

---

# ROZHODOVÁNÍ

**Alena Kopfová**

Katedra finančního práva a národního hospodářství, kanc. 122

[Alena.Kopfova@law.muni.cz](mailto:Alena.Kopfova@law.muni.cz)

---

# Rozhodování jako paralelní funkce

- Rozhodování = jedna z paralelních (průběžných) manažerských funkcí
- Ovlivňuje všechny interní manažerské komponenty
  - Plánování
  - Organizace
  - Výběr lidí
  - Vedení
  - Kontrola
  - Informace, komunikace

# Dvě stránky rozhodování

- Kvalita rozhodovacích procesů ovlivňuje zásadním způsobem fungování organizace
- Dvě stránky rozhodování:
  - Meritorní (věcná, obsahová)
  - Formálně-logická (procedurální)

# Normativní vs. deskriptivní teorie

- **Normativní teorie:** poskytnutí návodů, jak problémy řešit, jaké modely používat, jakým způsobem; tvorba norem, jejichž aplikace vede k žádoucí kvalitě rozhodování
- **Deskriptivní teorie:** získávání poznatků o tom, jak rozhodování skutečně probíhá; popis, analýza a hodnocení rozhodovacích procesů, jejich průběhu, předností a nedostatků, chování rozhodovatele a dalších subjektů v průběhu rozhodovacího procesu

# Rozhodovací procesy a problémy

- Rozhodovací proces
  - proces řešení rozhodovacích problémů (problémů s více variantami řešení) – posuzování variant a výběr optimální varianty
- Rozhodovací problém
  - Situace vyžadující nápravu nebo záležitost vedoucí k možnému dalšímu či budoucímu užítku
  - V užším slova smyslu – odchylka mezi žádoucím stavem a stavem skutečným
    - Žádoucí stav vyjádřen normativně (odraz osvědčených minulých zkušeností) nebo plánem
    - Vznik problému v užším slova smyslu – norma je porušena; norma se jeví nadále nevyhovující
  - reálný – neplnění plánu
  - potenciální – reakce na hrozby a příležitosti, prevence

# Postupy a nástroje rozhodování

Postupy a nástroje rozhodování závisí na:

- subjektu rozhodování (jednotlivec, skupina)
- času (statické vs. dynamické, spojité vs. diskrétní)
- kritériích (jedno-, vícekriteriální)
- míře určitosti (za jistoty, rizika, neurčitosti)
- úrovni a závažnosti (strategické, taktické, operativní)
- důsledcích variant řešení
- systémové struktuře problému (dobře vs. špatně strukturovaný)
- možnosti algoritmizace

# Struktura rozhodovacího procesu podle H. Simona

- Analýza okolí
  - Identifikace problému, stanovení příčin, posouzení problému z hlediska závažnosti
- Návrh řešení
  - Hledání, tvorba, rozvíjení a analýza možných variant řešení
- Volba řešení
  - Hodnocení variant řešení
- Kontrola výsledků
  - Hodnocení skutečně dosažených výsledků a jejich porovnání se stanovenými cíli

# Etapy rozhodovacího procesu – podrobnější členění

1. Identifikace rozhodovacích problémů
2. Analýza a formulace rozhodovacího problému
3. Stanovení cíle řešení rozhodovacího problému a kritérií hodnocení variant
4. Tvorba variant řešení rozhodovacího problému
5. Stanovování důsledků variant rozhodování
6. Hodnocení důsledků variant rozhodování a rozhodnutí o volbě varianty určené k realizaci
7. Formulace rozhodnutí
8. Realizace zvolené varianty rozhodování
9. Kontrola výsledků realizované varianty rozhodnutí



# Modifikovaný rozhodovací proces

- Zvýrazněna možnost preventivního objevení problému
  - Zdůrazněno, že ne každý problém musí být nutně řešen
  - Upozorněno, že problém může v čase měnit svou závažnost
- Objevení problému
  - Posouzení řešitelnosti problému
  - Predikce vývoje problému v čase
  - Posouzení vývoje závažnosti problému v čase

