

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA ELEKTROTECHNICKÁ

KATEDRA KYBERNETIKY

STUDIJNÍ PROGRAM: BIOMEDICÍNSKÉ INŽENÝRSTVÍ A INFORMATIKA



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**OBJEKTIVIZOVANÝ SYSTÉM NA PODPORU
ROZHODOVÁNÍ PŘI UDĚLOVÁNÍ BYTŮ
PRO SOCIÁLNĚ SLABÉ
A ZDRAVOTNĚ HANDICAPOVANÉ**

FAIR SYSTEM TO SUPPORT DECISION MAKING IN GRANTING AN ACCOMODATION
FOR POOR AND HANDICAPPED PERSONS

VEDOUCÍ PRÁCE: MUDR. ING. DAVID MACKŮ

AUTOR: BC. EVA TRANDOVÁ

květen 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student:	Bc. Eva T r a n d o v á
Studijní program:	Biomedicínské inženýrství a informatika
Obor:	Biomedicínské inženýrství
Název tématu:	Objektivizovaný systém na podporu rozhodování při udělování bytů pro sociálně slabé a zdravotně handicapované

Pokyny pro vypracování:

1. Seznamte se s následujícími tématy: systém na podporu rozhodování (charakteristika, taxonomie a klasifikace, základní komponenty); definice skórovacího systému a jeho využití; definice spravedlnosti s ohledem na zastupitelskou demokracii; dále s nástrojem na zvyšování kvality – PDCA cyklus.
2. Popište způsoby udělování bytů v domově s pečovatelskou službou na Zbraslavi nyní a po chystané změně. Tyto způsoby porovnejte.
3. Vytvořte SW pro skórovací systém dle nových schémat. Použijte anonymizovaná data čekatelů na jednopokojový, dvoupokojový byt, a byt s bezbariérovým přístupem. Diskutujte možnost průběžných změn skórovacího systému s ohledem na udržení principu spravedlnosti.
4. Navrhněte ideální systém na podporu rozhodování, který stojí na SW pro skórovací systém, s ohledem na zvyšování jakosti, rozlišujte rozhodování zdravotní komise, zastupitelstva a rady MČ Zbraslav.

Seznam odborné literatury:

- [1] POWER, Daniel: Decision support systems: Frequently asked questions. iUniverse, Lincoln, US, 2004.
- [2] BEJAR, Isaac I.: Automated scoring of complex tasks in computer-based testing. Psychology Press, Mahway, US, 2006.
- [3] BASU, Ron: Implementing quality: a practical guide to tools and techniques: enabling the power of operational excellence. Cengage Learning EMEA, London. UK, 2004.

Vedoucí diplomové práce: MUDr. Ing. David Macků

Platnost zadání: do konce letního semestru 2016/2017

L.S.

prof. Dr. Ing. Jan Kybic
vedoucí katedry

prof. Ing. Pavel Ripka, CSc.
děkan

V Praze dne 3.12. 2015

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou objektivizovaného systému na podporu rozhodování při udělování bytů pro sociálně slabé a zdravotně handicapované. Teoretická část práce je věnována rozboru domů s pečovatelskou službou spolu s konkrétním příkladem takového domu, Domu s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi. Součástí teoretického rozboru jsou také informace o rozhodovacím procesu a souvisejících systémech pro podporu rozhodování, včetně jejich charakteristiky, taxonomie a architektury. Praktická část je zaměřena na návrh řešení nesrovnalostí vystalých v souvislosti s rozhodovacím procesem v Domě s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi a vytvoření aplikace, jejímž účelem je pomáhat objektivně přidělovat uvolněné byty v domě žadatelům. Předpokladem pro vytvoření aplikace bylo zmapování rozhodovacího procesu a pravidel pro přijímání nových žadatelů. V době vypracovávání diplomové práce byla pravidla ve fázi aktualizace, pro potřeby aplikace byla proto použita pravidla původní. Jediným dodatkem k pravidlům byl výběr nájemce ze tří žadatelů s nejvyšším počtem bodů.

Klíčová slova: Dům s pečovatelskou službou, pravidla pro přijímání žadatelů, rozhodovací proces, objektivita, princip zvyšování jakosti, skórovací systém, Decision Support Systems

Annotation

The diploma thesis deals with the decision support system for allocating subsidized housing for socially and medically at risk people. The theoretical part describes the structure and the functioning of a special sort of nursing home, concretely at the nursing home in Prague – Zbraslav. The theoretical part also contains chapters about the decision making process and decision support systems, including their characteristics, taxonomy and architecture. The practical part presents solution proposals an objective selection of applicants for subsidized housing at the nursing home in Prague – Zbraslav. This is represented by a decision support algorithm and by an application that scores applicants according to specific rules. The prerequisite for making up the algorithm and the application was a detailed mapping of current decision-making process in the nursing home in Zbraslav. The old rules for allocating housing in the nursing home in Prague – Zbraslav serves as a basis for the practical part of the thesis, because new ones are expected. The only change with regards to the old rules is that the application selects the three applicants with the highest number of points.

Keywords: Nursing home, rules for accepting new applicants, the decision making process, objectivity, the principle of improving the quality, scoring system, Decision Support Systems

Prohlášení autora práce

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

V Praze dne

.....

podpis autora práce

Poděkování

Děkuji především panu MUDr. Ing. Davidu Macků za metodické vedení mé diplomové práce, cenné rady, velmi vstřícný a ochotný přístup a podnětné připomínky poskytované během tvorby. Panu doktoru a Ing. Barboře Jelínkové, bývalé zaměstnankyni Úřadu městské části Praha – Zbraslav, dále děkuji za veškeré poskytnuté materiály a pomoc se získáváním údajů potřebných pro praktickou část práce.

OBSAH

OBSAH	1
ÚVOD	3
1 DOMY S PEČOVATELSKOU SLUŽBOU	5
1.1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY	5
1.2 SPECIFIKA DOMŮ S PEČOVATELSKOU SLUŽBOU	6
2 DŮM S PEČOVATELSKOU SLUŽBOU ZBRASLAV	9
2.1 ŽADATELÉ O BYT V DsPS ZBRASLAV.....	9
2.1.1 <i>Postup při podání žádosti</i>	10
2.2 ODPOVĚDNÉ ORGÁNY DsPS ZBRASLAV	10
2.3 PRAVIDLA PRO PŘIJÍMÁNÍ ŽADATELŮ DO DsPS ZBRASLAV	11
2.3.1 <i>Současná pravidla pro přijímání žadatelů</i>	11
2.3.2 <i>Úprava pravidel</i>	14
2.3.3 <i>Aktualizovaná pravidla</i>	15
3 SYSTÉMY PRO PODPORU ROZHODOVÁNÍ	17
3.1 ROZHODOVÁNÍ JAKO SYSTÉM	17
3.1.1 <i>Informace ve vztahu k rozhodování</i>	17
3.1.2 <i>Prvky rozhodovacího procesu</i>	18
3.1.3 <i>Metodika rozhodování</i>	19
3.2 VLIV ROZHODOVATELE NA ROZHODNUTÍ.....	21
3.2.1 <i>Emoční inteligence</i>	22
3.2.2 <i>Spravedlnost</i>	23
3.2.3 <i>Bariéry rozhodování</i>	23
3.3 PRINCIP ZVYŠOVÁNÍ JAKOSTI	24
3.4 VZNIK SYSTÉMŮ PRO PODPORU ROZHODOVÁNÍ JAKO POMOCNÉHO NÁSTROJE	25
3.4.1 <i>Historie DSS</i>	25
3.4.2 <i>Taxonomie DSS</i>	26
3.4.3 <i>Charakteristika a možnosti DSS</i>	28
3.4.4 <i>Architektura DSS</i>	29
3.5 AUTOMATICKÝ SKÓROVACÍ SYSTÉM	31
4 ROZHODOVACÍ PROCES VE VZTAHU K DsPS PRAHA – ZBRASLAV	33
4.1 ROZHODOVÁNÍ A JEHO PODPORA V DsPS.....	33
4.1.1 <i>Prvky rozhodovacího procesu v DsPS</i>	33
4.1.2 <i>Metodika rozhodování v DsPS</i>	34
4.1.3 <i>Vliv emoční inteligence a spravedlnosti na rozhodovací proces v DsPS</i>	35
4.1.4 <i>Princip zvyšování jakosti v DsPS</i>	35
4.1.5 <i>Systémy pro podporu rozhodování v DsPS</i>	36
4.2 DOPORUČENÉ KROKY.....	37
4.2.1 <i>Návrh modifikace procesů v DsPS</i>	39
5 APLIKACE PRO OBJEKTIVIZOVANÉ UDĚLOVÁNÍ BYTŮ V DsPS	43
5.1 UŽIVATELSKÉ ROZHRANÍ.....	44
5.2 PRÁCE S APLIKACÍ	46
5.2.1 <i>Vložení žádosti</i>	46
5.2.2 <i>Vstup do pořadníku</i>	47
5.2.3 <i>Vstup do statistiky</i>	49

Obsah

5.3	UPLATNĚNÍ SYSTÉMU.....	50
6	ZÁVĚR	51
8	CITACE	53
9	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	55
10	SEZNAM ZKRATEK	57
11	PŘÍLOHY.....	59
	<i>Příloha A: Ceník úkonů pečovatelské služby</i>	<i>59</i>
	<i>Příloha B: Bodové hodnocení žádosti a osobního dotazníku</i>	<i>60</i>
	<i>Příloha C: Aplikace – vložení žádosti.....</i>	<i>61</i>
	<i>Příloha D: Příklad exportu dat z pořadníku žadatelů o byt pro jednu osobu</i>	<i>62</i>
	<i>Příloha E: Příklad exportu statistických dat</i>	<i>62</i>

