

## 5 ROZHODOVACIE PROCESY

---

Rozhodovanie je prakticky každodennou činnosťou človeka. Rozhodujeme sa o riešení niekedy drobných nepodstatných inokedy veľmi dôležitých problémoch. Rozhodovanie je jadrom manažmentu. Rozhoduje sa o cieľoch, o postupoch, o tom, ako reagovať na zmeny, na vzniknuté problémy. Každý, kto rozhoduje, sa usiluje o to, aby prijaté rozhodnutie čo najlepšie odrážalo východiskové podmienky, stavy a vývoj okolia a najmä, aby čo najefektívnejšie prispelo k dosiahnutiu stanovených cieľov.

### 5.1 Teoretické východiská rozhodovania

Stále väčšia zložitosť a komplexnosť riešených problémov stavia nové požiadavky na zovšeobecnenie vhodných metód, postupov a techník pre účinné riešenie zložitých rozhodovacích situácií, čo klade nároky na ďalší rozvoj teórie rozhodovania a využitie jej výsledkov v manažérskej praxi. Základné smery v teórii rozhodovania:

- a) *normatívna teória rozhodovania* sa snaží hľadať všeobecné zákonitosti, princípy a metódy rozhodovania, teda odporúča, ako by sa malo rozhodovať,
- b) *deskriptívna teória rozhodovania* skúma aké zásady, postupy a metódy rozhodovania uplatňujú efektívne organizácie.

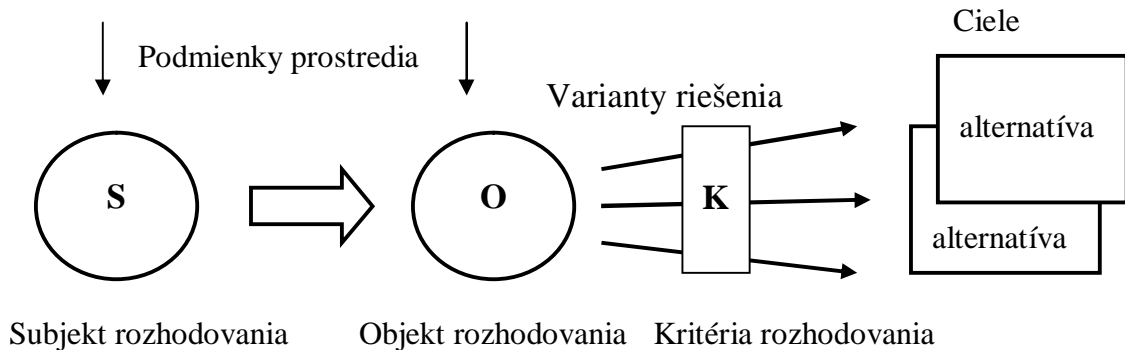
V súčasnosti, najmä s ohľadom na rastúce zmeny vo vonkajšom i externom prostredí, sa obidva smery navzájom prelínajú a dopĺňajú.

Proces rozhodovania tvorí ucelený systém, charakterizovaný jeho nasledujúcimi súčasťami (obr. 7):

- § *rozhodovací problém* – je odrazom existencie podstatnej odchýlky medzi žiaducim stavom (želaným, plánovaným, stanoveným normou) určitej sledovanej veličiny alebo zložky prostredia (objektu rozhodovania) a jej skutočným stavom, pri čom táto odchýlka vyžaduje riešenie,
- § *rozhodovacia situácia* – je daná **objektom rozhodovania** (organizácia, jej súčasť, vybraný proces či operácia a pod.), **stavom (vývojom) podmienok interného a externého prostredia** (viac či menej známe faktory ale aj neurčité udalosti), ktoré spôsobujú odchýlku od žiadaného stavu, **stanoveným cieľom** (prípadne jeho alternatívami), **kritériami, variantmi riešenia**, niekedy sa za prvok rozhodovacej situácie považujú aj dôsledky možných rozhodnutí (Terek, 2007),
- § *rozhodovací proces* – proces voľby medzi viacerými možnými riešeniami (užšie poňatie, hľadanie a výber vhodných variantov riešenia vzniknutého problému),
- § *variantnosť riešenia* – možnosť viacerých rôznych riešení, vyhovujúcich daným kritériám, ich posudzovanie aj podľa možných negatívnych dôsledkov (analýzy rizika ich uplatnenia).

## Typy rozhodovacích procesov

Rozhodovacie problémy môžu mať rôznu podobu, štruktúru, dôležitosť či náročnosť na riešenie. Pre každý z problémov môže byť vhodný iný prístup, iné konkrétne postupy. Tomu odpovedajú určité typy rozhodovania.



Obr. 7 Rozhodovací problém a rozhodovacia situácia

Pre zjednodušenie ich môžeme rozdeliť podľa niektorých znakov či kritérií, napr. podľa spôsobu rozhodovania, podľa zapojenia viacerých na riešení problému, podľa zložitosti, podľa miery informovanosti o budúcich hodnotách faktorov podstatne ovplyvňujúcich výsledok rozhodovania atď. Väčšina učebníc manažmentu uvádza nasledujúce členenie:

- podľa štruktúrovanosti rozhodovacieho problému a postupu riešenia – programované rozhodovanie, neprogramované rozhodovanie,
- podľa informovanosti subjektu o rozhodovacej situácii – rozhodovanie v podmienkach istoty, v podmienkach rizika, v podmienkach neurčitosti<sup>1</sup>,
- podľa počtu riešiteľov – individuálne rozhodovanie a skupinové (tímové) rozhodovanie,
- podľa úrovne riadenia a časového rozpätia medzi prijatím a realizáciou rozhodnutia – strategické rozhodovanie na najvyššej úrovni riadenia, operačné rozhodovanie, taktické rozhodovanie,
- podľa funkčnej oblasti – rozhodovanie o výrobe, rozhodovanie o financiách, rozhodovanie o ľudských zdrojoch, rozhodovanie o marketingových aktivitách, o výskumu a vývoji a pod.

