Management – Téma 5
Manažerské rozhodování
Přednáška 3

Ing. Jiří Richter, Ph.D.



Obsah přednášky

1. Stanovení limitních a hodnotících kritérií
2. Tvorba variant řešení problému

Stanovení kritérií

Výběr parametrů, podle kterých se vytvoří preferenční uspořádání variant

Minimální a hodnotící požadavky

Výnosová, Nákladová, Kvalitativní

Různá důležitost vyjádřena váhou (kvantitativní)

- ✓ **Výstup fáze** – možnost vybrat nejlepší variantu

Stanovení kritérií

Limitní kritéria

Minimální požadavky kladené na každou variantu	**Vede daná varianta ke splnění cíle?**	Mohou vycházet z legislativy, norem apod.	Klíčová v oblasti veřejných zakázek

Zvýšená odchodovost studentů ŘPOS

80% 1. a 2. ročníku ŘPOS v **červnu 2021** hodnotí *Službu vlasti* jako klíčovou hodnotu.

Průměrný plat studenta ŘPOS včetně variabilní složky představuje 80% platu útvarů v **červnu 2021**.

Volné zdroje Univerzity obrany: 300 000 Kč

Externí marketingové aktivity a praxe UO se shodují na 90% do **června 2021**.

1. Časová náročnost

2. Maximální cena

1. Variantu bude možno kompletně realizovat do 31. března 2020

2. Kalkulované náklady na realizaci varianty nepřesáhnou částku 300 00 Kč

Stanovení kritérií

Hodnotící kritéria

Vyjádření společných parametrů variant, podle kterých je lze vzájemně posuzovat	**Jak dobře daná varianta splňuje cíl?**	Povaha kritérií • Kvantitativní a kvalitativní • Výnosová, nákladová, optimalizační	Faktory • Subjekty, které mohou být řešením dotčeny • Možné nepříznivé dopady a účinky (i dlouhodobé) • Odlišnosti a rozdíly variant řešení

Zvýšená odchodovost studentů ŘPOS

Externí marketingové aktivity a praxe UO se shodují na 90% do června 2021.	Náklady na změnu marketingové strategie
80% 1. a 2. ročníku ŘPOS v červnu 2021 hodnotí *Službu vlasti* jako klíčovou hodnotu.	Náročnost změny interní komunikace
Průměrný plat studenta ŘPOS včetně variabilní složky představuje 80% platu útvarů v červnu 2021.	Náklady na zvýšení motivačního hodnocení Administrativní náročnost

Stanovení kritérií

Soubor kritérií

- **Úplnost** – posouzení všech přímých i nepřímých důsledků variant
- **Operacionalita** – jasný smysl a srozumitelnost, měřitelnost
- **Neredundance** – každý aspekt je hodnocen pouze jednou

Soustavy kritérií

- Systematická hierarchie

Zvýšená odchodovost studentů ŘPOS

OPERACIONALITA, SOUSTAVA KRITÉRIÍ

Externí marketingové aktivity a praxe UO se shodují na 90% do června 2021.

Náklady na změnu marketingové strategie

Kalkulace nákladů na inovované materiály

80% 1. a 2. ročníku ŘPOS v červnu 2021 hodnotí *Službu vlasti* jako klíčovou hodnotu.

Náročnost změny interní komunikace

Průměrný plat studenta ŘPOS včetně variabilní složky představuje 80% platu útvarů v červnu 2021.

Náklady na zvýšení motivačního hodnocení

Administrativní náročnost

- Kalkulace osobohodin
- Počet zapojených pracovníků
- Doba schvalovacího procesu

Zvýšená odchodovost studentů ŘPOS

ÚPLNOST, NEREDUNDANCE

Externí marketingové aktivity a praxe UO se shodují na 90% do června 2021.

80% 1. a 2. ročníku ŘPOS v červnu 2021 hodnotí *Službu vlasti* jako klíčovou hodnotu.

Průměrný plat studenta ŘPOS včetně variabilní složky představuje 80% platu útvarů v červnu 2021.

