

# Cvičení: Modifikovaný rozhodovací proces, metoda rozhodovací analýzy

## Cíle cvičení:

- Osvojit si aplikaci modifikovaného rozhodovacího procesu
- Osvojit si aplikaci metody rozhodovací analýzy
- Prohloubení způsobilostí týmové práce a prezentace výsledků činnosti týmů v rámci cvičení

## Organizace cvičení:

1. Rozdělení studentů do týmů (vyučující ve spolupráci se studenty)
2. Určení lídra týmu (studenti v týmu)
3. **Varianta A:** Výběr a řešení konkrétního rozhodovacího problému pomocí modifikovaného rozhodovacího procesu (studenti v týmech pod vedením lídra a za asistence vyučujícího)
4. **Varianta B:** Výběr a řešení konkrétního rozhodovacího problému pomocí metody rozhodovací analýzy (studenti v týmech pod vedením lídra a za asistence vyučujícího)
5. Zpracování výsledků řešení na fóliích pro prezentaci výsledků práce týmu (lídrem určení studenti v týmu)
6. Prezentace výsledků práce týmu s využitím zpětného projektoru (lídrem určení studenti týmu)

## Požadavky na přípravu k výuce

### **A. Závazně prostudovat studijní text (viz příloha)**

### **B. Přinést s sebou na cvičení:**

1. Stažené podklady z ISu - **konkrétně soubory:**

[Modifikovany\\_rozhodovaci\\_proces.doc](#)

[Rozhodovaci\\_analyza.jpg](#)

[Metoda\\_paroveho\\_srovnani.doc](#)

2. **kalkulačku, fólie a fixy!!**

## **Příloha: Studijní text ke cvičení**

**Modifikovaná struktura rozhodovacího procesu do fáze realizace rozhodnutí** zdůrazňuje jeho snazší praktické využití (viz níže blokové schéma). V této struktuře je:

- zvýrazněna možnost preventivního objevení problému,
- zdůrazněno, že ne každý problém musí být nutně řešen,

- upozorněno, že problém může v čase měnit svou závažnost.

**1. Objevení problému** – Fáze rozhodovacího procesu zdůrazňující preventivní identifikaci problému v užším slova smyslu (tedy identifikaci problému dříve, než vůbec nastane), resp. včasné zahájení úvah o řešení problému v širším slova smyslu.

**2. Posouzení řešitelnosti problému** – Je účelné prověřit zejména identifikovaný problém v užším slova smyslu z různých hledisek.

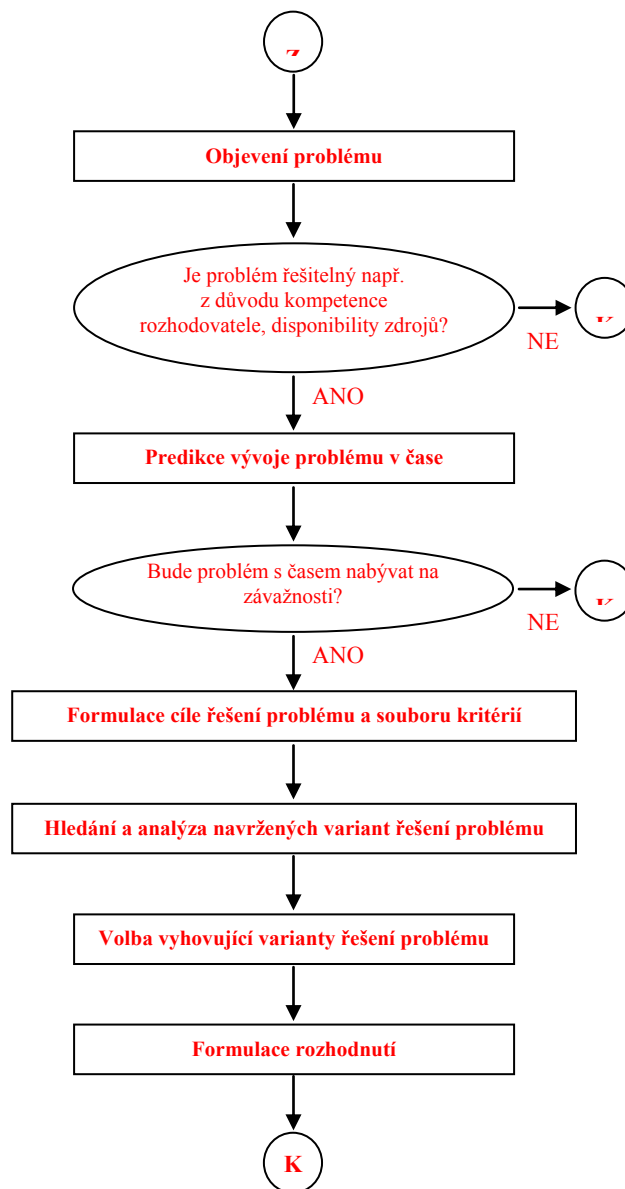
Pozn.: Pokud se zjistí, že podmínky a předpoklady pro řešení problému nejsou splněny, rozhodovací proces se ukončí.