Výsledkom riešenia rozhodovacieho problému je **rozhodnutie**, teda stanovenie najvhodnejšieho možného variantu pôsobenia na objekt rozhodovania s ohľadom na cieľ, kritéria a možnosti. Rozhodnutie bude vždy rešpektovať najpriateľnejšiu kombináciu vlastného záujmu a odhadu pravdepodobného stavu (pohybu, zmeny, vývoja) ostatných relevantných podmienok. **Každé rozhodnutie musí mať svoj**

<sup>1</sup> Niektorí autori zamieňajú pojmy „neistota“ a „neurčitosť“. My vychádzame z toho, že riziko je rovnako ako neurčitosť stavom neistoty. V prípade situácie rizika však vieme odhadnúť pravdepodobnosť výskytu, vývoja prípadne aj dôsledkov sledovaných faktorov okolia.

**cieľ (k akému účelu slúži), každé rozhodnutie je spravidla iba jedným z možných variantov, ako k tomuto cieľu dospieť.**

Existujú nekonečné možnosti čiastkových cieľov alebo očakávaní. Snaha o ich zabezpečenie bude silno ovplyvňovať kvalitu rozhodnutia. Sledovaný cieľ v rozhodovacom procese bude obyčajne:

- § **skladbou jednotlivých preferencií,**
- § **kompromisom medzi nimi,**
- § **výsledkom zhodnotenia predpokladaného stavu či vývoja vonkajších podmienok.**

Z toho vyplýva, že na obsah rozhodnutí budú mať vplyv

- a) faktory kontrolovateľné, poznateľné, ovplyvniteľné (napr. hodnota vlastného majetku, podmienky úveru),
- b) faktory nie celkom kontrolovateľné (napr. cena),
- c) faktory nepoznané, nekontrolovateľné (počasie, nový objav a i.).

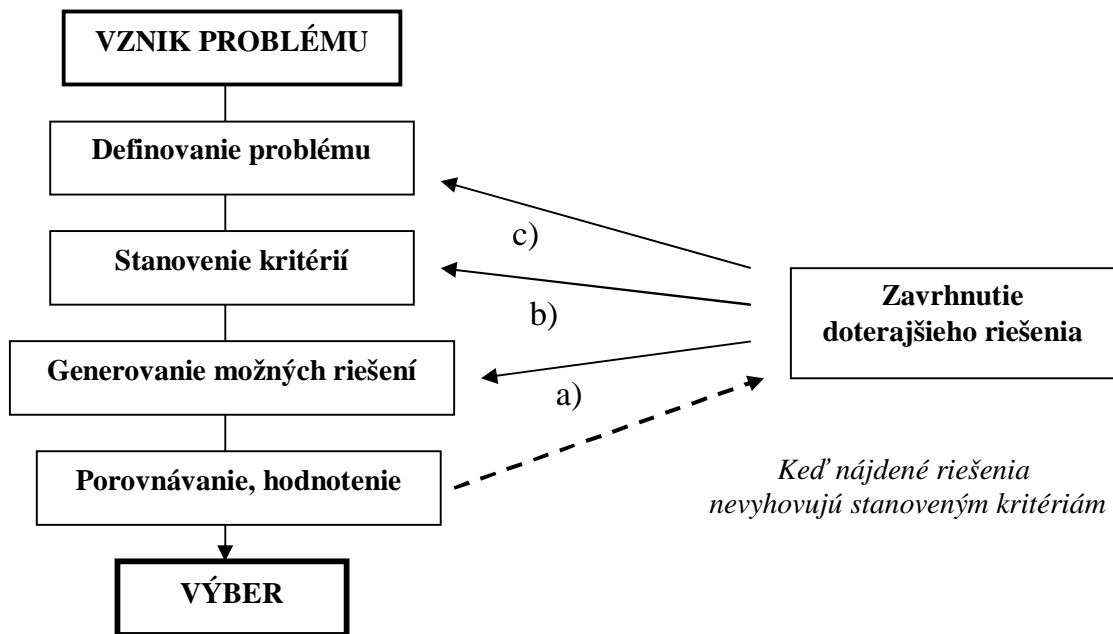
## **5.2 Štruktúra rozhodovacieho procesu**

Rozhodovací proces väčšina autorov rozdeľuje do niekoľkých hlavných skupín krokov (napr.: analytická časť, projektová časť, hodnotiacia časť). Vhodnejšie je použiť t.zv. **rozhodovací algoritmus** (Obr. 8) ako možnú schému rozhodovacej analýzy. V rôznych zdrojoch môžeme nájsť viaceré modely rozhodovacieho procesu. Pre naše potreby považujeme za účelné stanoviť nasledujúci obsah jednotlivých jeho fáz:

- § objavenie sa problému, rozhodnutie o pristúpení k riešeniu problému
- § identifikácia a analýza situácie, analýza problému, jeho príčin (kauzálna analýza), možných dôsledkov v prípade jeho neriešenia,
- § určenie kritérií pre výber vhodného riešenia (všeobecné požiadavky na možné riešenia: musia byť *legálne, etické, ekonomické, realizovateľné*),
- § tvorba (generovanie) možných variantov riešení,
- § hodnotenie možných variantov riešení podľa stanovených kritérií,
- § výber vhodného riešenia,
- § hodnotenie (testovanie) vybraného riešenia – posúdenie jeho pozitívnych i negatívnych dôsledkov,
- § formulácia rozhodnutia, určenie realizátorov, postupov a pod.,
- § implementácia rozhodnutia, sledovanie a prípadná korekcia.