Náklady na změnu marketingové strategie

Náročnost změny interní komunikace

Náklady na zvýšení motivačního hodnocení

Administrativní náročnost

Kalkulace nákladů na inovované materiály

NÁKLADY

NOVĚ OSLOVENÍ UCHAZEČI

Kalkulace osobohodin

Počet zapojených pracovníků

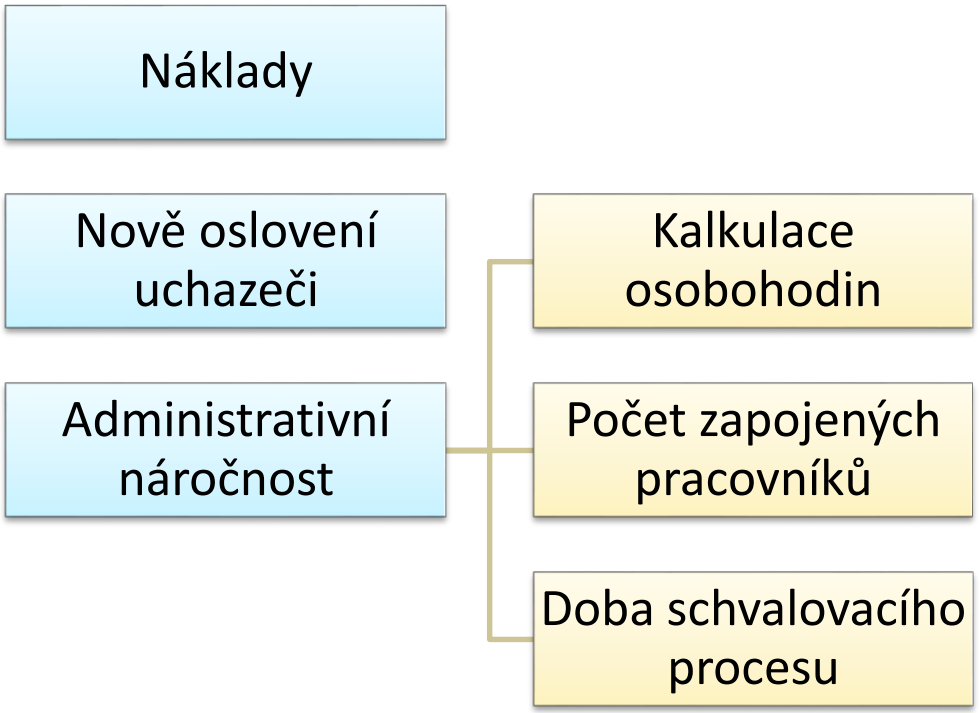
Doba schvalovacího procesu

Zvýšená odchodovost studentů ŘPOS

Limitní kritéria

- 1. Variantu bude možno kompletně realizovat do 31. března 2020
- 2. Kalkulované náklady na realizaci varianty nepřesáhnou částku 300 00 Kč

Hodnotící kritéria



Stanovení vah kritérií

Stanovení vah kritérií

Různá důležitost hodnotících kritérií

Relevantní pouze pro diferentní kritéria

Zpravidla vyjádřeno v procentní podobě

- Normovaná váha – vzájemná relace se součtem 100%
- Vyjadřuje významnost vzhledem k ostatním kritériím

Metoda pořadí

Kritérium	Pořadí	Převod (utilita)	Váha	Pořadí 1	Pořadí 2
Cena	4.	2	**0,13**	*4*	*4*
Procesor	2.	4	**0,25**	*2,5*	*2*
Operační paměť	2.	4	**0,25**	*2,5*	*2*
Operační systém	1.	5	**0,31**	*1*	*1*
Materiál	5.	1	**0,06**	*5*	*5*

=rank.avg()

=rank.eq()

Princip „čím více, tím lépe“

Normovaná váha
Utilita / Součet utilit
např.
1/(2+4+4+5+1)=0,06

Bodovací metoda a Alokace 100 bodů

Kritérium	Body	Váha
Cena	4	**0,13**
Procesor	8	**0,26**
Operační paměť	8	**0,26**
Operační systém	10	**0,32**
Materiál	1	**0,03**

Škála např. 1-10, kdy:
1 = Zcela nevýznamné
4 = Nevýznamné
6 = Významné
10 = Zcela významné

Součet všech bodů je roven 100

Kritérium	Body	Váha
Cena	15	**0,15**
Procesor	25	**0,25**
Operační paměť	25	**0,25**
Operační systém	30	**0,30**
Materiál	5	**0,05**

Párové srovnání

	Cena	Procesor	Operační paměť	Operační systém	Materiál	Preference	Váha
Cena	1	0	0	0	1	2	**0,14**
Procesor	1	1		0	1	3	**0,21**
Operační paměť	1		1	0	1	3	**0,21**
Operační systém	1	1	1	1	1	5	**0,36**
Materiál	0	0	0	0	1	1	**0,07**

Cena je méně důležitá než procesor

Cena je důležitější než materiál

Operační paměť a procesor jsou stejně důležité - neporovnávám

Pokud nějaké kritérium nemá žádnou preferenci, přičtu ke všem +1

Výsledek fáze

- **Problém**: Zvýšená odchodovost studentů ŘPOS
- **Cíl**: Snížit dobrovolnou odchodovost studentů ŘPOS v AR 2020/2021 na 10% ročníku.