**3. Predikce vývoje problému v čase** – Specificky zaměřená analýza problému z hlediska jeho vývoje v čase. Mohou nastat tyto situace: analýza odhalí očekávání nárůstu závažnosti problému do budoucnosti nebo pokles závažnosti problému v budoucnosti.

**4. Posouzení vývoje závažnosti problému v čase** – Pokud analýza vývoje problému prokáže tendenci poklesu jeho závažnosti v čase, může rozhodovatel dospět k závěru dále se problémem nezabývat.

Další fáze rozhodovacího procesu se shodují s etapami rozhodovacího procesu, které byly popsány výše u podrobnějšího členění rozhodovacího procesu.

## Obr.: Algoritmus „modifikovaného“ rozhodovacího procesu



## Metody vícekriteriálního rozhodování

S problémy vícekriteriálního rozhodování se velice často setkáváme v každodenním životě a většinou si ani neuvědomíme, že se jedná o tento typ úlohy. Přitom se nemusí hned jednat o rozhodování o problémech s celospolečenskými dopady (výběrové řízení státní instituce na důležitou a drahou zakázku), ale o rozhodovací problémy, které jsme nuceni řešit sami ve svém profesním či soukromém životě. Takovým rozhodnutím může například výběr počítače pro domácí použití, výběr bankovního produktu pro uložení rodinných úspor, volba cestovní kanceláře pro zajištění dovolené a mnoho dalších, pro člověka více či méně důležitých, rozhodnutí.

Člověk, který není seznámen s oblastí vícekriteriálního rozhodování, činí rozhodnutí intuitivně. Tento přístup je vhodný zejména u problémů, kdy realizaci jiného než nejlepšího

řešení nevznikne podstatná škoda. Jedná se obvykle o rozhodnutí krátkodobá, rozhodnutí o vynaložení méně významných finančních částek, o rozhodnutí vratná, apod.

Naproti tomu existují rozhodnutí, která mají zásadní vliv na náš život. Rozhodování o profesní dráze, výběr školy, vynakládání významných částek (nákup auta, rodinného domu, apod.), ale i například volba způsobu uložení volných peněžních prostředků (v souvislosti s možnými krachy bank, záložen, firem, jejichž akcie bychom chtěli držet, atd.), to všechno jsou rozhodnutí, která musíme velice vážít, stejně jako ostatní rozhodnutí, jejichž případné špatné důsledky lze jen těžko napravit.

Samostatnou problematikou je manažerské rozhodování v OJ, resp. zájmových skupinách. Je jasné, že čím důležitější je rozhodnutí pro OJ, tím pečlivější analýzu vyžaduje. Zvláště aktuální je řešení problémů při zadávání veřejných zakázek. Byť je většina výběrových řízení zadána v souladu s platnými zákony, při důsledném respektování zákonitostí a přístupů vícekritériálního rozhodování by došlo k výraznému poklesu četnosti výskytu problémů při obhajobě rozhodnutí: minimálně by se zúžil prostor pro podávání protestů neúspěšných subjektů proti nekorektnosti výběrového řízení a odpovědní pracovníci by mohli účinněji čelit a vyvracet spekulace o korupci.

