

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Metody manažerského rozhodování**

**Michael Galia**

**© 2020 ČZU v Praze**

---

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Michael Galia

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Metody manažerského rozhodování**

Název anglicky

**Managerial Decision Making Methods**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je, na základě rešeršní charakteristiky jednotlivých (formalizovaných) rozhodovacích metod a uvedení jejich aplikačních omezení (vhodná/nevhodná), aplikovat některé vybrané metody na skutečný rozhodovací úkol.

### Metodika

Teoretická část bakalářské práce bude zpracována formou literární rešerše s cílem vytvořit přehled současného stavu poznání v rámci tématu bakalářské práce. Literární rešerše bude představovat teoretický podklad pro následnou aplikační část práce, která bude využívat adekvátní metody na podporu manažerského rozhodování v rámci vybraného úkolu podnikové praxe, při dodržení maximálně možné objektivizace výstupu z rozhodovacího procesu.

**Doporučený rozsah práce**

40 až 60 stran A4

**Klíčová slova**

Rozhodování, kontradikce, racionální výběr, management, matematické metody na podporu rozhodování.

---

**Doporučené zdroje informací**

- [1] Fiala, P. (2007). Skupinové rozhodování. Praha. 807079044X.
- [2] Fotr, J., a kol. (2003). Manažerské rozhodování. Ekopress. ISBN: 80-86119-69-6.
- [3] Gros, I. (2003). Kvantitativní metody v manažerském rozhodování. Grada. ISBN 80-247-0421-8.
- [4] Heller R. (2008). Making decisions, Essential managers, London: Dorling Kindersley. ISBN 978-0751306316.
- [5] Hindls R. (1998). Analýza dat manažerského rozhodování, Praha: Grada, ISBN 8071692557.
- [6] Wisniewski, M. (1996). Metody manažerského rozhodování. Grada Publishing. ISBN: 80-7169-089-9.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Metody manažerského rozhodování" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23.3.2020 \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Tomášovi Macákovi, Ph.D. především za odborné vedení mé bakalářské práce, za cenné rady, informace a svůj čas.

# Metody manažerského rozhodování

## Abstrakt

Bakalářská práce na téma Metody manažerského rozhodování si klade za cíl seznámit s jednotlivými metodami rozhodování a jejich aplikací na rozhodovací problém. V rámci teoretické části práce došlo k seznámení s problematikou v rovině manažerských funkcí (plánování, organizování, vedení a kontrolou), definicí rozhodovacích problémů a jejich formulace a struktura rozhodovacích procesů a deskripce problémů. Podstatnou částí jsou metody rozhodování např. metody vícekriteriálního hodnocení, metody vícekriteriálního hodnocení variant, jednoduché metody stanovení hodnoty variant nebo metody založené na párovém srovnávání.

V rámci praktické části budou aplikované metody rozhodovacích problémů, jenž jsou uvedené v teoretické části. Nejdříve dojde k představení analyzované společnosti. Rozhodovací proces zahrnuje situační analýzu, formulaci problému, varianty řešení, důsledky hodnocení, výběr nejvhodnější varianty a integrace rizika a nejistoty. Závěrem dojde ke zhodnocení a výběru nejvhodnější varianty.

**Klíčová slova:** manažerské rozhodování, rozhodovací proces, neziskový sektor, metody rozhodování, rozhodovací problémy, metoda párového srovnávání

# Methods of managerial decision making

## Abstract

The aim of the bachelor thesis on Methods of managerial decision-making is to acquaint with individual methods of decision-making and the irapplication to decision-making problem. In the theoretical part of the work was introduced to the isme of managerial functions (planning, organizing, management and control), definition of decision problems and their formulation and structure of decision processes, problem description. A substantial part of the decision-making methods are methods of multi-criteria evaluation, methods of multi-criteria evaluation of variants, simple methods for determining the value of variants or methods based on pair wise comparison.

In the practical part will be applied methods of decision problems, which are presented in the theoretical part. First, the analyzed company will be introduced. The decision-making process includ essituation alanalysis, problem formulation, solution options, consequences of evaluation, selection of the most appropriate option and integration of risk and uncertainty. Finally, the most suitable variant will be evaluated and selected.

**Key words:** managerial decision-making, decision-making process, non-profit sector, decision-making methods, decision-making problems, method of pair comparison

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Metoda párového srovnání- určení preferencí.....	25
Obrázek 2: Logo organizace .....	32
Obrázek 3: Vedení organizace .....	34
Obrázek 4: Výnosy za 2018- Člověk v tísni, o.p.s.....	36
Obrázek 5: Náklady za 2018- Člověk v tísni, o.p.s.....	37
Obrázek 6: Rozhodovací proces.....	37
Obrázek 7: Postižená oblast Sýrie.....	42
Obrázek 8: Preferenční uspořádání variant řešení.....	52

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Bodová stupnice a alokace 100 bodů.....	22
Tabulka 2: Bodová stupnice a alokace 100 bodů: příklad č. 1.....	23
Tabulka 3: Bodová stupnice a alokace 100 bodů: příklad č. 2.....	23
Tabulka 4: Bodová stupnice a alokace 100 bodů: příklad č. 3.....	23
Tabulka 5: Bodová stupnice a alokace 100 bodů: příklad č. 4.....	23
Tabulka 6: Satyho metoda.....	24
Tabulka 7: Přehled jednoduchých metod stanovení hodnoty variant .....	30
Tabulka 8: Kritéria hodnocení variant .....	46
Tabulka 9: Metoda párového srovnávání .....	47
Tabulka 10: Stanovení vah pomocí metody pořadí.....	48
Tabulka 11: Porovnání metod stanovujících váhy kritérií .....	48
Tabulka 12: Metoda přímého stanovení dílčích ohodnocení .....	50
Tabulka 13: Dílčí ohodnocení variant ve vztahu jednotlivým kritériím .....	51



## Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíl práce a metodika .....	13
3	Teoretická východiska .....	14
3.1	Manažerské funkce .....	14
3.1.1	Plánování.....	14
3.1.2	Organizování .....	15
3.1.3	Vedení .....	15
3.1.4	Kontrola.....	15
3.2	Rozhodovací problémy.....	16
3.2.1	Struktura rozhodovacích procesů a používané přístupy.....	17
3.2.2	Formulace a analýza rozhodovacích problémů .....	19
3.2.2.1	Deskripce problému .....	19
3.2.2.2	Stanovení cílů řešení problémů .....	19
3.2.2.3	Určení příčin, které vyvolávají daný problém.....	20
3.2.2.4	Další složky analýzy rozhodovacích problémů.....	20
3.3	Metody rozhodování za jistoty .....	21
3.3.1	Metody vícekriteriálního hodnocení .....	21
3.3.1.1	Metoda přímého stanovení vah kritérií .....	22
3.3.1.2	Bodová stupnice a alokace 100 bodů .....	22
3.3.1.3	Metody stanovení vah kritérií založené na párovém srovnávání .....	24
3.3.1.4	Metoda párového srovnání .....	24
3.3.1.5	Metoda postupného rozvrhu vah .....	25
3.3.1.6	Stanovení vah kompenzační metodou.....	25
3.3.2	Metody vícekriteriálního hodnocení variant .....	26
3.3.2.1	Vícekriteriální funkce užítku za jistoty .....	26

3.3.3	Jednoduché metody stanovení hodnoty variant .....	27
3.3.3.1	Metoda váženého pořadí .....	28
3.3.3.2	Metoda založená na expertním stanovení dílčích ohodnocení .....	29
3.3.3.3	Metoda lineárních dílčích funkcí užitku.....	29
3.3.3.4	Metoda bazické varianty .....	29
3.3.4	Metody založené na párovém srovnávání variant .....	31
3.3.4.1	Saatyho metoda .....	31
3.3.4.2	Metody založené na prazích citlivosti .....	31
4	Vlastní práce .....	32
4.1	Představení analyzované společnosti.....	32
4.1.1	Základní informace o organizaci Člověk v tísni, o.p.s.....	32
4.1.2	Předmět činnosti společnosti Člověk v tísni, o.p.s.....	34
4.1.3	Rozpočet společnosti Člověk v tísni, o.p.s.....	35
4.2	Rozhodovací proces.....	37
4.2.1	Situační analýza.....	38
4.2.2	Identifikace a formulace rozhodovacího problému.....	39
4.2.3	Analýza a formulace problému .....	41
4.2.4	Varianty řešení a kritéria jejich hodnocení .....	43
4.2.5	Hodnocení variant řešení.....	48
4.2.6	Výběr nejvhodnější varianty .....	51
4.2.7	Integrace rizika a nejistoty .....	52
5	Závěr .....	53
	Seznam použitých zdrojů .....	56

# 1 Úvod

Bakalářská práce na téma Metody manažerského rozhodování se zabývá charakteristikou jednotlivých rozhodovacích metod a jejich následné aplikování na skutečný rozhodovací úkol.

V rámci teoretické části dojde k popsání jednotlivých manažerských funkcí jako je plánování, organizování, vedení a kontrola. Následující kapitola tvoří rozhodovací problémy jako je struktura rozhodovacích procesů a používané přístupy, formulace a analýza rozhodovacích problémů, deskripce problému, stanovení cílů řešení problémů, určení příčin, jenž daný problém vyřeší a další složky analýzy rozhodovacích problémů.

Následující kapitola se zabývá metodami rozhodování za jistoty, tedy metodou vícekriteriálních hodnocení, metodou přímého stanovení kritérií, bodovou stupnicí a alokací 100 bodů, metodami zaměřenými na párové srovnávání, metodou postupného rozvrhu vah, metodou párového srovnávání, stanovení vah kompenzační metodou. Dále metodami vícekriteriálního hodnocení variant, zejména vícekriteriální funkce užitku za jistoty. Dalšími metodami jsou jednoduché metody stanovení hodnoty variant, jako je metoda váženého pořadí, metoda založená na expertním stanovení dílčích ohodnocení, metoda lineárních dílčích funkcí užitku a metoda bazické varianty. Důležité je také zmínění metod založených na párovém srovnávání variant, tedy Saantého metoda a metody založené na prazích citlivosti.

V rámci praktické části dojde k aplikaci metod rozhodování na reálném případě. Rozhodovací problém se bude týkat rozšíření humanitární pomoci neziskové organizace Člověk v tísni, o.p.s. v Sýrii. V důsledku nově vzniklých konfliktů na severu Sýrie, jsou následkem několika milionů místních obyvatel bez domova, kteří nutně potřebují základní potraviny a další prostředky. Úvodem praktické části bude seznámení s organizací Člověk v tísni, o.p.s. její činností v zahraničí i České republice, jejich zdrojích finančních prostředků (výnosy) i do jakých oblastí a činností jsou finanční prostředky využity (náklady).

Následně dojde k uvedení rozhodovacího procesu a jeho jednotlivých činností jako je situační analýza, identifikace rozhodovacího problému, analýza a formulace problému, stanovení kritérií a hodnocení variant, tvorba variant řešení rozhodovacího problému, určení důsledku a hodnocení variant, výběr nejvhodnější varianty, realizace varianty, monitorování

výsledků atd. Po stanovení rozhodovacího problému dojde k určení variant řešení a kritérií jejich hodnocení. Poté na základě metody párového srovnání a metody bodové dojde k určení významnosti kritérií. Pro ohodnocení variant byly použity metody založené na přímém stanovení dílčích ohodnocení a metoda váženého pořadí. Na základě určení konečných výsledků dojde k závěrečnému vyhodnocení.

## 2 Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je na základě rešeršní charakteristiky jednotlivých (formalizovaných) rozhodovacích metod a uvedení jejich aplikačních omezení (vhodná/nevhodná), aplikovat některé vybrané metody na skutečný rozhodovací úkol.

Teoretická část bakalářské práce bude zpracována formou literární rešerše s cílem vytvořit přehled současného stavu poznání v rámci tématu bakalářské práce. Literární rešerše bude představovat teoretické podklady pro následnou aplikační část práce, která bude využívat adekvátní metody na podporu manažerského rozhodování v rámci vybraného úkolu podnikové praxe, při dodržení maximálně možné objektivizace výstupu z rozhodovacího procesu.

Praktická část se zabývá aplikací vybraných metod rozhodování na konkrétní rozhodovací problém. Využity zde byly zejména početní vzorce a příklady z odborné literatury.

# 3 Teoretická východiska

## 3.1 Manažerské funkce

Management je ucelený soubor ověřených přístupů, zkušeností, názorů, metod a doporučení, které manažeři využívají k zvládnutí určitých činností, jež jsou nezbytné k dosažení manažerských cílů.

Manažerské funkce jsou činnosti, které vykonává manažer ve své práci. Mezi základní manažerské funkce patří: plánování, organizování, vedení a kontrola. Úlohou manažera je umění využít zdrojů, které jsou mu dostupné, na dosažení stanovených cílů (Ipodnikate.cz, 2011).

### 3.1.1 Plánování

Vezmeme-li v potaz všechny základní manažerské funkce, tak je zřejmé, že plánování je výchozí bod, ze kterého předchází výkony všech ostatních funkcí. Plánování je zcela zásadní pro vývoj v organizaci a týká se všech manažerů na všech úrovních. Aby bylo dosaženo budoucích cílů, je třeba zvolit správnou cestu a vhodné metody, abychom k nim došli ve stanoveném čase. V závislosti na čase mohou být plány:

- **Dlouhodobé** - strategické
- **Střednědobé** - taktické
- **Krátkodobé** - operativní

**Strategické plánování** odpovídá strategickému plánu a navazuje na strategické cíle organizace. Toto plánování je realizováno na úrovni top managementu, postavené na informacích z okolí podniku a charakteristické je vysoké riziko chybovosti.

**Taktické plánování** představuje střední management, navazuje na strategie, dochází ke konkretizaci a specifikaci cílů a prostředků k jejich dosažení. Z hlediska času se jedná o roční plánování.