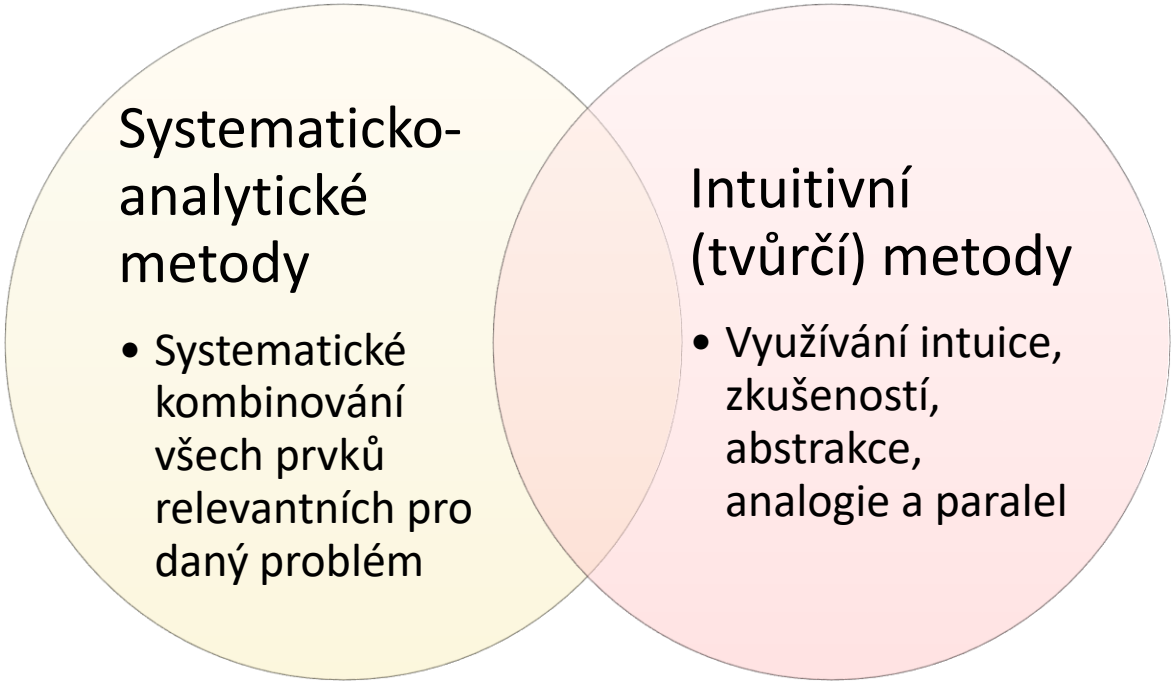
Kritérium	Subkritérium	Typ	Měřitelnost	Váha
Náklady	-	Nákladové	Kč	0,45
Nově oslovení uchazeči	-	Výnosové	Počet	0,15
Administrativní náročnost	↓	Nákladové	Utilita	0,40
-	Kalkulace osobohodin	Nákladové	Počet	0,30
-	Počet zapojených pracovníků	Nákladové	Počet	0,20
-	Doba schvalovacího procesu	Nákladové	Týdny	0,50