Nižšie uvedený obrázok znázorňuje aj možný postup pre také situácie, keď pôvodne nájdené riešenia nevyhovujú požiadavkám. Potom môžeme postupovať nasledovne:

- a) vrátiť sa k fáze generovania variantov riešenia a pokúsiť sa skúsiť hľadať pre dané podmienky a kritériá iné možné riešenia,
- b) prehodnotiť kritériá, zvážiť, ktoré z nich môžu byť prípadne miernejšie,
- c) predefinovať problém (eventuálne odstúpiť od riešenia problému, vzdať sa cieľa, s uvedením si z toho vyplývajúcich rizík či iných dôsledkov.



Obr. 8 Schéma rozhodovacej analýzy (rozhodovací algoritmus).

Aj keď sa v príprave manažérov klade veľký dôraz práve na zvládnutie rozhodovacích procesov, prevažuje prístup zameraný na zvládnutie jednotlivých metód a techník, pričom trochu stranou zostáva potreba správneho zvládnutia prvých fáz rozhodovania, najmä **analýzy problému**, ktorá sa v praxi zužuje na formuláciu problému.

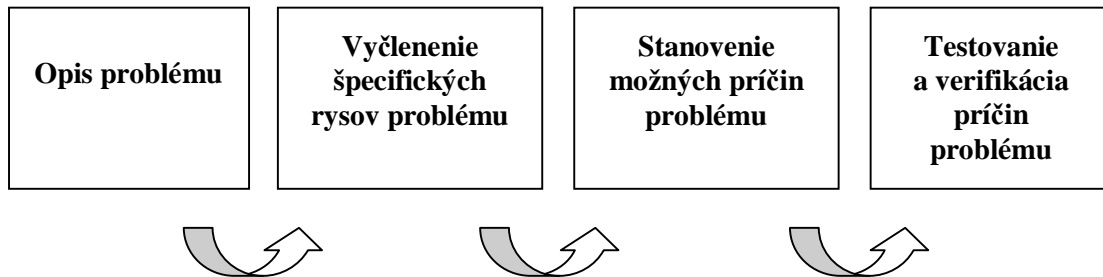
Manažment je často zavalený množstvom zdanlivo zreteľných problémov, kde neide ani tak o ich analýzu, ako o to, ako stanoviť priority pre ich včasné riešenie. Manažéri majú pocit, a často celkom oprávnený, že vedia o aký problém ide, to znamená, že pozornosť sústreďujú na realizačné fázy rozhodovacieho procesu. V mnohých prípadoch, a špeciálne v prípadoch prognózovania a analýzy možných rizikových faktorov alebo symptómov kríz, **nedocenenie analytickej fázy môže znamenať nesprávne posúdenie problému, čo negatívne ovplyvní ďalšie jeho riešenie.**

Stáva sa, že manažment reaguje až na *prejavy problému*, ale jeho *príčiny* ostávajú nepoznané a problém sa môže objaviť v iných súvislostiach a často aj s inými symptómami.

**Analýza problému** znamená hľadať odpovedi na otázky:

- a) Aký problém treba riešiť? Čo sa zmenilo na situácii z obdobia pred vznikom problému? Čo táto zmena môže ohroziť?
- b) Čo je jeho podstatou? Ako táto zmena ovplyvnila fungovanie a ciele riadeného systému?
- c) Prečo je treba tento problém riešiť?
- d) Prečo vznikol? Čo je jeho príčinou?
- e) Čo prispelo k jeho vzniku? Ako bolo možné mu zabrániť?

Pýtanie sa na príčiny problému a na možné následky jeho prípadného neriešenia je obsahom **kauzálnej analýzy**. Jej účelom je predovšetkým poznať možnosti redukcie, eliminácie alebo iné ovplyvnenie príčin problému, pokiaľ možno ešte pred jeho vznikom (Fotr, 2003). Možnú štruktúru kauzálnej analýzy znázorňuje obr. 9.



Obr. 9 Schéma možnej štruktúry kauzálnej analýzy

V prípade zložitejšieho problému je pre manažéra obťažné, aby sám odhalil jeho širšie súvislosti, preto je žiaduce zapojenie viacerých skúsených spolupracovníkov do vzájomnej komunikácie o *identifikácii kauzálneho reťazca* (súboru vzťahov následných príčin) v prípade, že príčiny nie sú známe, a samozrejme v prípade, že to umožní čas.

*Opis problému* znamená nájsť to, čo sa prejavuje negatívne, kde sa to prejavuje, prípadne od kedy a v akom rozsahu. To vyžaduje informácie od ľudí, ktorí symptómy problému bezprostredne zaregistrovali, alebo ktorí pôsobia na problémových miestach.

