



NEISTOTA ALEBO RIZIKO V MANAŽÉRSKOM ROZHODOVANÍ

Štefan Hittmár *

ABSTRAKT

Rozhodovanie je činnosť, ktorá je hlavnou náplňou práce manažéra. Manažér rozhoduje o.i. na základe informovanosti. Táto informovanosť sa v procese rozhodovania prenáša aj do nejakej miery rizika. Takto sa potom riziko prejavuje vo finálnych rozhodnutiach.

V článku je uvedená základná charakteristika rozhodovania s rešpektovaním rizika. Je navrhnutá klasifikácia podľa úrovne informovanosti manažéra.

Kľúčové slová: manažment, rozhodovanie, neurčitosť, riziko, informácia, proces

ABSTRACT

The decision-making is activity of main contents of managerial work. The manager decides by information base. This informedness in decision-process influence to rank of risk. By this risk revolve to final statement.

The paper deals with basic characteristic of decision with respect of risk. There is proposed of classifying by informedness level of manager.

Key words: management, decision-making, uncertainty risk, information, process

ÚVOD

Pri definovaní obsahu a podstaty práce v manažmente (ako určovania cieľov, organizovania podmienok a prostredia, kontrolovania a práce s ľuďmi) najvýraznejšou časťou celej tejto činnosti je **rozhodovanie**. Je to najnáročnejšia ale aj najdôležitejšia funkcia manažmentu - predstavuje tú jeho časť, v ktorej sa pripravujú a vykonávajú rozhodnutia.

* Štefan Hittmár, prof. Ing. PhD., Fakulta riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, tel.: 041 513 4457, e-mail: stefan.hittmar@fri.uniza.sk

Rozhodovanie teda patrí medzi dôležité a neoddeliteľné súčasti každého manažmentu. Určuje sa ním budúci vývoj riadených objektov a procesov. Úspešnosť manažmentu vo veľkej miere preto závisí práve od kvality vykonávania rozhodovacích činností.

V súvislosti s rastom komplexnosti a zložitosti problémov rozhodovania sa začala vytvárať a rozvíjať teória rozhodovania. Zaoberá sa jednak opisom rozhodovacích situácií a spôsobu rozhodovania a jednak zásadami a pravidlami, ako možno rozhodovať v rôznych situáciách, aby rozhodnutie bolo racionálne. Rozpracovaním metód a postupov rozhodovania sa vytvára pre rozhodovateľa vedecký základ na prijímanie a realizáciu rozhodnutí.

Rozhodovanie v manažmente možno jednoducho a zúžene chápať ako nenáhodný výber možného spôsobu riešenia vzniknutého problému v daných podmienkach pre splnenie vopred stanoveného cieľa.

Rozhodovanie možno definovať ako postupnosť činností, ktorými sa:

- identifikuje (odhaľuje) a analyzuje problém ako predmet riešenia,
- stanovuje možný spôsob jeho riešenia a
- podľa zvolených kritérií vyberá najvýhodnejší spôsob riešenia problému.

1 ROZHODOVANIE AKO ČINNOSŤ MANAŽÉRA

Takmer všetko, čo manažér – rozhodovateľ vykonáva, je rozhodovanie. Touto činnosťou určuje budúci priebeh ním riadených procesov.

Rozhodovanie je veľmi významnou a nedeliteľnou súčasťou ale aj podstatnou náplňou práce manažéra. Každý manažér je vybavený určitou právomocou a zodpovednosťou rozhodovať. Využíva pri tom nahromadené skúsenosti, získané znalosti o danom probléme, potrebné informácie, špeciálne schopnosti a zručnosti, tvorivosť a intuíciu. *Pozn.: Toto však nie je pri opakujúcich sa rozhodnutiach v analogických situáciách.*

Bez ohľadu na to, v akej funkcii a na akej kompe poste manažér pôsobí, uskutočňuje dôležité rozhodnutia, prípadne sa spoluzúčastňuje na zložitejších rozhodovacích činnostiach, a to buď prípravou rozhodnutí, ich prijímaním, organizovaním, alebo kontrolovaním ich plnenia. Niekedy rozhoduje dobre, niekedy horšie, ale rozhodnúť musí vždy. Bez tejto činnosti sa žiadne praktické riadenie nemôže obísť.