ÚVOD

Informace jsou vnímány jako běžná součást profesního i osobního života a v některých oblastech jim bývá přisuzován velký význam. Uvědomění si hodnoty a důležitosti informace formuje dnešní tzv. informační společnost. Jedinec prostřednictvím různých zdrojů získává značné množství informací, jejichž význam a důležitost se různí. Snadno tak může dojít k informačnímu přehlcení. V takových případech je jedinec nucen informace neustále vyhodnocovat a už není schopen na jejich základě jednat. Velké množství informací tak paradoxně nemusí vést ke správné reakci. Skutečný význam proto nemá rozsah získaných informací, ale schopnost jedince dokázat tyto informace aplikovat při řešení problematiky a pomocí nich reagovat na případné změny. Reakce na změny vyžadují určitá rozhodnutí. V souvislosti s tvorbou rozhodnutí se opět ve velké míře uplatňuje práce s informacemi, zvláště jejich kreativní použití při řešení problému. Obecně totiž platí, že informace tvoří vstup i výstup jakékoliv lidské činnosti. A jsou to právě informace, konkrétně tedy efektivní sběr informací vhodného rozsahu, jež představují důležitý základ rozhodovacího procesu. Označení rozhodovací proces zastřešuje veškeré činnosti, které směřují k vytvoření rozhodnutí. Většinu těchto činností vykonává rozhodovatel (pozn. označení pro jedince, který tvoří rozhodnutí). Na rozhodovatele jsou často kladeny vysoké nároky a značná odpovědnost. Činí rozhodnutí, které povede k optimálním výsledkům, a musí je obhájit. Proto je důležitá dobrá analýza problematiky a vyhledání potřebného množství informací. Zároveň je vyvíjen tlak na rychlost rozhodovacího procesu. Tlak uvádí rozhodovatele do stresové situace, kdy může při potřebě rychlého rozhodnutí dojít k tzv. mentálním zkratkám. Mentální zkratky umožňují zjednodušit složité rozhodování a dojít tak k rychlejšímu rozhodnutí. Takovéto rozhodnutí se utváří na základě kritérií, která nemusejí mít žádnou souvislost s objektem rozhodování. Svému rozhodnutí rozhodovatel důvěřuje díky tzv. zpětné racionalizaci, kdy si své rozhodnutí dodatečně podloží argumenty. Zkratkovité jednání však není jedinou z chyb, ke kterým může při rychlém rozhodování dojít. Intuitivní rozhodování je rychlé, snadné, a ač je zatíženo předsudky, může často racionální rozhodování převážet. Pokud rozhodovatel dojde k nějakému rozhodnutí, je pro něj těžké jej změnit. Snadno pak podléhá potvrzujícímu zkreslení. Jedná se o kognitivní jev, vedoucí ke zkreslenému pohledu na realitu. Rozhodovatel tak spíše důvěřuje informacím, jež jeho názor dokládají. K ostatním informacím přistupuje skepticky nebo je zcela vyselektuje. Představíme-li si situaci, kdy informace představuje názor další osoby podílející se na rozhodnutí, dospějeme k závěru, že i kolektivní rozhodování může být zatíženo chybou. Zavádí se proto nové manažerské nástroje, sloužící k podpoře rozhodování (nástroje pro přístup k datům, technologie uložení objemných dat v databázi, nástroje pro vizualizaci dat, komunikaci, ...). Počítačová podpora rozhodování tak přináší především výrazné zrychlení procesu, překonání kognitivních limitů ve zpracování a uchování informací, redukci nákladů nebo také technickou a kvalitativní podporu. Nejrůznější prostředky poskytující podporu při tvorbě rozhodnutí jsou proto využívány téměř na všech řídicích pozicích. V souvislosti s tímto dochází i ke stálému rozvoji prostředků pro podporu rozhodování, které se stávají běžnou součástí rozhodovacího procesu. Tyto poznatky jistě nejsou nikterak překvapivé, neboť je zřejmé, že poskytují rozhodovateli potřebnou podporu. [14]

Rozhodovací proces představuje činnost, se kterou běžně přicházíme do kontaktu, setkáváme se s ní denně, ve všech sférách. V mnohých oborech přitom hraje tvorba správného rozhodnutí důležitou roli. Praktický příklad může představovat Dům s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi, kterému bude věnována pozornost i v následujících kapitolách této práce. Značná důležitost správného rozhodnutí je v případě zmiňovaného domu s pečovatelskou službou vyžadována zvláště při procesu obsazování uvolněných bytů jedinci z řad žadatelů. V současné době vlivem nových událostí dospěl tento proces do stadia, ve kterém nemůže plně zastávat svou funkci. Do určité míry se na tomto problému podílejí také pravidla, na základě kterých jsou žadatelé do uvolněných bytů přijímáni. Komise

Úvod

DsPS Praha – Zbraslav spolu s ÚMČ Praha – Zbraslav je toho názoru, že je třeba urychleně novelizovat pravidla pro přijímání nových nájemců tak, aby z nich byly odstraněny zjevné nedostatky, které v praxi působí problémy. Zmiňovaných problémů vyvstává celá řada. Pro mnohé situace vznikající v souvislosti s přijímáním žadatelů a pronájemem bytů pravidla zcela chybí, objevuje se množství sporných bodů, některé problematiky doposud nebyly popsány ani řešeny. Konkrétní situace a problematiky budou předmětem následujících kapitol. Aktualizace pravidel tedy v tomto případě představuje nutnost. Snahy o nápravu stávající situace sice již přinesly nejpotřebnější úpravy původních pravidel, přesto je však nutná kompletní novelizace pravidel. Ačkoliv náplní této práce nebyla tvorba nových pravidel, jeví se jako velmi důležité popsat jejich současnou podobu včetně všech úskalí a navrhnout možná řešení. Navržené úpravy by měly vést k větší transparentnosti a objektivitě při udělování volných bytů v domě s pečovatelskou službou. Pojmem transparentnost označujeme průhledné a veřejně přístupné jednání. Transparentní jednání v rozhodovacím procesu by mělo předznamenávat nenapadnutelnost a nezpochybitelnost daného rozhodnutí. Takovéto jednání je přínosem jak pro jedince, o nichž je rozhodováno, tak pro samotného rozhodovatele, jemuž by mělo poskytovat určitou ochranu před zmiňovaným zpochybněním či napadnutím jeho rozhodnutí. Transparentnost velmi úzce souvisí se spravedlností. Představuje-li spravedlnost v souvislosti s rozhodováním shodné jednání s jedinci ve shodné situaci za shodných podmínek a zcela objektivní a nezaujatý přístup k nim, je možné spravedlnost potvrdit právě transparentností celého procesu. Tyto dvě podstatné vlastnosti se ovšem netýkají pouze přijímacího procesu. Aby jich bylo dosaženo, je třeba začít u jádra věci, což jsou v tomto případě stále zmiňovaná pravidla. Z toho důvodu právě pravidla pro přijímání nových žadatelů do domě s pečovatelskou službou představují stěžejní bod praktické části této práce, kterou bylo vytvoření aplikace, jež by pomáhala spravedlivě určovat kandidáty na uvolněná místa v bytech v domě s pečovatelskou službou.

1 DOMY S PEČOVATELSKOU SLUŽBOU

Dům s pečovatelskou službou je dům s byty ve vlastnictví obce, nikoliv zařízením sociálních služeb, jak bude vysvětleno dále. O těchto bytech obec sama rozhoduje, byty tedy přiděluje žadatelům na základě určitých kritérií, které si obec předem stanoví. Pro uzavírání nájemních smluv k bytům v domech s pečovatelskou službou nejsou stanovena žádná speciální pravidla, řídí se podle občanského zákoníku. Vlastní pojem „byt v domě zvláštního určení“ pak vymezuje § 685, odst. (4) Občanského zákoníku: *Byty zvláštního určení jsou byty zvlášť upravené pro bydlení zdravotně postižených osob a byty v domech zvláštního určení* [11]. Předpokládá se však, že obyvatelům těchto bytů bude poskytována sociální služba podle § 40 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, tedy pečovatelská služba. Je třeba upozornit, že občanský zákoník podmiňování uzavření nájemní smlouvy v domech s byty zvláštního určení, například právě čerpáním sociální služby, nevyklučuje. Přitom je důležité mít na vědomí, že pokud by taková podmínka v nájemní smlouvě byla a nájemce ji nedodržel, nebude možné z tohoto důvodu nájem bytu vypovědět pro hrubé porušení povinností vyplývajících z nájmu, neboť by se o takovou situaci ve smyslu příslušných ustanovení občanského zákoníku nejednalo [12].

1.1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Obecně systém sociálních služeb vychází ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů (není-li uvedeno jinak). Uvedený zákon 108/2006 Sb. rozlišuje různé formy poskytování sociálních služeb dle § 33 a to služby pobytové, ambulantní nebo terénní. Pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb, ambulantními pak ty služby, za kterými osoba dochází, je doprovázena nebo dopravována do zařízení sociálních služeb a kde součástí služby není ubytování, a terénními službami se rozumí takové služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném sociálním prostředí. [11]

Za zařízení sociálních služeb považujeme dle § 34 pouze centra denních služeb, denní stacionáře, týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, chráněné bydlení, azylové domy, domy na půl cesty, zařízení pro krizovou pomoc, nízkoprahová denní centra, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, noclehárny, terapeutické komunity, sociální poradny, sociálně terapeutické dílny, centra sociálně rehabilitačních služeb, pracoviště rané péče, intervenční centra a zařízení následné péče, nikoliv však domy s pečovatelskou službou [11].

V DsPS Zbraslav jsou ze sociálních služeb poskytovány primárně pečovatelské služby, a to jako služby terénní, tedy poskytované přímo v bytech Domu s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi nebo v bytech klientů.