*Vyčlenenie špecifických rysov problému* predstavuje určenie, čím sa objekt, na ktorom sa prejavuje problém, líši od objektu, na ktorom sa (ešte) problém neprejavuje. Ide teda o získanie informácií potrebných na porovnanie a vymedzenie okruhu možných príčin.

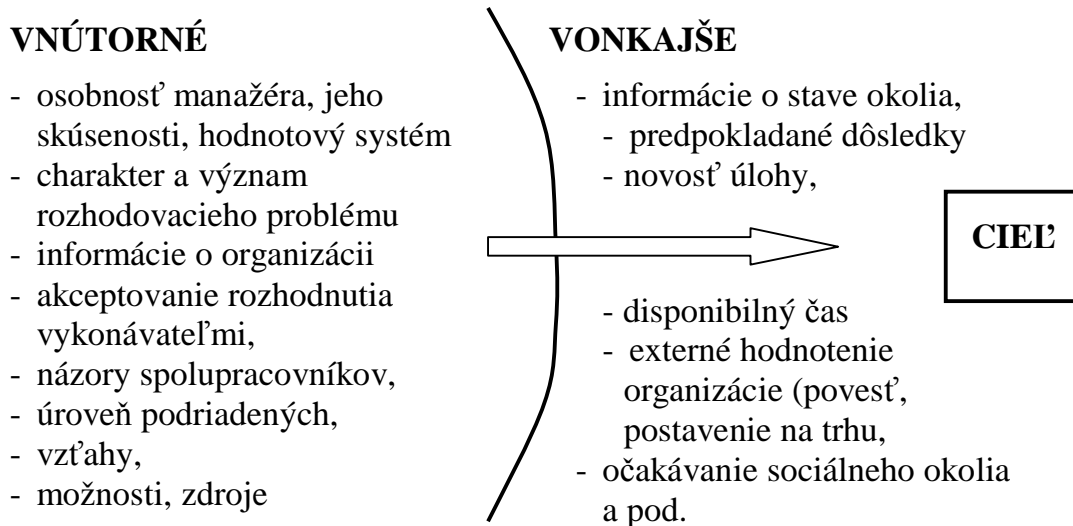
*Stanovenie možných príčin problému* nadväzuje na špecifikáciu problému a predstavuje posudzovanie, aké vzniknuté zmeny môžu byť príčinou problému.

*Testovanie a verifikácia príčin problému* je proces porovnávania jednotlivých aspektov preverovanej novej príčiny s jej registrovanými zjavnými či menej zjavnými následkami.

Jednotlivé kroky kauzálnej analýzy vyžadujú prácu s rôznymi informáciami rôznej závažnosti. Práve otvorená komunikácia koordinujúcich subjektov môže odhaliť nielen príčiny, ale aj ďalšie negatívne pôsobiace faktory interného či externého prostredia. To môže viesť k zostaveniu zoznamu pravdepodobných potenciálnych príčin, prípadne poznaniu ich vzájomnej súvislosti. To vytvára predpoklady k pochopeniu jadra problému a k nájdeniu správneho riešenia.

### 5.3 Predpoklady a bariéry efektívneho rozhodovania

Priebeh a výsledky rozhodovacieho procesu ovplyvňuje rad faktorov. Je možné ich rozdeliť na faktory organizácie (vnútorné) a na faktory prostredia (vonkajšie), vid' obr. 10.



Obr. 10 Faktory vplyvajúce na priebeh a výsledky rozhodovacieho procesu

Okrem poznania a zohľadnenia možných vplyvov faktorov externého a interného prostredia patria medzi **základné predpoklady efektívneho rozhodovania najmä:**

- § ujasnenie obsahu a významu sledovaných cieľov,
- § rešpektovanie krokov rozhodovacieho algoritmu – najmä pri strategických a iných zložitých rozhodnutiach doceniť analytickú a projekčnú fázu, voliť z viacerých variantov riešenia,
- § dostatok času na analýzu situácie a prijatie rozhodnutia,
- § akceptovanie rozhodnutia inými ľuďmi, najmä realizátormi, alebo aspoň ich rozhodujúcou časťou.

#### Vplyv osobnosti rozhodovateľa

Schopnosti, prístupy a umenie manažérov správne riešiť problémy a prijímať účinné rozhodnutia sú pre existenciu a ďalší rozvoj organizácie kľúčové. Od manažéra sa očakáva, že bude pri tom realizovať najmä nasledujúce rozhodovacie roly:

- § *manažér ako podnikateľ* - rozhoduje o získaní a využití príležitostí, reaguje na zmeny v prostredí, je iniciátorom a realizátorom nevyhnutných zmien, určuje hlavné smery rozvoja, ciele a postupy,
- § *krízový manažér, riešiteľ problémov a porúch* – rieši bežné problémy transformačného procesu, ale je pripravený reagovať aj na neočakávané zmeny v podmienkach,

- § *manažér ako alokátor zdrojov* – rozhoduje o zdrojoch a ich rozmiestnení, riadi ich efektívne využívanie na jednotlivých úrovniach manažmentu,
- § *manažér ako vyjednávač (negociátor)* – rieši konflikty v organizácii, aby neohrozili plnenie cieľov organizácie, rokuje a vyjednáva s predstaviteľmi jednotlivých útvarov organizácie, ako predstaviteľ organizácie rieši vzťahy s inými subjektami, zohľadňuje vývoj vplyvu rôznych dôležitých faktorov na fungovanie organizácie.