Rozhodovanie možno zjednodušene chápať ako účelový výber variantu, ktorý manažér vykonáva pre splnenie požadovaného cieľa

2 ROZHODOVANIE V PODMIENKACH ISTOTY, RIZIKA (NEISTOTY) A NEURČITOSTI

Rozhodovanie podľa (za) uvedených podmienok je najčastejšie používaným jeho štruktúrovaním v odbornej literatúre. Podstatou tu je zohľadňovanie poznania možností riešenia rozhodovacieho problému a poznania o stavoch prostredia. Pri riešení rôznych rozhodovacích situácií sa vychádza z predpokladu, že rozhodovateľ v podstate pozná vždy varianty (aj keď nie všetky) a ich dôsledky. Ináč je tomu v súvislosti s informáciami o

stavoch okolitého sveta. V podmienkach istoty existuje len jeden stav okolitého sveta, v podmienkach rizika rozhodovateľ pozná pravdepodobnosti výskytu jednotlivých stavov okolitého sveta a v podmienkach neurčitosti rozhodovateľ pozná iba druhy stavov okolitého sveta bez poznania pravdepodobnosti ich výskytu. Tieto tri rozdielne miery poznania rozhodovateľa vo vzťahu k existujúcim stavom okolitého sveta sú uvádzané v tradičnej klasifikácii rozhodovania ako:

- rozhodovanie za istoty,
- rozhodovanie za rizika (nespr. za neistoty),
- rozhodovanie za neurčitosti.

*Pozn.: Pojmy istota, riziko, neistota a neurčitosť vo vzťahu k rozhodovacím činnostiam sú v odbornej literatúre vysvetľované veľmi rôzne a nejednoznačne. Častokrát je uvádzané, že riziko = neistota, tiež neurčitosť = neistota ako aj ďalšie mnohé účelové vysvetlenia. Podobne aj anglický pojem **uncertainty** sa do slovenčiny prekladá jednak ako neistota a tiež aj ako neurčitosť.*

Táto nejednoznačnosť a nepresnosť sa premieta aj do používania pojmu riziko v rozhodovacích činnostiach. Preto nie je dostatočne opodstatnené používanie členenia rozhodovania v postupnosti: „istota – riziko (neistota) – neurčitosť“. Vyššie uvedená klasifikácia sa zdá ako samoučelná (istú mieru uplatnenia má v teoretickej rovine).

3 ROZHODOVANIE AKO INFORMAČNÝ PROCES

Rozhodovanie sa uskutočňuje na základe dostatočného poznania problému a dostatočných objektívnych podkladov na jeho riešenie. Pre objektivizáciu a účinnosť rozhodovania sú preto potrebné informácie. Z tohto pohľadu podstata rozhodovania spočíva v získavaní, spracovávaní a využívaní rôznych informácií o probléme, ktorý je predmetom rozhodovania. Takto možno rozhodovací proces vidieť ako proces informačný.

Problémy rozhodovania sú predovšetkým problémami informácií. Je preto pochopiteľné, že čím väčšie množstvo lepších a kvalitnejších informácií bude mať rozhodovateľ k dispozícii, tým lepšie predpoklady si vytvorí pre konečné rozhodnutie. Na druhej strane môže dôjsť tiež k situácii, že skúsený vedúci môže formulovať správne rozhodnutie aj bez dostatočnej informovanosti, kým napokon dokonalá informovanosť nemusí byť ešte zárukou správneho rozhodnutia. V tejto súvislosti treba však zdôrazniť, že zlepšenie informovanosti rozhodovateľa vytvára aj lepší predpoklad k jeho dobrému, resp. optimálnemu rozhodnutiu. Na náhodných správnych rozhodnutiach nemožno totiž nikdy zakladať rozumnú politiku a stratégiu žiadneho manažéra.

Informácie umožňujú vytvoriť si lepší obraz o riešenom probléme a prispievajú tak k formulácii a riešeniu rozhodovacieho problému. Od obsahu a kvality získaných a použitých informácií závisí celý priebeh a výsledok rozhodovacieho procesu.

