

8. Rozhodovací procesy

8.1 Podstata rozhodování

“ *Rozhodovací procesy znamenají jednu z nejdůležitějších činností manažerů. Každé postupné (sekvenční) manažerské funkce je společné, že jí prostupují tři (3) tzv. průběžné manažerské funkce, nazývané 1) analyzování řešených problémů, 2) rozhodování a 3) realizace rozhodnutí. Rozhodování je nedílnou složkou postupných manažerských funkcí. Nejvýrazněji se snad uplatňují v plánování, kdy tvorba plánu představuje velké množství důležitých rozhodnutí.* ”

Všichni **manažeři** na všech řídicích úrovních dělají **rozhodnutí**. Některá z nich jsou **strategického** charakteru a **ovlivňují zásadním způsobem** prosperitu nebo přežití organizace, jiná mohou být **zdánlivě nevýznamná**. Všechna rozhodnutí však mají na výkonnost organizace určitý **vliv**. Je proto důležité, aby manažeři **rozvíjeli své schopnosti rozhodování**.

Rozhodovací procesy chápeme jako **procesy řešení rozhodovacích problémů**, tj. problémů s více (**alespoň dvěma**) variantami řešení.

Problémy s jediným řešením nejsou rozhodovacími problémy v pravém slova smyslu.

Problémy bychom mohli **obecně vymežit** existencí **rozdílu** či **odchytky** mezi **žádoucím** stavem (standardem, normou, tím, co má být) určité složky okolí rozhodovatele a jejím **skutečným stavem**. Přirozeně musí jít o **diferenci nežádoucí**, tj. skutečný stav je horší než stav žádoucí. **Žádoucí stav** může přitom vycházet z určitých minulých zkušeností (např. určitá výše rozpracované výroby, která se v minulosti osvědčila).

Rozhodování, resp. rozhodovací procesy, probíhající na **různých úrovních** řízení organizací, mají **dvě stránky**, a to stránku **meritorní** (věcnou, obsahovou) a stránku **formálně-logickou** (procedurální).

Meritorní stránka odráží **odlišnosti** jednotlivých rozhodovacích procesů, resp. jejich typů. V závislosti na své obsahové náplni se jistě **vzájemně liší**:

- rozhodování o **výrobním programu**,
- rozhodování o **kapitálových investicích**,
- rozhodování o **uvedení výrobku na trh**,
- rozhodování o **organizačním uspořádání firmy**,

- rozhodování o **vytvoření společného podniku**,
- rozhodování o **výběru pracovníků** na určitá místa atd.

8.2 Struktura rozhodovacích procesů

Náplň rozhodovacích procesů zpravidla **dělíme** do určitých **logických bloků** – etap. Velmi často se používá dělení do **sedmi (7) etap** následovně:

- 1) **identifikace rozhodovacího problému,**
- 2) **analýza a formulace problému,**
- 3) **tvorba variant řešení,**
- 4) **stanovení kritérií hodnocení variant, stanovení důsledků variant,**
- 5) **hodnocení a výběr varianty určené k realizaci,**
- 6) **realizace zvolené varianty.**

1) Identifikace rozhodovacích problémů

Identifikace představuje **první etapu** rozhodovacího procesu, neboť k řešení problému nelze přistoupit dříve, než byl tento problém identifikován. **Podstatou** identifikace je určité **uvědomění** si problému, založené na systematickém získávání, analýze a vyhodnocování informací různého druhu, týkajících se jak firmy, tak i jejího okolí.

Výsledkem je pak rozpoznání určitých **situací** (buď okamžitých, nebo potenciálních, časově do určité míry vzdálených), které mají na firmu negativní dopady a které tedy vyžadují řešení.

Vzhledem k časté složitosti a komplexnosti těchto situací je obvykle užitečné rozčlenit tyto problémové situace do **dílčích problémů (dekompozice rozhodovacího problému)** a stanovit priority jejich řešení.



Společnost TATRA, a. s. mírně zaostává za svými hlavními konkurenty v oblasti produkce vojenských a speciálních vozidel (podvozky s konfigurací náprav 4x4, 6x6 a 8x8, s krátkou, střední nebo dlouhou kabinou) a musí čelit silné konkurenci na domácím trhu, což představuje největší hrozbu a problém do budoucna.

