

Manažérske rozhodovanie

Rozhodovacie procesy v podniku
Prednáška č. 1



Zuzana Hajduová

Základné pojmy a poznatky manažérskeho rozhodovania

- **rozhodovanie** = najvýznamnejšia aktivita, ktorú manažéri v podniku realizujú
- jadro riadenia podniku
- **2 stránky rozhodovania:**
 - **meritórna** (vecná, obsahová) odráža odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesov
 - **formálno-logická** (procedurálna) rozhodovacie procesy spája určitý postup riešenia

teória rozhodovania

- **teória utility (úžitku)** – predmetom je celkové ohodnotenie variant v prípade väčšieho počtu kritérií v hodnotení
- **sociálno-psychologická teória rozhodovania** – zameraná na subjekt, ako jedného zo základných prvkov rozhodovacích procesov
- **kvalitatívne orientovaná teória rozhodovania** – založená na aplikácií matematických modelov a metód pri riešení rozhodovacích modelov

Normatívne a deskriptívne teórie rozhodovania

- **normatívne teórie**

- zamerané na poskytnutie návodu, ako riešiť rozhodovacie problémy, aké modely a akým spôsobom ich používať
- tvorba určitých noriem riešenia rozhodovacích procesov

- **deskriptívne teórie**

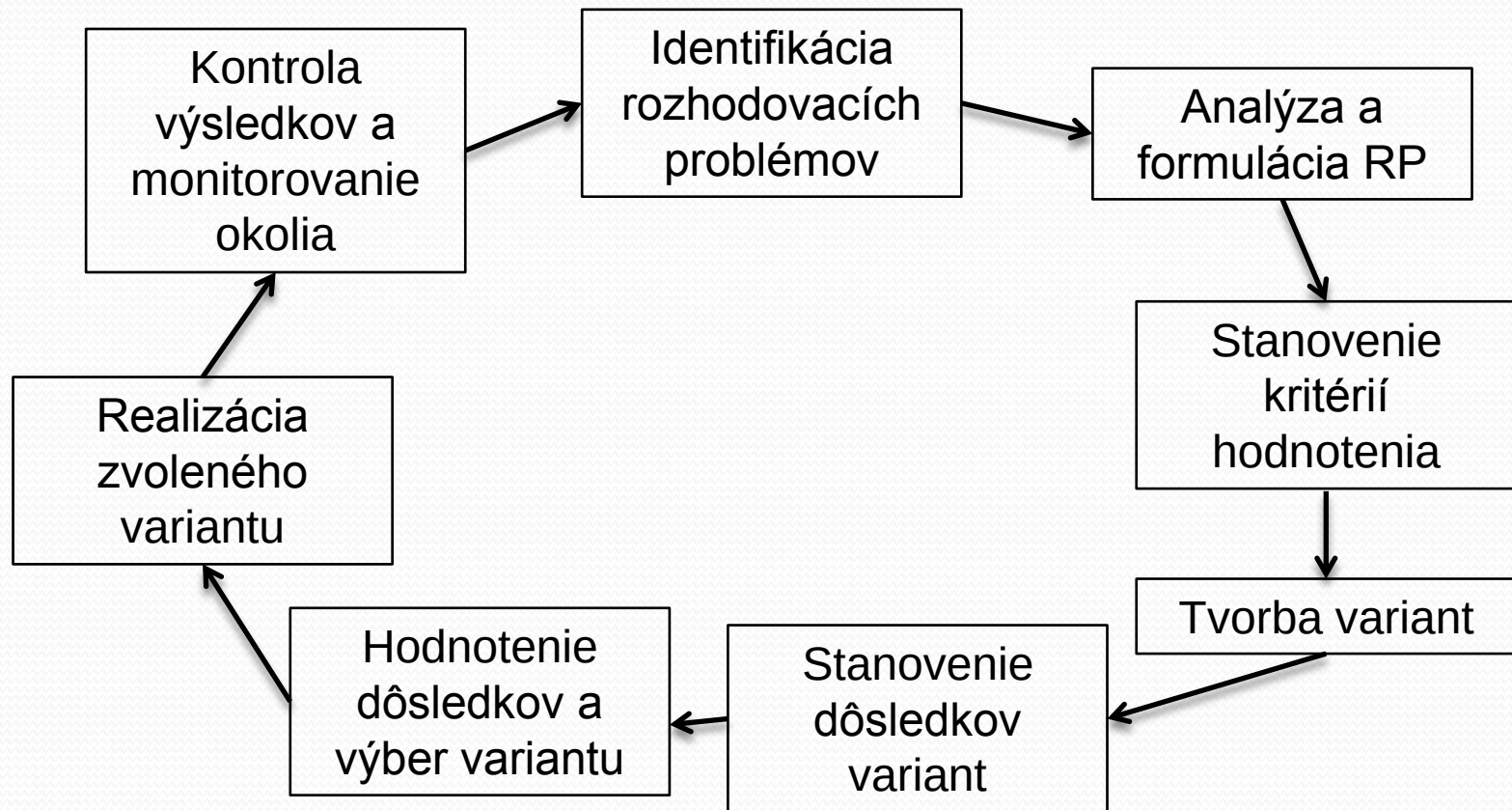
- zamerané na prebiehajúce rozhodovacie procesy
- získavanie poznatkov o tom, ako rozhodovať

rozhodovacie procesy a rozhodovacie problémy

- **rozhodovacie procesy** – procesy riešenia rozhodovacích problémov
- **rozhodovacie problémy** – diferenciácia (odchýlky) medzi žiaducim stavom (štandardom, normou, plánom) určitej zložky okolia rozhodovateľa a ich skutočným stavom
- žiaduci stav vychádza z určitých **minulých skúseností**
- žiaduce stavy sú stanovené **plánom**