**Operativní plánování** je realizováno středním a nižším managementem. Jde o plány v oblastech distribuce a výroby s cílem optimalizace zdrojů a kapacit. Operativní plány bývají rozděleny do krátkodobých úseků. (Veber, 2009)

### **3.1.2 Organizování**

Pojem organizování obvykle chápeme jako vymezení vzájemných vztahů prostředků při plnění určitých záměrů a lidí (skupin, jednotlivců). S organizováním souvisí vytvoření struktur uvnitř firmy. Řada pracovníků se podílí na výrobě stejného produktu, pracovníci jsou na výrobu jednotlivých součástí specializováni, jiní na jeho kompletaci, další na dodávání výchozího materiálu, ostatní na kontrolu jeho funkce. Efektivní výroba v dané jednotce rozsáhlejšího původu již nutně vyžaduje určitou koordinaci.

Nejpříjemnějším způsobem sloužícím k zajištění koordinace je pověření určitého jednotlivce, aby vykonával danou činnost tak, že je vybaven pravomocí potřebnou pro udělování příkazů jemu podřízeným pracovníkům. Ke zdokonalení koordinace přispívá vytváření útvarů a seskupování jednotlivých pracovníků. Pro vytvoření útvaru jsou různá kritéria a manažer musí volit jejich kombinaci tak, aby se co nejvíce přiblížil koordinaci, o které by se dalo říci, že je optimální. (Veber, 2009)

### **3.1.3 Vedení**

Pojem vedení není v literatuře interpretován jednotně. Na straně jedné je pojem vedení chápán jako dílčí manažerská funkce, která představuje jednu z důležitých funkcí manažera. Spočívá v aktivizaci výkonu pracovníků a přesvědčování vedoucím pracovníkem tak, aby byly stanovené (plánované) záměry, úkoly nebo cíle splněny. V podstatě bychom mohli tento výraz považovat za synonymum pro ovlivňování neboli usměrňování pracovníků.

Způsob řízení a vedení lidí má rozhodující vliv na efektivní práci v celé organizaci. Při vedení lidí se uplatňují tyto činnosti vedoucího pracovníka: poznávací, komunikační, informační, motivační a hodnotící. (Bartošová, Bartoš, 2011)

Vedení lidí se dělí do dvou skupin. Formální skupina je vytvořena podle právních norem firmy a organizovaně, existuje zde vedoucí, který obdržel určité kompetence. Zatímco neformální skupina vzniká neorganizovaně a spontánně, stejně jako neformální vedoucí, který tuto „funkci“ získal svým přirozeným postojem, jednáním a autoritou.

### **3.1.4 Kontrola**

Na všech manažerských pozicích jsou využívány kontrolní činnosti jako prostředky zpětné vazby. Smyslem je získat objektivní představu o plnění plánovaných záměrů, stupni

realizace přijatých rozhodnutí nebo představu o řízené realitě. Tudiž by každá organizace měla mít svůj vlastní kontrolní systém, při němž se rozlišuje externí a interní kontrola. (Bělohlávek, 2001)

- **Interní kontrola**

Je iniciována vnitřní strukturou organizace a realizována pracovníky nebo řídicími pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocněni.

- **Externí kontrola**

V řadě případů musí organizace podstoupit kontrolu od subjektů stojících mimo organizaci, může to být dvojí původ:

- a) **Zákonné požadavky**- ze zákona vyplývá oprávnění provádět vybrané kontrolní činnosti zpravidla u státních orgánů (požární kontrola, kontrola BOZP, daňová přiznání, placení příspěvků na sociální a zdravotní pojištění).
- b) **Smluvní požadavky**- organizace umožní externímu subjektu prověřit určité skutečnosti (Armstrong, 2002).

### ***3.2 Rozhodovací problémy***

Obecně problémy (ať již nerozhodovacího nebo rozhodovacího charakteru) bychom vlastně mohli vymezit existencí odchylky mezi stavem žádoucím, tj. tím, co má být například norma, plán či standard a skutečným stavem, tzn. tím, co se skutečně stalo. Je zřejmé, že za přirozenou odchylku je považována situace, kdy skutečný stav je horší než žádoucí.

Žádoucí stav přitom může vycházet ze zkušeností z minulosti, například úroveň zásoby surovin, která se osvědčila v minulosti. V tomto případě by vedlo ke vzniku problémů například zvýšená fluktuace pracovníků, růst zásob, zvýšení některých nákladových položek (např. nákladů na údržbu a opravy, nákladů na provádění reklamací) nebo pokles prodeje. Vznik problémů tedy ukazují odchylky stavu skutečného od stavu, který existoval a který se považuje za vyhovující. (Fotr, 2016)

Žádoucí hodnoty mohou být v mnoha případech stanoveny plánem, často kvantitativně, v podobě určitých ukazatelů, např. plánované velikosti produkce, procento reklamací, výše zisku, velikost podílu na určitém trhu. K identifikaci odchylek žádoucího stavu od skutečnosti



mohou vést také určité kritické ohlasy na nějaké aktivity firmy, např. zákaznická nespokojenost s novým produktem, resp. jeho způsobem distribuce, špatné ohodnocení firmy od ratingových agentur, která poté není tak dobrá pro umístění kapitálu aj. (Bělohávek, 2001)

### **3.2.1 Struktura rozhodovacích procesů a používané přístupy**

Činnosti vzájemně závislé a návazné, jež vytváří náplň rozhodovacích procesů, lze rozložit do určitých složek, tyto složky se označují jako etapy (fáze) těchto procesů. Rozčlenit rozhodovací procesy lze více způsoby, a to buď podrobněji, nebo agregovaněji, kdy se pracuje s rozložením rozhodovacího procesu do poněkud malého počtu etap.

Pro uvedení příkladu agregovanějšího členění rozhodovacího procesu bychom mohli uvést přístup Simona, který rozlišuje tyto níže uvedené etapy.

- 1. Analýza okolí** (intelligence activity) zahrnuje zjišťování podmínek, které vyvolávají nutnost rozhodovat, identifikovat rozhodovací problémy a stanovit jejich příčiny.
- 2. Návrh řešení** (design activity) slouží k hledání, tvorbě, analýze a rozvíjení možných směrů činnosti.
- 3. Volba řešení** (choice activity) zahrnují hodnocení variant činností navržené v etapě předchozí, což vyvrcholí do volby varianty určené k realizaci.
- 4. Kontrola výsledků** (review activity) zaměřeni na hodnocení výsledků varianty, které byly skutečně dosaženy, po její realizaci a jejich posuzování vzhledem k cílům, které byli již předem stanoveny (Fotr, 2016).

Podrobnější členění rozhodovacích procesů rozlišujeme např. do těchto etap.

#### **1. Identifikace rozhodovacích problémů**

V této etapě je hlavní náplní především analýza, získávání a vyhodnocování různých informací o firmě i jejím okolí, výsledkem je identifikování určitých situací (buď okamžitých, časově do určité míry vzdálených, nebo potenciálních), vyžadují řešení, tj. měly by dát impuls k zahájení rozhodovacího procesu. (Veber, 2009)

## **2. Analýza a formulace rozhodovacích problémů**

Náplní v této fázi je hlubší poznání problému, problémové situace, stanovení základních prvků. Výsledkem je formulace rozhodovacího problému. (Machalová, 2007)

## **3. Stanovení kritérií hodnocení variant**

Dle těchto kritérií se budou hodnotit a posuzovat varianty, navržené pro řešení rozhodovacího problému.

## **4. Tvorba variant řešení rozhodovacích problémů (variant rozhodování)**

Tato fáze klade vysoké nároky na tvůrčí aktivity. Výsledkem je pak nalezení a formulace takových směrů určité činnosti, které pak obstarají dosažení cílů řešení daného problému.

## **5. Stanovení důsledků variant rozhodování**

V této etapě zjišťujeme předpokládané dopady jednotlivých variant rozhodování z hlediska námi zvoleného souboru kritérií hodnocení.

## **6. Výběr varianty určené k realizaci a hodnocení důsledků variant rozhodování**

Proces hodnocení může mít za výsledek:

- **Vytyčení celkově nejvýhodnější varianty** nebo
- **Vytyčení tzv. preferenčního uspořádání variant**, tj. seřazením jich, podle celkové výhodnosti, avšak realizováno by mohlo být, a to podle závislosti na zdrojových omezeních (většinou finančními prostředky) několik variant z prvních pozic tohoto uspořádání.

## **7. Realizace varianty rozhodování, kterou jsme zvolili**

Etapa představuje praktickou představu rozhodnutí (např. výstavba nové výrobní linky s určitou velikostí, nové organizační uspořádání firmy – například divizionální organizace, odstartování výzkumu a vývoje pro nový výrobek, resp. technologie, nábor vybraného pracovníka do vrcholného vedení firmy, utvoření nového podniku s partnerem, kterého vybereme aj.

## **8. Kontrolování výsledků realizované varianty**

Tato závěrečná fáze nám především stanovuje odchylky skutečně dosažených výsledků realizace vzhledem ke stanoveným cílům, hlavně tedy k předpokládaným výsledkům řešení. V případě, že zde existují významnější odchylky je zapotřebí připravit a realizovat korekční opatření, nebo zda se tyto cíle ukazují jako nereálné, je nutné je korigovat. V této etapě by také mělo být součástí monitorování okolí, to nejen z hlediska dopadů jeho změn na variantu, kterou jsme realizovali, ale také signálů svědčících o vzniku problémů nových. (Fotr, 2016)

### **3.2.2 Formulace a analýza rozhodovacích problémů**

Analyzování a formulace rozhodovacích problémů obsahuje větší počet fází, které neprobíhají obvykle v přímém sledu, ale vzájemně se ovlivňují a prolínají, přičemž některé z fází je třeba opakovat, dle nově nabytých informací, respektive podle výsledků jiných fází.

Klíčovými fázemi analýzy rozhodovacích problémů jsou podle Fotra (2016) především:

- **Deskripce problému**
- **Stanovení cílů řešení problému**
- **Určení příčin, které vyvolávají daný problém**
- **Další složky analýzy rozhodovacího problému**
- **Formulace rozhodovacích problémů**

#### **3.2.2.1 Deskripce problému**

Deskripce problému je popis problému, jeho specifikace z pohledu čtyř základních charakteristik, které tvoří jeho lokalizace, identita, rozvrh a čas. Popis problému končí počáteční formulací problémů, která se poté upřesňuje podle informací a poznatků nabytých v průběhu analýzy problému.

#### **3.2.2.2 Stanovení cílů řešení problému**

Rozhodující se většinou zaměřují na cíle, které jsou snadno kvalifikované (např. dosažení růstu podniku, zvětšení podílu na trhu atd.) a zapomínají na cíle nekvantifikovatelné, obtížněji kvantifikovatelné, které jsou často povahy subjektivní (snížení dopadů na živ. prostředí, zlepšení pracovního klimatu).

Dílčí kroky pro stanovení cílů:

- Zpracovat seznam všech zájmů.
- Transformace zájmů do podoby cílů.
- Oddělit výsledné cíle od prostředků na jejich dosažení.
- Vyjasnění náplně každého konečného cíle.
- Testování cílů z hlediska pozorovaných zájmů.

### **3.2.2.3 Určení příčin, které vyvolávají daný problém**

Jsou zde problémy, jejichž příčiny známe a řešení problému je v hledání, přípravě a realizaci opatření majících vliv na eliminaci, vlastně na oslavení těchto příčin.

Jsou však daleko častější situace, kdy neznáme příčiny problémů, nebo máme pouze určité domněnky nebo dohady, pokud jde o příčiny problému. Pak se zde často postupuje metodou „pokusů a omylů“, avšak tato metoda není nijak zvlášť efektivní. Podstatně efektivnější způsob stanovení příčin daného problému, je použití racionálního analytického postupu, který je založen na analýze a zjišťování příčin a následků.

### **3.2.2.4 Další složky analýzy rozhodovacích problémů**

V této analýze rozhodovacích problémů je zapotřebí především:

- **Porozumět vzájemným vzbám určitého rozhodovacího problému k problémům ostatním.**

Musíme si ujasnit, jak ovlivní náš problém další rozhodnutí, pak definovat problémy, které by možná mohli ovlivnit řešení našeho problému. Musíme tedy přemýšlet o kontextu rozhodovacího problému a správně využít vyhodnocení situace.

- **Specifikace faktorů a podstatné stránky problému**

A to včetně vzájemných vazeb, vyloučení nevýznamných faktorů, které již nebude nutné pro řešení daného problému brát v úvahu.

- **Identifikace faktorů nejistoty a rizika**

Představuje faktory, které ovlivňují výsledky řešení určitého problému, a to významným způsobem (např. úspěšnost vývoje a výzkumu), avšak rozhodovatel je může pouze z části

ovlivňovat, nebo vůbec, přičemž prognózy, jejichž následného (budoucího) rozvoje jsou velmi nejisté.

- **Posouzení okolí problému a jeho vývojové tendence**

Není možné na daný problém koukat pouze podle toho, jak se jeví právě teď, ale podle jeho historického přístupu, založeného na posuzování a zkoumání vývojového vzniku problému, jeho projevů nejen minulých ale i současných, které by mohli pro jeho řešení poskytnout významný přínos.

- **Vymežit okruh zapojených stran**

Mezi zapojené strany řadíme například útvary dané organizace, dodavatele, banky, odběratele, kterých by se dané řešení problémů mohlo týkat a pro které by byla některá řešení méně a jiná více vyhovující.

### ***3.3 Metody rozhodování za jistoty***

Je potřeba identifikovat základní prvky daného rozhodovacího problému, kterými mohou být exogenní veličiny, rozhodovací proměnné, omezující podmínky nebo stavové veličiny a zobrazit, jaké jsou mezi nimi vazby, k tomu jsou určeny myšlenkové mapy a influenční diagramy. Prvky jsou zobrazovány pomocí, kroužků, čtverců, obdélníků, zobrazení je dané podle toho, zda zobrazují kritéria hodnocení, nebo jde o exogenní faktory a stavové veličiny. Je nutné, aby se zde nejprve identifikovali veškeré prvky a následně mezi nimi určili závislosti pomocí orientovaných spojnic. (Fotr, 2016)

Mezi metody rozhodování za jistoty zejména řadíme metody vícekriteriálního hodnocení variant. Vícekriteriální programování a vícekriteriální hodnocení variant jsou odlišné věci. Jedná se o druhý případ, jestliže je množina přípustných variant konečná, pokud je však množina zadaná nějakými omezujícími podmínkami, tak se jedná o vícekriteriální programování. (Brožová, 2003)

#### **3.3.1 Metody vícekriteriálního hodnocení**

Metody dovolují rozhodovateli recenzovat varianty vzhledem k rozsáhlému souboru kritérií. Nutí ho, aby přímo vyjádřil své chápání důležitosti jednotlivých kritérií hodnocení.