2) Analýza a formulace problému

Náplní této etapy je **blížejší poznání** problémové situace, resp. problému, vyžadujícího řešení. Důležité je především **posoudit**, zda známe příčinu daného problému a pokud ne, zda je znalost této příčiny pro řešení problému podstatná.

U některých problémů jsou jejich **příčiny známé**. U jiných problémů však **nejsou jejich příčiny známé**, avšak jejich stanovení není podstatné, neboť tyto příčiny nemůžeme ovlivňovat (např. u problému růstu cen základních materiálů a energií). U problémů, jejichž příčiny **neznáme**, avšak znalost těchto příčin je pro úspěšné řešení **podstatná**, je pak základní součástí analýzy stanovení příčin problému, které jsou klíčem pro řešení.



Hlavním problémem je sílící tlak výrobců RAVO, SCHMIDT, DAIMLER-BENZ, kteří se snaží prosadit na českém trhu s novými řadami dopravních prostředků. Je třeba učinit opatření, kterými bude sílícímu tlaku do budoucna čelit.

3) Tvorba variant řešení

Tvorba variant řešení rozhodovacích problémů (variant rozhodování) je **etapou s vysokými nároky na tvůrčí schopnosti řešitelů**. Snahou by proto mělo být zpracovat co **nejširší** soubor koncepčně **odlišných variant**. Variantu určenou k realizaci (**optimální variantu**) lze totiž **vybrat jediné ze souboru variant**.

K **obohacení** variantnosti při řešení rozhodovacích problémů může přispět především využití **týmové práce** a **skupinové přípravy** rozhodnutí (zapojení více pracovníků s odlišnou profesní orientací, informačním vybavením aj.), což vede k uplatnění odlišných názorů a přístupů k řešení problému.

Dále to mohou být aplikace **metod podporujících tvorbu variant** (brainstorming; morfologická analýza), uplatnění modelové a výpočetní techniky u určitých typů problémů aj.



Existují možnosti zaměřit se pouze na vojenské dopravní prostředky, kooperace se zahraničními výrobci, inovace stávajících dopravních prostředků, vývoj zcela nových dopravních strojů s novým užitím, snaha o prosazení TATRY, a. s. u domácích odběratelů (státní správa), radikální změna cenové politiky, marketingová podpora produkce TATRY, a. s.

4) Stanovení kritérií hodnocení variant

Předpokladem **hodnocení variant** a volby varianty určené k realizaci je **formulace kritérií hodnocení**. Tato kritéria představují **hlediska** zvolená **rozhodovatelem**, která

slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých variant pokud jde o dosažení stanovených cílů.

Kritéria hodnocení mohou být buď **1) kvantitativní**, nebo **2) kvalitativní**. U **kvantitativních** kritérií jsou jejich hodnoty vyjádřeny **číselně** (zpravidla ekonomická a finanční kritéria ukazatelového typu, jako je např. zisk, rentabilita, likvidita aj.). **Kvalitativní** kritéria **nelze** vyjádřit **číselně**, takže důsledky variant vzhledem k těmto kritériím lze vyjádřit pouze **slovně**.

Kritéria pro hodnocení variant rozhodovacího problému by měla splňovat určité **požadavky**. Mezi ně patří **především**:

- **úplnost** (soubor kritérií by měl umožnit posoudit a zhodnotit všechny přímé i nepřímé, pozitivní i negativní důsledky variant) a
- **neredundance** (každý aspekt by měl vcházet do hodnocení pouze jednou).



Užití běžného marketingu je pro TATRU, a. s. velmi omezené s ohledem na strukturu odběratelů, kooperace, odchod z trhu problém zcela neřeší, největšího přínosu je možné dosáhnout inovací, novou výrobou či prosazením produkce u významných domácích odběratelů.

5) Hodnocení a výběr varianty určené k realizaci

Smyslem této etapy je **výběr takové varianty** řešení, která **splňuje nejlépe cíle řešení**. Proces hodnocení variant je zpravidla **dvoufázovým** procesem. V **první fázi** se vylučují **nepřípustné varianty**, tj. varianty, které **nesplňují** některé cíle řešení rozhodovacího problému, resp. varianty překračující určité omezující podmínky. V **druhé fázi** pak probíhá posuzování celkové **výhodnosti přípustných variant**, jehož výsledkem je buď určení **celkově nejvýhodnější (optimální) varianty**, nebo stanovení tzv. **preferenčního uspořádání variant**, tj. jejich seřazení podle celkové výhodnosti od varianty nejlepší až po variantu nejhorší.