Z praxe vieme, že vlastnosti osobnosti manažéra a jeho štýl práce dosť podstatne ovplyvňujú aj ním riadený rozhodovací proces. Rôzni manažéri rôzne vnímajú možný vplyv faktorov okolia na realizáciu rozhodnutí, rôzne vnímajú jednotlivé rozhodovacie faktory, rôzne doceňujú či podceňujú jednotlivé fázy rozhodovacieho procesu. Nie všetci sú v jednotlivých rovnako dobrí, niekto má predpoklady k perfektnej analýze, inému viac vyhovuje zhromažďovanie návrhov riešenia, alebo má „vlohy“ či „cit“ pre výber najvhodnejšieho variantu. Jednému vyhovuje nejasná situácia, keď je treba prijímať intuitívne rozhodnutia, iný je perfektný v štandardných situáciách.

Na priebeh rozhodovacieho procesu vplývajú také osobnostné črty ako schopnosti, temperament, interpersonálne schopnosti, skúsenosti a vek, pohlavie a iné.<sup>1</sup> V prácach o vplyvu osobnosti manažéra sa často spomínajú nasledujúce osobnostné tendencie či črty:

**Spôsob myslenia.** Niektorí manažéri vynikajú v *analytickom myslení*, t.j. v spôsobe konvergentného uvažovania, smerujúceho k vymedzenému cieľu, keď sa jeden úsudok odvodzuje od druhého, keď sa hľadajú vzťahy medzi premennými, overujú sa tézy a hľadajú závažné argumenty a vypracovávajú logické závery. Iný spôsob myslenia predstavuje *tvorivé (kreatívne) myslenie* založené na divergentnom uvažovaní, ktoré sa odkláňa od logických väzieb, prináša nové nápady, hľadá nové neobvyklé riešenia, nové ciele. V stabilnej situácii je vhodný prvý spôsob myslenia, no v situácii neočakávaných zmien sa lepšie uplatňuje druhý typ.

**Sklon k riziku.** V prijímaní rozhodnutí málokedy existuje situácia, keď sú známe všetky premenné ovplyvňujúce procesy o ktorých sa rozhoduje. To znamená, že manažér pri rozhodovaní vždy podstupuje väčšie či menšie riziko, že výsledok sa bude viac či menej líšiť od očakávaného. Aj jednotlivé rozhodnutia môžu viac vychádzať z jasných známych premenných, a menej sa spoliehať na odhad či predpoveď o tých premenných, ktorých vplyv je nejasný. Optimistickí rozhodovatelia bez väčších obáv podstupujú riziko – majú väčší sklon k riziku.

**Náchylnosť na pochybovanie.** Do určitej miery by mala byť súčasťou manažérskeho myslenia, lebo pochybovanie nás môže priviesť k novým argumentom, či novým dôkazom. No vplyv má aj dôležitosť, psychologický či existenčný význam rozhodnutí, napr. rozhodnutie o novom strategickom

---

<sup>1</sup> Vplyv pohlavia je problematický. Tvrdí sa, že ženy majú menší sklon riskovať, ale napr. výskumy v USA ukazujú, že ženy zakladajú vlastné podniky 5x častejšie ako muži.

smerovaní by malo byť dostatočne vyargumentované. Pozitívny vplyv môže mať pochybovanie v prípade zdanlivo viacerých blízkyh variantov riešenia.

**Schopnosť viesť rozhodovací tím** patrí k dôležitým predpokladom efektívneho rozhodovania v prípade riešenia zložitých zle štruktúrovaných rozhodovacích problémov, kde je treba do riešenia zapojiť viacerých odborníkov, kedy je treba zužitkovať výhody skupinového rozhodovania, akými sú najmä:

- možnosť posúdiť viac názorov,
- uplatnenie väčšieho okruhu znalostí,
- zohľadnenie viacerých hľadísk,
- v tíme je možné rozvinúť rôzne kreatívne prístupy,
- možnosť kolektívneho posúdenia možných variant riešenia.

Vedúci rozhodovacieho tímu však musí vedieť vylúčiť vplyv pocitu vyššieho postavenia, či dominantnej osoby, ako aj eliminovať nežiaduci konformizmus a predstavu o nevyhnutnej jednote.

### **Bariéry efektívneho rozhodovania**

Za ideálnu situáciu môžeme označiť stav, keď má manažér či rozhodovací tím všetky potrebné informácie, má ich v pravý čas, existujú podmienky pre ich objektívne hodnotenie a ich hodnotenie je jednotné, sú stanovené jasné ciele, a nič nebráni ich dosiahnuť. Realitu však lepšie vystihujú iné fakty. Jednotliví manažéri sa líšia úrovňou znalostí a skúseností, schopnosťou intuitívneho rozhodovania, schopnosťami viesť tím, podporovať tvorivé myslenie a pod. Pre efektívne rozhodovanie je obvyčajne málo informácií a nie v potrebnom čase, obmedzené sú aj zdroje. Hodnotenie informácií nie je jednoznačné, ich rozporné hodnotenie je ovplyvnené aj rozdielmi v preferenciách medzi jednotlivými rozhodovateľmi, alebo medzi reprezentantmi jednotlivých pracovísk, či iných subjektov (akcionári, manažéri, zamestnanci, odbory, zákazníci, verejnosť, nároky na životné prostredie, a pod.)

