

6.7 Multikriteriální analýza

Konvergentní metoda

Využití metody:

- plánovací setkání – ne
- řešitelské setkání – ano
- rozhodovací setkání – ano

Facilitátor – ano

Ideální počet účastníků – 7–9 (může být však využito i desítkami účastníků setkání, např. při komunitním plánování)

Individuální použití – ano

Základní pomůcky – flipchart, flipové papíry, lektorský kufřík

Charakteristika skupiny:

- otevřená – ano
- uzavřená – ano

Část setkání:

- použití metody na začátku setkání – ano
- použití metody uprostřed setkání – ano
- použití metody na konci setkání – ano

Vhodná aplikace:

- Výběr řešení, které má přesně definovatelná kritéria (ta s řešitelským týmem na počátku přesně definujeme).
- Tam, kde je vyžadováno velmi racionální a objektivně srovnatelné posouzení všech návrhů, navíc je třeba rozhodnutí srozumitelně prezentovat navenek.
- Je-li více řešení srovnatelně kvalitních a my známe kritéria, která od ideálního řešení požadujeme (např. výběr z několika pěkných domů ke koupi).
- Každé řešení je bolestné, hledáme cestu nejmenšího zla (např. koho propustit, když jsou všichni dost dobří...).
- Chceme-li se vyhnout vzájemnému boji řešitelů.

Příklady konkrétního použití:

- Vybíráme vhodného kandidáta pro určitou pracovní pozici.
- Hledáme vítěze soutěže podle objektivních kritérií.
- Hledáme místo pro školní večírek.
- Vybíráme vhodný vůz pro ředitele školy.
- Vybíráme vhodný typ reklamy z několika návrhů.
- Vybíráme zákazníky, které pozveme na večírek s novými učitelkami.
- Vybíráme logo školy, název školy.

Slouží k výběru nejvhodnějšího řešení, na které klademe několik jasně definovaných požadavků. Vybíráme např. vhodného mediálního mluvčího firmy z pěti kandidátů.

Vytvoříme tabulku, v níž jsou v řádcích pod sebou zapsáni všichni účastníci výběrového řízení. Do sloupců zaznamenáme hodnotící kritéria, v tomto případě požadavky, které klademe na uchazeče a na kterých jsme se shodli s ostatními hodnotiteli (vzdělání, inteligence, komunikační zdatnost, předchozí zkušenost v oboru, fyzický zjev aj.).

Jednoduchá varianta X – O:

Do tabulky pouze zaznamenáme údaj „X“ (uchazeč v daném kritériu vyhovuje), nebo údaj „O“ (uchazeč v daném kritériu nevyhovuje). Součtem počtu vyhovujících kritérií stanovíme vítěze, nebo alespoň zúžíme výběr.

Varianta s bodováním:

Nerozhodujeme pouze, zda řešení (návrh, uchazeč, varianta...) danému kritériu vyhovuje, ale stanovíme také, nakolik mu vyhovuje. Možný je dvojí způsob:

1. pořadím, tj. kolikátý je uchazeč v daném kritériu na žebříčku s ostatními, nebo **2. známkou**, tj. jakou známku v daném kritériu mu udělíme (např. 1–5 tradičního školského bodování, nebo vícebodová, či jen jednoduchá stupnice 1–2-3).

Varianta s váhami:

Každému z kritérií přidělíme číselnou váhu, číslici, kterou budeme případně udělené „X“ násobit ($X=1$ x např. 3, tj. do tabulky zapíšeme 3 body). Nebo jsme udělili body podle pořadí či známkou ($X=2$ – druhý v pořadí x 4 = váha daného kritéria, do tabulky zapíšeme součin 8). O hodnotách vah se předem dohodneme v týmu hodnotitelů. Řídíme se významem, jaký konkrétnímu kritériu přikládáme, zde např. **vzdělání** (1), **inteligence** (2), **komunikační zdatnost** (5), **předchozí zkušenost** (3), **vzhled** (4). U každého uchazeče pak sečteme celkový počet udělených bodů po násobení jednotlivých kritérií váhami. Váhy nemusí být odstupňovány nutně čísly po sobě následujícími (např. tedy 1–5). U Miss ČR oceníme např. inteligenci, vzdělání, jazykovou znalost, vtípnost známkami 1–4, ale kritériu vzhled dáme bodů 10.

Důležitá poznámka:

Všechna kritéria musí být buď **kladně**, nebo **záporně** formulovaná, nesmí se vedle kritéria „nízká cena výrobku“ (kladné kritérium) mechanicky objevit např. „nízká užitečnost výrobku“ (jednoznačně záporné kritérium). Součty i kritériální váhy by pak vycházely nesmyslně.

Matice pro multikritériální analýzu:

	Kritéria					
Váhy:	(x) 1	(x) 2	(x) 5	(x) 3	(x) 4	Celkem:
Adam						
Bára						
Cecil						
Dana						
Eduard						