

# EMPIRICKÉ METÓDY ROZHODOVANIA V MANAŽMENTE

Jana Magdolenová

Žilinská univerzita v Žiline, Katedra manažérskych teórií, Detašované pracovisko  
Prievidza

**Abstract:** *Entscheidung – das ist ein Prozeß, den Manager täglich bei seiner Arbeit benützt. Die Managementtheorie kennt verschiedene Typen von Entscheidungsmethoden, deren Benützung vom Charakter des Entscheidungsprozesses abhängigt ist. Der Artikel beschäftigt sich mit den empirischen Entscheidungsmethoden, bei denen Erfahrungen, Erkenntnissen sowie auch Intuition des Managers wesentlich sind.*

**Key words:** Entscheidung, Entscheidungsmethoden, Empirische Methoden

## 1 Úvod

Väčšina firiem realizuje svoje aktivity v stále zložitejších podmienkach. Neustále sa menia, dynamizujú všetky zložky tvoriace vonkajšie prostredie firmy od ekonomických, politicko-legislatívnych cez technologické až po sociologické. Tieto dynamické premeny logicky ovplyvňujú vnútorné prostredie a podmienky fungovania podniku a tak sa manažéri každodenne stretávajú s množstvom problémov a úloh od jednoduchých prevádzkových až po zložité problémy strategického charakteru. Vyriešenie problému v zásade znamená prijatie správneho rozhodnutia. A dospieť k správne rozhodnutiu môže napomôcť aj výber vhodnej rozhodovacej metódy.

## 2 Metódy rozhodovania všeobecne

Metódy rozhodovania vo všeobecnosti predstavujú súhrn pravidiel a postupov, ktorých rešpektovaním môže subjekt rozhodovania dospieť k voľbe (výberu) správneho variantu riešenia daného rozhodovacieho problému, a teda k prijatiu najlepšieho rozhodnutia. [1]

Súčasný manažment ponúka široké spektrum metód rozhodovania. Voľba metódy je závislá od viacerých faktorov:

- charakter rozhodovacieho procesu (Je dôležité, či ide o rozhodovanie operatívne, taktické alebo strategické, jednokriteriálne alebo multikriteriálne, algoritimizovateľné alebo nealgoritimizovateľné.),
- dostupnosť a kvalita potrebných informácií (rozhodovanie za istoty, za neistoty, za rizika),
- možnosť využitia zložitých rozhodovacích metód (dostatočná vybavenosť IT technológiami a ľudským potenciálom),
- ďalšie podmienky za akých sa rozhodovanie uskutočňuje (časové hľadisko, skúsenosti manažéra, počet subjektov rozhodovania a pod.)

Odborná literatúra ponúka rôzne klasifikácie metód rozhodovania. Ak použijeme klasifikáciu, v ktorej sa ako základné kritérium členenia chápe vzájomný vzťah empirie a teórie obsiahnutej v jednotlivých rozhodovacích metódach, možno tieto rozdeliť na tri skupiny:

- empirické metódy,
- exaktné metódy,
- heuristické metódy

### 3 Empirické metódy rozhodovania

Empíria je slovo latinského pôvodu znamenajúce skúsenosť ako prameň poznania, alebo ako poznávací metóda. Skúsenosť je podstatnou stránkou vzťahov človeka k okolitému svetu a súvisí so spracúvaním poznatkov a dojmov o okolitom svete. Skúsenosť tiež možno chápať ako súhrn získaných znalostí, zručností schopností, ktoré človek v minulosti nadobudol. S pojmom empíria pracovali už filozofi v 14. storočí, keď skúsenosť pokladali za jediný zdroj poznatkov a stala sa základom filozofického učenia – empirizmu. Je to filozofický smer podľa ktorého pôvod, obsah, forma a kritériá všetkého poznania, princípy ľudského konania a mravnosti pochádzajú práve zo skúsenosti. Prostriedkom, ako dospieť od empírie k teórii, od vedenia o jednotlivom k všeobecnému poznaniu, je indukcia. Predstavitelia empirizmu predpokladali, že vedecké poznanie sa zakladá na odhaľovaní kauzálnych vzťahov, ku ktorým vedci musia dospievať indukčným spôsobom.

Empirické metódy rozhodovania sú teda metódami založenými na skúsenosti. Práve praktické skúsenosti, miera poznania, nadobudnuté vedomosti, zručnosti, intuícia samotných manažérov – rozhodovateľov alebo ďalších expertov – to sú princípy, ktoré sú základom empirických metód. V závislosti od miery využívania jednotlivých princípov možno tieto metódy ďalej členiť na: [2]

- empiricko–intuitívne
- empiricko– analytické
- expertné

**Empiricko – intuitívne** metódy rozhodovania využívajú predovšetkým uplatňovanie vlastných skúsenosti a intuície (poznanie nesprostredkované logickým uvažovaním) manažéra – rozhodovateľa. Kombináciu praktických skúseností a intuície môže manažér využívať pri rozhodnutiach operatívneho charakteru, málo významných z pohľadu firmy ako celku. Použitie intuície ako metódy na podporu rozhodovania má opodstatnenie napríklad v prípadoch, keď:

- manažér má dostatok skúseností s riešením podobného, resp. identického problému z minulosti,
- pre riešenie stávajúceho problému neexistuje dostatok relevantných informácií, resp. ich overiteľnosť je náročná alebo nemožná,
- neexistuje dostatočný časový priestor na zber a analýzu informácií, napriek tomu je nutné prijať rozhodnutie.