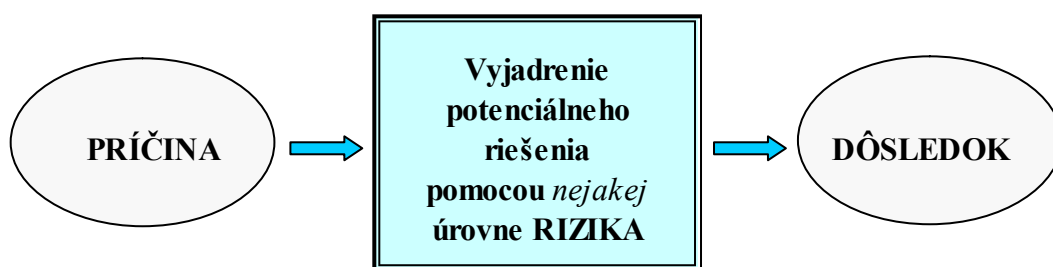
Informácie sú potrebné vo všetkých krokoch rozhodovacieho procesu (informácie o cieľoch, o podmienkach, o variantoch, o kritériách, o dôsledkoch variantov, o voľbe a o realizácii rozhodnutia) – teda sú potrebné na vykonávanie všetkých prípravných a výkonných rozhodovacích činností.

4 ROZHODOVANIE NA ZÁKLADE INFORMOVANOSTI

Na zložitosť rozhodovacích procesov v manažmente vplýva predovšetkým stochastický priebeh jednotlivých procesov a činností a s tým spojená **nedostatočná informovanosť**. Pravdepodobnostné stavy rozhodovacích situácií sú spôsobené neexistenciou jednoznačných interných i externých kauzálnych väzieb, v dôsledku čoho vzniká neurčitosť (neorganizovanosť, nepoznanie...) správania sa systému riadenia ako celku tak aj jeho častí. Príčiny týchto stavov môžu byť subjektívne i objektívne.

Príčinou stochastického charakteru rozhodovacích problémov obyčajne sú nejasné interné vzťahy a situácie v rámci systému riadenia, ale predovšetkým externé skutočnosti, ktoré nie je možné dostatočne poznať a ovplyvňovať želaným smerom. Tento stav správania sa v systémoch riadenia do značnej miery spôsobuje aj existencia a pôsobenie ľudského faktora.

Z uvedeného vyplýva, že rozhodovanie možno klasifikovať aj podľa stavu informovanosti rozhodovateľa. Potom **riziko** je možné vyjadrovať ako kategóriu, ktorá **nastáva** (je vyvolaná) práve **na základe úrovne informovanosti rozhodovateľa**:



Podľa tejto základnej schémy môžu nastať nasledovné jednotlivé situácie rozhodovania s „nejakou“ úrovňou rizika:

situácia	stav informovanosti, úroveň poznania	z toho vyplývajúce očakávané RIZIKO %	následný dej - dôsledky
A	plná ISTOTA / URČITOSŤ (žiadna neurčitosť)	žiadne	0 môže nastať iba známy stav (jasný, definovaný)
B	„nejasná“ ISTOTA / URČITOSŤ (nejaké poznanie na základe pravdepodobnostných stavov)	„nejaké“	0,1 – 99,9 s nejakou pravdepodobnosťou môžu nastať nejaké / rôzne varianty
C	nijaká / nulová ISTOTA /	maximálne	môže nastať „čokoľvek“

	URČITOSŤ (plná neurčitost')	100	
--	---------------------------------------	-----	--

ZÁVER

Nedostatočné rozlišovanie významu pojmov (istota, neistota, riziko, neurčitost') sa premieta aj do základnej klasifikácie rozhodovacích činností. Výhodné tu je uplatňovať hľadisko informovanosti rozhodovateľa. Potom pojem (kategória, stav...) riziko možno vysvetľovať ako následný stav, vyvolaný práve úrovňou informovania.

LITERATÚRA

- [1.] KLUČKA, Jozef. *Riziko ako súčasť procesu rozhodovania*. FŠI, Žilina, 2008, ISBN 978-80-8070-847-4
- [2.] HITTMÁR, Štefan. *Manažment*. vysokoškolská učebnica ŽU. Žilina: EDIS, Žilinská univerzita, 2006. ISBN 80-8070-558-5.

Článok recenzoval:
prof. Ing. Ladislav Šimák, PhD.