Modely vícekritériálního rozhodování tedy zobrazují rozhodovací problémy, v nichž se důsledky rozhodnutí posuzují podle více kritérií. Zohlednění více kritérií při hodnocení vnáší do řešení problémů obtíže, které vyplývají z obecné protichůdnosti kritérií. Kdyby totiž všechna kritéria ukazovala na stejné řešení, stačilo by pro volbu nejvhodnějšího rozhodnutí jediné z nich. Účelem modelů v těchto situacích je buď nalezení "nejlepší" varianty podle všech uvažovaných hledisek, vyloučení neefektivních variant nebo uspořádání množiny variant.

Přístupy k vícekritériálnímu rozhodování se liší podle charakteru množiny variant či přípustných řešení. Podle způsobu jejího zadání lze rozlišit dvě skupiny těchto modelů:

Modely vícekritériálního hodnocení variant jsou zadány pomocí konečného seznamu variant a jejich ohodnocení podle jednotlivých kritérií.

Modely vícekritériálního programování mají množinu variant s nekonečně mnoha prvky vyjádřenu pomocí omezujících podmínek a ohodnocení jednotlivých variant je dáno jednotlivými kritériálními funkcemi.

**V rámci modulu I** budete seznámeni s jednoduchou metodou vícekritériální analýzy z konečného počtu rozhodovacích variant. Tato metoda je vhodná pro řešení rozhodovacích problémů s konečným počtem rozhodovacích variant, přičemž jednotlivé rozhodovací varianty jsou hodnoceny pod několika rozhodovacích kritérií.

## **Základní informace k matici plánování času**

Efektivní osobní management vyžaduje mj. věnovat značnou pozornost tomu na jaké činnosti vynakládáme naše úsilí (naši energii) a kolik času při tom spotřebujeme. Všude přítomný stres a neustálý stesk většiny lidí na nedostatek času jsou důkazy, že se mnozí z nás potýkají

s problémy, jejichž příčina je v nepochopení či přezírání podstatných „věcí“ v životě. K tomu, abychom si uvědomili, co je a není podstatné pro náš život, je třeba nejdříve definovat „**důležité**“ a „**naléhavé činnosti**“.

**Činnost je pro nás důležitá** tehdy, pokud ji osobně považujeme za důležitou a pokud přispívá k naplnění našeho osobního poslání, je v souladu s naší hodnotovou orientací a vede k dosažení našich cílů s nejvyšší prioritou.

**Činnost je pro nás naléhavá** tehdy, pokud máme my nebo někdo jiný (na kom nám záleží) pocit, že vyžaduje okamžité provedení.

Vytvoříme-li nyní matici s osami míry důležitosti a naléhavosti lidských činností, vzniknou čtyři pomyslné kvadranty činností:

- **I. kvadrant - důležité a zároveň naléhavé činnosti** (např. řešení krizových situací, řešení neodkladných problémů, tlak termínů plnění odkládaných úkolů)
- **II. kvadrant - důležité a zároveň nenaléhavé činnosti** (např. plánování a příprava, prevence, stanovení hodnot, budování vztahů, zmocnění, pravá obnova potenciálu)
- **III. kvadrant - nedůležité a zároveň naléhavé činnosti** (např. přerušování v práci a studiu, řešení neodbytných záležitostí, odpovídání na určitou poštu a mailové zprávy, některé schůzky),
- **IV. kvadrant - nedůležité a zároveň nenaléhavé činnosti** (např. práce pro práci, některé telefonáty a nerelevantní pošta, „zabiječe“ času, přemíra sledování televize a Internetu).

Pro lidi, kteří zvládají návyk „tomu nejdůležitějšímu dávej prioritu“ je příznačné, že za podstatné považují činnosti spadající do **I. kvadrantu** (důležité a naléhavé činnosti) a zejména do **II. kvadrantu** (důležité a nenaléhavé činnosti). Aktivitám náležejícím do těchto dvou kvadrantů také věnují nejvíce času a energie. Zároveň jsou si vědomi, že důkladným plánováním, přípravou a prevencí (výkonem činností v rámci II. kvadrantu) omezí hrozbu vzniku krizí, sníží riziko řešení nečekaných problémů, nebudou pod tlakem termínů plnění neodkladných „**úkolů**“ (činností v rámci I. kvadrantu).