Empiricko intuitívne metódy využíva manažér vo svojej praxi každodenne.

**Empiricko – analytické metódy** rozhodovania rovnako využívajú skúsenosti a poznatky manažérov, pracujú však ďalej aj s cieľavedome získanými a spracovanými informáciami, ktoré analyzujú a vyhodnocujú. Analýza ako jedna z foriem myšlienkových operácií, znamená rozklad nejakého celku na jeho zložky, súčasti, ktorý smeruje k relatívne najjednoduchším zložkám, za ktoré sa ďalej už nepokračuje. Zmyslom je hľadanie a navrhovanie zlepšeného alebo až zásadne nového riešenia.

Možno konštatovať, že empiricko – analytické metódy sú najčastejšie používanými metódami pri rozhodovaní v manažérskej praxi. Využívajú sa pri rozhodnutiach operatívneho, čiastočne aj taktického charakteru nižšieho stupňa. Ide o prípady, keď manažér má dostatok informácií o riešenom probléme z rôznych zdrojov (vnútorných i vonkajších), nie však expertného významu a na konečnú formuláciu rozhodnutia využije popri analýze týchto informácií, v konečnom dôsledku vlastné praktické skúsenosti spolu s intuíciou. Môžu to byť napríklad rozhodnutia o personálnych otázkach (rozhodnutie o prijatí zamestnanca, odmeňovanie pracovníkov) ale aj účasť na súťažiach, projektoch.

**Expertné metódy** rozhodovania využívajú kvalifikované názory, hodnotenia, návrhy, odporúčania jednotlivcov - prvotriednych odborníkov, expertov, ktorí sa vyjadrujú k riešenému problému. Sú to metódy využívané predovšetkým pri riešení koncepčných problémov zásadného, strategického významu. K týmto metódam patria:

- Metóda Delphi
- Brainstorming
- Brainwriting
- Metóda Synectics
- Metóda scenárov

### **Metóda Delphi**

Metóda Delphi, alebo delfská metóda spočíva v zadávaní otázok expertom spravidla v dvoch až troch etapách s cieľom dosiahnuť názorovú konvergenciu a určitý konsenzus v nazeraní na príslušnú problematiku. Spôsob vyjadrenia je založený na anketovom princípe – t. j. zostaví sa dotazník, ktorí sa rozpošle 10 až 20 expertom – odborníkom v určitej oblasti. Ich anonymita je zaručená. Každý z nich, nezávisle na iných, dotazník vyplní a vráti organizátorovi, ktorý odpovede zhodnotí a spracovaný materiál vráti respondentom pre druhé kolo ankety. Podľa tejto spätnej väzby experti môžu, ale nemusia prehodnotiť svoje stanoviská a odpoveď modifikovať.

Základnou myšlienkou tohto postupu je, že konsenzus dosiahnutý väčšou skupinou expertov je lepším návodom pre ďalšie uvažovanie, ako názor jednotlivca. Na druhej strane si treba uvedomiť, že nie vždy väčšinový názor, je názor najsprávnejší. Preto aj pri zisťovaní najpodporovanejšieho názoru, je potrebné zhodnotiť aj ďalšie stanoviská ako východisko pre alternatívne hypotézy.

Prvé kolo je zamerané na získanie obrazu o celkovom rozptyle obsahov odpovedí na zadané otázky a na získanie predstavy o prevažujúcich názoroch. V druhom kole sa zaznamenávajú prevažujúce odpovede, vyhodnotí sa prvé kolo a jeho výsledky sa predložia každému účastníkovi ankety písomne. Každý expert vyplní druhý dotazník, v ktorom môže, ale nemusí upraviť svoju predchádzajúcu odpoveď. Tretie kolo nastupuje vtedy, ak v predchádzajúcich kolách nebola dosiahnutá dostatočná miera konsenzu.

Samotný výber otázok, ako aj ich formulácia by mala byť taká, aby sa na ne dalo odpovedať jednoduchým spôsobom, súhlasom, či nesúhlasom, príp. označením príslušnej odpovede v tabuľke dotazníka a podobne. Nevyklučuje sa však ani obsiahlejšie vyjadrenie názoru.

Výhodou tejto metódy je skutočnosť, že experti sú na sebe nezávislí, nemôžu sa vzájomne ovplyvňovať a dotazníková forma umožňuje osloviť odborníkov aj geograficky vzdialených.

Delfská metóda je typickou prognostickou metódou, je vhodná k získavaniu informácií potrebných k prijatiu rozhodnutia strategického významu. V podnikovej manažérskej praxi sú to napríklad rozhodnutia o tvorbe alebo zmene organizačnej štruktúry, o obstaraní významných investícií, o akvizíciách firmy, riadení rizika a podobne.