Celý tento proces hodnocení variant činí reprodukovatelným, transparentním a jasným pro subjekty jiné, kterých se volba méně či více dotýká.

### 3.3.1.1 Metoda přímého stanovení vah kritérií

U prvních tří metod (bodová stupnice, alokace 100 bodů a porovnání kritérií podle jejich preferenčního pořadí) můžeme říci, že mají jeden společný rys, u stanovování vah jednotlivých kritérií dochází k posuzování jejich významnosti přímo.

### 3.3.1.2 Bodová stupnice a alokace 100 bodů

U první metody stanovení vah kritérií spočívá postup v přiřazování určitého počtu bodů z naší zvolené stupnice, a to každému kritériu, v souladu s tím, jak určitý posuzovatel hodnotí význam každého kritéria. Pro příklad můžeme uvést pětibodovou stupnici (1, 2, 3, 4, 5), čím více je pro rozhodovatele kritérium významnější, tím více bodů mu udělí (Fotr, 2016).

Tabulka 1: Bodová stupnice a alokace 100 bodů

Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	Součet
Počet bodů	4	2	3	5	1	5	3	23
Normovaná váha	0,17	0,09	0,13	0,22	0,04	0,22	0,13	1

Zdroj: Vlastní zdroj

#### - Porovnání významu kritérií podle jejich preferenčního pořadí

Touto metodou lze stanovení vah kritérií rozložit do tří kroků:

1. Stanovení pořadí významnosti kritérií, tj. preferenčního uspořádání.
2. Stanovení vah kritérií porovnáním kritéria nejméně významným s významem kritérií.
3. Váhovým normováním.

#### - Stanovení významnosti

Je možné stanovit buď přímým způsobem, nebo etapovým uspořádáním.

1. **Přímým uspořádáním** stanovuje rozhodovatel přímo pořadí významnosti kritérií od nejvýznamnějšího (kritérium, které je na prvním místě) až po nejméně významné (kritérium, které je poslední v preferenčním pořadí).

2. U **etapového uspořádání**, jak už název napovídá, řadíme kritéria do několika etap, a to podle počtu kritérií. Poté se v každé hodnotitelem zvolené etapě určuje nejvýznamnější a nejméně významné kritérium. Tyto kritéria se před následnou etapou vypustí ze souboru pryč a poté se opakuje postup s redukováným souborem kritérií.

Nejprve stanovíme preferenční uspořádání dle jejich významnosti:

**Tabulka 2: Bodová stupnice a alokace 100 bodů: příklad č. 1**

<b>K1</b>	<b>K2,K3,K4,K5 a K6</b>	<b>K7</b>
-----------	-------------------------	-----------

Zdroj: Vlastní zdroj

V etapě druhé ze souboru (K2, K3, K4, K5, K6), který je pro nás redukováný, je pro nás nejdůležitější kritérium K2 a za nejméně důležité K5. Pořadí je nyní:

**Tabulka 3: Bodová stupnice a alokace 100 bodů: příklad č. 2**

<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3, K4 a K6</b>	<b>K5</b>	<b>K7</b>
-----------	-----------	--------------------	-----------	-----------

Zdroj: Vlastní zdroj

Pro poslední etapu zbývají jen K3, K5 a K6, z těchto tří je pro nás nejvýznamnější K6 a méně významné K3, touto třetí fází končí stanovování kritérií pořadí významností, neboť poslední kritérium K4 zůstane uprostřed.

**Tabulka 4: Bodová stupnice a alokace 100 bodů: příklad č. 3**

<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K6</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K3</b>	<b>K7</b>
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Zdroj: Vlastní zdroj

A nyní se přesouváme k dalšímu kroku této metody, určení normovaných vah. Nejméně významné bude mít váhu 1.

Dále je nutno stanovit, kolikrát je šesté kritérium (K3) významnější než kritérium poslední (K7). V našem příkladě to bude dvakrát. (Fotr, 2016)

**Tabulka 5: Bodová stupnice a alokace 100 bodů: příklad č. 4**

<b>Kritérium</b>	<b>K7</b>	<b>K3</b>	<b>K5</b>	<b>K4</b>	<b>K6</b>	<b>K2</b>	<b>K1</b>	<b>Součet</b>
<b>Počet bodů</b>	1	2	3	3	4	6	7	<b>26</b>
<b>Normovaná váha</b>	0,04	0,08	0,12	0,12	0,15	0,23	0,27	1

Zdroj: Vlastní zdroj

### 3.3.1.3 Metody stanovení vah kritérií založené na párovém srovnávání

Pro tyto metody je charakteristické zjišťování preferenčních vztahů dvojic kritérií. Jsou zde dva představitelé této metody: Saatyho metoda a metoda párového srovnání (Fotr, 2016).

#### - Saatyho metoda

Saatyho metoda je především založena na určení velikosti a směru jednotlivých preferencí. Kritéria jsou uspořádána v tabulce, v jejíchž sloupcích a řádcích jsou kritéria zapsána ve stejném pořadí. Saaty radí, abychom pro využití vyjádření velikosti preferencí používali bodové stupnice opatřené deskriptory.

Tabulka 6: Saatyho metoda

Počet bodů	Deskriptor
1	Kritéria jsou stejně významná.
3	První kritérium je slabě významnější než druhé.
5	První kritérium je dosti významnější než druhé.
7	První kritérium je prokazatelně významnější než druhé.
9	První kritérium je absolutně významnější než druhé

Zdroj: Upraveno dle (Fotr, 2016)

Váhy můžeme určit buď exaktními, nebo aproximativními způsoby. Výpočtem vlastního vektoru matice relativních důležitostí, nebo metodou nejmenších čtverců, což můžeme dělat u exaktních. Jednodušeji bychom mohli určit váhy kritérií pomocí aproximativního postupu. Značně hrubé odhady získáme, pokud sečteme prvky v každém řádku Saatyho matice a podělíme je součtem všech prvků této matice. Odhady vah pak představují jednotlivé podíly pro jednotlivé řádky. (Fotr, 2016)

### 3.3.1.4 Metoda párového srovnání

Metoda párového srovnání bývá také často nazývána jako Fullerův trojúhelník, si klade za základní myšlenku zjištění vztahu ke všem ostatním kritériím souboru a počtu preferencí. Rozhodovatel u každé dvojice kritérií udává, zda preferuje kritérium uvedené v řádku před kritériem uvedeným ve sloupci. (Fotr, 2016)

$$v_i = \frac{f_i}{n \cdot \frac{(n-1)}{2}} \quad (1)$$

kde  $v_i$  = normovaná váha  $i$ - tého kritéria,



$f_i$  = je počet preferencí  $i$ - tého kritéria,

$n$  = počet kritérií

Obrázek níže zobrazuje tabulku, kde je vidět jeden z možných postupů určování preferencí. Jestliže je kritérium v řádku upřednostněno před kritériem ve sloupci, zapíše se do daného políčka číslice jedna. V opačné případě nula. Celkový počet preferencí pro jednotlivá kritéria je daný součtem jedniček v řádku a nul ve sloupci. Závěrem je pak výpočet normovaných vah podle vzore výše.

**Obrázek 1: Metoda párového srovnání - určení preferencí**

Kritérium	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	...	K <sub>n</sub>	Počet preferencí	Normovaná váha
K <sub>1</sub>		1	0	...	1		
K <sub>2</sub>			0	...	0		
K <sub>3</sub>					0		
...					...		
K <sub>n-1</sub>					1		
K <sub>n</sub>							

Zdroj: FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje, 2016.

### 3.3.1.5 Metoda postupného rozvrhu vah

Je postavena na myšlence seskupení kritérií v rámci souboru kritérií do menších skupin podle spřízněnosti jejich věcné náplně. Nejdříve určíme váhy jednotlivých skupin kritérií, toho dosáhneme s použitím některých z výše uvedených metod. Váhy musí být normovány tak, že součet vah jednotlivých skupin se rovná 1. Používá se většinou v případech, kdy počet kritérií hodnocení přesahuje přibližně deset, protože by bylo pro rozhodovatele těžké určovat váhy těchto kritérií pomocí výše uvedených metod. Poté analogicky stanovíme váhy každého kritéria ve skupinách. Výsledné váhy stanovíme vynásobením váhy kritéria vahou skupiny kritérií.

### 3.3.1.6 Stanovení vah kompenzační metodou

Tato metoda se využívá tehdy, pokud jsou důsledky jednotlivých variant přibližně stejné, když rozsah mezi nejlepším a nejhorším je relativně malý. Jako první krok si hodnotitel představí dvě hypotetické varianty (jedna bude mít nejhorší dopady a druhá naopak

nejlepší možné dopady). Poté určí kritérium, u kterého je změna na nejvíce preferovanou hodnotu nejdůležitější pro něj.

V dalším kroku analogicky stanoví kritérium, které je druhé v pořadí a u které je změna hodnoty z nejméně na nejvíce preferovanou hodnotu druhá nejdůležitější. Toto se bude opakovat, dokud nebudou všechna kritéria seřazena z hlediska významnosti změn. Poté porovná důležitosti zlepšení prvního a druhého kritéria a stanoví například, že změna druhého kritéria je z 80 % tak důležitá jako u prvního kritéria. Takto se pak srovnávají změny prvního kritéria se změnami ostatních a výsledné váhy znormujeme (Fotr, 2016).

### 3.3.2 Metody vícekritériálního hodnocení variant

Metody mají obecný charakter, jenž je nezávislý na obsahové náplni jednotlivých rozhodovacích variant. Transformací hodnot kritérií na bezrozměrnou aditivní veličinu se snaží o aditivizaci kritérií, kterou lze označit jako užitek, hodnotu, ohodnocení variant. Výhodou těchto metod je především docela malá náročnost na uživatele a srozumitelnost, a proto patří tyto metody v praxi k těm nejrozšířenějším. Jsou vhodné hlavně pro hodnocení variant u souboru kritérií, které jsou kvalitativního původu a pokud tato kritéria převažují. (Grasseova, 2010)

#### 3.3.2.1 Vícekritériální funkce užítku za jistoty

Funkce prezentuje přesnou metodu, která vychází z určité soustavy axiomů. Ty se při rozhodování za podmínek jistoty vztahují k chování subjektu (hodnotitele), při rozlišování preferencí. Funkce vlastně přiřadí každé variantě rozhodování užitek, který je vyjádřen určitým reálným číslem. Rozhodovatel si dané varianty cení, podle toho, jak vysoké číslo je. Čím je číslo větší, tím si dané varianty cení více. Tato funkce je však v obecném případě poněkud obtížnou záležitostí, a proto se většinou v praxi pracuje s jednodušším tvarem této funkce, vyjádřeným jako: (Grasseova, 2010)

$$u(x) = \sum_{i=1}^n v_i u_i(x_i) \quad (2)$$

**X**= Varianta rozhodování

**U<sub>i</sub> (X<sub>i</sub>)**= Dílčí funkce užítku za jistoty i- tého kritéria

**V<sub>i</sub>**= Váha i- tého kritéria

**X<sub>i</sub>**= Důsledek varianty vzhledem k i-tému kritériu

**N**= Počet kritérií hodnocení

Na základě znalostí vah kritérií a dílčích funkcí užitku z jednotlivých kritérií můžeme vyjádřit užitek. A jestliže známe užitkové dílčí funkce, tak můžeme pro každou variantu stanovit, její dílčí ohodnocení ke každému kritériu a její celkový užitek neboli celkové ohodnocení variant.(Fotr, 2016)

**Dílčí funkce užitku:**

- Pro výnosová kritéria
- Pro nákladová kritéria

**Pro výnosová kritéria má dílčí funkce užitku vždy rostoucí charakter a to:**

- **konkávní** (pokud si rozhodovatel přírůstky cení stále méně),
- **konvexní** (pokud pro rozhodovatele přírůstky znamenají stále větší přínos),
- **lineární** (pokud si rozhodovatel cení přírůstky stále stejně).

**Pro nákladová kritéria má dílčí funkce užitku vždy klesající charakter a to:**

- **konkávní** (pokud si rozhodovatel cení stejné poklesy stále více),
- **konvexní** (pokud si rozhodovatel cení stejné poklesy stále méně),
- **lineární** (pokud si rozhodovatel cení stejné poklesy stále stejně).

