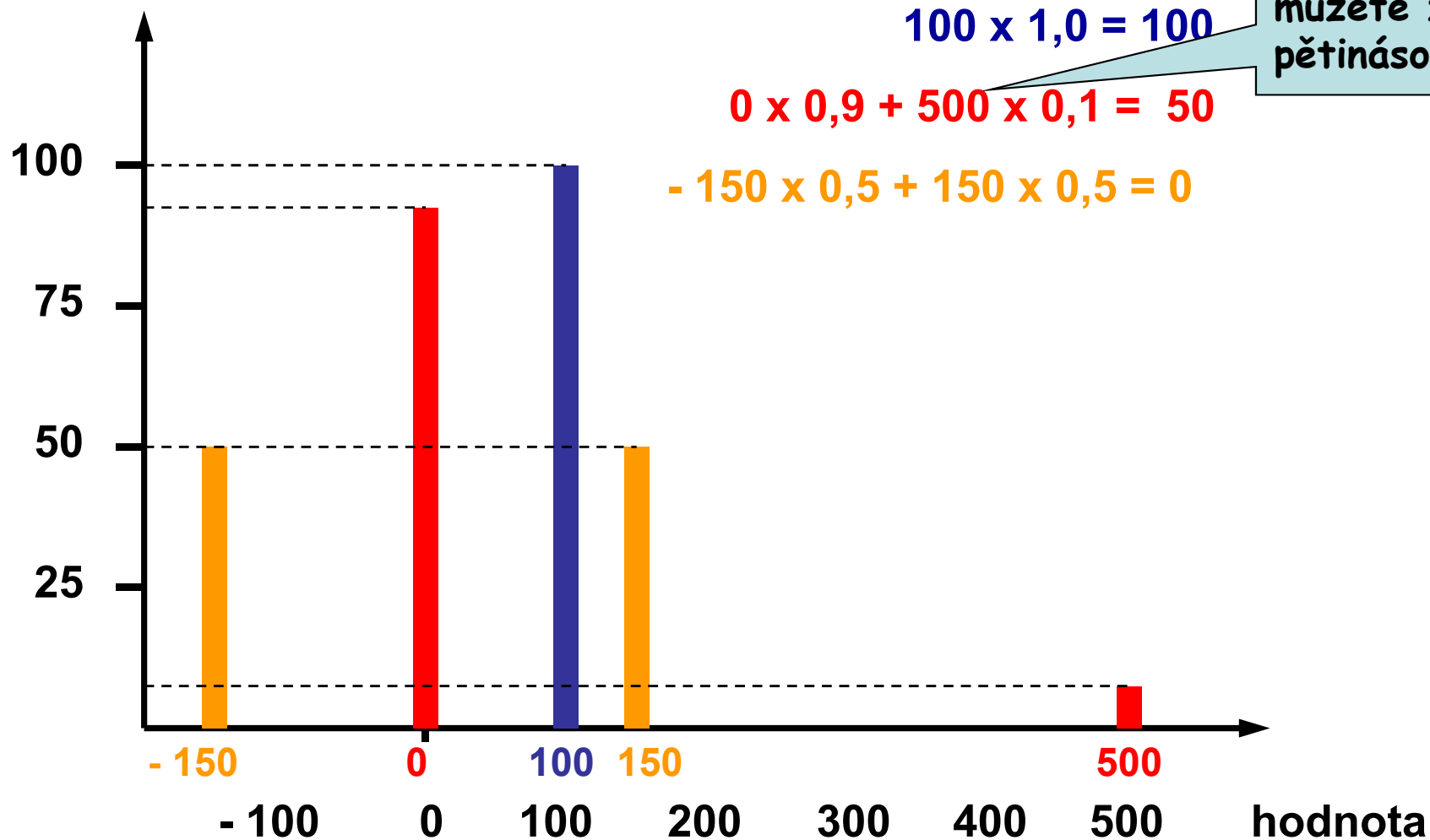
$$R_i = \sum_{k=1}^t (x_{ik} - x_{Oi})^2 \cdot p_k$$

pravděpodobnost %

Vklad = 100

Možné výnosy

Vložte stovku,
můžete získat
pětinásobek



Jednokriteriální rozhodování za podmínek nejistoty

	S_1	S_2	S_3	S_k	S_t	
V_1	x_{11}	x_{12}	x_{13}	x_{1k}	x_{1t}	
V_2	x_{21}	x_{22}	x_{23}	x_{2k}	x_{2t}	
....	
V_i	x_{i1}	x_{i2}	x_{i3}	x_{ik}	x_{it}	
....	
V_m	x_{m1}	x_{m2}	x_{m3}	x_{mk}	x_{mt}	

- Pravidlo maximinu řádkové minimum
- Pravidlo maximaxu řádkové maximum
- Pravidlo optimismu – pesimismu (Hurwiczovo) $u_i = \beta \cdot x_{i \max} + (1 - \beta) \cdot x_{i \min}$
- Pravidlo ekvivalentní pravděpodobnosti (Laplaceovo) stejná pravděpodobnost