### **Brainstorming**

Je metódou založenou na tvorivom myslení diskutujúcich osôb s cieľom vyvolať množstvo námetov a nápadov k riešenému problému. Hovorí sa jej preto aj „burza nápadov“. Diskusia prebieha za účasti 5 až 12 účastníkov v uvoľnenej, tvorivej atmosfére riešiteľskej skupiny, v ktorej platia tieto pravidlá:

- je vítaný každý nápad
- každá myšlienka musí byť prezentovaná celej skupine,
- žiadna myšlienka nesmie byť podrobená kritike,
- vítané sú kombinácie a vylepšenia vlastných aj cudzích nápadov,
- diskusia je koordinovaná moderátorom, ktorý nápady zapisuje, sám však žiadne nenavrhuje.

Brainstorming má rôzne modifikácie, napr.:

- **brainstorming didaktický**, keď širšie formulovaný problém postupne spresňujeme a konkretizujeme,
- **brainstorming deštruktívne konštrukčný**, v ktorom najprv definujeme slabiny východzieho objektu a postupne hľadáme možnosti ich odstránenia
- **brainstorming integračný**, kedy každý člen skupiny pripraví svoj návrh riešenia, potom sa skupina snaží integrovať prvé dva nápady do jedného s využitím predností oboch nápadov, potom sa priradí tretí námet atď.

### Brainwriting

Metóda založená na rovnakom princípe ako brainstorming, s tým rozdielom, že v tomto prípade sa nápady zapisujú na papier. Každý člen skupiny dostane čistý hárok papiera, na ktorý napíše v stanovenom čase určitý stanovený počet námetov - tri. Potom podá svoj papier susedovi po ľavej strane a zoberie si papier od suseda po pravici. Naň pripíše ďalšie tri námety, ktoré môžu byť celkom nové, alebo sa môže inšpirovať už napísanými. Tak koluje každý hárok papiera, až obide všetkých účastníkov skupiny. Nakoniec sa vyhodnotia všetky nápady.

### Metóda Synectics

Metóda Synectics alebo synektika je účinnou metódou originálneho riešenia nových strategických výziev a rozvíjajú spolupráce, ktorá je založená na konštruktívnej komunikácii a dôvere v strategickom tíme. Rovnako ako predchádzajúce expertné metódy, je to kolektívna metóda rozhodovania. Jej podstatou je, že niekoľko účastníkov pracovnej skupiny voľne diskutuje o téme (riešenom probléme) v neformálnom prostredí. Vládne dobrá pohoda a každý sa vyjadruje k rôznym okolnostiam a hľadiskám riešeného problému, nesnaží sa však za každú cenu vysloviť návrh riešenia. Všetci sa pokúšajú vniesť do problému nové svetlo, neobvyklý pohľad, čím sa narúša rutinný, tradičný náhľad a prekonáva sa bariéra návykov. Originalita myslenia sa prejavuje napríklad v hľadaní analógií a v metaforickom vyjadrovaní.

### Metóda scenárov

Spočíva v konzistentnom usporiadaní rôznorodých informácií o možnom vývoji sledovanej skutočnosti, nastoleného problému do alternatívnych vízií budúceho možného vývoja. Takéto vízie majú zvyčajne základné elementy: [3]

- popis východiskovej základne, v ktorej sa prezentuje súčasná realita a dynamika skúmaného javu,
- možné alternatívy budúceho vývojového postupu, pričom sa vezmú do úvahy možné komplikácie, ktoré možno predpokladať v budúcich rokoch a pre riešenie ktorých je potrebné formulovať viaceré hypotézy na ich prekonanie,
- finálne vízie, načrtnutie konečnej podoby očakávanej reality, ktoré vzniknú v dôsledku presadenia sa vývojových alternatív spomínaných v predchádzajúcom bode.

Spoločnou črtou expertných metód rozhodovania je ich prognostický charakter, časová náročnosť, skutočnosť, že sú založené na tvorivom myslení a subjektívnych, ale kvalifikovaných názoroch a odporúčaniach odborníkov – expertov.

**Literatúra:**

- [1] MAJTÁN, M. a kol. Manažment. Bratislava, SPRINT. 2003, (429 s.) ISBN 80-89085-17-2
- [2] SZABO, Ľ. Podnikateľské rozhodovanie. Bratislava, EKONÓM. 2004, (145 s.) ISBN 80-225-1837-9
- [3] ŠARMÍR, E. Význam, podstata a základné metodologické princípy Technology Foresight. Dostupné na:  
[http://www.foresight.sav.sk/etapa1/Methodika\\_TF.pdf](http://www.foresight.sav.sk/etapa1/Methodika_TF.pdf)

**Kontaktná adresa:**

Ing. Jana Magdolenová  
Žilinská univerzita v Žiline, Katedra manažérskych teórií  
Detašované pracovisko Prievidza  
Bakalárska 2  
971 01 Prievidza  
Slovenská republika  
e-mail : [magdolenova@utcpd.sk](mailto:magdolenova@utcpd.sk)