### **3.3.3 Jednoduché metody stanovení hodnoty variant**

V této skupině metod se celkové ohodnocení variant stanovuje jako vážený součet dílčích ohodnocení variant, a to vzhledem k jednotlivým kritériím ve tvaru:

$$H^j = \sum_{i=1}^n v_i * h_{ij}; \quad j = 1, 2 \dots m \quad (3)$$

**H<sup>j</sup>**= Souhrnné hodnocení (hodnota)

**V<sub>j</sub>**= Váha i-tého kritéria

**h<sub>ij</sub>**= Dílčí ohodnocení j-té varianty vzhledem k i-tému kritériu

**m**= Počet variant

**n**= Počet kritérií

Stanovit jejich preferenční uspořádání je pak možné na základě ohodnocení variant (celkového ohodnocení), přičemž optimální variantou je nejvýše ohodnocená varianta (ta, která je jako první v preferenčním uspořádání). Jednotlivé verze metod, které jsou zařazené ve skupině jednoduchých metod stanovení hodnoty variant, se liší hlavně způsobem, jakým se vlastně určují (stanovují) dílčí ohodnocení variant vzhledem k jednotlivým kritériím. (Grasseova, 2010)

**Mezi jednoduché metody stanovení hodnoty variant můžeme zařadit:**

- Metoda váženého pořadí
- Metoda lineárních dílčích funkcí užitku
- Metoda bazické varianty
- Metoda založená na expertním stanovení dílčích ohodnocení

### 3.3.3.1 Metoda váženého pořadí

Tato metoda určuje pořadí variant vzhledem k dílčímu ohodnocení variant. Kde dílčí ohodnocení *j*-té varianty ke kritériu *i*-tému stanovíme jako:

$$h_{ij} = m + 1 - p_{ij} \quad (4)$$

$p_{ij}$  = je pořadí *j*-té varianty vzhledem k *i*-tému kritériu

**m** = je počet variant

Z toho plyne, že nejlepší dílčí ohodnocení z hlediska jednotlivých kritérií se rovná počtu kritérií. Nejhorší dílčí ohodnocení je poté vzhledem k jednotlivým kritériím rovno vesměs jedné. Pokud je v hodnoceném souboru například 7 variant, tak pak varianty, které jsou nejlepší s ohledem k jednotlivým kritériím, jsou na prvním místě pořadí, jejich dílčí ohodnocení  $7+1-1=7$  a nejhorší varianty, na sedmém místě pořadí, mají dílčí ohodnocení  $7+1-7=1$ . (Grasseova, 2010)

### 3.3.3.2 Metoda založená na expertním stanovení dílčích ohodnocení

U této metody určuje dílčí ohodnocení variant, s ohledem ke kritériím, přímo hodnotitel (expert). Hodnocení probíhá přiřazením bodů ze zvolené stupnice bodů. Nejčastěji jsou používány desetibodové stupnice nebo jemněji zvolená stobodová stupnice, kde je nejnižší ohodnocení 1 bod. (Fotr, 2016) Hodnotitel při stanovení dílčích ohodnocení variant s ohledem na jednotlivá kritéria postupuje tak, že na základě jeho vlastních preferencí přiřazuje důsledkům variant (slovním popsáním u kvalitativních kritérií a číslům u kvantitativních kritérií) ze zvolené bodové stupnice počty bodů. Výhodou dané metody je jednoduchost a srozumitelnost, další její výhodou je, že hodnotitel může respektovat nelinearitu závislosti dílčích ohodnocení variant na jejich důsledcích. Avšak nedostatkem dané metody je vyšší náročnosti na hodnotitele. (Grasseova, 2010)

### 3.3.3.3 Metoda lineárních dílčích funkcí užítku

Metoda s ohledem k jednotlivým kritériím odlišně stanoví dílčí ohodnocení variant, a to v závislosti na těchto kritériích, na jejich povaze. U kvalitativních kritérií se stanovuje dílčí hodnocení přiřazením bodu ze zvolené bodové stupnice. U kritérií kvantitativních vycházíme za předpokladu, že dílčí funkce užítku mají lineární tvar.

Stanovují se tak, že hodnotě  $j$ -tého kritéria, která je nejhorší  $x^0$ ; se přiřadí dílčí užitek 0, hodnotě  $x^1$ , která je nejlepší přiřadíme 1. Spojnice těchto bodů jsou pak zobrazením lineárních dílčích funkcí užítku. (Fotr, 2016)

$$u_j(x_j) = \frac{x_j - x_j^0}{x_j^1 - x_j^0} \quad (5)$$

Předností této metody je, že snižuje subjektivitu stanovení dílčích ohodnocení variant s ohledem ke kvantitativním kritériím.

### 3.3.3.4 Metoda bazické varianty

Metoda stanovuje dílčí ohodnocení variant s ohledem k jednotlivým kritériím za pomoci porovnání hodnot tzv. bazické varianty s hodnotami důsledků varianty. Metoda je založena na základě maximalizace užítku. (Ramík, 1999)

Můžeme ji chápat dvěma způsoby:

- Chápeme ji jako variantu, která pro jednotlivá kritéria, požadovaná kritéria, (stanovená předem) nabývá hodnot.
- Nebo ji chápeme jako variantu, jenž dosahuje nejlepších hodnot kritérií z daného souboru variant.(Fotr, 2016)

Jestliže označíme  $y^b_j$  hodnotu j-tého kritéria v bazické variantě, pak tedy pro výpočet hodnot dílčích užiteků i-té varianty dle j-tého kritéria výnosového typu platí:

$$u_{ij} = \frac{y_{ij}}{y_j^b} \quad (6)$$

Pro kritéria nákladového typu platí vztah převrácený:

$$u_{ij} = \frac{y_j^b}{y_{ij}} \quad (7)$$

Váženým součtem dílčích užiteků vypočteme celkový užitek i-té varianty. Je zde ale nevýhoda, která nemusí být hned na první pohled vidět. Nevýhoda je v tom, že u všech výnosových kritérií se předpokládá, že růst přínosu pro hodnotitele při stejných přírůstcích hodnot je stále stejný (konstantní), ačkoliv u nákladových kritérií se zase předpokládá pokles přínosu (degresivní), při stejných přírůstcích hodnot.(Grasseova, 2010)

**Tabulka 7: Přehled jednoduchých metod stanovení hodnoty variant**

Metoda	Nevýhoda	Vhodnost
Váženého pořadí	Neodráží rozdíly mezi hodnotami u kvantitativních kritérií	Pro kvalitativní kritéria
Přímého stanovení dílčích ohodnocení	Vyšší náročnost a subjektivita na hodnotitele	Pro kvantitativní i kvalitativní kritéria
Lineárních dílčích funkcí užítku	Předpokládá linearitu dílčích funkcí užítku	Pro kvantitativní kritéria
Bazické varianty	Předpokládá nelineární průběh pro nákladová kritéria a linearitu pro výnosová kritéria	Pro kvantitativní kritéria

Zdroj: Upraveno dle (Fotr, 2016)

Jednoduché metody stanovení hodnoty variant patří k nejčastěji používaným metodám vícekritériálního hodnocení variant, z praktického hlediska uplatnění, při vypořádávání se s rozhodovacími problémy z různých oblastí řízení.

Předností těchto metod je hlavně jejich srozumitelnost a snadná pochopitelnost pro uživatele a menší náročnost na informace.

### **3.3.4 Metody založené na párovém srovnávání variant**

Základní informace preferenčního uspořádání variant, jsou společným rysem této skupiny (metod vícekritériálního hodnocení, které tvoří výsledky párového srovnání těchto variant vzhledem k jednotlivým kritériím. K této skupině patří:

- **Saatyho metoda**
- **Metody založené na prazích citlivosti**

#### **3.3.4.1 Saatyho metoda**

Kterou jsem již popisoval v subkapitole 3.3.1.2. Je tu však jeden rozdíl oproti již popsanému postupu, a to takový, že srovnávanými objekty jsou varianty rozhodování a ne kritéria.(Fotr, 2016)

#### **3.3.4.2 Metody založené na prazích citlivosti**

Základem je zjištění preferenčních vztahů všech dvojic variant se zřetelem k jednotlivým kritériím, stejně jako tomu bylo u Saatyho metody. Není třeba určovat velikosti těchto preferencí, podobně jako u metody párového srovnání, vystačíme si pouze s určením preferencí (indiferencí) těchto dvojic variant. Požadavek na hodnotitele je, aby určil pro každou dvojici variant rozhodování a každé kritérium, jakou variantu si cení dle daného kritéria více nebo zda je považuje za rovnocenné. (Ramík, Rozhodovací analýza pro manažery, 2013)

Hlavními metodami založených na prazích citlivosti jsou:

- **Metoda aproximace mlhavé relace**
- **Jednotlivé modifikace metody ELECTRA**
- **AGREPREF**

Hlavním rozdílem u metod založených na prazích citlivosti oproti dříve uvedeným metodám je ten, že výsledkem je rozklad souboru hodnocených variant na určitý počet indifferenčních tříd a jejich uspořádání, nezískáme jejich celkové číselné vyjádření (ohodnocení), kdy varianty v nich obsažené lze považovat za rovnocenné z pohledu (hlediska) celého souboru.(Ramík, Rozhodovací analýza pro manažery, 2013)

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení analyzované společnosti

#### 4.1.1 Základní informace o organizaci Člověk v tísni, o.p.s.

Mezi organizace neziskového sektoru se řadí nadace, nadační fondy, občanská sdružení nebo dříve obecně prospěšné společnosti, jenž plní zásadní roli v uplatňování společných zájmů. Tímto způsobem občané zvyšují svůj kulturní a sociální kapitál. Neziskové organizace podporují vzájemnou pomoc mezi občany. Činnosti takovýchto organizací může vyplňovat mezeru na trhu, jelikož oproti státu je mnohdy flexibilnější a efektivnější. Z důvodu, že tyto organizace jsou mnohdy blíže skutečnému stavu a jsou schopny lépe formulovat a uvést v praxi možné řešení problému. Důležitým faktem je, že neziskové organizace nejsou nucené generovat zisk, a proto jsou jejich služby levnější a zpět získané finanční prostředky zpět navracené do organizace. (Člověk v tísni, o.p.s., 2020)

**Člověk v tísni, o.p.s.** je česká humanitární, rozvojová, vzdělávací a lidsko-právní organizace. Jedná se o obecně prospěšnou společnost (poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek. Její zisk nesmí být použit ve prospěch zakladatelů či zaměstnanců, ale musí být použit na obecně prospěšné služby), která vznikla v roce 1992 a jejím ředitelem je Šimon Pánek.

Obrázek 2: Logo organizace



Zdroj: [www.clovekvtisni.cz](http://www.clovekvtisni.cz)

Organizace započala svoji činnost pod názvem Nadace Lidových novin a od roku 1994 jako Nadace Člověk v tísni při České televizi. Pod aktuálním názvem provozuje svoji činnost



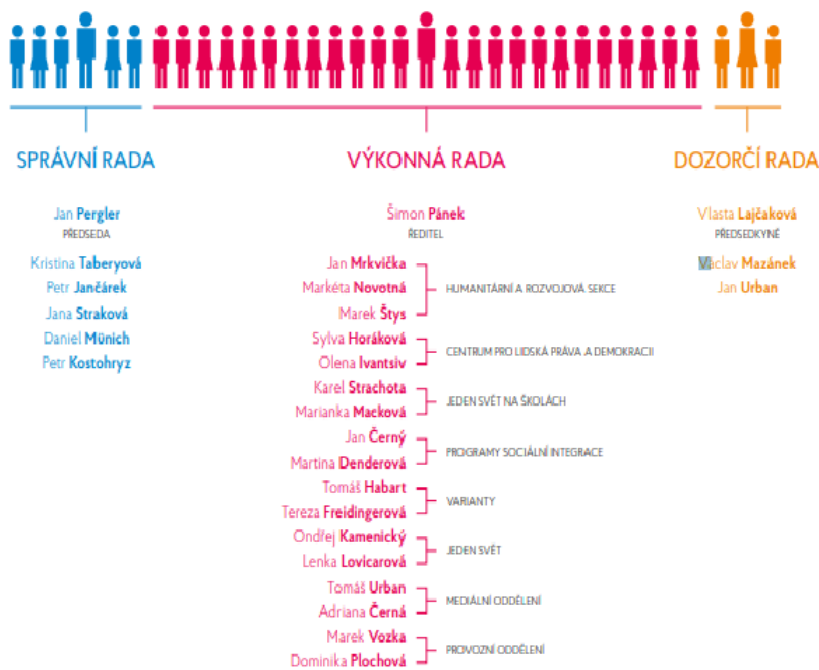
od roku 1999. Společnost vznikla zejména v okruhu válečných zpravodajů a novinářů, jenž již nechtěli přihlížet na svých zahraničních cestách osudu místních obyvatel, a tak začali do konfliktních oblastí vyvážet pomoc.

Postupně došlo k rozvoji na úroveň humanitární organizace s cílem pomáhat v krizových oblastech a podporovat respektování lidských práv ve světě. Během své činnosti se organizace stala jednou z největších neziskových organizací ve střední Evropě a následně se začala věnovat i oblasti vzdělávání a pomoci lidem žijícím v sociálním vyloučení. Společnost je členem Alliance 2015, což je strategická síť sedmi evropských nevládních organizací aktivních v oblastech humanitární pomoci a rozvojových problémů. Spolupráce zvyšuje efektivitu práce v cílových zemích, tak kampaní, které ovlivňují postoje politických reprezentací i široké veřejnosti. (Člověk v tísni, o.p.s., 2020)

### **Základní informace**

- **Název:** Člověk v tísni, o.p.s.
- **IČO:** 25755277
- **Právní forma:** Obecně prospěšná společnost
- **Sídlo:** Šafaříkova 635/24, Praha 2 - Vinohrady PSČ 1200
- **Druh obecně prospěšných služeb:** organizace humanitární a rozvojové pomoci v zahraničí i v tuzemsku, poskytování pomoci politicky, rasově a jinak pronásledovaným osobám v zahraničí a v tuzemsku, poskytování pomoci mladým novinářům a nezávislému tisku v zahraničí a tuzemsku, poskytování pomoci lokálním samosprávám a dalším lokálním organizacím, organizování pomoci menšinám v zahraničí i v tuzemsku, sociální poradenství a další. (Justice, 2020)

Obrázek 3: Vedení organizace



Zdroj: Výroční zpráva 2018

#### 4.1.2 Předmět činnosti společnosti Člověk v tísni, o.p.s.

Člověk v tísni je nevládní nezisková organizace, která vychází z myšlenek humanismu, svobody, rovnosti a také solidarity. Za základní hodnoty považuje lidskou důstojnost a svobodu, jelikož lidé kdekoli na světě mají právo rozhodovat o svých životech a sdílet základní práva a svobody podle Všeobecné deklarace lidských práv. Člověk v tísni usiluje o otevřenou, informovanou, angažovanou a zodpovědnou společnost v České republice ale i v zahraničí. Aktivně se podílí na vytváření společnosti, jejíž součástí je kulturní, etnické, rasové a další obohacení, nikoliv zdroj konfliktů. (Člověk v tísni, o.p.s., 2020)

Organizace je součástí občanské společnosti a její činnost vychází z iniciativy stovek zaměstnanců a dobrovolníků v České republice ale i v zahraničí za účasti podpory od jednotlivců, firem, vlád, Evropské unie a mezinárodních organizací. Oblast činnosti organizace stanovuje sama na základě naléhavosti situace a reálných možností situaci ovlivnit, zlepšit nebo změnit. Podstatný je skutečný dopad. (Člověk v tísni, o.p.s., 2020)

Činnost Člověka v tísní, o.p.s. je možné rozdělit následovně:

## **I. Zahraňiční působení**

V roce 2018 bylo 2,8 mil. příjemců pomoci prostřednictvím 180 projektů realizovaných ve více než 20 zemích. Celkem tedy Evropa a Kavkaz 291 235 lidí (Bosna a Hercegovina, Srbsko, Kosovo, Rumunsko, Moldavsko, Ukrajina, Gruzie a Arménie), Afrika 641 293 osob (Angola, Demokratické Kongo, Zambie a Etiopie), Blízký východ 1 657 793 osob (Sýrie a Irák) a Asie 184 842 osob (Mongolsko, Afghánistán, Nepál, Bangladéš, Myanmar, Kambodža a Filipíny). (Člověk v tísní, o.p.s., 2020)

- **Humanitární pomoc a rozvoj** (humanitární pomoc a obnova, odolnost lidí a výživa, sociální inkluze a ochrana, vzdělávání a praktické dovednosti, udržitelná obživa a životní prostředí a dobré vládnutí).
- **Lidská práva** (přímá pomoc perzekvovaným, občanská společnost, advokátní aktivity na podporu lidských práv).