Medzi **najčastejšie bariéry efektívneho riešenia problémov** patria najmä:

- § nedostatky v množstve, obsahu, významu a dostupnosti informácií (väčšinou ich je málo, nekompletné, neskoro získané, rýchlo zastarávajúce),
- § chyby v percepcii (vo vnímaní reality, obsahu informácií, vo vnímaní problému) – prejav negatívnych vplyvov osobnostných charakteristík manažéra, nedostatok skúseností, osobné preferencie, postoje, predsudky, stereotypy, emocionálny vzťah k pôvodcovi informácií, k objektu informácie, nevhodná prezentácia informácií a pod.,
- § *nedostatky v myslení* – obmedzená pamäť, pomalé spracovávanie informácií, neschopnosť ich komplexne posudzovať (aj vplyv únavy), vzťah k vlastným rozhodnutiam (preceňovanie alebo naopak ich spochybňovanie, obavy z rizika,
- § *negatívne skupinové vplyvy* - skupinové myslenie, konformnosť,



§ *organizačné vplyvy* - zasahovanie nadriadených, prispôsobenie sa vplyvom (záujmom) niektorých pracovníkov, vplyv rôznych pracovných operácií, vplyv systému odmeňovania (podpora tvorivosti, alebo podpora dôsledného rešpektovania pravidiel a noriem,

§ *nedostatok času,*

§ *stres* – spôsobený časovou tiesňou, množstvom úloh, nedostatkom informácií, dôležitosťou problému, rozpornosťou cieľov, a pod.

Chyby v rozhodovaní majú teda z hľadiska manažéra objektívne i subjektívne príčiny. Vyvarovať sa subjektívnym príčinám chybných rozhodnutí vyžaduje prekonať niektoré osobnostné sklony. Za najčastejšie vyskytujúce sa chyby v rozhodovaní sú uvádzané nasledujúce (Nollke, 2003):

**Zaoberanie sa jednoduchými problémami** – sú relatívne ľahko riešiteľné, výsledok je ľahko sledovateľný, na druhej strane podstatné problémy ostávajú neriešené, čo plodí nasledujúcu chybu.

**Oddaľovanie rozhodnutia** – je to výraz vzťahu k zodpovednosti za výsledok, ale aj strachu pustiť sa do riešenia zložitého problému, spojený často s presvedčením, že problém sa nejako vyrieši sám.

**Unáhlené rozhodnutie** – je opakom predchádzajúcej chyby, vyplýva väčšinou z preceňovania svojich schopností, úsudkov a záverov, niekedy aj z neschopnosti posúdiť problém za účasti viacerých kompetentných, alebo z obavy z oslabenia vlastnej pozície („som dobrý, lebo sa viem rýchlo rozhodnúť“).

**Preceňovanie vlastnej intuície, pocitov, emócií** - vychádza z predpokladu, že naše pocity a intuícia (v prípade skúseného manažéra) majú v niektorých prípadoch prevahu nad nedostatkami racionálneho úsudku. Ten by však nemal chýbať v žiadnom rozhodovaní, lebo dôležité je svoje rozhodnutie vedieť racionálne zdôvodniť.

**Neschopnosť rozoznať podstatu zložitejšieho problému** – ide vlastne o neschopnosť oddeliť nepodstatné, nevýznamné od podstatného, dôležitého. To môže viesť k strate prehľadu, k voľbe neadekvátnych kritérií a tým i nevhodným variantom riešenia.

**Venovanie príliš veľa úsilia menej dôležitým problémom** – neadekvátne využívanie času ako aj iných zdrojov. Dôsledkom je, že na podstatné problémy ostáva menej času, riešenie drobných problémov je potom neprimerane nákladné.

**Prílišné spoliehanie sa na odporúčania odborníkov** – vyplýva z vlastnej neistoty. Manažér rozhoduje na základe odporúčania rôznych komisií, či expertov, ktorí však môžu mať iné preferencie, iné skúsenosti, iné kritériá a zväčša poukazujú iba na niektoré aspekty riešenia problému. To je samozrejme veľmi prínosné, ale zodpovednosť je koniec koncov na manažérovi.

Práve pri riešení krízových situácií, keď sú ohrozené funkcie a ciele organizácie, keď dochádza k ohrozeniu bezpečnosti, zdravia a životov ľudí sa uvedené bariéry a chyby môžu znásobiť. To predpokladá vysoké nároky na odbornú i psychickú pripravenosť manažérov.

## 5.4 Metódy a techniky rozhodovania

Na realizáciu vyššie uvedených úloh a rolí využíva manažér rad metód a techník, štandardizovaných i intuitívnych postupov. Výber a využitie týchto nástrojov bude závisieť okrem iného aj od charakteru rozhodovacieho problému, od charakteru situácie a najmä od cieľov, od hlavného smerovania organizácie. Rozhodovacie metódy a techniky môžeme členiť podľa rôznych kritérií.