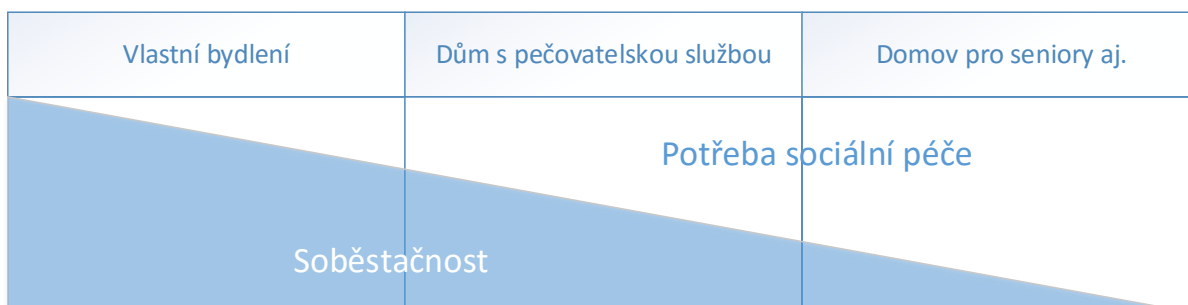
Pečovatelské služby jsou dle § 40 uvedeného zákona **terénní** nebo **ambulantní služby** poskytované osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, a rodinám s dětmi, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Služba poskytuje ve vymezeném čase v domácnostech osob a v zařízeních sociálních služeb tyto vyjmenované úkony: pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, pomoc při zajištění chodu domácnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím. Takovéto služby je povinná poskytovat každá pečovatelská služba. Mimo to může dále pečovatelská služba poskytovat tzv. **fakultativní služby** (tak je tomu i v případě pečovatelské služby v DsPS Zbraslav). Zákon definuje

Domy s pečovatelskou službou

služby tohoto typu velmi obecně jako další možné poskytované služby. Fakultativní služby představují širokou škálu služeb, které jsou nad rámec základních úkonů pečovatelské služby garantovaných zákonem a slouží především ke zvýšení životního standardu klientů. Jelikož se jedná o nadstandartní služby, služby tohoto typu jsou vždy zpoplatněny, přičemž výši poplatku, jež uživatel hradí, stanovuje poskytovatel sociální služby. Konkrétně mezi fakultativní služby řadíme například pedikúru, dohled nad klientem, dohled nad podáváním léků nebo dovoz klientů k lékaři případně na úřady. Celková nabídka služeb včetně sazeb pečovatelské služby v DsPS je uvedena dále v práci (příloha A). Obecně jsou pečovatelské služby poskytovány obyvatelům domu s pečovatelskou službou na základě smlouvy uzavřené mezi konkrétním uživatelem a poskytovatelem sociální služby. [11] [12]

1.2 SPECIFIKA DOMŮ S PEČOVATELSKOU SLUŽBOU

Domy s pečovatelskou službou jsou povětšinou zřizovány obcemi a zajišťují cílové skupině obyvatelstva ubytování a potřebnou sociální službu, zejména službu pečovatelskou. Jedná se o pečovatelskou činnost v domácnosti osoby, která spočívá ve vykonávání prací spojených s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi, komplexní péči o jejich domácnost, zajišťování sociální pomoci, provádění sociálních depistáží pod vedením sociálního pracovníka, poskytování pomoci při vytváření sociálních a společenských kontaktů a psychické aktivizaci, organizační zabezpečování a komplexní koordinování pečovatelské činnosti a provádění osobní asistence. Z těchto důvodů se cílová skupina sestává téměř výhradně ze seniorů a osob se zdravotním postižením, čili z osob se sníženou soběstačností. Osobu, pro kterou jsou tedy domy s pečovatelskou službou určeny, bychom mohli definovat jako „sociálního pacienta“. Zvážíme-li druhé slovo uvedeného spojení – pacient – zjistíme, že označuje osobu trpící (z latinského *patiēns* trpící, tvar slovesa *patior* trpět¹). Pod spojením sociální pacient si tedy v našem případě představujeme člověka trpícího po sociální stránce, tedy člověka s nutností určité sociální péče. V bytech v DsPS je zcela zachován princip nájemního bydlení. Smlouvu o nájmu bytu v domě zvláštního určení může pronajímatel uzavřít jen na základě písemného doporučení toho, kdo takový byt svým nákladem zřídil, nebo jeho právního nástupce. Pokud byl byt v domě zvláštního určení zřízen ze státních prostředků nebo stát na jeho zřízení přispěl, lze tuto smlouvu uzavřít jen na doporučení obecního úřadu obce s rozšířenou působností. [10] [12]



Obrázek 1: Vymezení domů s pečovatelskou službou

¹ *Latinský slovník* [online]. Pavel Salvet [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://psalvet.web.cz/slovník.html>

Soustředění bytů do jednoho místa (často do jednoho domu) je jednou z podmínek dobré dostupnosti pečovatelské služby nájemcům. Jelikož tedy domy s pečovatelskou službou nejsou z hlediska zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách zařízením sociálních služeb, platí, že pečovatelská služba (zdravotní, ošetrovatelská) není poskytována nepřetržitě. Nájemci by měli mít v DsPS možnost žít stejně jako ve vlastním domě, bytě, kam by k nim například jedenkrát denně docházel zaměstnanec pečovatelské služby. Domy s pečovatelskou službou tedy rozhodně nejsou domy, kde by byla zajištěna nepřetržitá péče o nájemce, jako je tomu v případě seniorských domů. Z tohoto důvodu dochází často k obtížně řešitelným situacím, pokud se v průběhu nájmy bytu v DsPS nezvladatelně zhorší stav nájemce. Takovéto situace je nutno řešit individuálně a budu se k nim vracet dále. [10]

Dalším specifikem domu s pečovatelskou službou je jeho financování. Vzhledem k tomu, že se nejedná o sociální službu dle zákona 108/2006 Sb., jak již bylo řečeno, nelze na provoz těchto domů žádat dotaci MPSV, jako tomu je u pobytových služeb sociální péče. Náklady na provoz těchto domů jsou často do značné míry dotovány obcí jako zřizovatelem, určitou část nákladů hradí pak nájemci. [11]

2 DŮM S PEČOVATELSKOU SLUŽBOU ZBRASLAV

Pro Dům s pečovatelskou službou (zkr. DsPS) v Praze – Zbraslavi platí veškeré právní náležitosti, které jsou zmíněny výše. Jeho zřizovatelem je městská část Praha – Zbraslav, která roku 2004 vybudovala daný dům přednostně pro občany uvedené městské části. Zmiňovaný dům lze najít na adrese ul. U Včely 1442, Praha – Zbraslav. Vybudování domu s pečovatelskou službou proběhlo v rámci projektu obce pro sociálně slabé, handicapované a nemocné občany. Záměrem bylo vybudovat komplexní systém služeb, který by byl dostupný občanům v bytech budovaného domu s pečovatelskou službou i mimo něj. Výsledkem se stal komplex tří navzájem propojených budov s byty určenými k pronájmu. Ve zbylých prostorách se nachází jídelna, kuchyně, hygienické centrum s asistenční pomocí, operační středisko záchranné služby, pokoje pro zaměstnance a společenská místnost. Pronajímané byty v tomto domě (odpovídající bytům I. kategorie) jsou určeny osobám, jejichž hlavními zdroji příjmů jsou starobní nebo invalidní důchod. Tyto osoby by však na základě zdravotního stavu a věku měly být schopny vést samostatný život s pomocí pečovatelské služby v potřebném rozsahu dle individuálních potřeb. Z toho vyplývá, že v těchto bytech nelze ubytovat osoby trvale připoutané na lůžko nebo osoby s psychickými poruchami, které by narušovaly soužití v DsPS. [10]

2.1 ŽADATELÉ O BYT V DsPS ZBRASLAV

Zájemci o bydlení v domech s pečovatelskou službou jsou především lidé zcela osamělí nebo senioři, jejichž rodina se o ně nemůže nebo nechce starat v případě ztráty jejich soběstačnosti a lze je tedy považovat za sociální pacienty. Žadatelem je fyzická osoba (zájemce o byt v DsPS sám, případně rodina zájemce), jež podala písemnou žádost do domu zvláštního určení, kterým je podle zákona číslo 102/1992 Sb., Dům s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi. Nájemce je žadatel, s nímž byla uzavřena nájemní smlouva na byt v DsPS. Pronajímatel je pak městská část Praha – Zbraslav. Byty v DsPS jsou specifikovány stavební dokumentací. Rozlišují se byty pro jednu osobu, což jsou konkrétně byty číslo 101 – 112, 115 – 116, 201 – 218, dále byty pro dvě osoby, kterými jsou byty číslo 301 – 309, a nakonec bezbariérové byty, což jsou zbývající byty číslo 113 a 114. [10] [11]



Obrázek 2: Dům s pečovatelskou službou Praha – Zbraslav²

Žadatel o byt v DsPS Zbraslav podá žádost o přijetí do DsPS. Žádost může podat každý občan České republiky (případně členského státu Evropské unie), který splňuje dané podmínky:

² Původ obrázku: *Architektonický Ateliér Dům a Město* [online]. 2004 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: http://www.dumamesto.cz/dps_zbraslav.php

Dům s pečovatelskou službou Zbraslav

- dle příslušné právní úpravy (např. zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, zákon č. 102/1992 Sb. v jejich pozdějších úpravách) splňuje žadatel podmínky pro užívání bytu v DsPS
- žadatel vzhledem ke svému zdravotnímu stavu či věku potřebuje pečovatelskou službu, kterou bude v DsPS využívat a kterou mu nemohou zajistit osoby blízké
- hlavním zdrojem příjmů žadatele je starobní či invalidní důchod
- žadatel je ze zdravotního hlediska schopen užívat byt v DsPS, aniž by potřeboval stálou komplexní péči a pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby

Žádost mohou též podat žadatelé, kteří jsou již umístěni v zařízeních obdobného typu (jiný dům s pečovatelskou službou, domov důchodců apod.). V případě žádosti o přechod do DsPS v Praze – Zbraslavi jsou žadatelé zařazeni do seznamu žadatelů pro přijetí do DsPS až po rozhodnutí Komise zdravotní a sociální pro DsPS MČ Praha – Zbraslav v souladu s předpisy Pravidel pro přijímání do Domu s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi. Tento postup je shodný u všech typů žádostí. [10] [11]

2.1.1 Postup při podání žádosti

Pro akt podání žádosti má DsPS vlastní formulář „Žádost o přijetí do Domu s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi“. K žádosti dále žadatel připojuje další náležitosti (ke každé z nich je dostupný příslušný formulář):

- rozhodnutí o přiznání starobního důchodu, plného invalidního důchodu nebo případných sociálních příspěvků (příspěvek na péči, příspěvek na bydlení, příspěvek na živobytí, doplatek na bydlení, vdovský důchod aj.)
- čestné prohlášení o tom, že starobní/plný invalidní důchod je hlavním zdrojem příjmů žadatele (tzn. i v případě, že má žadatel pracovní poměr, je jeho mzda nižší než výše starobního nebo plného invalidního důchodu)
- vyjádření lékaře
- souhlas se zpracováním osobních údajů
- osobní dotazník

Žadatel má možnost podat vyplněný formulář včetně ostatních náležitostí osobně v podatelně Úřadu městské části Praha – Zbraslav či prostřednictvím České pošty na Úřad městské části Praha – Zbraslav, Zbraslavské náměstí 464, 156 03 Praha – Zbraslav. V případě žádosti dvou žadatelů o společný byt pro dvě osoby je nutné vyplnit zvlášť žádost pro každého z nich a žádosti podat společně. [10]