Stanovení celkově nejvýhodnější varianty, resp. jejich preferenčního uspořádání, může být buď výsledkem **expertního posuzování** předností a nedostatků jednotlivých variant a jejich vzájemného srovnávání; nebo **výsledkem** uplatnění **metod vícekritériálního hodnocení**.

Tyto metody předpokládají určit nejprve **váhy kritérií**, vyjadřující odlišnou relativní důležitost jednotlivých kritérií a dále pak dílčí ohodnocení variant vzhledem k jednotlivým kritériím.



Rozhodnutí – stanovení priority managementem společnosti TATRA, a. s. do budoucna; snaha o prosazení se u významných domácích odběratelů; těžební společnosti, armáda, správa a údržba silnic, ČD.

6) Realizace zvolené varianty

Tato etapa se svojí povahou liší od předchozích etap, založených na myšlenkových pochodech zpracování informací tím, že nyní jde o **fyzickou realizaci** (implementaci) zvoleného **řešení**, např. vybudování nové výrobní linky, zavedení nového organizačního uspořádání, vývoj nového výrobku či technologie, vytvoření společného podniku s vybraným partnerem aj. **Kvalita realizační etapy** je stejně **důležitá** jako kvalita všech předchozích etap. **Nekvalitní realizace** může zcela **znehodnotit přínosy** zvolené varianty, na druhé straně však sebelepší realizace nemůže odstranit chyby a nedostatky provázející předchozí etapy, které vedly k volbě nevhodné a špatně zpracované varianty.



Předváděcí akce pro zmiňované potenciální odběratele produkce, možnost splácení odebraných speciálních strojů, speciální individuálně upravená cenová politika společnosti, možnost pronájmu a vyzkoušení vojenské a speciální techniky.

8.3 Dobře a špatně strukturované problémy

Členění rozhodovacích problémů, resp. procesů, na **dobře** a **špatně** strukturované, z hlediska jejich **složitosti** a možnost algoritmicizace, představuje jednu ze **základních klasifikací**.

Dobře strukturované rozhodovací problémy

(označujeme je též jako **jednoduché**, programovatelné, resp. algoritmicizovatelné) se zpravidla **opakovaně řeší** na **operativní** úrovni řízení a existují pro ně **rutinní postupy** řešení. Pro tyto problémy je charakteristické, že **proměnné**, které se v nich vyskytují, lze vesměs **kvantifikovat** a mají zpravidla **jediné** kvantitativní kritérium **hodnocení**. Jako příklad dobře strukturovaných problémů lze uvést rozhodování o vytížení výrobní linky, obsazení jednotlivých strojů pracovníky, stanovení velikostí objednávků materiálu aj.

Špatně strukturované rozhodovací problémy

jsou problémy řešené zpravidla na **vyšších úrovních řízení**, které jsou svým charakterem vždy do určité míry **nové** a **neopakovatelné**. Řešení těchto problémů

vždy vyžaduje **tvůrčí přístup**, využití **rozsáhlých znalostí**, **zkušeností** a **intuice**, přičemž zde **neexistují standardní** procedury jejich řešení.

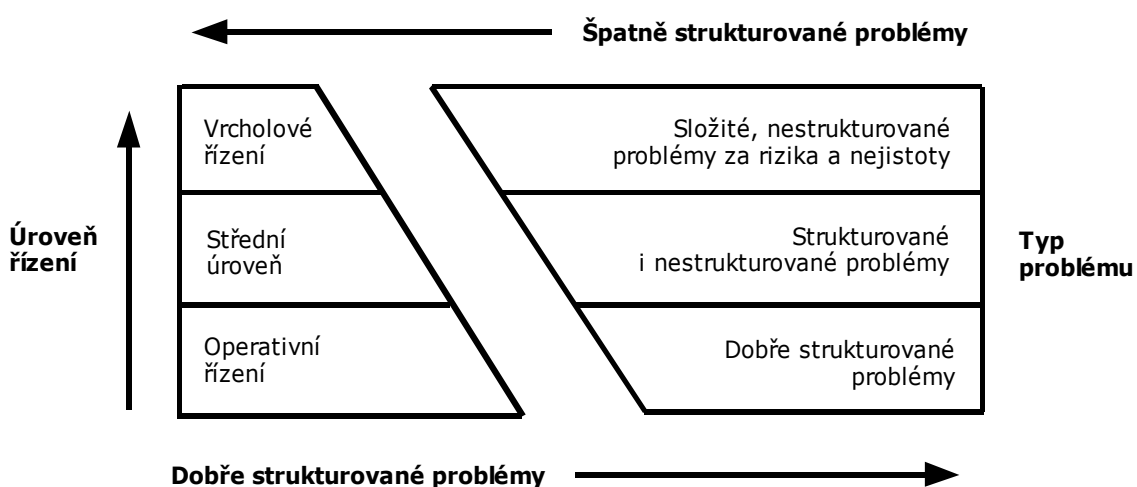
Pro **špatně strukturované rozhodovací problémy** je **vlastní**:

- **existence většího počtu faktorů ovlivňujících řešení** daného problému jak uvnitř firmy, kde se problém řeší, tak i v jejím okolí); některé z těchto faktorů **nejsou přesně známy**, pouze část je kvantifikovatelná a existují mezi nimi **složitá** a proměnlivé **vazby**,
- **náhodnost změn některých prvků okolí firmy**, kde řešení problému probíhá (náhodné změny technologického, technického, ekonomického a sociálního okolí),
- **existence většího počtu kritérií hodnocení variant řešení**, z nichž některá jsou kvalitativní povahy,
- **obtížná interpretace informací** potřebných pro rozhodnutí a proměnných popisujících okolí.

Jako **příklady špatně strukturovaných rozhodovacích problémů** lze uvést rozhodování o **vytvoření společného podniku**, rozhodování o **organizační struktuře**, rozhodování o **výrobních a technologických inovacích** aj.

Zastoupení dobře a špatně strukturovaných rozhodovacích problémů podle jednotlivých úrovní řízení ukazuje obrázek 8.1.

Je třeba poznamenat, že dobře a špatně strukturované problémy, tak jak jsme je definovali, představují spíše určitou abstrakci, resp. konce pestré palety rozhodovacích problémů řešených v hospodářské praxi.



Obrázek 8.1 – Typy rozhodovacích problémů podle úrovně

8.4 Rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty

Toto členění rozhodovacích procesů vychází z **míry informací o budoucích hodnotách faktorů**, ovlivňujících důsledky variant rozhodování (tzv. stavy světa, resp. scénáře), a tím tedy i z míry informací o těchto důsledcích.

V případě **úplné informace**, tzn. že rozhodovatel ví s **jistotou**, který stav **nastane** a jaké budou důsledky variant, mluvíme o **rozhodování za jistoty**.

Pokud rozhodovatel zná **možné budoucí situace**, které mohou nastat a tím i **důsledky variant při těchto stavech**, a současně zná i **pravděpodobnosti těchto stavů**, pak jde o **rozhodovací proces za rizika**.

Pokud **nejsou** rozhodovateli známy **pravděpodobnosti jednotlivých stavů**, jde o **rozhodování za nejistoty**.

Postoj rozhodovatele k riziku

Při rozhodování za rizika a nejistoty, a to zvláště ve fázi **hodnocení variant** a výběru varianty určené k realizaci, hraje významnou roli **postoj rozhodovatele k riziku**.

Rozhodovatel (**manažer**, podnikatel) může mít **bud'**:

- **averzi k riziku,**
- **sklon k riziku, nebo**
- **neutrální postoj k riziku.**

Rozhodovatel s averzí k riziku se snaží vyhnout volbě značně **rizikových variant** a vyhledává **málo rizikové varianty**, které se značnou jistotou zaručují dosažení výsledků, které jsou pro něj přijatelné.

Rozhodovatel se sklonem k riziku naopak vyhledává **značně rizikové varianty** (které mají naději na dosažení zvláště dobrých výsledků, ale jsou spojeny i s **vyšším nebezpečím špatných výsledků**, resp. ztrát) a preferuje je před variantami málo rizikovými.

U **rozhodovatele s neutrálním postojem k riziku** jsou averze a sklon k riziku ve vzájemné **rovnováze**.

Postoj rozhodovatele k riziku patří k jednomu ze **základních pojmů teorie rozhodování** za rizika a nejistoty. Jeho definice je založena na chování rozhodovatele

v situaci, kdy má možnost volby mezi dvěma variantami, z nichž jedna je riziková a druhá neriziková.