Podľa podielu empirických a teoretických prístupov v jednotlivých metódach, a podľa stupňa tvorivosti ich môžeme rozdeliť na:

- § **empirické metódy** – intuitívne, analytické expertné (zistovacie: ankety, delfská metóda, metóda diabla advokáta, metódy tvorby variantov: brainstorming, brainwriting, metóda 635 a pod.). Z nich viaceré uplatňujú výhody brainstormingu a rešpektujú jeho **princípy**: *voľnosť nápadov (oddelenie fázy vzniku tvorivej myšlienky od fázy jej hodnotenia), uprednostnenie kvantity pred kvalitou, strata autorského práva nápadu, zákaz kritik.y*. Brainstorming síce zaraďujeme do empirických metód, ale proces generovania nápadov obsahuje aj prvky heuristiky (náhle objavovanie)
- § **exaktné metódy** – štatistické metódy, hviezdicové súradnice, simulačné metódy, matematické programovanie (lineárne, nelineárne, stochastické, dynamické, parametrické, teória hier, teória hromadnej obsluhy a ďalšie metódy *operačnej analýzy*)
- § **heuristické metódy** – „objaviteľské“ - ide o metódy, ktoré využívajú skúseností i tvorivé schopnosti manažéra, často sú kombináciou viacerých metód: napr.: rozhodovacie tabuľky, rozhodovací strom, rozhodovacia analýza (je najvšeobecnejším a najprepracovanejším modelom rozhodovania) a iné.

V literatúre nájdeme aj rôzne iné členenia rozhodovacích metód, napr.:

Podľa charakteru myslenia - *analytické metódy a kreatívne (tvorivé) metódy*.

Podľa charakteru rozhodovacej situácie – *metódy rozhodovania v situácii istoty, metódy rozhodovania v situácii rizika, metódy vhodné pre situáciu neurčitosti*.

Podľa miesta v rozhodovacom procese (podľa využitia v jednotlivých fázach rozhodovacieho procesu) – *metódy analýzy problému, metódy analýzy rizika, metódy tvorby variantov, metódy posudzovania variantov* a ďalšie.

### Analýza rizika

Jednou z dôležitých fáz rozhodovacieho procesu je posúdenie možných rizikových javov, posúdenie možných negatívnych vplyvov situačných faktorov. Riziko ako situačný faktor sa objavuje v rozhodovacom procese na dvoch úrovniach:

- a) *vzťahujúce sa k podmienkam* - riziko ako určitá neistá situácia vyplývajúca z nedostatočných, či neúplných informácií o stave relevantných faktorov prostredia, ako pravdepodobnosť ich podstatných vlastností, hovoríme potom o situácii rizika,

- b) *vzťahujúce sa k činnosti, k cieľu* - riziko ako možnosť výsledku odlišného od predpokladaného cieľa.

Miera rizika je daná jednak pravdepodobnosťou vzniku negatívneho javu a jednak závažnosťou jeho možných dôsledkov. Tie sú okrem iného aj odrazom zraniteľnosti organizácie. Z tohto pohľadu je treba analyzovať, ktoré faktory a akým spôsobom by mohli ohroziť ciele organizácie v prípade neriešenia problému, a na druhej strane aké riziká prinášajú jednotlivé varianty jeho riešenia.

Analýza rizika (*Risk Analysis*)- t.j. identifikácia faktorov rizika spolu s hodnotením rizika (*Risk Assessment*) – t.j. stanovením miery ohrozenia je podstatnou súčasťou manažmentu rizika. Obsah analýzy rizika je viacerými autormi prezentovaný rôzne.

**Analýza rizika** v širšom poňatí je *systematický proces odhaľovanie potenciálnych problémov a príležitostí, ktoré sú možné, ktoré zasluhujú pozornosť manažmentu a vyžadujú včasnú prípravu opatrení, ktorými organizácia reaguje na tieto budúce predpokladané problémy, resp. príležitosti.*

Obsah analýzy rizika je viacerými autormi prezentovaný rôzne. Pre naše potreby považujem za vhodný nasledujúci postup analýzy a hodnotenia rizika:

- a) *určenie zdrojov možných ohrození*
  - identifikácia rizikových faktorov interného prostredia,
  - identifikácia externých rizikových faktorov, odhad ich predpokladaného vývoja,
- b) *posúdenie vlastnej zraniteľnosti* - identifikácia slabých miest v systéme, posúdenie miery ich ohrozenia,
- c) *posúdenie pravdepodobnosti vzniku nežiaduceho javu*
  - posúdenie doterajších prejavov identifikovaných faktorov,
  - posúdenie početnosti pravdepodobných zlyhaní ľudí a zariadení, prípadne podobných zariadení (i mimo vlastnej organizácie) – napr. z databáz o zlyhaní zariadení, alebo výpočtom z údajov o spoľahlivosti, štatistickými metódami, extrapoláciou a pod.,
- d) *popísanie jednotlivých rizík* - možných ohrození, možných škôd, ohrozenia životov, zdravia ľudí, hospodárskych zvierat, majetku a životného prostredia,
- e) *opis možných následkov*
  - kvantifikácia a hodnotové vyjadrenie predpokladaných škôd a strát,
  - posúdenie prípadného dopadu na nekvantifikovateľné hodnoty (psychologické, morálne a iné dopady),
- f) *posúdenie miery prijateľnosti zistených rizík.*

Ďalší postup predpokladá návrh a prípravu týchto opatrení:

§ opatrení **na zníženie vplyvu rizikových faktorov**, eventuálne na ich vylúčenie – ich aktívne ovplyvňovanie, pasívne protirizikové opatrenia – zníženie zraniteľnosti, na zvýšenie odolnosti a pripravenosti systému (tech., person., informačnej a pod.),

- § opatrení **na aktívne ovplyvňovanie prípadného priebehu** nežiaduceho javu, príprava havarijných a iných krízových plánov,
- § opatrení **na obnovu** funkcie systému, prípadne na vybudovanie náhradného, či nového na vyššej úrovni fungujúceho systému.