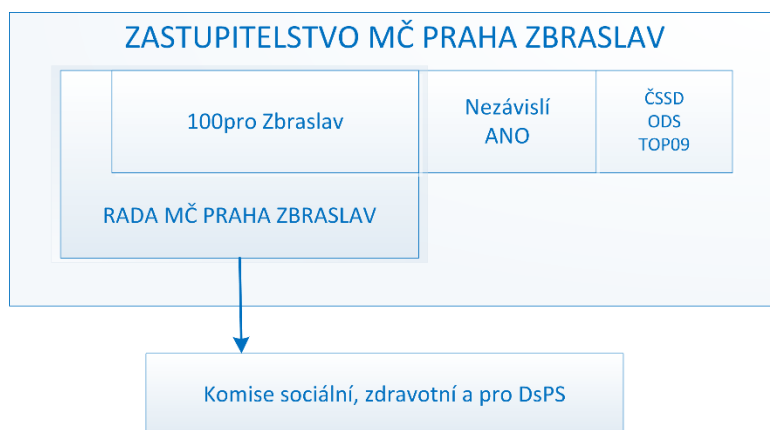
Následné zařazení žadatelů do seznamu a vlastní vedení seznamu provádí pověřený zaměstnanec Úřadu městské části Praha – Zbraslav. Vyhodnocení žádosti pak závisí především na Komisi zdravotní a sociální pro DsPS MČ Praha – Zbraslav, která na základě součtu bodů vybere z možných kandidátů toho nejvhodnějšího a navrhne ho Radě MČ Praha – Zbraslav. [10]

2.2 ODPOVĚDNÉ ORGÁNY DsPS ZBRASLAV

Jak již bylo zmíněno, zřizovatelem Domu s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi je městská část Praha – Zbraslav, je tudíž i důležitým orgánem při přijímání žadatelů do DsPS. Rada městské části rozhoduje v záležitostech patřících do samostatné působnosti městské části, pokud nejsou zákonem vyhrazeny zastupitelstvu městské části nebo pokud si je zastupitelstvo městské části nevyhradí. Rada městské části Praha – Zbraslav je výkonným orgánem městské části v oblasti samostatné působnosti, odpovědným ze své činnosti zastupitelstvu dané městské části. Rada připravuje návrhy pro jednání zastupitelstva a zabezpečuje plnění jím přijatých usnesení. Radě městské části jsou zákonem vyhrazeny

některé činnosti v rámci samostatné působnosti zejména pak zabezpečení hospodaření městské části. Počet členů rady městské části činí nejméně pět a nejvýše devět členů, přičemž nesmí přesahovat jednu třetinu počtu členů zastupitelstva městské části. Rada městské části se nevolí v městských částech, kde zastupitelstvo městské části má méně než patnáct členů. [10]

Rada MČ Praha – Zbraslav je volena zastupitelstvem městské části. Zastupitelstvo MČ Praha – Zbraslav je z různých politických stran voleno občany. Rada MČ Prahy Zbraslavi se v současnosti (ke dni 28. 2. 2016) sestává výhradně z kandidátů 100pro Zbraslav (pozn. koalice SZ, KDU-ČSL a STAN) a to ze starostky, první místostarostky, místostarosty a dvou radních.



Obrázek 3: Odpovědné orgány Praha – Zbraslav a DsPS Praha – Zbraslav

Rada MČ Praha – Zbraslav je dále kompetentní volit Komisi pro Dům s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi. Na základě původního návrhu by měla být komise složena ze zástupce ÚMČ Praha – Zbraslav, zástupce Sociálního odboru Praha 16, zástupce zdravotní a sociální komise, praktického lékaře a člena Zastupitelstva MČ Praha – Zbraslav. Funkci této komise zde nyní zastává Komise sociální, zdravotní a pro DsPS. Komisi ke dni 13. 3. 2016 tvoří deset členů včetně tajemnice (dle informací na stránkách městské části). Skutečné složení komise je dohledatelné na současných internetových stránkách městské části Zbraslav. Avšak ze žádných zdrojů se nepodařilo zjistit, na základě čeho jsou členové do komise voleni. Odvolacím orgánem je Rada MČ Praha – Zbraslav. [10]

2.3 PRAVIDLA PRO PŘIJÍMÁNÍ ŽADATELŮ DO DsPS ZBRASLAV

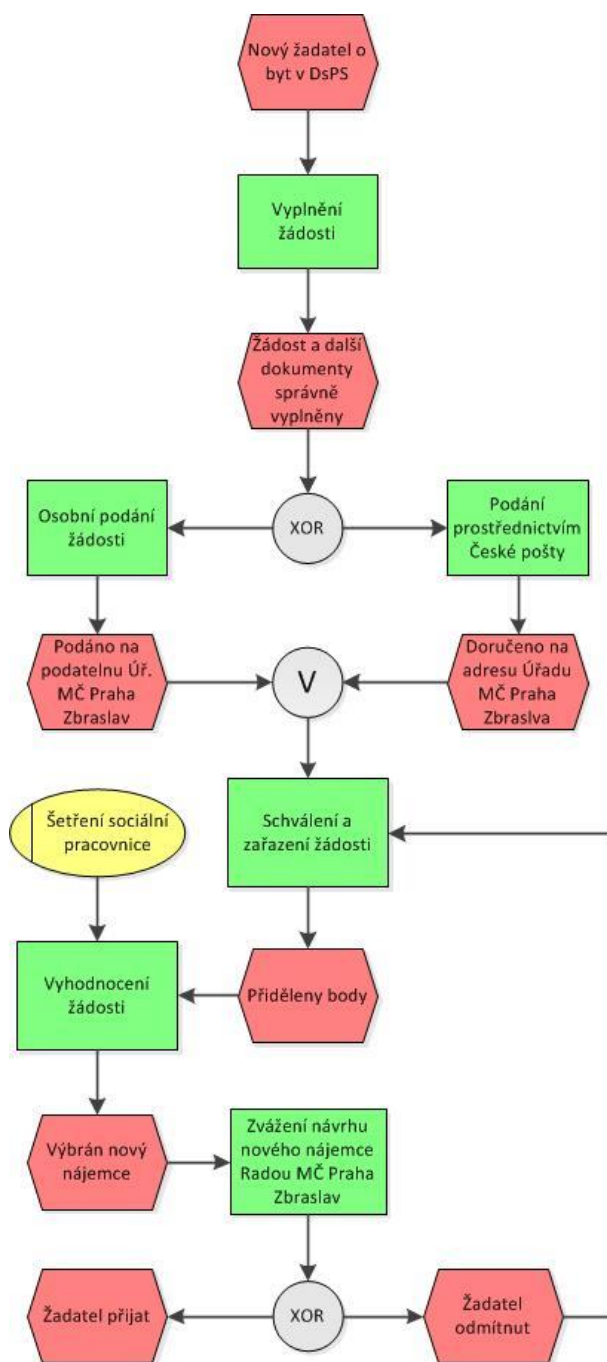
Nejdříve bude zmíněna v současnosti již zcela nevyhovující verze pravidel pro přijímání žadatelů do domu s pečovatelskou službou, která bude v blízké budoucnosti nahrazena pravidly aktualizovanými. Důvodem k nahrazení je jednak potřeba úpravy vztahů pronajímatele a nájemce, dále odkazy na již neplatné zákony a podobně. Pro mnohé body byly již navrženy potřebné úpravy, které jsou shrnuty v sekci Projednávané úpravy. Mnohé body jsou ovšem nadále sporné, proto by bylo žádoucí je v blízké době vyřešit a zřehlednit. Návrh možného řešení bude uveden dále.

2.3.1 Současná pravidla pro přijímání žadatelů

Pravidla pro přijímání do Domu s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi vymezují základní pojmy, zásady pronájmu bytů v domu s pečovatelskou službou, podmínky pro přijetí žádosti do DsPS, postup při podání žádosti, vyhodnocení žádosti a zařazení žadatelů do seznamu, postup při uzavření smlouvy o nájmu bytu v DsPS, nájemné a slevy na nájemném, přechodná a závěrečná ustanovení.

Na obrázku 4 je znázorněn současný proces přijímání žadatelů stojící na současných pravidlech. Proces je převeden do zjednodušené formy EPC diagramu. Podrobný popis a vysvětlení jednotlivých bloků tohoto typu diagramu je k nalezení v kapitole Návrh modifikace procesů v DsPS.

2.3.1.1 Vyhodnocení žádosti a zařazení do seznamu



Za jednotlivé údaje v žádosti dostává žadatel stanovený počet bodů. Samotné bodování podrobněji rozebírám v oddílu Bodové ohodnocení. Pokud zůstane některý z údajů v žádosti nevyplněn, žadateli nebudou přiděleny žádné body. V případě označení více možností u jedné otázky je zvolena položka s nejnižším počtem bodů. Žadatel ovšem může nesprávně vyplněné či chybějící údaje doplnit a opravit. [10]

Žádosti žadatelů s trvalým bydlištěm na území městské části Praha – Zbraslav a žádosti ostatních žadatelů jsou vedeny společně. Žádosti o byty pro jednu osobu, žádosti o byty pro dvě osoby a žádosti o bezbariérové byty jsou vedeny a vyhodnocovány odděleně pověřeným pracovníkem. [10]

Vyhodnocení žádostí o byt pro jednu osobu provádí pověřený pracovník na základě součtu bodů, které jsou přiřazeny jednotlivým hodnoceným položkám v žádosti a v dotazníku na základě Bodového ohodnocení. Vyhodnocení žádostí o byt pro dvě osoby provádí pověřený pracovník na základě součtu bodů obou žádostí (podaných odděleně) získaných stejně jako v případě žádosti o byt pro jednu osobu. Pokud žádost o byt pro dvě osoby odevzdá pouze jeden žadatel, bude jeho žádost vyhodnocena stejně jako v případě bytu pro jednu osobu.

