



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Název školy: Střední odborná škola stavební Karlovy Vary

Sabinovo náměstí 16, 360 09 Karlovy Vary

Autor: ING. HANA MOTYČKOVÁ

Název materiálu: VY_32_INOVACE_14_ROZHODOVÁNÍ II_P2

Číslo projektu: CZ 1.07/1.5.00/34.1077

Tematická oblast : MANAGEMENT PRO 2. ROČNÍK

Datum tvorby: 9. 10. 2013

Datum ověření: 15. 10. 2013

Klíčové slovo: rozhodovací problémy, Paretova analýza, Analýza silového pole, intuitivní a systematické metody, rozhodovací stromy

Anotace: Prezentace je určena pro žáky 2. ročníku oboru vzdělání Podnikání, slouží k výkladu a procvičování dané látky. Žáci se seznámí s pojmem rozhodovací problém, s typy rozhodovacích problémů a fázemi vyhodnocování variant.

Rozhodování

- ❑ **Základní typy rozhodovacích problémů**
 - ❑ **dobře a špatně strukturované problémy:**
 - **dobře strukturované problémy:**
 - zpravidla se opakovaně řeší na operativní úrovni
 - existují pro ně rutinní postupy řešení
 - proměnné, které se v nich vyskytují, lze vesměs kvantifikovat
-

Rozhodování

- **špatně strukturované rozhodovací problémy:**

- vždy do určité míry nové a neopakovatelné
- řešení vyžaduje tvůrčí přístup

- charakteristické:

- existence většího počtu faktorů ovlivňující řešení daného problému
- nejistota budoucího vývoje faktorů
- existence většího počtu kritérií hodnocení variant řešení



Rozhodování

□ **Rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty:**

- členění vychází z míry informací o budoucích hodnotách faktorů, ovlivňujících důsledky variant rozhodování

1. Rozhodování za jistoty:

- jsou k dispozici úplné informace
 - víme, co nastane
 - známe důsledky variant
-

Rozhodování

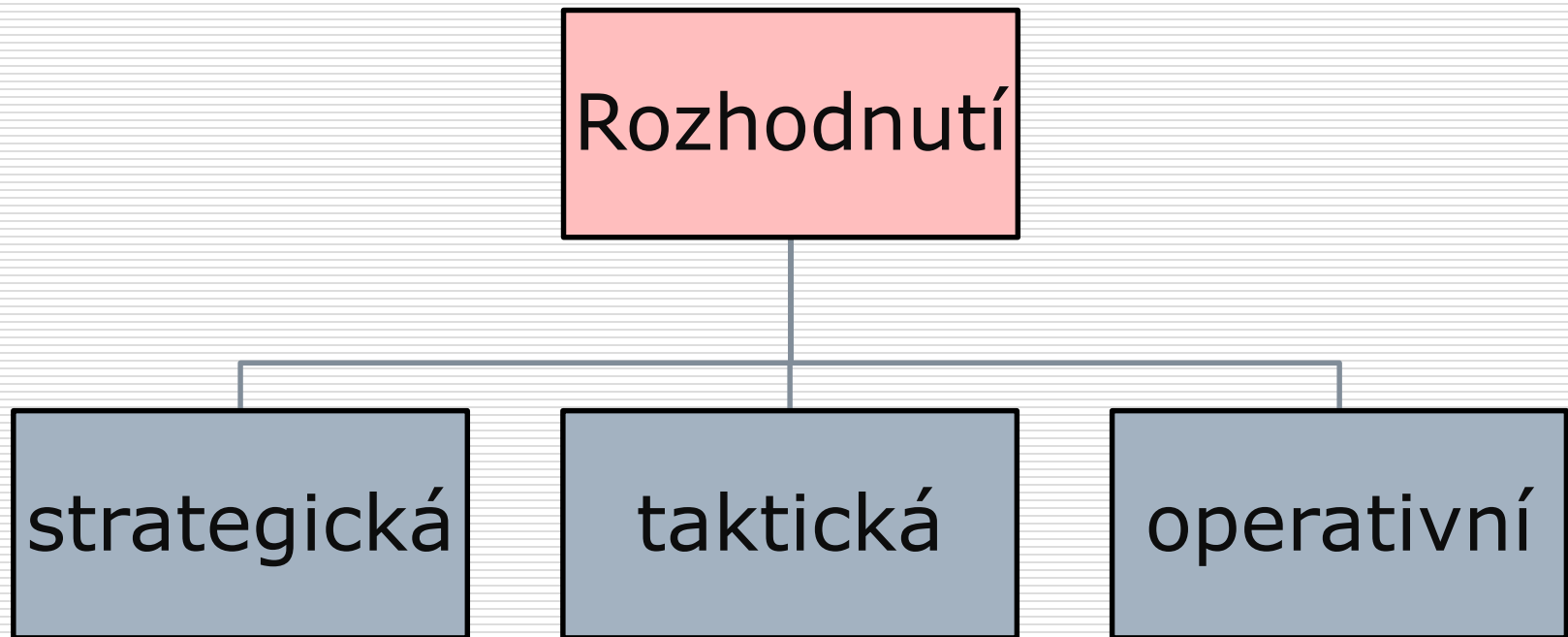
2. Rozhodování za rizika:

- jsou známy budoucí situace, které mohou nastat a pravděpodobnosti těchto stavů

3. Rozhodování za nejistoty:

- rozhodovateli nejsou známy pravděpodobnosti jednotlivých stavů světa
-

Rozhodování



Rozhodování

- ❑ **Základní typy rozhodovacích problémů**
 - ❑ u rozhodování je třeba se vyvarovat následujících chyb:
 - učinit rozhodnutí bez efektivní analýzy všech aspektů problému
 - odkládat rozhodnutí
 - přesouvat rozhodnutí na jiné
 - zaměřit se na řešení problémů podružných, lehce zvládnutelných
-

Rozhodování

- Paretova analýza (pravidlo 20 : 80)
 - každá množina se skládá z menšího počtu podstatných prvků a většího počtu nepodstatných

 - je třeba se zaměřit se na skupinu podstatných prvků (kterých mnohdy nebývá více jak 20%), ale rozhodujícím způsobem (mnohdy z 80%) ovlivňují zkoumanou realitu
-

Rozhodování

□ Analýza silového pole

- určení činitele, který působí příznivě a nepříznivě na zvolený problém
 - ohodnotit sílu pomocných a bránících sil
-

Rozhodování

- **Základní rozlišení intuitivních a systematických metod**
 - **Intuitivní metody:**
 - odložený úsudek, potlačení tzv. zdravého rozumu v okamžicích, kdy se vymýšlí náměty možných řešení
 - co největší počet námětů
 - příznivá pracovní atmosféra přispívající k vzájemnému obohacování náměty
-

Rozhodování

- mezi typické intuitivní metody patří:
 - **burza nápadů (brainstorming)** - generování námětů, které mají vést k řešení určitého problému ve skupině
 - **brainwriting** - písemná modifikace předcházející metody, účastníci píší náměty na list papíru
 - **delphi metoda** - získávání námětů od odborníků prostřednictvím dotazníků
-

Rozhodování

- **gordonova metoda** - návrh řešení problému cestou co nejobecnějšího formulování problému
 - **řízená diskuze**, tzv. metoda provokace - vyžaduje přípravu a pohotovost moderátora, vychází se z otázek, jejichž sled směřuje k jádru řešení problému
-

Rozhodování

- Systematické metody:
 - metody analogie (podobnost, dimenzování, obrácení, agregace)
 - matematicko-logické modely
 - metody alternativních dotazů
-

Fáze vyhodnocování variant

□ Základní členění:

- metody prostého, jednokriteriálního vyhodnocení
 - tabulka výhod a nevýhod
 - diferenciační přístup
 - jednoduchá bodová metoda
-

Fáze vyhodnocování variant

- metody vícekriteriálního vyhodnocení variant – řada technik, které zpravidla mají společné:
 - určení kritérií pro vyhodnocení variant
 - určení vah významu jednotlivých kritérií
 - expertní určení priorit jednotlivých kritérií
 - metoda pořadí a poměrů, vycházející ze seřazení kritérií podle významu a přiznání bodů podle dosaženého pořadí
-

Fáze vyhodnocování variant

- metoda párového srovnání
 - volba vhodného způsobu sjednocení (standardizace) rozdílných jednotek
 - stanovení vhodného způsobu spojení dílčích výsledků hodnocení v jeden ukazatel
-

Fáze vyhodnocování variant

□ **Rozhodovací stromy:**

- grafický nástroj zobrazení a řešení rozhodovacích problémů
 - názorný prostředek zobrazení rozhodovacích procesů za rizika a nejistoty
 - rozvoj výpočetní techniky přispěl k rostoucímu uplatnění těchto nástrojů
-

Fáze vyhodnocování variant

- **informační forma:** vytváření počítačových databází
 - **modelová forma:** zpracování rozsáhlých souborů informací s využitím modelových technik
 - **expertní forma:** využití expertních znalostí o postupech řešení rozhodovacích problémů
-

Opakování

Jaké jsou typy rozhodovacích problémů?

Co patří mezi intuitivní metody?

Co je vícekriteriální rozhodování?

Co jsou rozhodovací stromy?



Zdroje

Zlámal, J., Bačík, P., Bellová, J. *Základy managementu*. Kralice na Hané: Computer Media, s. r. o., 2008. ISBN 978-80-7402-083-4.

Truneček, J. a kolektiv autorů. *Management v informační společnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. ISBN 80-7079-201-9.

Šajdlerová, I., Konečný, M. *Základy managementu*. Ostrava: Vysoká škola báňská v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-248-1520-6.

Veber, J. a kolektiv autorů. *Základy managementu pro SŠ*. Praha: Fortuna, 2010. ISBN 80-7168-654-9.

Kliparty jsou volně přístupné v programu Word.