Názory na používanie rôznych metód analýzy rizika sa dosť líšia, podľa povahy oblasti, v ktorej sa riziko sleduje, napr.:

- z hľadiska rizika podnikania – sledujeme viac tzv. podnikateľské alebo špekulatívne riziko (trhové, finančné, a pod),
- z hľadiska vplyvu technologickej havárie, prírodnej katastrofy a pod. na fungovanie organizácie a na jej ekonomické ciele,
- z hľadiska bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (možnosti vzniku technologickej havárie, dopravnej katastrofy, výbuchu, požiaru či úniku nebezpečných látok, t.j. riziko ohrozenia života a zdravia pri práci),
- z hľadiska ohrozenia bezpečnosti štátu, regiónu, občana násilnou činnosťou (vojenskou, teroristickou alebo kriminálnou),
- z hľadiska zdravotného - zdravotné či biologické riziko, riziko pandémie,
- z hľadiska možného poškodenia životného prostredia,
- z hľadiska dôsledkov prírodnej katastrofy.

### **Najčastejšie používané metódy analýzy rizika:**

**Bezpečnostný audit** – patrí k najstarším metódam, spočíva vo vypracovávaní kontrolných záznamov z inšpekcií, pochôdzok, previerok vybraných problémov, či aspektov skúmaného systému.

**Analýza pomocou kontrolných záznamov** – analyzujú sa kontrolné záznamy jednotlivých položiek stavu systému, ich rozbor poskytuje informácie o možnom nebezpečí v danej situácii – môže byť súčasťou bezpečnostného auditu.

**Čo sa stane, keď..?** – využíva sa skúseností zamestnancov, riadiacich aj výkonných, nevyžaduje sa systematizácia. Ide o odpovede ľudí pracujúcich priamo v prevádzke na otázky, čo by sa stalo, keby...čo všetko môže viesť k poruche, k havárii a pod. – uplatňuje sa tu napr. metóda brainstormingu.

**Štúdia nebezpečia a prevádzkyschopnosti** – čiastková analýza vybraného problému, môže byť určitým záverom či súhrnom využívajúcim iné metódy.

**Úvodná analýza nebezpečia** – stanovenie predmetu analýzy a poskytnutie podkladov pre detailnú identifikáciu (určenie) problémov – dôraz sa kladie na systémový prístup, na postihnutie funkčných väzieb a pod.

**Analýza stromom porúch** – slúži na určenie možnej kombinácie porúch, ktoré môžu viesť k havárii. Základom je využitie modifikovaného heuristického rozhodovacieho stromu.

**Analýza stromu udalostí** – východiskom je reálna havária, vytvára sa zoznam možných príčin, príčiny sa prepoja tak, aby vznikol strom nebezpečia pre daný typ hlavnej udalosti (napr. výbuch vysokopecného plynu vo VSŽ Košice, výbuch vo VOP Nováky a pod.) – aj tu sa používajú rôzne formy

brainstormingu a ďalšie postupy sledujúce možný vývoj jednotlivých rizikových faktorov.

Zvládnutý rozhodovací proces a prijatie kvalitného rozhodnutia však nie je sám o sebe zárukou žiaducich výsledkov. Po formulovaní rozhodnutia nasleduje náročný proces jeho implementácie, v ktorom sa prejavia ďalšie kvality manažéra, jeho schopnosť zapojiť spolupracovníkov, naplánovať rozhodujúce kroky realizácie, zabezpečiť ich zdrojmi a motivovať ľudí k potrebnému výkonu.

### Otázky a úlohy:

1. Ktoré základné prvky tvoria systém rozhodovania?
2. Na príklade vybraného problému (napr. z vášho pracoviska) objasnite jednotlivé kroky rozhodovacej analýzy.
3. Prečo je dôležitá analýza problému a čo je jej obsahom?
4. Prečo je dôležitá analýza rizika a čo je jej obsahom?
5. Objasnite význam osobnosti manažéra pre prijatie správneho rozhodnutia.
6. Charakterizujte základné predpoklady efektívneho rozhodovania.
7. V čom spočívajú najväčšie bariéry efektívneho rozhodovania.

### LITERATÚRA

- Donnelly, J.- Gibson, J.- Ivancevich, J.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997.
- Fotr, J. – Dědina, J. – Hružová, H.: *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 1997.
- Majtán, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003.
- Nôllke, M.: *Rozhodování. Jak činit správná a rychlá rozhodnutí*. Praha: Grada, 2003.
- Papula, J.: *Minimum manažéra*. Bratislava: Elita, 1995.
- Porvazník, J.: *Celostný manažment*. Bratislava: Sprint/vfra, 1999.
- Reitšpís, J. a kol.: *Manažérstvo bezpečnostných rizík*. Žilina: ŽU, 2004.
- Sedlák, M.: *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997.
- Šimák, L. – Míka, V. *Traps of decision-making in Crisis Situation*. In: Science&Military/Veda a vojenstvo, vol. 3, 2008, No 1, s. 57- 61.
- Šuleř, O.: *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002.
- Terek, M.: *Analýza rozhodovania*. Bratislava: Iura Edition, 2007.
- Vodáček, L.- Vodáčková, O.: 1999. *Management. Teorie a praxe 90.let*. Praha: Management Press, 1999.