Po vyhodnocení žádosti a schválení komisí je žadatel zařazen do seznamu s platností k prvnímu dni následujícího měsíce od podání žádosti. O zařazení do seznamu je žadatel vyzooměn písemně. Na základě vytvořeného seznamu je pak s prvním žadatelem v pořadí provedena kontrola údajů za

účasti sociální pracovnice a pověřeného zaměstnance z ÚMČ Praha – Zbraslav. Kontrola bude probíhat formou místního a sociálního šetření. V případě rozporu uvedených údajů se skutečností může být žadatel z výběru vyřazen. Pokud žadatel nesouhlasí se závěry místního šetření, může se odvolat ke Komisi zdravotní, sociální a pro DsPS MČ Praha – Zbraslav. [10]

Speciální případy, týkající se pořadí v seznamu:

- pokud dva nebo více žadatelů získají stejný počet bodů, rozhoduje o pořadí datum podání žádosti (dřívější podání znamená vyšší umístění), přičemž rozhodující je datum podání razítka podatelny ÚMČ
- ze závažných důvodů může být udělena výjimka z pořadí v seznamu (schvaluje zastupitelstvo MČ na základě doporučení rady MČ v souladu se stanoviskem Komise zdravotní a sociální pro DsPS MČ Praha – Zbraslav, dále jen komise)

2.3.1.2 Uzavření smlouvy o nájmu bytu v DsPS

V případě, že dojde k uvolnění místa v domu s pečovatelskou službou, bude k uzavření smlouvy o nájmu bytu v DsPS vyzván žadatel s nejvyšším počtem bodů dle seznamu. Bude-li seznam prázdný nebo nikdo ze žadatelů se stálým pobytem na území městské části Praha – Zbraslav nebude mít v téže době o umístění v DsPS zájem, bude kontaktován žadatel s největším počtem bodů ze skupiny ostatních žadatelů. Pokud žadatel nebude na výzvu o uzavření nájemní smlouvy reagovat do sedmi dnů od jejího přijetí, má se za to, že o uzavření dané smlouvy nemá zájem a proto je nabídnuta dalšímu žadateli. V případě zájmu bude žadatel telefonicky vyrozuměn o termínu místního šetření. U vybraného žadatele následně komise posoudí lékařskou zprávu, protokol z místního šetření, jehož součástí bude vyjádření sociální pracovnice a na základě získaných poznatků určí, zda je žadatel vhodný. Návrh komise následně předloží Radě městské části Praha – Zbraslav a odešle jej na Magistrát hlavního města Prahy. [10]

Žadateli, který neprojeví o uzavření smlouvy zájem, bude odečteno 16 bodů nebo bude zařazen na konec seznamu. Tento bod je stále předmětem diskuze. Jestliže žadatel třikrát neprojeví o uzavření nájemní smlouvy zájem, je vyřazen ze seznamu. O jeho opětovném umístění do seznamu rozhodne komise. [10]

Nájemní smlouva se uzavírá nejdéle na dobu osmnácti měsíců. Nájemní smlouvu je možno prodloužit o dvanáct měsíců formou písemného dodatku a to i opakovaně. Nebude-li nájemce řádně plnit své povinnosti spojené s nájmem bytu v DsPS nebo přestane splňovat podmínky dle dříve zmíněných pravidel DsPS Praha – Zbraslav, neprodlouží pronajímatel nájemci nájemní smlouvu. [10]

Při zahájení provozu DsPS Praha – Zbraslav v roce 2004 bylo stanoveno nájemné na 55 Kč/ m²/ měsíc, které je každoročně upravováno s přihlédnutím k výši inflace. V nových nájemních smlouvách bude stanovena výše nájemného za m², která bude odpovídat nejvyššímu aktuálnímu nájemnému v DsPS za m². Nájemce bytu pro jednu osobu a bezbariérového bytu má dále nárok na slevu na nájemném, pokud by nájemné v DsPS Praha – Zbraslav spolu se zálohami na provoz bytu a služby s tímto spojené přesáhlo 50 % veškerých příjmů nájemce. V takovém případě bude sleva na nájemném poskytnuta v takové výši, aby nájemné spolu se zálohami na provoz bytu a služby s tímto spojené činilo právě 50 % veškerých příjmů nájemce. U bytů pro dvě osoby bude postupováno obdobně. Je-li byt pro dvě osoby obýván pouze jednou osobou, bude mu sleva na nájemném poskytnuta v případě, že byl byt pro dvě osoby pronajat dvěma nájemcům, z nichž jedna osoba z rozličných důvodů opustila společnou domácnost, a zbylý nájemce následně požádal o výměnu za byt pro jednu osobu. Tato sleva bude poskytována do doby, než pronajímatel nájemci nabídne volný byt pro jednu osobu. [10]

2.3.1.3 Bodové ohodnocení

Již bylo zmíněno, že jsou na základě získaných bodů samostatně vedeny dva seznamy: seznam pro žadatele s trvalým bydlištěm na území městské části Praha – Zbraslav a seznam pro ostatní

žadatele. Vlastní body žadatel získává ze tří hlavních oblastí. Jednou z nich je sociální situace žadatele. Jestliže žije žadatel sám, získává oproti žadateli žijícím ve společné domácnosti deset bodů. Další oblastí je pečovatelská služba. V případě, že žadatel využívá pravidelně každý měsíc pečovatelské služby a zavazuje se je využívat i nadále, získává bodové ohodnocení ve výši třiceti bodů. Využívá-li žadatel v současnosti pečovatelskou službu pouze příležitostně, ale zavazuje se po nastěhování do DsPS využívat pečovatelské služby každý měsíc, získá dvacet bodů. Žadatel, který pečovatelské služby nevyužívá vůbec, může získat deset bodů, zaváže-li se, že po nastěhování do bytu v DsPS bude pečovatelské služby využívat pravidelně každý měsíc. Nulové ohodnocení získá žadatel tehdy, když pečovatelské služby dosud nevyužívá a v době pobytu v DsPS ani využívat nechce. Třetí kategorií, ve které může žadatel získat body, jsou bytové podmínky a povaha bytu. V rámci bytových podmínek může žadatel získat bodové ohodnocení v podobě dvaceti bodů za každý z následujících případů: v případě zhoršené kvality bytu (bez sociálního zařízení, omezené možnosti vytápění bytu apod.), v případě bytu ve druhém patře a výše bez výtahu, v případě, že se žadatel zaváže navrátit po svém umístění do DsPS byt městské části Praha – Zbraslav. Co se týče povahy bytu, v případě, že je žadatel vlastníkem bytu, netýká se ho žádné bodové ohodnocení. Deset bodů získává, jestliže žije v pronájmu, je-li byt pronajatý obcí, nebo dvacet bodů, je-li byt soukromého vlastníka. Bodové ohodnocení v případě obývání družstevního bytu není specifikováno. V případě, že je žadatel bez bytu, získává třicet bodů. Za každých uplynulých dvanácti měsíců od doby zařazení do seznamu se dále žadateli přičte pět bodů. [10]

2.3.2 Úprava pravidel

Jak bylo zmíněno, stav současných pravidel není plně vyhovující. Snahy o jejich vylepšení se objevují v podobě drobných úprav, o nichž komise dále jedná. Mnohé z těchto úprav jsou následně aplikovány v praxi. Úpravy uváděné v rámci této kapitoly vychází ze záznamů zasedání Komise sociální, zdravotní a pro DsPS MČ Praha – Zbraslav, které mi byly poskytnuty.

V aktuálním návrhu pravidel pro přijetí žadatelů do bytu v DsPS Praha – Zbraslav je vymezeno, že byty jsou primárně určeny občanům se sníženou soběstačností, zejména seniorům a občanům se zdravotním postižením. Potřeba bydlení v domě s pečovatelskou službou je vyvolána sociálně zdravotní situací žadatele. Toto doplnění bylo přijato z důvodu rizika přijetí žadatele bez snížené soběstačností, který podal žádost především za účelem získání nízkonákladového bydlení.

Zrušeno bylo vedení odděleného seznamu žadatelů s bydlištěm v městské části Praha – Zbraslav a ostatních žadatelů. Seznam byl veden odděleně, neboť se nedařilo najít způsob, jak jinak zajistit vyšší dostupnost DsPS obyvatelům městské části Praha – Zbraslav, pro které je především určen. Později bylo zavedeno vyšší bodové hodnocení žadatelů žijících na území MČ Praha – Zbraslav. Zůstává otázkou, zda toto opatření dostatečně zvýhodní místní obyvatele a zároveň omezí výši průniku ostatních žadatelů.

V rámci výběrového řízení bylo dále navrženo zvednutí počtu kandidátů z jednoho na tři (či pět dle jiného návrhu). Při uvolnění místa v domě s pečovatelskou službou budou vyzváni tři žadatelé s největším počtem bodů dle seznamu k uzavření smlouvy o nájmu bytu v DsPS. Pokud v seznamu nebude dostatečný počet žadatelů se stálým pobytem v městské části Praha – Zbraslav nebo nikdo ze žadatelů se stálým pobytem na území městské části Praha – Zbraslav nebude mít v téže době o umístění v DsPS zájem, budou kontaktováni žadatelé s největším počtem bodů ze skupiny ostatních žadatelů. Jestliže nebude některý ze žadatelů na výzvu o uzavření nájemní smlouvy reagovat do sedmi dnů od jejího přijetí, má se za to, že o uzavření dané smlouvy nemá zájem, je nabídnuta dalšímu žadateli. V případě zájmu bude žadatel telefonicky vyrozuměn o termínu místního šetření. U vybraných žadatelů následně komise posoudí lékařskou zprávu, protokol z místního šetření, jehož součástí bude

vyjádření sociální pracovnice, a na základě získaných poznatků vybere nejvhodnějšího kandidáta. Toto opatření by opět mělo směřovat k zajištění toho, aby byl byt v DsPS poskytnut především těm žadatelům, kteří jej skutečně potřebují.

Změna nejspíše nastane také v maximální době, po kterou je možné uzavřít nájemní smlouvu. V současnosti je tato maximální doba projednávána. Nájemní smlouva stále může být prodloužena o dvanáct měsíců formou písemného dodatku a to i opakovaně.

Navíc byla pravidla doplněna o kontraindikace k nájmu bytu v domě s pečovatelskou službou. Dle tohoto shrnutí pak nájemní smlouvu nelze uzavřít s občany vyžadujícími nepřetržitou intenzivní péči, neboť k tomuto účelu není DsPS vybaven ani určen, s občany trpícími infekčními chorobami (z důvodu hrozící nákazy) a s občany, jejichž chování by z důvodu duševního onemocnění závažným způsobem narušovalo soužití v domě s pečovatelskou službou. Obecně lze říci, že doplnění pravidel o kontraindikace bylo podmíněno tím, že v současné době nejsou provozovatelé DsPS schopni zajistit zmíněným žadatelům odpovídající péči. V případě, že by se v budoucnu situace změnila a provozovatelé DsPS by byli schopni těmto žadatelům potřebnou péči zajistit, budou tyto body z pravidel odstraněny.