Obsah přednášky

1. Stanovení limitních a hodnotících kritérií
2. Tvorba variant řešení problému

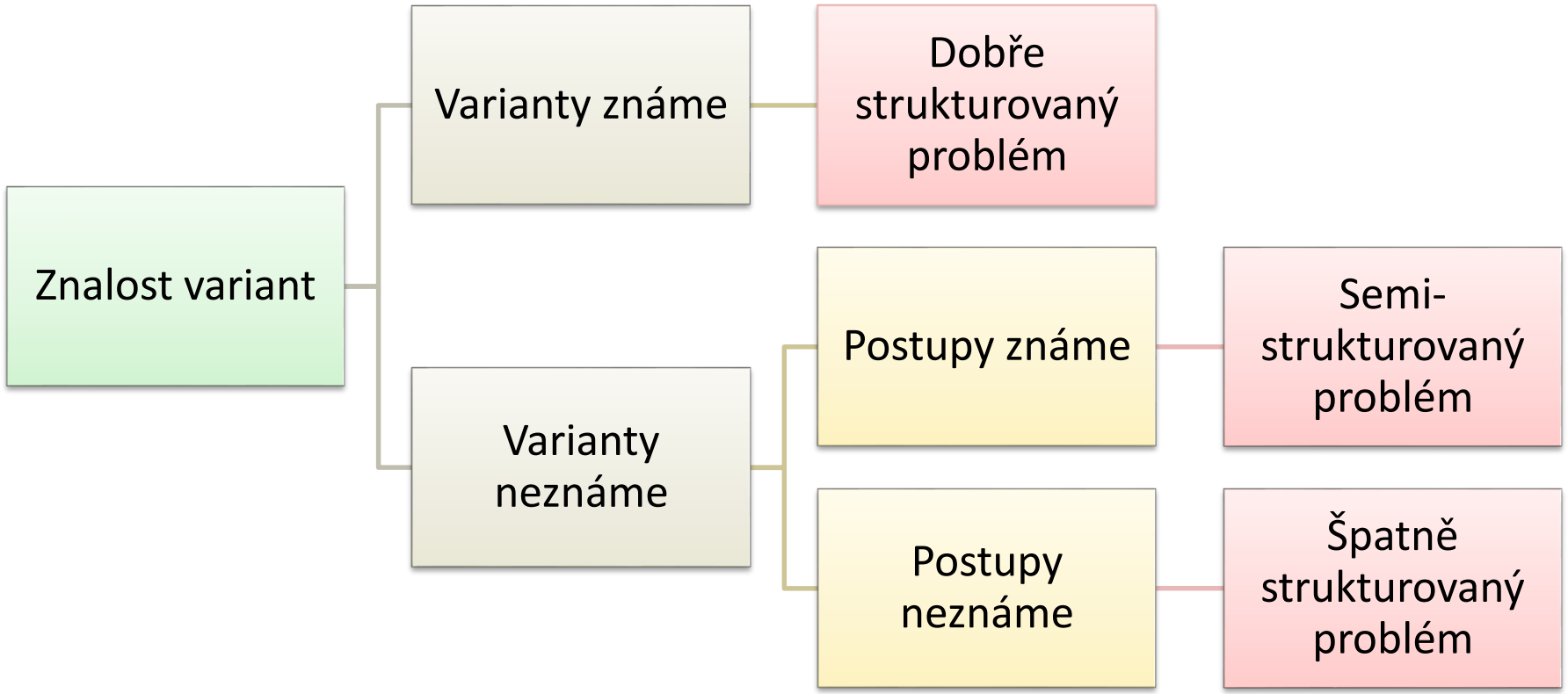
Tvorba variant

Varianta – způsob řešení problému = způsob dosažení cíle



- **Výsledek fáze** – množina všech použitelných řešení
  - Rozhodování je založeno na posuzování minimálně dvou variant

Typologie problémů



Problémy s tvorbou variant

Favorizování jedné varianty

Zaměření na jeden cíl

Varianta je pouze jednou z mnoha akcí – nevede ke splnění cíle

Je možné implementovat více variant najednou

Obvyklá řešení místo nových

První relevantní varianta se bere jako konečná

Metody pro tvorbu variant

Skupina metod	Metody	Postup
Tvůrčí metody	Brainstorming Brainwriting Diskuze „66“ Metoda „635“ Rozhodovací semináře	Využití kreativního myšlení
Systematicko-analytické metody	Metoda analogie Morfologická analýza Rozhodovací strom	Využití systémového a analytického myšlení