# Prvky rozhodovacího procesu

- Cíl rozhodování
- Kritéria hodnocení
- Subjekt rozhodování
- Objekt rozhodování
- Varianty rozhodování a jejich důsledky
- Stavy světa

# Cíl rozhodování

- Stav, kterého má být řešením rozhodovacího problému dosaženo
  - Zvýšení výrobní kapacity
  - Zvýšení kvality
  - Získání nové technologie
  - Proniknutí na nové trhy a/nebo zvýšení podílu na existujících trzích
  - Zvýšení spokojenosti zaměstnanců / zákazníků
  - Snížení nákladů
  - Zvýšení rentability investic

# Základní členění cílů

- Monetární (peněžní) cíle
- Nemonetární (nepeněžní) cíle
  - Ekonomické
  - Mimoekonomické (etické, sociální, politické)
- Cíle kvantitativní (vyjádřeny číselně) a kvalitativní (slovním popisem)

# Vztahy mezi cíli

- Komplementarita
  - Dosahování vyššího stupně plnění cíle 1 se zvyšuje úroveň plnění cíle 2
- Konkurence
  - Dosažení vyššího plnění cíle 1 může ztížit dosažení vyšší úrovně cíle 2
- Protikladnost
  - Uskutečňování cíle 1 zamezuje uskutečnění cíle 2
- Indiference
  - Realizace cíle 1 nemá na cíl 2 ani pozitivní ani negativní vliv

# Kritéria hodnocení

- Slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých variant z hlediska dosažení (stupně plnění) dílčích cílů
- Typy kritérií:
  - **Výnosová** – preferují vyšší hodnoty, „čím více, tím lépe“; zisk
  - **Nákladová** – „čím více, tím hůře“; náklady
  - **Kvantitativní** – ukazatele, výhoda = jednoznačnost, měřitelnost
  - **Kvalitativní** – agregovanější, širší náplň

# Stupnice měření

- **Nominální (jmenné)** – kvalitativní, varianty zařazené do určité třídy jsou rovnocenné
- **Ordinální (pořadová)** – kvalitativní, stanovení pořadí, aniž můžeme říci, o kolik nebo kolikrát je jedna varianta lepší než druhá
- **Kardinální** – kvantitativní (jednotka a počátek měření)
  - Intervalová – umožňuje měřit, o kolik je jedna varianta větší či menší než jiná
  - Poměrová – umožňuje měřit, kolikrát je jedna varianta větší či menší než jiná

# Subjekt rozhodování

- Rozhodovatel; volí variantu řešení určenou k realizaci
  - **Jednotlivec** – individuální rozhodování; autoritativní, konzultativní
  - **Skupina** – kolektivní rozhodování, participativní rozhodování; hlasování, konsensus
- Statutární (formální) vs. skutečný (neformální) rozhodovatel
  - Možné delegování rozhodovací pravomoci v určité věci; statutární rozhodovatel rozhodnutí skutečného rozhodovatele pouze signuje



# Objekt rozhodování

- Část organizace, v níž byl problém formulován, stanovil se cíl řešení a již se rozhodování týká:
  - Výrobní program
  - Tržní orientace
  - Organizační uspořádání
  - Inovace
  - Financování rozvoje firmy

# Varianty rozhodování

- **Varianta** – možný způsob jednání subjektu rozhodování, který má vést k řešení problému (splnění stanovených cílů)
  - Nalézt nejen osvědčené varianty, ale tvůrčím způsobem s využitím progresivních metod nacházet varianty nové
  - „rozhodovací pole“ (soubor variant řešení problému) co nejkomplexnější
- **Důsledky** – předpokládané dopady, účinky jednotlivých variant vzhledem ke kritériím hodnocení
  - kvantitativní kritéria - lze stanovit hodnotu

# Stavy světa, scénáře

- Budoucí vzájemně se vylučující situace, které mohou nastat při a po realizaci varianty a které ovlivňují důsledky této varianty vzhledem k některým kritériím
  - budoucí poptávka není známa s jistotou  $\Rightarrow$  její hodnoty (nízká, střední, vysoká) představují možné stavy světa
- Soubor stavů světa musí být úplný (musí být pokryty veškeré možné budoucí stavy)
- Větší počet takových faktorů (faktory rizika, nejistoty) – stavy světa jsou dány jejich možnými kombinacemi
- Hraji významnou úlohu při rozhodování za rizika a nejistoty