Komise s paní místostarostkou se dále shodla na pořadí nejdůležitějších kritérií při přijímání žadatelů do DsPS:

- bydliště v Praze – Zbraslavi – toto kritérium by mělo mít absolutní přednost
- uvolnění bytu, který je v majetku obce (výměna obecního bytu za byt v DsPS)
- uplynulá doba od podání žádosti
- sociální situace žadatele

Jelikož tyto úpravy nebyly ještě schváleny, při tvorbě programu pro bodové hodnocení (uvedeného v Praktické části) nejsou všechny zahrnuty, pracuje se pouze s těmi, které jsou přínosem (viz dále).

Při projednáváních úpravách se objevují sporné body, ve kterých se názory komise různí. Zatím nebylo vyřešeno, jak postupovat vždy když žadatel odmítne uzavřít nájemní smlouvu. Zda se v tomto případě odečte od jeho bodového hodnocení 16 bodů či bude zařazen na konec pořadníku.

Další nejasnosti se objevují v souvislosti s maximální dobou, po kterou je možné uzavřít nájemní smlouvu. Je znám návrh na zkrácení této doby a to z původních osmnácti měsíců na pouhých dvanáct měsíců. Vznik uvedené úpravy byl částečně podmíněn výskytem neřešitelné situace, kdy byl v domě umístěn nájemce, u něhož se časem projevila duševní porucha a po nějakou dobu narušoval soužití v DsPS s ostatními nájemci, neboť nemohl být vykázan. Ne všem členům komise přijde takový návrh vhodný a navrhuje naopak prodloužení doby, po kterou je smlouva uzavírána, na dobu neurčitou. Tento návrh zdůvodňují zjednodušením povinností nájemců a odstraněním obav uchazečů ohledně prodloužení smlouvy. Nájemní smlouva stále může být prodloužena o dvanáct měsíců formou písemného dodatku a to i opakovaně.

Není také zcela jasné, jak postupovat, pokud je vyčerpán aktuální seznam žadatelů o byt pro 2 osoby. Žadatel se bude vybírat z aktuálního seznamu o byt pro jednu osobu, ale není určeno, zda musí souhlasit s výší nájmu bytu pro dvě osoby.

Dále je třeba v pravidlech upravit kritéria a postup pro výměnu bytu.

2.3.3 Aktualizovaná pravidla

Na pravidlech, která by více vyhovovala požadavkům DsPS, pracuje komise již delší dobu. Existuje několik návrhů, jak k tomuto problému přistupovat. Jedním z diskutovaných návrhů je vytvoření zcela

Dům s pečovatelskou službou Zbraslav

nových pravidel. Tento způsob by znamenal zánik pravidel doposud užívaných a přijetí nových, které by vytvořila jedna pověřená osoba. Druhým návrhem je ponechání stávajících pravidel s novými úpravami. Současná pravidla by se pouze aktualizovala, provedly by se nezbytné změny, po jejich prodiskutování a schválení komisí.

Domnívám se, že druhý způsob nabízí lepší řešení. Současná pravidla po nějakou dobu dobře fungovala, proto není důvod je zcela zrušit a nahradit jinými. Komise se navíc v této problematice orientuje (sociální pracovníce zmapovala i proces přijímání nových žadatelů v jiných domech s pečovatelskou službou) a je tak schopna provést potřebné změny k odstranění konkrétních nedostatků. Pokud by nová pravidla od základů vytvořila obcí pověřená osoba, nemyslím si, že by se jí bez těchto poznatků podařilo vytvořit plně funkční a vyhovující pravidla. V současnosti ovšem nelze říct, v jakém časovém horizontu by se některý z návrhů mohl uskutečnit.

3 SYSTÉMY PRO PODPORU ROZHODOVÁNÍ

„Systemy pro podporu rozhodování představují interaktivní systémy, které zajišťují podporu rozhodování v situacích, které vyžadují úsudek a nelze je podpořit algoritmicky.“ [6] Z uvedené definice vyplývá, že systémy nabízejí možná řešení nebo úpravu postupu, neposkytují však výsledné rozhodnutí.

Abychom mohli objasnit význam systémů pro podporu rozhodování, musíme se podívat nejprve na samotný rozhodovací proces.

3.1 ROZHODOVÁNÍ JAKO SYSTÉM

S rozhodováním se setkáváme dennodenně, kdykoliv potřebujeme změnit stávající situaci, odstranit neuspořádanost nebo docílit požadovaného stavu. Dle závažnosti situace, v níž se rozhodujeme, pak uplatňujeme buď automatické, naučené postupy, nebo analyzujeme dostupné informace, abychom se dobrali k optimálnímu řešení. Stejně tak rozhodování ovlivňují emoce, momentální nálada a postoj. Ovšem při všech způsobech rozhodování platí, že velmi podstatnou roli hrají informace. Práce s informacemi je základním pilířem rozhodování.

3.1.1 Informace ve vztahu k rozhodování

Rozhodování si lze představit jako proces shromažďování a převedení vstupních informací na informace výstupní. Základ tohoto procesu představuje efektivní sběr informací. Efektivním sběrem informací rozumíme shromažďování informací, jež jsou nezbytné pro vytvoření nestranného úsudku (v ideálním případě). K tomu, aby byl sběr informací efektivní, je třeba také stanovit vhodný rozsah informací. Rozsah informací závisí na užítku informace a nákladech na její získání. Z tohoto důvodu je nemožné docílit optimálního rozsahu, kde by užitek maximálně převyšoval náklady. Náklady na získání dodatečných informací rostou spolu s jejich objemem a užítkem, neboť nejdříve se využívá snadno dostupných zdrojů, později hůře dostupných a drahých zdrojů. Rozlišujeme dva hlavní faktory ovlivňující rozsah potřebných informací. Jsou to faktory objektivní a subjektivní. [15]

Mezi objektivní faktory řadíme:

- významnost rozhodnutí – čím větší má rozhodnutí význam, tím je vyžadován větší rozsah a vyšší kvalita informací
- reverzibilita rozhodnutí – důležitost absence chyb stoupá s ireverzibilitou (nenávratností) rozhodnutí
- přesnost a detailnost informací – závisí na stabilitě variant rozhodnutí při změně některých faktorů
- dostupnost informací – souvisí s dostupností zdrojů a stanovenými náklady
- časový tlak – odklad rozhodnutí může vyvolat ztráty, které převyšují zisk dodatečných informací
- disponibilní zdroje – představují kapacitu počítačů

Subjektivní faktory se týkají vlastní osoby, která rozhodnutí činí:

- strukturování problémů na základě vlastních zkušeností
- sklon k vyhledávání těch informací, které podporují vlastní pohled na problematiku
- hledání vlastního uspokojivého vysvětlení
- neobjektivita, nepřístupnost k jiným variantám

Veškeré subjektivní faktory jsou závislé na znalostech a dovednostech jedinců a jako takové budou blíže objasněny v části Vliv rozhodovatele na rozhodnutí. Interpretaci analýzy informací můžeme považovat také za subjektivní, neboť různí jedinci mohou stejné informace vyhodnotit různě. [15]

Pokud provedeme analýzu problematiky, podrobné zpracování a vyhodnocení dostupných informací, zvážíme možné alternativy a vyhodnotíme dopad jejich důsledků, jedná se o rozhodovací proces.

3.1.2 Prvky rozhodovacího procesu

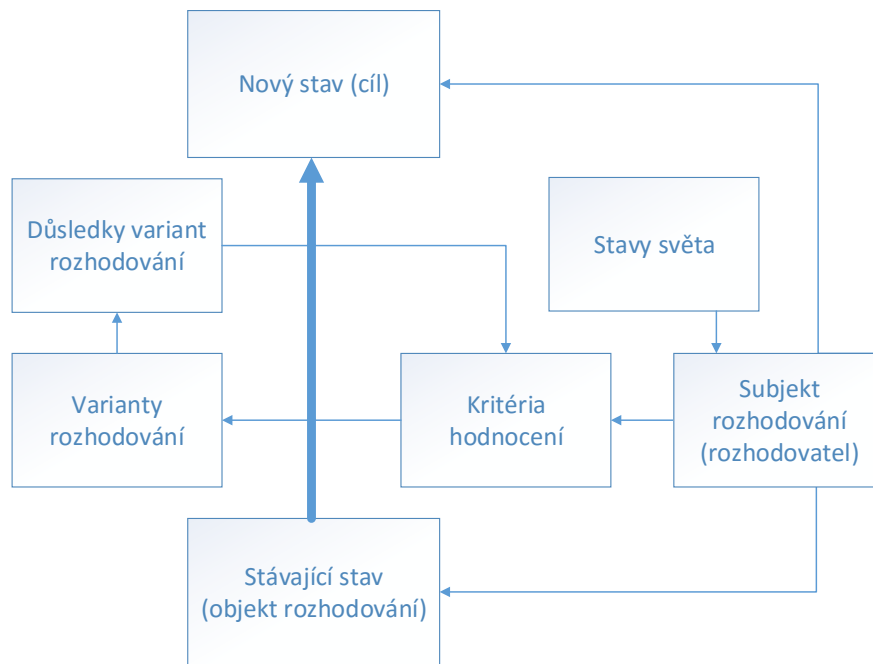
Strukturu všech rozhodovacích procesů tvoří množství vzájemně provázaných činností, které vedou k vytváření rozhodnutí. Dříve, než se budu věnovat některým metodikám rozhodování, definuji samotné prvky rozhodovacího procesu. Mezi základními z množství prvků, na nichž závisí postupy a nástroje rozhodování, uvedu cíl (cíle), vlastní rozhodování, kritéria hodnocení, subjekt a objekt rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky a stavy světa.