Štruktúra rozhodovacích procesov

- Cyklický charakter etáp rozhodovacích procesov



Prvky rozhodovacieho procesu

- **cieľ rozhodovania**

- určitý stav podniku, resp. jeho okolia, ktorý sa má riešením rozhodovacieho problému dosiahnuť

- **kritéria hodnotenia**

- hľadiská zvolené rozhodovateľom, ktoré slúžia k posudzovaniu výhodnosti jednotlivých variant rozhodovania z hľadiska ich dosiahnutia, resp. stupňa plnenia čiastkových cieľov riešeného rozhodovacieho problému

- **subjekt rozhodovania**

- Subjekt, ktorý rozhoduje resp. volí variantu určenú k realizácii (jednotlivec, skupina ľudí – orgán)

- **objekt rozhodovania**

- oblasť organizačnej jednotky, v rámci ktorého sa problém formuloval, stanovil sa cieľ a jeho riešenie, ktorého sa rozhodovanie týka

- **varianty rozhodovania a jeho dôsledky**

- možný spôsob jednania rozhodovateľa, ktorý ma viesť k riešeniu problému, resp. k splneniu stanovených cieľov
- dôsledky chápeme ako predpokladané dopady, resp. účinky variant na objekt rozhodovania alebo na jeho okolie

- **stavy sveta**

- budúce vzájomne sa vylučujúce situácie, ktoré môžu po realizácii variantu rozhodovania nastať a ktoré ovplyvňujú dôsledky tejto varianty vzhľadom k niektorým kritériám hodnotenia

Spôsoby rozhodovania

- **Rozhodovania v podmienkach istoty**

- subjekt rozhodovania (manažér) je plne informovaný o probléme, ktorý je predmetom rozhodovania, pozná všetky alternatívy riešenia a dôsledky uplatnenia každej alternatívy, ako aj stav okolia. Úlohou rozhodovateľa je zvoliť alternatívu, ktorá má najvyššiu úžitkovú hodnotu

- **Rozhodovania v podmienkach rizika**

- subjekt rozhodovania môže určiť iba druh problému, ktorý je predmetom rozhodovania a pravdepodobný efekt uplatnenia jemu známych alternatív riešenia. Sú známe alternatívy riešenia a ich úžitkovosť pri jednotlivých stavom okolia. Nevie sa, ktorý z týchto stavov nastane, čo vnáša riziko do rozhodovania.

• Rozhodovania v podmienkach neurčitosti

- Sú známe možné alternatívy a ich výsledky pri jednotlivých stavoch okolia. Neurčitosť je v tom, že nie je známa pravdepodobnosť výskytu možných stavov okolia a ani ich nemôžeme odhadnúť. Je to vtedy, keď nemožno určiť dôsledky voľby riešenia ani na základe pravdepodobných charakteristík.

typy rozhodovacích procesov

- **v závislosti od subjektu**
 - procesy s individuálnym subjektom rozhodovania
 - Procesy s kolektívnym subjektom rozhodovania
- **podľa počtu kritérií**
 - procesy s jedným kritériom hodnotenia
 - procesy s viacerými kritériami hodnotenia
- **podľa riadiacej úrovne**
 - strategické
 - taktické
 - operatívne

- **podľa dôsledkov rozhodovania**
 - konfliktné rozhodovacie procesy
 - nekonfliktné rozhodovacie procesy
- **podľa spôsobov tvorby variantov**
 - rozhodovacie procesy, pri ktorých sa varianty tvoria tvorivou činnosťou, väčšinou neformalizovanou činnosťou
 - rozhodovacie procesy, pri ktorých sú varianty generované pomocou matematických modelov

Racionálne ekonomický a administratívny model rozhodovania

- Teória rozhodovania rozlišuje dva modely:
 - **Racionálne – ekonomický model**
 - normatívny model, ktorý uplatňuje ekonomicky racionálny človek v snahe vyhľadať najlepšie možné riešenie rozhodovacích problémov, tzn. uplatňuje princíp optimalizácie
 - **Administratívny model**
 - Deskriptívny model, ktorého základom je uplatňovanie princípu satisfakcie (voľba prvého uspokojivého variantu rozhodovania)

Kvalita (racionalita) v rozhodovaní

- kvalitu rozhodovania nie je vhodné posudzovať len podľa skutočne dosiahnutých výsledkov riešenia jednotlivých rozhodovacích problémov, ale podľa toho, do akej miery spĺňa rozhodovací proces určité požiadavky kvality z hľadiska cieľa jeho riešenia, množstva a kvality využitých informácií, kvality vytvorených a hodnotených variant, miery uplatnenia poznatkov, metód a nástrojov teórie rozhodovania



Ďakujem za pozornosť