# Klasifikace rozhodovacích problémů

- Podle míry složitosti a možnosti tvorby postupu řešení problému
  - Dobře a špatně strukturované problémy
- Podle míry informovanosti o stavech světa a důsledcích jednotlivých variant řešení problému vzhledem k jednotlivým kritériím hodnocení
  - Rozhodování za jistoty; rizika; nejistoty

# Dobře strukturované problémy

- Algoritmizované, programované:
  - zpravidla opakovaně řešené, existují rutinní postupy řešení
  - Obvykle kvantifikovatelné proměnné, jediné kvantitativní kritérium hodnocení
- Příklady:
  - vytížení výrobní linky
  - obsazení jednotlivých strojů pracovníky
  - stanovení velikosti objednávky materiálu (dávky)

# Špatně strukturované problémy

- Zpravidla nové, neopakovatelné; typické na vyšších stupních řízení. Řešení vyžaduje tvůrčí přístup, rozsáhlých znalostí, zkušenosti a intuice, neexistují standardní procedury
- Charakteristiky:
  - existence více faktorů ovlivňujících řešení, některé z nich nejsou známy, pouze část je kvantifikovatelná, existují mezi nimi složité a proměnlivé vazby
  - Náhodnost změn (technologické, ekonomické, sociální okolí)
  - Existence většího počtu kritérií, některá jsou kvalitativní
  - Obtížná interpretace informací potřebných pro rozhodnutí
- Příklady: vytvoření společného podniku, organizační struktura, inovace

# Rozhodovací problémy podle úrovně řízení



# Rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty

- **za jistoty** - víme s jistotou, který stav světa nastane a jaké budou výsledky variant
- **za rizika** - známe pravděpodobnosti stavů světa
- **za nejistoty** - neznáme ani pravděpodobnosti stavů světa
- **za neurčitosti** - neznáme možné stavy světa ani důsledky variant
- **za konfliktu** - existuje protihráč (teorie her)



# Rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty

- operativní úroveň řízení - často rozhodování za jistoty (kratší časový horizont)
- vrcholové řízení - typické rozhodování za rizika a nejistoty
- většina rozhodovacích procesů - směs prvků jistoty, rizika a nejistoty

# Faktory rizika (nejistoty)

- ovlivňují důsledky rozhodnutí (tržní poptávka, prodejní a nákupní ceny, mzdy, úrokové sazby, měnové kursy, legislativa...)
- Nejistota - nemožnost spolehlivě stanovit hodnoty rizikových faktorů  $\Rightarrow$  odchylky od předpokládaných výsledků:
  - žádoucí (nižší náklady, vyšší obrát, ...)
  - nežádoucí (vyšší náklady, ...)

# Další typy rozhodovacích procesů

- individuální vs. kolektivní /skupinové
- statické vs. dynamické
- jednostupňové vs. vícestupňové
- jednokriteriální vs. vícekriteriální
- strategické vs. taktické vs. operativní
- nekonfliktní vs. konfliktní
- podle tvorby variant: konečný vs. prakticky nekonečný počet vygenerovaných variant

# Racionálně-ekonomický model rozhodování

- systematické vyhledávání optimálních řešení, maximalizace zisku:
  - znalost všech variant vedoucích k dosažení cíle
  - znalost všech důsledků těchto variant
  - schopnost kvantitativního stanovení užitku
  - volba nejlepší varianty (s nejvyšším užitekem)
- princip optimalizace
- model: analytický, normativní

# Administrativní model

- Objekt rozhodování a jeho vztahy k okolnímu prostředí jsou natolik složité, že komplexní poznatelnost je nereálná
  - omezený rozsah informací
  - omezené schopnosti řešení problémů, vytváření zjednodušených modelů
  - neúplný výčet variant a jejich důsledků
  - volba první dostatečně dobré varianty
- deskriptivní model