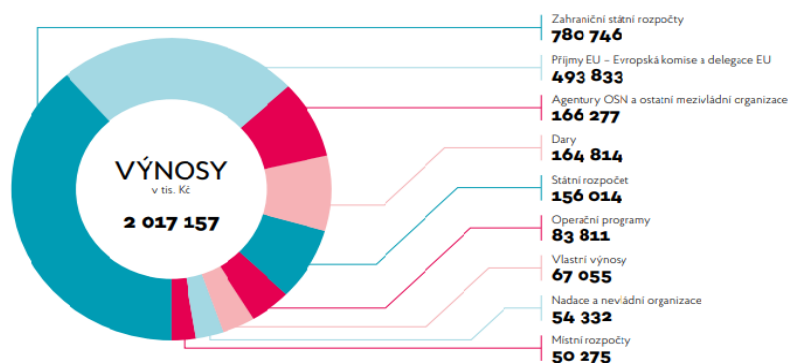
## **II. Působení v České republice**

- **Vzdělávání a osvěta** (společné vzdělávání, aktivní občanství, globální rozvojové vzdělávání, migrace, mediální vzdělávání, Festival Jeden svět).
- **Sociální práce a poradenství** (spolupráce se samosprávami/systémový pohled, podpora dětí, podpora rodin).

### **4.1.3 Rozpočet společnosti Člověk v tísní, o.p.s.**

Organizace má k dispozici jen minimum stálých finančních zdrojů. Většina příjmů je získávána na konkrétní projekty. K hlavním příjmům v roce 2018 patřily zejména finanční prostředky získané z Evropské unie, zahraničních vlád a agentur OSN (WFP- World food programme, UNHCR- United Nations High Commissioner for Refugees, UNDP- United Nations Development Programme, UNICEF- United Nations Children's Fund atd.). Ale také příjmy ze státního rozpočtu České republiky, dary od jednotlivců, podniků a ostatní jenž tvoří kursové zisky, plnění od pojišťoven, tržby za vlastní výrobky a další zdroje. V roce 2018 společnost získala až 2 017 157 000 Kč (Výroční zpráva, 2018).

Obrázek 4: Výnosy za 2018- Člověk v tísni, o.p.s.



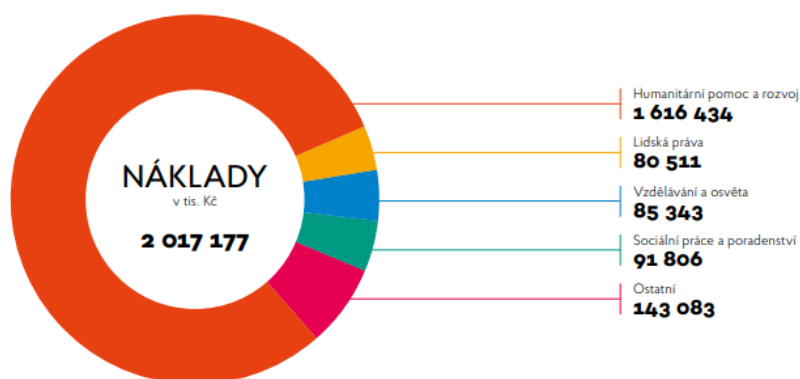
Zdroj: Výroční zpráva 2018

Za rok 2018 byly náklady v celkové výši 2 017 157 000 Kč. Největší položku tvořily náklady spojené s humanitární pomocí a rozvojem, velká část finančních prostředků také zaměřila na programy sociální integrace a podporu Centra pro lidská práva a demokracii. Na provoz kanceláře, péči o dárce a jiné provozní aktivity bylo vytyčeno zhruba 7 % nákladů. (Výroční zpráva, 2018)

Na humanitární pomoc bylo vytyčeno 1 615 mld. Kč, z toho humanitární pomoci tvořila 544 000 000 Kč, 195 000 000 Kč odolnost lidí a výživa, 89 683 000 Kč sociální inkluze, 135 097 000 Kč vzdělávání, 145 800 000 Kč udržitelná obživa, 69 310 000 Kč dobré vládnutí atd. V rámci lidských práv bylo vyčleněno 80 mil. Kč, konkrétně na podporu občanské společnosti 55 507 000 Kč, přímé pomoci perzekvovaným 21 998 000 Kč a advokátní aktivity a podpora lidských práv 3 006 000 Kč. Vzdělávání a osvěta v České republice 85 mil. Kč na vzdělávání 43 299 000 Kč, globální rozv. vzdělávání 4 927 000 Kč, mediální vzdělávání 4 594 000 Kč, migrace 2 543 000 Kč, moderní českoslov. dějiny 2 793 000 Kč, aktivní občanství 7 540 000 Kč, festival Jeden svět 19 667 000 Kč. (Výroční zpráva, 2018)

Programy na podporu sociální integrace v České republice až 91 mil. Kč z toho 74 449 mil. Kč na podporu rodin, 14 448 mil. na podporu dětí a 9 mil na spolupráci se samosprávami. Ostatní ve výši 143 mil. Kč na podporu, centrální režie a správu nemovitostí 127 326 mil. Kč a fundraising a péče o dárce 15,7 mil. Kč. (Výroční zpráva, 2018)

Obrázek 5: Náklady za 2018- Člověk v tísni, o.p.s.

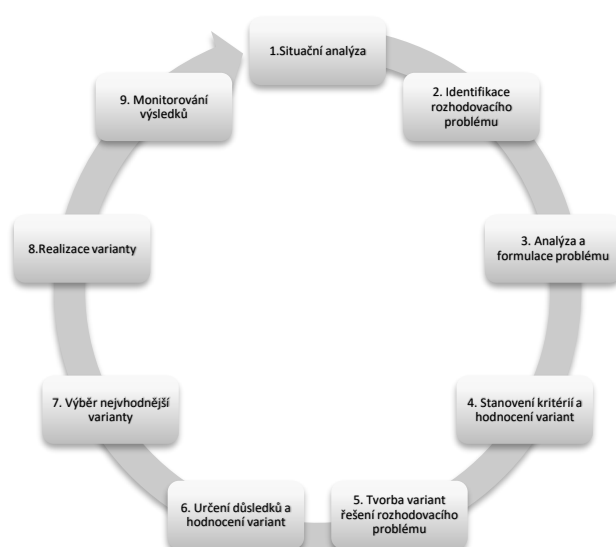


Zdroj: Výroční zpráva, 2018

## 4.2 Rozhodovací proces

Rozhodovací proces představuje proces řešení rozhodovacích problémů a vychází z toho, že základními prvky rozhodování je proces volby jednotlivých variant a výběr rozhodnutí, tedy optimální varianty. Rozhodovací proces představuje soubor vzájemně návazných fází a činností, jenž se odehrávají v určité posloupnosti a vyžadují realizační zdroje, které povedou k stanoveným cílům. Při zpracování praktické části je možné vycházet z následujícího členění rozhodovacího procesu, neboť vzhledem k rozhodovacímu problému je provedení situační analýzy podstatné.

Obrázek 6: Rozhodovací proces



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### **4.2.1 Situační analýza**

Situační analýza zahrnuje nepřehledné množství analýz vnitřního a vnějšího okolí. Pro účely práce bude vhodné využití SWOT analýzy, neboť zahrnuje faktory působící z makro i mikro prostředí. V rámci SWOT analýzy dochází k porovnání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Cílem je posílit silné stránky, využít příležitostí z vnějšího prostředí a eliminovat hrozby.

#### **- Silné stránky**

K silným stránkám je možné zařadit mezinárodní působnost organizace Člověk v tísni, o.p.s. a její několikaletou činnost včetně schopnosti k obstarání přístupu k potravinám, vodě, zdravotní péči, rozvoji lokality a vzdělávání atd. Dále také schopnost organizace se rozvíjet a zvyšovat efektivnost rychlosti předávání pomoci ve spolupráci s vojenskými a politickými silami země. Organizace má nespočet zaměstnanců a dobrovolníků, jenž jsou ochotný pomáhat, jak z ČR, místní lokality ale i zahraničí. Organizace je mimo jiné schopná vytvořit fungující infrastrukturu (silnice, kanalizace a studny) ale i služby jako jsou školy, nemocnice, restaurace atd.

#### **- Slabé stránky**

Ke slabým stránkám patří nedostatečná spolupráce s místními humanitárními agenturami, narušení bezpečnosti dané země a s tím spojený odchod pracovníků organizace či nedostatečné finanční prostředky, neboť se jedná o neziskovou organizaci. K slabým stránkám patří také narušení ekonomické situace a tím oslabení suverenity oblasti a kolaps institucí a infrastruktury. Vzniká tak napětí mezi národnostními etniky, frakcemi a náboženskými skupinami.

#### **- Příležitosti**

Příležitosti zahrnují možnost obstarání humanitárních zásob, dopravních prostředků, komunikačního vybavení, pracovních míst (lidský a ekonomický kapitál), zvýšení zemědělské produkce a tím menší závislost na potravinových balíčcích místních obyvatel a rozvoj ekonomiky. Nicméně nic z toho nebude možné, pokud budou válečné konflikty přetrvávat.

## - **Hrozby**

K hlavním hrozbám bezesporu patří přetrvávající válečný konflikt. Dále také kriminalita a násilí páchané na ženách a dětech, vytváření závislosti na humanitární pomoci, nedostatek vody, půdy či paliva. Dochází také k degradaci životního prostředí, zneužívání poskytnutí pomoci, prodlužování a rozšiřování válečného konfliktu.

Na základě zhodnocení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, je možné konstatovat, že společnost má převážně silné stránky v podobě své dlouhodobé činnosti, řady kontaktů a vlivu, jenž ji pomáhají obstarávat finanční prostředky zejména ze zahraniční od významných institucí a na základě toho schopnost efektivní kooperace jednotlivých činností v rámci poskytování humanitární pomoci. Na druhé straně jsou hrozby, které představují zejména narůstající válečný konflikt a zvýšené riziko pro humanitární pracovníky. V tomto případě není tak jednoduché tyto hrozby eliminovat, když společnost spolupracuje s vládními a vojenskými institucemi včetně dalších humanitárních organizací za účelem zajištění přísunu humanitární pomoci do postižených oblastí za předpokladu zajištění bezpečnosti vlastních zaměstnanců.

### **4.2.2 Identifikace a formulace rozhodovacího problému**

Sýrie, kdysi patřila k oblíbeným turistickým destinacím, ovšem nyní patří mezi nejvíce nebezpečné země na světě. Povstání proti režimu prezidenta Bašára Asada začalo v roce 2011 a brzy poté se změnilo v krutou občanskou válku, v níž umírá velké množství civilistů a která má za důsledek miliony lidí bez domova. Člověk v tísní zde započal svoji aktivitu v roce 2012 jako jedna z prvních mezinárodních humanitárních organizací. I po několika letech válečných konfliktů situace na severu Sýrie není stabilizovaná. Smutným faktem je, že každý druhý člověk musel opustit svůj domov. Až 50 % základní infrastruktury v zemi je nefunkční a více než 5 milionu místních obyvatel je nucena spoléhat na humanitární pomoc. Ceny na místním trhu několikanásobně vzrostly, místní obyvatelé nemají zaměstnání a trvalý finanční zdroj. Místní obyvatelé opouštějí své domovy, protože nemají přístup k základním potravinám, pitné vodě, přístřeší, pracovním příležitostem a vzdělání. Dlouhodobá ztráta možností získání obživy zasáhla ale i obyvatel, kteří své domovy opustit nechtějí.

Člověk v tísní pomáhá nejvíce postiženým lidem poskytováním základních potravin nebo potravinových poukázek a vysídleným rodinám poskytuje hygienické balíčky. Pomáhá

také ve školách místním učitelům, žákům a jejich rodičům, pracuje na zlepšení kvality výuky a zajišťuje psychosociální pomoc lidem postiženým válkou a jejich rodinám s cílem zvýšit jejich odolnost. Člověk v tísní dále podporuje zemědělství a obnovu dalších zdrojů obživy a pracovních příležitostí v rámci veřejných prací. Dále dochází k opravám veřejných studní, vodovodních a kanalizačních sítí, rozšiřování systémů odpadních vod a zřizování skládek. Cílem je, aby poskytovaná pomoc byla dlouhodobě udržitelná a místní obyvatelé byly schopni se vyrovnat s následky válečného konfliktu.

Za rok 2018 byla poskytnuta následující pomoc: (Výroční zpráva, 2018)

- 1 053 399 balíčků a poukázek potravinové pomoci,
- 5 034 osob bylo zapojeno do obnovy zemědělství a obnovou obživy,
- 11 286 osob bylo zapojeno pro potřeby domácnosti a ochranou před zimou,
- 505 184 osob získalo přístup k pitné vodě,
- 45 324 osob bylo zapojeno do zlepšení sanitace,
- 13 423 osob se účastnilo psychosociální podpory,
- 82 205 osob obdrželo finanční pomoc,
- 7 923 osob se účastnilo veřejných prací,
- 16 595 dětí získalo bezpečný přístup ke vzdělání.

## **I. Sýrie humanitní pomoc - projekty**

**Obnova a zemědělství** od roku 2016 v severní Sýrii, Donoři programu jsou Swiss Agency for Development and Cooperation, UK aid, USAID. Člověk v tísní tak školí drobné zemědělce a dodává osivo, hnojivo a nářadí.