Brainstorming

Řízené kreativní generování nápadů realizované ve skupině

Cílem je získat co nejvíce potenciálních variant řešení problému

K hodnocení nápadů dochází až se zpožděním

Nejedná se o poradu

Zásady brainstormingu

Žádná kritika a posuzování všeho co zazní - odložený úsudek

Omezený čas - do 50 minut

Omezený počet účastníků

Naprostá volnost sdělování myšlenek a nápadů

Nápady a myšlenky se mohou i opakovat

Vše co zazní je „viditelně“ zapisováno

Výhody a nevýhody brainstormingu

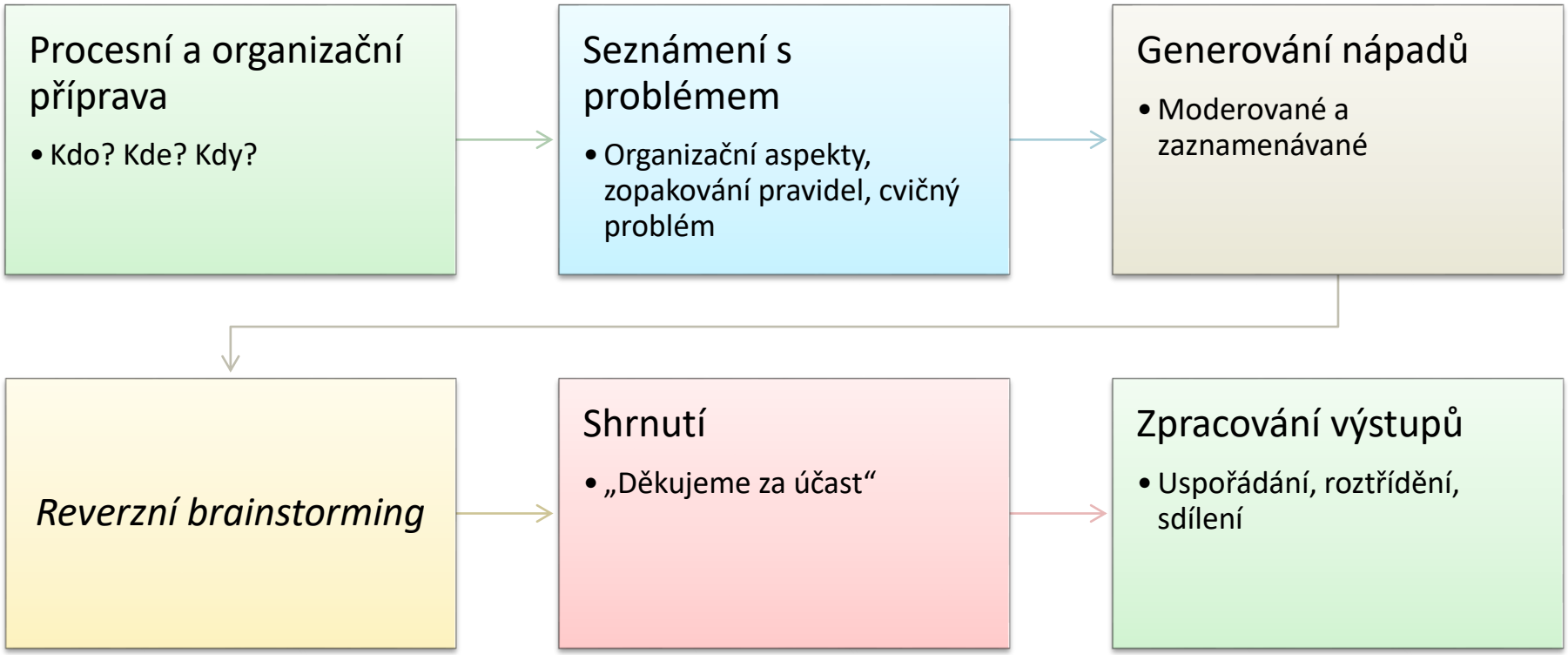
VÝHODY

- Mnoho variant v krátkém čase
- Získání námětů z různých úhlů pohledu
- Výhody skupinové práce
- Může přispět k upevnění mezilidských vztahů v organizaci
- Prolomení bariér kreativního myšlení, motivace ke kreativnímu myšlení

NEVÝHODY

- Může být nižší efektivnost skupiny v generování řešení rozhodovacího problému oproti jednotlivcům
- Ne každý je schopen či ochoten veřejně prezentovat své názory a nápady
- Mohou být generovány nápady zcela irelevantní zadanému problému
- Skupina může uváznout v podávání stále se opakujících či jen mírně se modifikujících námětů

Proces brainstormingu



Metoda 635

Písemná forma

6 účastníků
3 nápady
5 minut

Postupné navazování nápadů

Velké množství nápadů nutné k protřízení

Problém: Zhoršení studijního průměru 3. ročníku o 0,8.

JMÉNO	NÁPAD 1	NÁPAD 2	NÁPAD 3
Hošek	…	…	…
Jech	…	…	…
Klásek	…	…	…
Klempera	…	…	…
Morávek	…	…	…
Uřídil	…	…	…

Dotazy, připomínky?