# Racionálně-ekonomický vs. administrativní model

Předpoklad	Model	
	racionálně-ekonomický	administrativní
racionalita rozhodovatele	dokonalá	omezená
disponibilní informace	úplné	neúplné
volba rozhodnutí	optimalizace	satisfakce
typ modelu	normativní	deskriptivní

# Kvalita rozhodování

- nelze posuzovat podle jednotlivých případů
  - výsledky leckdy mají kvalitativní charakter
  - výsledky jsou závislé na faktorech rizika a nejistoty, které rozhodovatel nemá zcela pod kontrolou
- posuzovat podle určitých charakteristik rozhodovacích procesů – kvalitní rozhodování vede z dlouhodobého hlediska k lepším hospodářským výsledkům
- dobrý manažer – většina rozhodnutí správná

# Vliv na kvalitu rozhodovacích procesů

- správné stanovení cíle řešení, soulad s cíli a hodnotovým systémem organizace
- množství a kvalita dostupných informací
- uplatnění nástrojů a poznatků teorie rozhodování
- kvalita projektu řešení rozhodovacího problému
- kvalita řízení rozhodovacího procesu



# Bariéry rozhodování

- brání dosažení žádoucí kvality řešení rozhodovacích problémů
- zdroje bariér:
  - subjekt rozhodování a ostatní účastníci řešení rozhodovacího procesu
  - organizační jednotka, která řídí proces rozhodování
- zvyšování kvality rozhodovacích procesů: oslabování či odstraňování bariér

# Subjektivní bariéry rozhodování

- omezená schopnost zpracovávat informace
- omezený rozsah poznání
- omezená schopnost formulovat a řešit složité rozhodovací problémy
- omezená schopnost internalizace systému hodnot (ztotožnění se systémem hodnot)
- opakování neefektivních řešení (opakované pokusy o záchranu ztrátové firmy, ...)

# Objektivní bariéry rozhodování

- nedostatečná kvalita informační základny (hlavně pro vrcholové řízení a rozhodování)
- nepružnost organizační struktury (obtížné vytváření dočasných týmů)
- velký počet stupňů v hierarchii řízení
- nepřesnost a nejasnost vymezení rozhodovacích pravomocí

# Informace pro rozhodování

- rozhodovací proces lze chápat jako proces shromažďování a transformace vstupních informací do výstupních, zahrnující interpretaci těchto informací
- znalosti, zkušenosti a úsudek rozhodovatele jsou nezbytné pro:
  - efektivní sběr informací
  - určení vhodného rozsahu informací
  - správnou interpretaci získaných informací

# Stanovení rozsahu informací

- s růstem celkového objemu informací klesá jejich mezní (marginální) užitek
- mezní náklady dodatečných informací s růstem jejich objemu rostou (nejprve se využívají snadno dostupné zdroje, později méně dostupné a dražší zdroje)
- existuje optimální rozsah informací, při němž je rozdíl mezi užitekem a náklady na získání informací maximální

# Faktory ovlivňující rozsah potřebných informací

- **významnost** rozhodnutí – závažnější rozhodnutí vyžadují větší rozsah a kvalitu informací
- **reversibilita** rozhodnutí – čím nevratnější je rozhodnutí, tím důležitější je vyvarovat se chyb
- požadovaná **přesnost a detailnost** informací – závislá na citlivosti variant na změnu určitých faktorů
- **dostupnost** informací – závisí na zdrojích, mezních nákladech apod.

# Faktory ovlivňující rozsah potřebných informací

- **časový tlak** – ztráty vyvolané odkladem rozhodnutí mohou být vyšší než přínosy dodatečných informací
- **disponibilní zdroje** – počítačové kapacity, analytičtí pracovníci
- **styl, znalosti a dovednosti rozhodovatele** – při optimalizaci vyšší nároky na informace než při satisfakci, kvantitativní metody náročnější na objem informací atd.

# Subjektivní faktory

- tendence ke strukturování problémů ve světle vlastní zkušenosti
- sklon k vyhledávání informací, které jsou v souladu s vlastním chápáním rozhodovacího problému
- často hledání dostatečného nebo uspokojivého vysvětlení místo vysvětlení pravděpodobného
- angažovanost pro určitou variantu řešení snižuje objektivitu chápání a hodnocení ostatních variant