**Voda, sanitace a odpadové hospodářství** v severní Sýrii od roku 2013. K hlavním sponzorům patří ECHO, OFDA, Swiss Agency for Development and Cooperation, UK aid. Jedná se o opravy vodních nádrží, studen, vybudování skládek, zajištění generátorů atd. Organizace spolupracuje s místními samosprávami a dodavateli, jenž opravy zajišťují vč. Programu Cash-for-work, kdy místní lidé mohou získat finanční odměnu při vyklizení sutin atd.

**Zajištění dostatku potravin a obživy** v severní Sýrii od roku 2012. Sponzoři projektu Department for International Development (DFID), ECHO, Ministerstvo zahraničí ČR, OCHA, OFDA, SOS Sýrie, Skutečný dárek, USAID, WFP, Welt Hunger hilfe.



Potravinové balíčky obsahují základní potraviny. Na týden pro jednu rodinu se jedná o 1 sáček soli, 4 balíčky sušenek, 4 krabice ovocného džusu, 6 plechovek tuňáka, 1 lahev olivového oleje, 8 plechovek humusu, 14 plechovek kuřecího masa, 8 plechovek zeleniny, 4 plechovky fazolí a 2 balení sušených datlí.

**Materiální pomoc a přístřeší** v severní Sýrii od roku 2012, sponzoři akce Department for International Development (DFID), ECHO, Klub přátel Člověka v tísní, Ministerstvo zahraničí ČR, OFDA, SOS Sýrie, Save the Children, Swiss Agency for Development and Cooperation, USAID, Welt Hunger hilfe. Zabezpečuje matrace, deky, oblečení, kuchyňské náčiní, topidla, hygienické pomůcky. Cílem projektu jsou také opravy veřejných institucí a soukromých obydlí.

**Humanitární pomoc** v severní Sýrii od roku 2013, podporuje ECHO, UK aid, US AID, USAID zahrnuje potravinové balíčky a jednorázové finanční příspěvky.

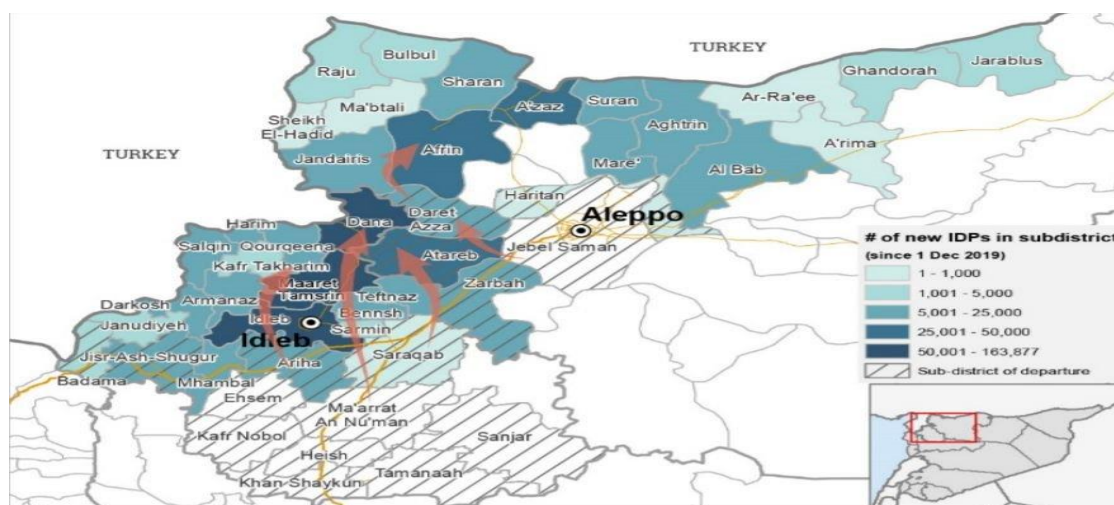
## **II. Vzdělávání a psychosociální pomoc**

Od roku 2013 v severní Sýrii, sponzoři projektu jsou následující Department for International Development (DFID), European Neighbourhood Instrument (ENI), Swiss Agency for Development and Cooperation, UNICEF, Česká rozvojová agentura. Organizace podporuje 28 škol, jež navštěvuje 13 421 dětí do 5- 17 let.

### **4.2.3 Analýza a formulace problému**

Kvůli nestabilní situaci v říjnu 2019 v severovýchodní Sýrii byla řada humanitárních organizací nucena evakuovat své pracovníky. Například Lékaři bez hranic byli nuceni pozastavit své projekty v Ajn Issá, Tal Abjádu, Kobání nebo v Rakká. Tureckem vyvolaný konflikt na severovýchodě zvyšuje potřebu humanitární pomoci, kterou nejde kvůli současné bezpečnostní situaci poskytnout. Bohužel se i počet lidí bez domova zvýšil na více než 500 tisíc. Situace během ledna a února 2020 se výrazně nezlepšila. Obrázek níže zobrazuje pohyb více než 586 tisíc lidí, jež uteklo z jihu provincie Idlib do západního Aleppa směrem na sever. Od 1. 1. 2020 podle OSN zemřelo v Idlibu již 180 civilistů z toho 60 dětí a 27 žen. Člověk v tísní a další organizace, které zde působí, požadují, aby strany konfliktu přestaly útočit na civilní obyvatelstvo a infrastrukturu. Situaci navíc zhoršuje zima. (Člověk v tísní, o.p.s., 2020)

Obrázek 7: Postižená oblast Sýrie



Zdroj: [www.clovekvtisni.cz](http://www.clovekvtisni.cz)

Člověk v tísni v této oblasti provozuje svoji činnost téměř 8 let. Doposud zde rozdali 5 902 grantů a 3 300 hygienických balíčků a 3 146 potravinových balíčků. Organizace sleduje bezpečnostní situaci u severní hranice s Tureckem, kam civilisté odcházejí. Válečný konflikt ohrožuje nejen místní obyvatelé ale i pracovníky daných humanitárních organizací (International Rescue Committee, CARE, Save the children, NRC, World Vision International, Mercy Corps, Humanity and Inclusion atd.). Je patrné, že dochází k humanitární katastrofě a je potřebné danou pomoc zvýšit. (Člověk v tísni, o.p.s., 2020)

Je možné provést následující shrnutí.

**Rozhodovací problém:** přetrvávající válečný konflikt v Sýrii a zvyšující se počet obyvatel, kteří potřebují okamžitou humanitární pomoc. I přes nebezpečí konfliktu je nutností zajistit dostatek dobrovolníků, kteří budou dále distribuovat pomoc potřebným, navýšení finančních prostředků na zajištění potravinářských a dalších balíčků.

Člověk v tísni v roce 2018 pomohl až 1 568 051 místním obyvatelům. Podle informací z 2/2020 se v oblastech severozápadní Sýrie nachází až 2,7 mil. osob potřebující okamžitou humanitární pomoc. Zde je patrné navýšení počtu osob o 58 %. S čímž souvisí navýšení počtu potravinových a hygienických balíčků, poskytování finanční pomoci a psychosociální podpory. Kromě navýšení finančních příjmů je také podstatný nábor dalších dobrovolníků a pracovníků.

Mělo by tedy dojít k cca navýšení o:

- 610 971 balíčků nebo poukázek potravinové pomoci.
- podpora zemědělství a obnovy obživy pro 2 919 osob.
- potřeby do domácnosti a ochrana před zimou pro 6 545 osob.
- přístup k pitné vodě pro 293 006 osob.
- zlepšení sanitace pro 26 287 osob.
- psychosociální podpora pro 7 785 osob.
- finanční pomoc pro 47 678 osob.
- veřejné práce pro 4 595 osob.
- bezpečný přístup ke vzdělání pro 9 625 dětí.

**Cíl:** zajištění dostatečného množství pracovníků a finančních prostředků na zajištění částečné humanitární pomoci.

#### **4.2.4 Varianty řešení a kritéria jejich hodnocení**

Smyslem této části rozhodovacího procesu není vytvoření vyčerpávajícího přehledu všech možností variant řešení, ale pouze variant, které jsou relevantní pro řešení daného problému. Pro stanovení variant řešení bylo možné využít metodu brainstormingu. Stanovené varianty řešení pak dopomůžou k definování kritérií hodnocení.

##### **- Varianty řešení**

Pro zajištění dostatečné humanitární pomoci je podstatné zajistit finanční prostředky a dobrovolníky, kteří budou pomoc zajišťovat v lokalitě. Varianty řešení je možné rozdělit následovně.

##### **I. Finanční prostředky**

Možné způsoby navýšení finančních prostředků jsou následující přes zahraniční státní rozpočty, příjmy EU (Evropská komise a delegace EU), Agentury OSN, dary, státní rozpočet, operační programy, vlastní zdroje, nadace a nevládní organizace a místní rozpočty. Za rok 2018 bylo vynaloženo na pomoc v Sýrii částka až 13,1 mil. Kč. Navýšení finančních prostředků je možné zejména přes veřejné sbírky SOS Sýrie a Irák, program Skutečný dárek či Klub přátel Člověka v tísní. Evropská unie poskytuje pomoc prostřednictvím Generálního ředitelství humanitární pomoci a civilní ochrany Evropské komise (ECHO) a Evropského

nástroje sousedství (ENI), britské Oddělení pro mezinárodní rozvoj (DFID), Agentura Spojených států amerických pro mezinárodní rozvoj (USAID), UNICEF, Švýcarská agentura pro rozvoj a spolupráci (SDC), německá vláda prostřednictvím partnerské organizace Welt hunger hilfe z platformy Alliance 2015 a Ministerstvo zahraničních věcí ČR.

## II. Lidské zdroje

Ve většině zemí, kde je Člověk v tísni, působí čeští i zahraniční pracovníci. Na největších misích, jako je zejména Sýrie, pracuje mnohem větší počet českých pracovníků, než v případě misí menších. Čeští pracovníci se zejména věnují vedení mise a řízení jednotlivých programů. Tito pracovníci jsou vybráni na centrále v Praze. Následně jsou zařazeni podle zkušenosti do zaměstnaneckého pracovního poměru nebo do dobrovolnického programu (People in Need Volunteers nebo EU Aid Volunteers). Pracovníci jsou vysláni na misi většinou na 18- 24 měsíců, v případě dobrovolníků na 6- 12 měsíců. Zahraniční mise jsou podporovány z ústředí v Praze, která jim poskytuje manažerskou, informační, finanční, účetní, personální, mediální, bezpečnostní, logistikou, právní a IT podporu.

V současné době se na zahraniční misi v Sýrii pohybovalo v roce 2018 až 414 místních zaměstnanců a zaměstnankyň (343 mužů, 71 žen), 27 zahraničních pracovníků (16 žen a 11 mužů) a 33 partnerských organizací a institucí. Vedení jednotlivých projektů a většina práce v terénu je zajišťována zejména místními zaměstnanci, kteří také pracují na středních manažerských pozicích. Místní zaměstnanci jsou pro svoji znalost místního prostředí nenahraditelnou součástí týmů. Není tedy v zájmu organizace nahrazování místních pracovníků, kteří svoji práci mohou odvést lépe než pracovníci zahraniční. Místní pracovníci tedy tvoří zhruba 90 % všech humanitárních pracovníků v oblasti.

První možná varianta získávání pracovníků je nabídkou prostřednictvím internetových stránek v sekci „kariéra“. Aktuální nabízená pracovní místa na webu Člověk v tísni se jedná o pozice „**Area programs director**“, jejímž cílem je program zabezpečování potravin (poukázky, hotovostní pomoc atd.), program obživy (technické a odborné vzdělávání), program ochrany dětí, program WASH (rehabilitace vodní infrastruktury a podpora hygieny), program přístřeší (rehabilitace soukromých útulní a zdravotních zařízení). Nabízený plat je od 3000- 3400 EUR.

Dále se jedná o pozici „**Shelter program manager**“ se základnou taktéž v Erbilu. Hlavní činností je sběr dat a přispívání k tvorbě přístřeší a více odvětvových návrhů

programu, přispívat k rozvoji strategie programu, poskytování projektové činnosti, vypracovávat plány budoucí činnosti programu atd. Nabízený plat je ve výši 2 900 EUR.

Další poptávanou pozicí je „**Sheltet NFI working group coordinator**“ zahrnuje řízení a udržování vhodných koordinačních mechanismů s účastníky mise v severovýchodní Sýrii, setkávání s humanitárními agenturami za účelem koordinace a vyjednávání humanitárního přístupu s místními orgány a vzájemná spolupráce. Tvorba na humanitárním programovém cyklu, vývoj a implementace strategií, analýza a hodnocení potřeb atd. Mzda od 3 000- 3 400 EUR.

Další možnou variantou získávání dobrovolných humanitárních pracovníků je prostřednictvím programu **People in Nedd Volunteers**. Člověk v tísni a partnerské organizace z Alliance 2015 nabízí možnost dobrovolnické činnosti na zahraničních misích po celém světě. Iniciativou programu je poskytování výjimečné příležitosti k přímému zapojení do různých činností v zemích zasažených konflikty nebo přírodními katastrofami. Dobrovolníci tak získají zkušenosti s důsledky humanitární a rozvojové pomoci. Pro rok 2019 byly otevřeny pozice na zahraničních misích v Angole, Myanmaru, Gruzii, Kambodže, Filipínách, Mongolsku a Bosně a Hercegovině. Sýrie zde chybí, bylo by možné přehodnotit i tuto variantu a zařadit Sýrii mezi zahraniční mise. Dobrovolníkům je poskytnuto ubytování, hrazeny cestovní náklady, pojištění a měsíční příspěvek.

Poslední možností je zaměstnávání místních obyvatel, což je nejvíce využívané a také nejefektivnější, neboť místní obyvatelé nejlépe znají lokalitu a při poskytování pomoci jim více místní obyvatelé důvěřují.

#### - **Kritéria hodnocení variant**

V předchozí části byl určen soubor variant řešení, na jehož základě nyní budou stanoveny kritéria hodnocení a jejich seřazení pomocí následujících metod. Níže v tabulce jsou uvedena jednotlivá kritéria.