Cílem rozumíme nadcházející stav, jehož se snažíme dosáhnout realizací některé z variant rozhodování. Soubor cílů řešení rozhodovacího procesu je základěn pro stanovení souboru **kritérií hodnocení**. Pojmem kritéria hodnocení označujeme hlediska zvolená na základě hodnotové soustavy rozhodujícího. Podle těchto kritérií je dále posuzována vhodnost jednotlivých variant. [4] [14]

Subjektem rozhodování chápeme rozhodovatele, který volí optimální variantu (vhodnou k uskutečnění). Jedná se tedy buď o rozhodující osobu (individuální subjekt rozhodování), či kolektiv (kolektivní subjekt rozhodování). V praxi se dále rozlišuje statutární rozhodovatel a skutečný rozhodovatel. Statutární rozhodovatel má pravomoc k volbě varianty a za její účinky a dopady nese odpovědnost. Skutečný rozhodovatel provádí vlastní rozhodnutí, což v praxi znamená, že vybere variantu a statutární rozhodovatel jen rozhodne o její realizaci. Objektem rozhodování pak nazýváme oblast, již se rozhodovací proces týká, je zde tedy formulován problém i stanoven cíl řešení. [14]

Varianty rozhodování představují možné cesty vedoucí ke stanovenému cíli. Snahou rozhodovacího subjektu by tedy mělo být jednak nalezení osvědčené varianty řešení, jednak vytvoření varianty nové, vedoucí k progresi a inovaci. [14]

Důsledky variant rozhodování vyjadřujeme vzhledem k jednotlivým kritériím hodnocení. **Stav světa** pak označuje možné budoucí situace, které mohou nastat. [14] Vztahy mezi prvky rozhodovacího procesu znázorňuje obrázek 5:



Obrázek 5: Prvky rozhodovacího procesu

3.1.3 Metodika rozhodování

Činnosti, které vedou k vytvoření rozhodnutí, můžeme rozdělit do několika etap, existuje ovšem množství různých přístupů k jejich rozdělení. Všechny mají však společný výchozí bod, rozbor problematiky, a všechny zároveň vedou k nalezení optimálního výsledku řešení. Jelikož však výsledek rozhodování závisí na mnoha faktorech (externích i interních), je do určité míry nejistý. Budoucí hodnoty daných faktorů lze jen velmi obtížně stanovit, proto označujeme tyto faktory jako faktory rizika a nejistoty. Existence těchto faktorů spolu s dalšími složkami rozhodovacího procesu je příčinou obtížnosti rozhodování. Tuto problematiku by měla do určité míry řešit rozhodovací analýza čili „aplikace teorie rozhodování v manažerské praxi“. Jedná se o způsob výběru takové varianty řešení, která i při složitějších problémech, kde existuje množství variant řešení, různě závažná kritéria nebo různá míra rizika, zajistí dosažení určeného cíle. Rozhodovací analýza tedy představuje jakýsi přístup k řešení složitých rozhodovacích problémů, který se snaží sloučit a využít exaktní postupy a modelové nástroje spolu se zkušenostmi, znalostí a intuicí rozhodovatele. Existují různé metody rozhodovací analýzy, které dále členíme dle jejich hlediska. Můžeme tak na základě jistoty rozdělit rozhodovací analýzu na rozhodování za jistoty a rozhodování za nejistoty a rizika. Jiný způsob pak představuje dělení z časového hlediska, kdy rozlišujeme o statickém a dynamickém rozhodování. **Statické rozhodování** označuje stav, kdy se nám nemění počet variant rozhodování. **Dynamické rozhodování** naopak představuje tzv. větvené rozhodování neboli rozhodovací stromy. Tento rozhodovací proces může probíhat i za jistoty (hovoříme o deterministickém modelu) i za nejistoty (stochastický model). Větvené rozhodování hodí hlavně pro situace, kdy se s každým dalším krokem objevují další a další varianty řešení (strategické a perspektivní plánování), nikoliv však pro naše účely, proto nebude dále rozebíráno. Pozornost bude věnována rozhodování za jistoty a za nejistoty. [3] [4] [6]

Rozhodování za rizika a rozhodování za nejistoty označuje takový typ rozhodovací situace, kdy nemáme kompletní informace o všech variantách řešení a musíme tak pracovat pouze s odhadem nebo pravděpodobností.

Rozhodování za jistoty představuje stav, kdy je předem známý počet variant řešení. Jedná se tak o statistický model (jak již bylo uvedeno). Statistické modely jsou vhodné pro řešení uzavřených problémů, které chceme posuzovat z kvantitativních i kvalitativních hledisek. Nachází využití

v takových případech, kdy neznáme konkrétní čísla, ale jednotlivá kritéria klasifikujeme slovně. V praxi můžeme najít celou řadu situací, kdy potřebujeme vybrat jednu nejlepší variantu řešení při množství existujících kritériích, jež ovlivňují výsledek rozhodování. Metodika, která specifikuje postup řešení v těchto případech, je přehledně vystižena na obrázku 6. Její postup se sestává z následujících kroků [4] [14]:

1. Stanovení cíle a formulace problému

Začíná podrobnou analýzou problému a končí správně formulovaným problémem spolu s požadovaným cílem rozhodování.

2. Sběr informací a stanovení kritérií

Slouží k posouzení variant řešení, mohou být určena kvalitativně i kvantitativně, ale nesmí se překrývat.

3. Tvorba variant řešení

Uplatňují se metody týmové práce i výpočetní technika za využití modelů

4. Hodnocení a srovnávání variant

Nalezení varianty, která nejlépe splňuje stanovená kritéria. Na základě přesnosti a podobnosti rozlišujeme čtyři kritéria hodnocení a srovnávání variant:

- a) Srovnávání předností a nevýhod – vyloučení zcela nevyhovujících variant
- b) Bodové hodnocení – přidělení bodů variantám na základě optimálnosti
- c) Stanovení vah kritérií – čím větší je důležitost kritéria, tím je větší i jeho váha
- d) Váhové hodnocení variant – vytvoření tabulky se součiny bodového hodnocení a vah

5. Zjištění nepříznivých důsledků (rizik)

Obdoba hodnocení kritérií, zaměření na dopady rozhodnutí. Zhodnocení rizik může vyřadit spoustu doposud schvalovaných variant.

6. Realizace zvolené varianty a kontrola

Realizace zvolené varianty řešení. V této fázi již nelze provádět úpravy řešení. Důležitá je především kontrola výsledků v rámci zvyšování kvality rozhodovacího procesu a tvorby řešení.



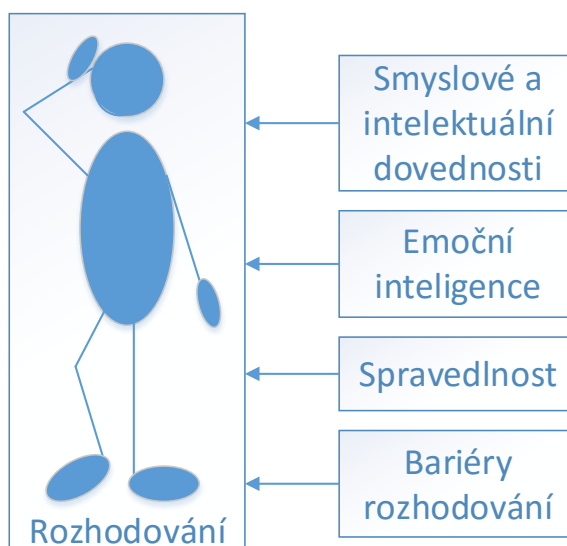
Obrázek 6: Schematické znázornění postupu při rozhodovacím procesu³

Dále rozlišujeme například strukturu rozhodovacího procesu podle H. A. Simona, která obsahuje čtyři etapy: **analýza okolí** (Intelligence Activity), **návrh řešení** (Design Activity), **volba řešení** (Choice Activity) a **kontrola výsledků** (Review Activity). Jiným členěním je pak například členění do těchto etap: identifikace, analýza a formulace, stanovení kritérií, hodnocení, tvorba variant, stanovení důsledků, hodnocení důsledků variant rozhodování a výběr varianty. [2] [3] [6]

3.2 VLIV ROZHODOVATELE NA ROZHODNUTÍ

Je zřejmé, že ani s dobrou metodikou nelze dosáhnout optimálního výsledku rozhodovacího procesu, pokud subjektu rozhodování chybí některé z důležitých schopností a dovedností. Z tohoto důvodu by měly být kladeny na rozhodovatele velké nároky. Mezi prvními by mohl být požadavek na dobré smyslové dovednosti, které nám zajišťují sběr informací (dat), která jsou pro utváření rozhodnutí zcela nezbytná. Následovat by měl požadavek na velmi dobré intelektuální dovednosti, což představují především paměť (krátkodobá i dlouhodobá), kombinační dovednosti, intuice či vnímání. Právě tyto schopnosti tvoří důležitý základ pro tvorbu rozhodnutí. Jestliže by subjekt rozhodování uvedené dovednosti postrádal, rozhodnutí by mu mohlo činit značné potíže.

³ Obrázek vytvořen dle ADAMEC, Libor a Marek BOTEK. *Sbírka příkladů z inženýrské ekonomiky a managementu*. Praha, 2004



Obrázek 7: Vliv rozhodovatele na rozhodnutí

3.2.1 Emoční inteligence

Se zmíněnými dovednostmi, jež považují za důležité ke správnému rozhodování, velmi úzce souvisí emoční inteligence (EI). Stručně lze popsat emoční inteligenci jako schopnost zvládnutí vlastních emocí a schopnost vcítění se do emocí druhých. Tento popis poukazuje na dvě hlavní složky emoční inteligence. Jsou jimi intrapersonální vztahy a interpersonální vztahy.

