



# **Manažment rozhodovacích procesov**

## **3.**

### **Hľadanie a tvorba variantov**

Ing. Nadežda Jankelová, PhD.

# ČO NÁS ČAKÁ?

---

1. Tvorba a výber kritérií hodnotenia variantov
2. Metódy tvorby variantov
3. Nedostatky pri tvorbe variantov v praxi





# Fázy rozhodovacieho procesu

---

1. Formulovanie problému a určenie cieľa
2. **Analýza faktorov rozhodovania, určenie kritérií a pravidiel**
3. **Hľadanie a tvorba variantov**
4. Prognózovanie dôsledkov voľby navrhovaných variantov
5. Vyhodnotenie variantov
6. Prijatie rozhodnutia
7. Konečná formulácia rozhodnutia



# 1. Tvorba a výber kritérií

Predstavujú určité hľadiská, požiadavky, podľa ktorých rozhodovateľ posudzuje jednotlivé varianty riešenia a mieru splnenia cieľa.

## Klasifikácia kritérií rozhodovania:

- Forma vyjadrenia

Kvantitatívne – ich hodnoty sú vyjadrené číselne

(zisk, rentabilita kapitálu, čistá súčasná hodnota investície)

Kvalitatívne - dôsledky variantov vzhľadom k týmto kritériám sú vyjadrené slovne

(napr. dopady životného prostredia pri hodnotení investičných variantov, kritériá sociálno-politickej povahy...)

- Typy kritérií


Výnosového typu - (čím viac, tým lepšie, napr. zisk)

Nákladového typu - (čím viac, tým horšie, napr. náklady).



# Tvorba portfólia kritérií

---



z čoho vychádzať?

čo rešpektovať ?



Špecifické požiadavky

- úplnosť a vyváženosť
- neredundancia
- minimálny rozsah
- operacionalita



## 2. Metódy tvorby variantov

### intuitívne tvorivé metódy

priama tvorba:

- brainstorming
- brainwriting
- metóda diskusie 66

využitie analógie:

- Gordonova metóda
- Gordonova synektická metóda

### systematicko- analytické tvorivé metódy

metóda:

- kontrolných zoznamov
- morfológická analýza
- matematicko-logických modelov
- rozhodovací strom

### normatívne tvorivé metódy

- hodnotové inžinierstvo
- hodnotová analýza



# Brainstorming

Voľné vytváranie jednotlivých námetov k riešenému problému v pracovnej skupine 6-12 členov, pričom zloženie skupiny by malo byť heterogénne s miernou prevahou odborníkov na danú problematiku

## **Zásady:**

- Odložená kritika
- Priaznivá atmosféra
- Množstvo námetov
- Dočasné potlačenie zdravého úsudku
- Vzájomné obohacovanie



# Synektická (Gordonova) metóda

---

1. Charakteristika problému
2. Všestranná analýza problému
3. Odstup od problému
4. Reformulácia problému
5. Hľadanie priamych analógií
6. Hľadanie symbolických analógií
7. Druhé priame analógie
8. Analýza a riešenie problému