**Tabulka 8: Kritéria hodnocení variant**

<b>1. Míra financování</b>	Získaná výše finanční podpory prostřednictvím dárců atd.
<b>2. Přínosy činnosti</b>	Zlepšení socioekonomických podmínek místních obyvatel.
<b>3. Výskytu konfliktu</b>	Stále probíhající válečný konflikt.
<b>4. Spolupráce se zainteresovanými organizacemi</b>	Vzájemná koordinace a spolupráce na humanitární pomoci s dalšími neziskovými organizacemi a místními vládami.
<b>5. Udržitelnost</b>	Požadavky spojené s udržitelností humanitární pomoci a rozvojem oblasti.
<b>6. Náročnost realizace</b>	Projektová a plánovací činnost projektu.
<b>7. Vázanost prostředků</b>	Míra definování oblastí použití prostředků.
<b>8. Administrativní náročnost</b>	Náročnost programu spojeným s vyúčtováním finančních prostředků, náborem nových pracovníků a zajištění potřebné pomoci.
<b>9. Efektivita činnosti lidských zdrojů</b>	Efektivita práce a schopnost koordinace zaměstnanců a dobrovolníků.
<b>10. Neovlivitelné faktory</b>	Počasí, nemoci atd.

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Kritérium míra financování je podstatné, neboť bez získaných finančních prostředků by projekt rozvoje humanitární pomoci nemohl být realizován. Jedná se zejména o finanční prostředky na zajištění potravinové a další pomoci ve formě balíčků a náborem dalších pracovníků a dobrovolníků. Kritérium rizika výskytu konfliktu se týká stále probíhajícího válečného konfliktu a rizika, že projekt humanitární pomoci bude muset být přerušen či nerealizován. Spolupráce se zainteresovanými organizacemi v lokalitě se týká zejména vzájemné spolupráce s neziskovými organizacemi, armádou a vládami, aby bylo možné v co možná nejrychlejším možném čase dopravit pomoc do postižených oblastí.

Kritérium udržitelnosti se týká požadavků spojených s udržitelností humanitární pomoci v oblasti a následně vyvíjení činnosti na její rozvoj (zemědělství, podnikání, vzdělávání atd.). Zejména i proto jsou zaměstnáváni na pozicích humanitárních pracovníků místní obyvatelé, neboť jsou s danou komunitou v bližším spojení. Kritérium náročnosti realizace je spojené s činností na získání finančních prostředků, náborem zaměstnanců, zajištění hmotné humanitární pomoci a její distribuce do postižených oblastí. Kritérium vázanosti prostředků definuje míru použití prostředků v dané oblasti. Kritérium administrativní náročnosti se zabývá náročností programu z hlediska vyúčtování a zajištění potřebných komodit pro projekt.

## I. Metoda párového srovnávání

Metoda párového srovnávání představuje systematické srovnávání důležitosti každého kritéria postupně s každým kritériem v souboru. Porovnáváním po dvojici je zjištěno, zda kritérium uvedené v řádku považuje hodnotící za významnější, než kritérium zapsané ve sloupci. Do řádku je označováno kritérium významnější, než je uvedené ve sloupci. V rámci zápisu bylo stanovena hodnota 1 pro významnější kritérium a 0 pro méně významné.

Následně po provedené veškerých srovnávání došlo k sečtení počtů preferencí u každého kritéria ( $f_i$ ), což slouží pro určení pořadí důležitostí kritérií a stanovení jejich vah. Při výpočtech je nutné v řádkových součtech provést eliminaci hodnoty 0. Kritérium nemusí být úplně bezvýznamné, a tak je jeho hodnota zvýšena stejně jako v případě ostatních kritérií přičtením 1, tedy  $f_i+1$ . Normované váhy je možné spočítat podle vzorně níže.

$$v_i = \frac{f_i}{\frac{n(n-1)}{2}} \quad (8)$$

Tabulka 9: Metoda párového srovnávání

Kritérium	Míra financování	Přínosy činnosti	Výskyt konfliktu	Spolupráce se zainteresovanými organizacemi	Udržitelnost	Neovlivnitelné faktory	Vázanost prostředků	Administrativní náročnost	Efektivita a činnost lidských zdrojů	Náročnost realizace	$f_i$	$f_i+1$	$v_i$	%	Pořadí
Míra financování	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	10	0,182	18,2 %	1
Přínosy činnosti	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	9	0,164	16,4 %	2
Výskyt konfliktu	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	4	5	0,091	9,1%	6
Spolupráce se zainteresovanými organizacemi	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3	4	0,073	7,3%	7
Udržitelnost	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	5	6	0,109	10,9 %	5
Neovlivnitelné faktory	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,018	1,8%	10
Vázanost prostředků	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0,036	3,6%	9
Administrativní náročnost	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	3	0,055	5,5%	8
Efektivita činnosti lidských zdrojů	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	6	7	0,127	12,7 %	4
Náročnost realizace	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	7	8	0,145	14,5 %	3
Celkem											45	55	1	100%	

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## II. Výpočet vah pomocí bodovací metody

Další možnou variantou je bodová stupnice, kde dochází k přímému posouzení významnosti kritérií. Hlavním cílem bodové stupnice je přiřazení určitého počtu bodů

jednotlivým kritériím na základě jejich významnosti k danému kritériu. Nejvýznamnějšímu kritériu byl přiřazen nejvyšší počet bodů, neméně významnému jeden bod. Počet bodů, které byly přiřazeny k jednotlivým kritériím a váhy kritérií jsou uvedeny v tabulce níže.

**Tabulka 10: Stanovení vah pomocí metody pořadí**

Kritérium	Míra financování	Přínosy činnosti	Výskyt konfliktu	Spolupráce se zainteresovanými organizacemi	Udržitelnost	Náročnost realizace	Vázanost prostředků	Administrativní náročnost	Efektivita činnosti lidských zdrojů	Neovlivnitelné faktory	Součet
Počet bodů	10	9	5	4	6	8	2	3	7	1	55
Váha kritéria	0,181	0,163	0,090	0,072	0,10	0,145	0,036	0,054	0,127	0,01	1
Pořadí kritéria	1	2	6	7	5	3	8	8	4	10	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka níže srovnává obě použité metody. Zde je patrné, že Bodovací i Párová srovnávací metoda udávají podobné pořadí vah, což je v důsledku jejich vzájemné podoby. Nejvýznamnější kritérium tvoří míra financování projektu a nejnižší neovlivnitelné faktory jako jsou např. změny klimatu, nemoci v oblasti atd.

**Tabulka 11: Porovnání metod stanovujících váhy kritérií**

Kritérium	Metoda párového srovnání	Metoda bodovací	Pořadí
Míra financování	0,182	0,181	1
Přínosy činnosti	0,164	0,163	2
Výskyt konfliktu	0,091	0,090	6
Spolupráce se zainteresovanými organizacemi	0,073	0,072	7
Udržitelnost	0,109	0,10	5
Neovlivnitelné faktory	0,018	0,01	10
Vázanost prostředků	0,036	0,036	9
Administrativní náročnost	0,055	0,054	8
Efektivita činnosti lidských zdrojů	0,127	0,127	4
Náročnost realizace	0,145	0,145	3

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.5 Hodnocení variant řešení

V rámci této kapitoly dojde k porovnání jednotlivých variant řešení a nalezení nejoptimálnější varianty řešení daného problému. Byly stanoveny varianty řešení rozdělené



do dvou úseků, neboť daný projekt ovlivňuje, jak výše finančních prostředků na jeho podporu, tak lidský kapitál, který bude ochotný projekt realizovat.

## **I. Finanční prostředky**

Zejména se jedná o požádání o poskytnutí finančních prostředků dlouhodobé organizace, které organizaci pomáhají: zahraniční státní rozpočty, EU, Agentury OSN, dary od fyzických osob, státní rozpočet ČR, nadace a nevládní organizace a místní rozpočty, sbírka SOS Sýrie a Irák, program Skutečný dárek či Klub přátel Člověka v tísní, Agentura Spojených států amerických pro mezinárodní rozvoj (USAID), UNICEF, Švýcarská agentura pro rozvoj a spolupráci (SDC), německá vláda prostřednictvím partnerské organizace Welt hunger hilfe a další. Případně organizace může využít i vlastních zdrojů.

## **II. Lidské zdroje**

V případě zajištění lidských zdrojů se jedná o varianty řešení následující: nábor nových pracovníků prostřednictvím webových stránek na hlavní zaměstnanecký poměr, nábor dobrovolníků do programu People in Need Volunteers- Aid Volunteers v oblasti Sýrie a zaměstnávání místních obyvatel.

Následně je důležité v rámci rozhodovacího procesu provést hodnocení variant řešení. Preferenční uspořádání variant se sestavuje na základě celkového ohodnocení, což představuje vážený součet dílčích ohodnocení vzhledem k jednotlivým kritériím. Ohodnocení variant je možné podle vzorce:

$$H^j = \sum_{i=1}^n v_i * h_i^j \dots \text{pro } j=1,2,\dots,m \quad (9)$$

$H^j$ = celkové ohodnocení (hodnota) j-té varianty

$v_i$ = váha i- tého kritéria

$h_i^j$ = dílčí ohodnocení j-t= varianty vzhledem k i-tému kritériu

$n$ = počet kritérií hodnocení

$m$ = počet variant

## **I. Metoda založená na přímém stanovení dílčích ohodnocení**

Byla použita metoda založená na přímém stanovení dílčích hodnocení, kde jsou variantám přiděleny body na základě stupnice (1- 10), jenž zohledňuje důležitost jednotlivých kritérií. Důležitost představuje váha, která byla vypočítána prostřednictvím párového srovnání.

Tabulka níže zobrazuje metodu založenou na přímém stanovení dílčích hodnocení variant, kde hodnocení udává přímo hodnotitel na základě vlastních preferencí. Stupnice je desetibodová, kde nejvyšší ohodnocení odpovídá nejlepšímu a nejnižší ohodnocení hodnotám kritérií, tedy důsledkům variant vzhledem k jednotlivým kritériím hodnocení.

**Tabulka 12: Metoda přímého stanovení dílčích ohodnocení**

Kritérium	Váhy	Finanční zdroje				Lidské zdroje		
		Zahraniční zdroje	Vládní zdroje	Nadace	Soukromý dárci	Místní zaměstnanci	Zaměstnanci na HPP	Dobrovolníci
Míra financování	0,182	10	10	7	6	9	8	6
Přínosy činnosti	0,164	8	8	7	7	10	9	9
Výskyt konfliktu	0,091	5	5	5	5	8	9	9
Spolupráce se zainteresovanými organizacemi	0,073	7	5	5	5	10	10	10
Udržitelnost	0,109	10	10	8	7	10	9	9
Neovlivnitelné faktory	0,018	5	5	5	5	7	8	8
Vázanost prostředků	0,036	10	10	7	7	10	10	10
Administrativní náročnost	0,055	10	9	8	8	10	9	9
Efektivita činnosti lidských zdrojů	0,127	7	6	6	6	10	10	10
Náročnost realizace	0,145	9	8	7	7	10	10	8
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>	<b>8,38</b>	<b>7,90</b>	<b>6,67</b>	<b>6,38</b>	<b>9,58</b>	<b>9,18</b>	<b>8,52</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## I. Metoda váženého pořadí

Metoda váženého pořadí nezohledňuje rozdíly hodnot v rámci jednotlivých kritérií. Pořadí variant je určeno na základě dílčích pořadí vzhledem k jednotlivým kritériím. Výpočet je proveden tak, že k jednotlivým variantám je přiřazeno pořadí u každého kritéria (podstatné je odlišovat nákladová a výnosová kritéria, kde je postup sestavení opačný, tedy výnosová kritéria preferují vyšší hodnoty „čím více tím lépe“ a nákladová kritéria zase „čím více, tím hůře“), poté jsou jednotlivá kritéria vynásobena příslušným koeficientem významnosti. Posledním krokem je sečtení jednotlivých pronásobených pořadí pro každou variantu.

**Tabulka 13: Dílčí ohodnocení variant ve vztahu jednotlivým kritériím**

Kritérium	Váhy	Finanční zdroje				Lidské zdroje		
		Zahraniční zdroje	Vládní zdroje	Nadace	Soukromý dárci	Místní zaměstnanci	Zaměstnanci na HPP	Dobrovolníci
Míra financování	0,181	10	8	8	7	10	9	8
Přínosy činnosti	0,163	10	8	8	7	10	9	9
Výskyt konfliktu	0,09	4	3	3	2	1	1	1
Spolupráce se zainteresovanými organizacemi	0,072	8	7	6	6	10	10	10
Udržitelnost	0,1	7	7	6	6	9	9	8
Neovlivitelné faktory	0,01	3	3	3	3	1	1	1
Vázanost prostředků	0,036	10	10	9	9	9	9	9
Administrativní náročnost	0,054	1	1	2	2	1	1	2
Efektivita činnosti lidských zdrojů	0,127	8	8	8	8	10	10	10
Náročnost realizace	0,145	1	2	2	2	1	1	1
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>	<b>6,68</b>	<b>5,97</b>	<b>5,82</b>	<b>5,38</b>	<b>6,95</b>	<b>6,60</b>	<b>6,38</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

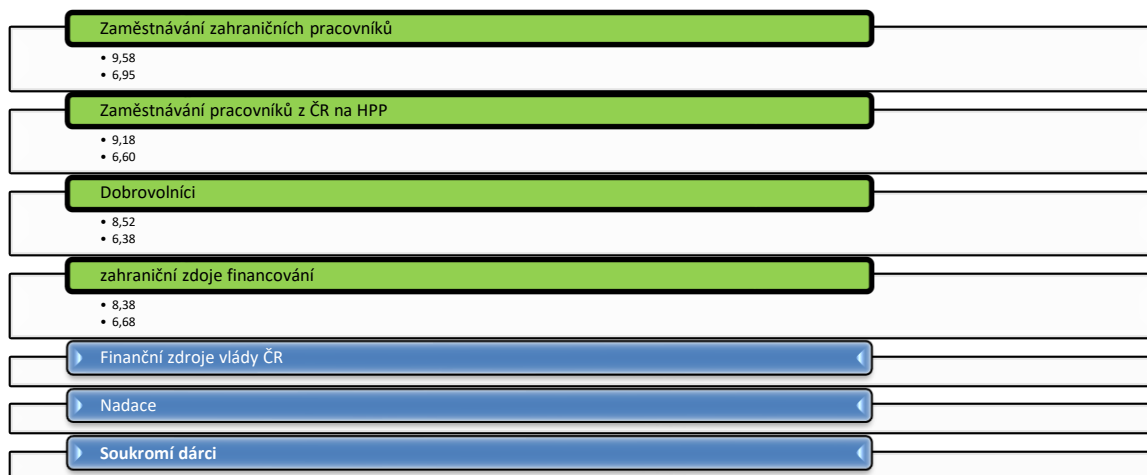
#### 4.2.6 Výběr nejvhodnější varianty

Stanovení nejvhodnější varianty představuje fázi rozhodovacího procesu, jejímž výsledkem je celkově nejvíce výhodná optimální varianta nebo stanovení preferenčního uspořádání variant, tedy seřazení podle výhodnosti. V praxi může být realizováno více variant najednou podle aktuální situace a dostupných zdrojů. Výsledkem obou metod ohodnocení variant jsou takřka stejné výsledky. Podle výsledků je patrné, že neoptimálnějšími variantami se jeví v rámci projektu humanitární pomoci v Sýrii získávání nové pracovní síly mezi zahraničními, místními obyvateli, následně pracovníky z ČR na HPP a doplnění o dobrovolníky v rámci projektu Člověk v tísni. Jako nejefektivnější zdroj financování se jeví zejména zahraniční finanční zdroje, které tvoří většinou část celkového příjmu organizace.