# Etapy morfolologickej metódy

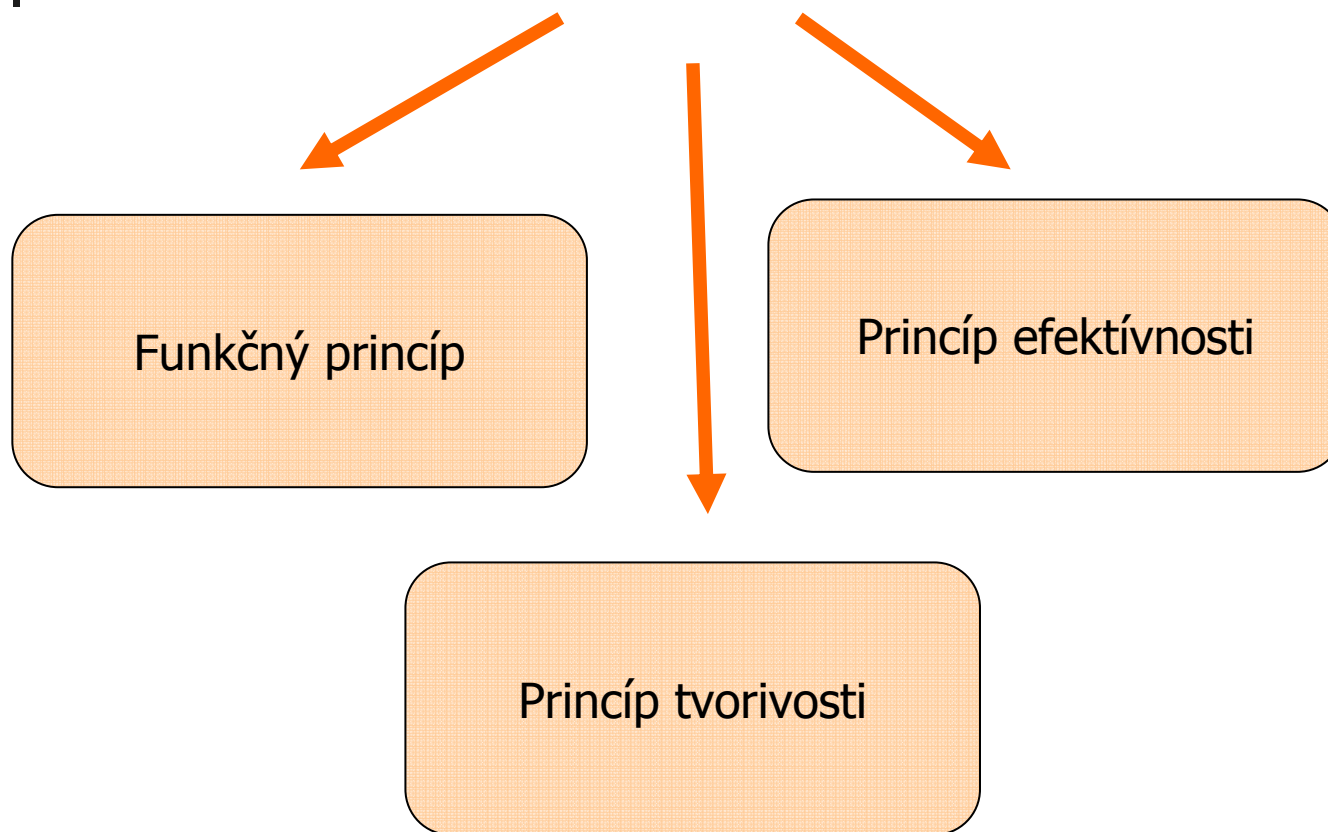
---

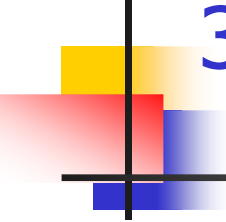
1. Analýza a formulácia riešeného problému
2. Dekompozícia problému na relatívne samostatné časti
3. Určenie a analýza všetkých parametrov charakterizujúcich jednotlivé zložky
4. Stanovenie možných hodnôt jednotlivých parametrov
5. Systematické generovanie potenciálnych variantov riešenia daného problému pomocou všetkých kombinácií jednotlivých hodnôt parametrov
6. Redukcia množiny potenciálnych riešení elimináciou neprípustných kombinácií



# Hodnotové inžinierstvo/analýza

---





### 3. Nedostatky pri tvorbe variantov v praxi

---

- Zjednodušovanie procesu hľadania nových variantov
- Častá aplikácia postupov riešenia problémov už známych
- Zanedbanie fázy stanovenia kritérií hodnotenia
- Splynutie fáz tvorby a hodnotenia variantov
- Uplatňovanie princípu satisfakcie
- Jednostranné spracovanie variantov



# Zhrnutie



- Rozhodovacie kritériá, typy a forma vyjadrenia
- Zásady a požiadavky na tvorbu portfólia kritérií
- Brainstorming, Gordonova metóda, Morfologická analýza, Hodnotové inžinierstvo
- Kvalita tvorby variantov ovplyvňuje výber variantu
- Nedostatky pri tvorbe variantov v praxi



## Použitá literatúra

---

- Szabo, L., Jankelová, N.: Podnikateľské rozhodovanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, ISBN 978-80-225-2953-2.
- Fotr J., Švecová L., Dědina J., Hrůzová H., Richter J.: Manažerské rozhodování. Praha : Ekopress, 2006, ISBN 80-86929-15-9.