Realizace projektu je následující. Nejdříve je nutné zajistit finanční prostředky, a to zejména částečné příspěvky i příslib příspěvků budoucích, a to zejména od zahraničních zdrojů, které přispívají do rozpočtu organizace nejvyšší částky. Uvedené organizace, vlády atd. byly již zmíněny v předchozích kapitolách. Následně je nutné zabezpečit potřebné fyzické zdroje, a to již náborem zaměstnanců v ČR nebo místních zaměstnanců v lokalitě, což je považované za nejvíce efektivní. Naopak nejméně efektivní je nábor dobrovolníků, neboť tento projekt pro Sýrii nebyl zatím zaveden. Monitoring projektu bude probíhat na základě

kontroly přidělování finančních zdrojů na humanitární pomoc, počet distribuovaných balíčků a efektivita práce zaměstnanců

**Obrázek 8: Preferenční uspořádání variant řešení**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

#### 4.2.7 Integrace rizika a nejistoty

Cílem této kapitoly je uvedení možných rizik spojených s optimálními varianty řešení rozhodovacího problému. Vzhledem k tomu, že se jedná o rizikovou oblast pod neustálým válečným konfliktem s nejistým budoucím vývojem, je možné za nejvíce rizikové brát ohrožení osob zajišťující humanitární pomoc. V případě, že situace je vyhrocená, tak jsou pracovníci staženi z terénu, nicméně místní zaměstnanci v lokalitě zůstávají, neboť zde mají své rodiny. Dalším možným rizikem je neochota spolupráce dalších zainteresovaných stran, jako jsou vlády podílející se na bojích v Sýrii, další neziskové organizace působící v oblasti se nebudou chtít podílet na společných zájmech a v neposlední řadě také nedostatek finančních prostředků k zabezpečení prostředků humanitární pomoci např. potravinové balíčky a mzdu pro zaměstnance.

## 5 Závěr

Bakalářská práce na téma Metody manažerského rozhodování si kladla za cíl na základě rešeršní charakteristiky jednotlivých (formalizovaných) rozhodovacích metod a uvedení jejich aplikačních omezení (vhodná/ nevhodná), aplikovat některé vybrané metody na skutečný rozhodovací úkol.

V rámci teoretické části práce byla uvedena problematika základních pojmů, a to zejména definice manažerských funkcí jako je plánování, organizování, vedení a kontrola. Následně byl definován rozhodovací problém a struktura rozhodovacích procesů. Důležitou část tvořila problematika metod rozhodovacích variant, jejíž výpočty byly použity v rámci praktické části.

V rámci praktické části bylo provedeno nejdříve přestavení analyzované společnosti. Nezisková organizace Člověk v tísni, o.p.s vyvíjí řadu aktivit týkající se sociálního začleňování a rozvoje oblastí. Jedná se o aktivity na humanitární pomoc a rozvoj, ochranu lidských práv, vzdělání a osvěta, sociální péče a poradenství atd. Důležitou částí je také rozbor výnosů a nákladů společnosti. Výnosy představují zejména dary a příspěvky od zahraničních společností např. OSN, EU či zahraniční nadace, Vlády ČR a soukromých dárců (fyzických a právnických osob). Největší náklady byly vynaloženy na humanitární pomoc a rozvoj, sociální práce a poradenstvím vzdělávání, lidská práva a ostatní. Člověk v tísni působí v řadě zemí, ovšem nyní se nejvíce angažuje v Sýrii, a to kvůli dlouhodobému válečnému konfliktu.

Rozhodovací proces byl stanoven následovně. První aktivitou byla situační analýza, identifikace rozhodovacího programu, analýza a formulace problému, stanovení kritérií a hodnocení variant, tvorba variant, určení důsledků hodnocení variant, výběr nejvhodnější varianty, realizace varianty a monitorování výsledků. Situační analýza se zabývala SWOT analýzou, která hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V rámci silných stránek bylo určena mezinárodní působnost organizace, stabilní základna, schopnost obstarání finančních zdrojů, atd. Slabé stránky jsou spatřovány v podobě nedostatečné spolupráce s místními humanitárními agenturami, další válečné boje, kolaps infrastruktury atd. Příležitosti je možné nalézt ve způsobech hledání finančních prostředků, lidského kapitálu atd. Hrozby se odkazují na přetrvávající válečný konflikt, s čímž souvisejí zhoršené hygienické

podmínky, nemoci a v neposlední řadě také klima. V rámci analýzy bylo možné určit převažující silné stránky a hrozby. Společnost by mohla využít svého vlivu v rámci komunikace s místními vládami a dalšími humanitárními organizace ke zmírnění válečných dopadů a nadále operovat v dané oblasti, neboť při nutné evakuaci pracovníků by byla vážně ohrožená humanitární pomoc i existence místních obyvatel.

Následně došlo k identifikaci a formulaci rozhodovacího problému. Člověk v tísní v Sýrii působí od roku 2012, kvůli nestabilní situaci v říjnu 2019 zejména v oblasti severovýchodní Sýrie byla organizace nucena evakuovat své pracovníky a zastavit tak humanitární pomoc. Důsledkem konfliktu se počet místních obyvatel bez domova zvýšil o 500 tisíc. Organizace si uvědomuje závažnost problémů, a tak se rozhodovací problém týkal navázání na projekt a jeho posílení o lidské a finanční zdroje, vzhledem k nárůstu potřebných.

Následovalo určení variant řešení a kritérií jejich hodnocení. Varianty řešení je možné rozdělit na finanční a lidské zdroje. Finanční zdroje se zabývají možností obstarání dalších finančních prostředků, které je možné rozdělit na příjem ze zahraniční v podobě zahraničních vlád, OSN, nadací a fondů, jež zahrnují nejvyšší organizace vůbec, příjmy od vlády ČR, vlastní nadace a příspěvky a dary od fyzických a právnických osob. Za finanční prostředky by byly nakoupeny potravinové a hygienické balíčky, deky, oblečení a pokryty mzdy a další náklady na zaměstnance. Lidské zdroje se věnují zejména náboru nových pracovníků. V tomto případě buď pracovníků na HPP přímo z ČR, zaměstnávání místních obyvatel nebo dobrovolnická činnost.

Kritéria hodnocení k jednotlivým variantám se týkala následujícího: míra financování (výše finanční podpory od sponzorů a dárců), přínosy činnosti (zlepšení socioekonomických podmínek místních obyvatel), Výskyt válečného konfliktu, spolupráce se zainteresovanými organizacemi (vzájemná koordinace a spolupráce organizací v oblasti), udržitelnost (udržitelnost humanitární pomoci a rozvoj oblasti), náročnost realizace (činnosti spojené s plánováním projektu), vázanost prostředků (míra definování oblasti použití prostředků), administrativní náročnost, efektivita činnosti lidských zdrojů a neovlivnitelné faktory např. změna počasím, přírodní katastrofy, nemoci atd.

Následně byly využity metody párového srovnávání a výpočet van pomocí bodovací metody. Metoda párového srovnávání představuje srovnávání důležitosti každého kritéria postupně s každým kritériem v souboru. Porovnáváním bylo zjištěno, zda kritérium uvedené

v řádku bylo považováno za významnější než kritérium, které bylo zapsané ve sloupci. Významnější kritérium bylo označeno „1“, méně významné „0“. Následně došlo k sečtení počtů preferencí u každého kritéria a výpočtu pořadí důležitosti kritérií a stanovení jejich vah podle vzorce. Bodová metoda vychází z přímého posouzení významnosti kritérií, kde je hlavním cílem přiřazení určitého počtu bodů jednotlivým kritériím na základě jejich významnosti k danému kritériu. Nejvýznamnější kritérium získalo nejvíce bodů, méně významné naopak nejméně bodů. Výpočet vah kritérií podle párové i bodovací metody přinesl podobné výsledky, a to v důsledku jejich vzájemné podoby. Nejvýznamnější kritérium tvořila míra financování projektu a nejnižší neovlivnitelné faktory jako jsou např. změny klimatu, nemoci v oblasti atd.

Pro hodnocení variant řešení a jejich jednotlivé porovnání byly stanoveny varianty řešení rozdělené do dvou úseků, neboť daný projekt ovlivňuje, jak výše finančních prostředků na jeho podporu, tak lidský kapitál, který bude ochotný projekt realizovat. Pro hodnocení variant byla použita metoda založená na přímém stanovení dílčích ohodnocení, kde jsou jednotlivým variantám přiděleny body na stupnici od 1- 10, která zohledňuje důležitost jednotlivých kritérií. Jako nepříznivější varianta se jeví zaměstnání místních obyvatel, vyslání zahraničních i českých zaměstnanců do Sýrie, zajištění dobrovolníků a financování projektu hlavně ze zahraničních zdrojů.

V rámci metody váženého pořadí bylo zjištěno následující. Metoda nezohledňuje rozdíly hodnot v rámci jednotlivých kritérií, ale jejich pořadí je určeno na základě dílčích pořadí k jednotlivým kritériím. Každé variantě bylo přiděleno pořadí u každého kritéria a následně vynásobení jednotlivá kritéria s koeficienty významnosti. Výsledky v tomto případě vyšly obdobně. Jako nejoptimálnější varianta se jeví zaměstnání místních obyvatel, zaměstnání českých pracovníků, následně financování zahraničními zdroji a poslední je dobrovolnictví.

# Seznam použitých zdrojů

## *Tištěné zdroje:*

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BROŽOVÁ, Helena, Milan HOUŠKA a Tomáš ŠUBRT. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Praha: Credit, 2003. ISBN 80-213-1019-7.

FOTR, Jiří, Jiří DĚDINA a Helena HRŮZOVÁ. Manažerské rozhodování. Vyd. 3. upr. a rozš. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 80-86119-20-3.

GRASSEOVÁ, M., MAŠLEJ, M., BRECHTA, B. Manažerské rozhodování: Teoretická východiska a praktické příklady. Část 1. 1. vydání. Brno: FEM UO, 2010. 182 s. ISBN 978-80-7231-730-1.

GROS, Ivan. Kvantitativní metody v manažerském rozhodování. Grada Publishing, a.s, 2003. ISBN 80-247-0421-8.

HINDLS, Richard. Analýza dat v manažerském rozhodování. Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-255-7.

HRON, Jan. 2011. Teorie řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze PEF, 2011. str. 135. ISBN 978-80-213-0695-0.

KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. Moderní hotelový management, Grada Publishing, Praha 2011, ISBN 978-80-247-3868-0

KYNCLOVÁ, J., KARÁSKOVÁ, E. Marketing a management pro střední a vyšší hotelové školy, Fortuna, Praha 2009, ISBN 978-80-7373-061-1

MACHALOVÁ, Jitka. Prostorově orientované systémy pro podporu manažerského rozhodování. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-463-9.

RAMÍK, Jaroslav. Rozhodovací analýza pro manažery. Moderní metody rozhodování. Slezká univerzita v Opavě, 2013. ISBN 978-80-7248-843-8.



RAMÍK, Jaroslav. Vícekriteriální rozhodování – analytický hierarchický proces (AHP). Karviná: Slezská univerzita, 1999. ISBN 80-724-8047-2.

VANĚČKOVÁ, Eva. 1998. Rozhodovací modely pro obor obchodně podnikatelský. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 1998. str. 164. ISBN 80-704-0287-3.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

WISNIEWSKI, Mik. Metody manažerského rozhodování. Grada Publishing, 1996, 1996. ISBN 80-7169-089-9.

ŽÁČEK, Vladimír. 2015. Rozhodování v managementu. Teorie, příklady, řešení. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2015. str. 174. ISBN 978-80-01-05804-6.

#### **Internetové zdroje:**

*Člověk v tísní, o.p.s. Výroční zpráva 2018* [online] In: 2018. Dostupné z:

<https://www.clovekvtsni.cz/media/publications/1227/file/cvt-vz2018-cze-navig-small.pdf>

*Člověk v tísní, o.p.s. O nás* [online] In: 2020. Dostupné z: <https://www.clovekvtsni.cz/kdo-jsme/o-nas>

*Ipodnikatel: Manažerské funkce* [online]. In: 27. 7. 2011. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Management/manazerske-funkce-aneb-co-by-mel-umet-a-delat-dobry-manazer-firmy.html>

*Justice, Člověk v tísní, o.p.s.* [online] In: 2020. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=733575&typ=PLATNY&sp=H4sIAAAAAAAAAAAKtWykvMTU0JSCwCUiWpRcVKVtHVStmplUpWQJmq1DIiHaWyxJzSVCD%252FSG9OfmR%250D%250A2dkKZQolh9cW52Uq1cbWAgBi36dLQAAAA%253D%253D%250D%250A>