Jako **intrapersonální vztahy** označujeme emoční inteligenci ve vztahu k vlastní osobě: vnímání svých emocí, sebeuvědomění, rozeznávání a zvládnutí emocí. EI ve vztahu k vlastní osobě je tvořena třemi hlavními pilíři. Prvním z nich je sebeuvědomění. Jedná se o schopnost orientovat se ve vlastních duševních pochodech, pocitech a stavech mysli. Důležitá je zde jistota vlastních preferencí, uvědomění si vlastních možností. Druhý pilíř představuje sebeovládání. Jako sebeovládání v tomto smyslu označujeme schopnost uvědomění si a ovládnutí momentálních impulsů a emocí. Jedinec s dobrým sebeovládáním by měl být schopen přizpůsobení se změnám situace. Posledním pilířem je motivace. Tato vychází jak z jedince samého, tak z jeho okolí. Motivace souvisí se zdravou ctižádostivostí, schopností chopit se příležitosti a optimistickým pohledem na věc. [7]

Interpersonální vztahy naopak označují vnímání emocí druhých, soucit, empatii, porozumění. Stejně jako ve vztahu k vlastní osobě je emoční inteligence v oblasti mezilidských vztahů podpořena určitými schopnostmi jedince. Obecně lze tyto schopnosti rozdělit do dvou podskupin. První podskupinu lze označit jako soubor schopností vedoucích k porozumění okolí. Řadíme sem schopnosti související s identifikací, porozuměním a respektováním pocitů, potřeb a zájmů okolí (zde chápáno jako jiní jedinci). Základem porozumění okolí je schopnost empatie, schopnost vcítění se do emocí druhých. V některých literaturách je empatie označována jako navigační systém jednání s lidmi. [7]

Emoční inteligence je z části vrozená a z části se vytváří a formuje během našeho života. Velký vliv na její utváření má výchova a temperament dotyčného. Přestože se tyto determinanty výrazně podílejí na tvorbě emoční inteligence, nejsou jedinými prvky, které emoční inteligenci ovlivňují. Na základě známého rčení „Když se chce, všechno jde.“ můžeme určit další výrazný prvek: vůli. Máme-li vůli na sobě pracovat, můžeme svoji emoční inteligenci navýšit a dále s ní pracovat. [7] [8]

Emoční inteligence se projevuje během našeho každodenního života, pomáhá nám při komunikaci, navazování vztahů, ovládnutí emocí a tím i zvládnutí stresových situací. Lidé disponující vysokým emočním kvociem (emoční kvociem – EQ – jednotka míry emoční inteligence) mají

zvýšený předpoklad úspěchu v oblasti manažerství, sociální sféry či psychologie. Tito lidé by měli být schopni zachovávat rozvahu i v krizových situacích, vycházet s ostatními, mít pozitivní a aktivní přístup a (což je pro rozhodování důležité) vidět všechny strany argumentu a dobře vyjednávat. Z těchto důvodů považují emoční inteligenci za nezbytnou schopnost každého jedince, jež se podílí na tvorbě rozhodnutí. *„Lidské poznání zahrnuje mnoho dimenzí. Sahá od pudových citů přes pocity radosti a nelibosti každodenního života až po vysoce vyvinuté estetické nebo náboženské city nebo pocity spravedlnosti, svobody a dobra, orientované podle všeobecných etických měřítek“.* [8]

3.2.2 Spravedlnost

Je-li řeč o rozhodování, není možné opomenout zmínit spravedlnost. Aristoteles považoval spravedlnost za ctnost. *„Spravedlnost nazýváme ctností společenského života, jíž se všechny ostatní ctnosti musí řídit“.* [19] Co se ovšem týče vymezení termínu, volí i Aristoteles různé přístupy. Spravedlnost nevidí jako jasně definovatelnou věc. Prohlašuje, že spravedlnost je podstatnou složkou lidského soužití a cílem spravedlivého a ctnostného člověka je usilování o obecné dobro. Z tohoto pohledu lze považovat spravedlnost za spíše individuální. Přitom však o tom, co je spravedlivé rozhoduje právo. Spravedlnost pak přichází z rukou nadřazeného orgánu. V běžné společnosti by měla na spravedlnost dohlížet ústava, která *„musí býti stavěna na myšlence práva a spravedlnosti“.* [19] Na spravedlnost není ani dnes pohlíženo jednotně. Myšlenka obecného dobra často přetrvává, objevují se mnohé další vysvětlení termínu, například respektování svobody volby, rovnost přístupu aj.

Je zřejmé, že užívání termínu spravedlnost představuje ožehavou záležitost. V souvislosti s rozhodovacím procesem bude proto spravedlnost vyjadřována vhodnějším termínem – objektivita. Objektivní přístup je přístup nezaujatý, nestranný a průkazný.

V rámci rozhodovacího procesu by měl objektivitu zajišťovat jak skutečný rozhodovatel, tak statutární rozhodovatel. V kompetencích skutečného rozhodovatele je s ohledem na pravidla, kritéria a získané informace posoudit, zda dospěl ke správnému rozhodnutí. Na statutárním rozhodovateli pak leží zodpovědnost za určité rozhodnutí, proto by měl rozhodnutí zvážit a zhodnotit, zda je skutečně správné a objektivní. Nejde ovšem pouze o rozhodnutí samotné. Jedná se také o veškeré kroky, jež byly v rámci tvorby rozhodnutí podniknuty. O objektivitě tak lze hovořit již při samotném sběru informací, kde je nutné ve všech případech přistupovat ke sběru ve všech případech stejným způsobem. Nedostatek nebo naopak nadbytek informací v porovnání s ostatními variantami rozhodnutí může způsobit zkreslení pohledu. Neméně důležité je správné stanovení kritérií, dle kterých jsou jednotlivé varianty posuzovány. Zásadní vliv na rozhodovací proces tak může mít podoba kladených dotazů. Z psychologického hlediska může tázanou osobu ovlivnit záporně položená otázka, stejně jako otázky nejasné či celkově špatně strukturovaný dotazník. Opozdě v takových případech nemusí být relevantní. Za objektivní jednání pak lze v souvislosti s rozhodovacím procesem považovat takové jednání, které bude v případě dvou a více identických situací za identických podmínek zcela shodné a naopak v případě dvou a více rozdílných situací zcela rozdílné. Uvedené znamená, že bude-li se v rámci rozhodování jednat o jedinci nacházejícího se v situaci totožné s jedincem jiným, bude s daným jedincem nakládáno zcela shodně, nebude upřednostněn ani znevýhodněn. V případě, že situace jedinců nebude shodná, bude i způsob nakládání s nimi rozdílný. Rozhodování tak bude objektivní a nestranné, nezátížené předsudky. [14]

3.2.3 Bariéry rozhodování

Jako bariéry rozhodování označujeme prvky, které brání v dosažení požadované kvality řešení rozhodovacích problematik. Bariér, které mohou nepříznivě ovlivnit rozhodovací proces, existuje značné množství a lze je dělit na základě několika hledisek. Hojně využívaným dělením je dělení dle objektivit bariér. Na základě tohoto rozdělení tak rozlišujeme bariéry subjektivní a objektivní.

Subjektivní bariéry se týkají rozhodovatele, jeho schopností a informovanosti. Patří mezi ně mimo jiné omezená schopnost zpracovávat informace, omezená schopnost formulovat a řešit složité rozhodovací problémy nebo omezený rozsah poznání. Mezi objektivní bariéry se řadí například nedostatečná kvalita informační základny, velký počet stupňů v hierarchii řízení aj. [14]

Vlastními zdroji bariér jsou pak všichni účastníci rozhodovacího procesu. Jmenovitě se tak jedná o samotného rozhodovatele, který by měl mít v celém procesu výsadní postavení. Jak jsem již zmiňovala, rozhodovatel je zdrojem subjektivních bariér. Velkou měrou se zde projevují jeho intelektuální schopnosti a dovednosti, stejně jako jeho angažovanost v procesu rozhodování (ochota a zájem vyhledávat informace). Za další zdroj bariér považujeme organizační jednotku, která proces řídí. [14]

Bariéry rozhodování jsou samozřejmě nežádoucím jevem, při rozhodovacím procesu se je proto snažíme odstraňovat. Odstraňováním bariér pak zvyšujeme jakost celého rozhodovacího procesu. V případě, že takto nečiníme a bariéry přetrvávají, může docházet k jejich hromadění. Hromadění bariér má za následek zatížení rozhodovacího procesu chybou, která vede k nesprávnému úsudku. [14]

3.3 PRINCIP ZVYŠOVÁNÍ JAKOSTI

Principem zvyšování jakosti označuje proces, při kterém se snažíme o vylepšování současného stavu. Za tímto účelem bývá často využíván PDCA model (z anglického plan-do-check-act) také známý jako PDSA model (plan-do-study-act). Postup, na kterém je založen model zlepšování procesů, pochází od W. E. Deminga. Model se sestává ze čtyř kroků, které mohou být opakovány znovu a znovu pro neustálé zlepšování. Využití nachází PDCA cyklus nejen jako model neustálého zlepšování, také při spuštění nového projektu pro zlepšení, při vývoji nových návrhů procesů, produktů nebo služeb, při definování opakujícího se pracovního procesu, při plánování sběru a analýzy dat za účelem ověření či zjištění problémů nebo obecně při provádění jakýchkoli změn. [17]

Postup PDCA se tedy skládá ze čtyř na sebe navazujících kroků (viz obrázek 8):

1. Plánování (plan)

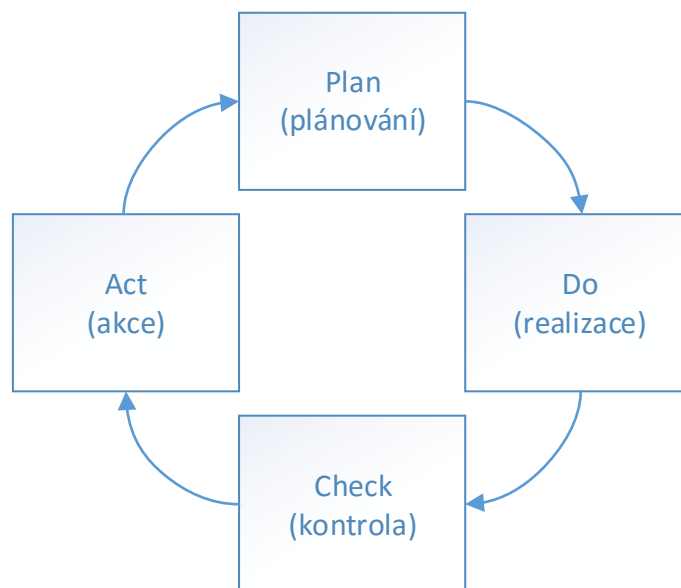
První krok začíná při rozpoznání příležitosti a zahrnuje počáteční plánování nějaké změny. Prověřujeme současný stav, hledáme možné problémy a snažíme se zjistit příčiny objevených problémů. Tato fáze by měla končit návrhem řešení problémů.

2. Realizace (do)

Realizace zahrnuje provedení navrženého řešení a vypracování studie.

3. Kontrola (check)

Ve třetím kroku přistupujeme k otestování výsledku realizace a provedení jeho kontroly. Výsledek vždy hodnotíme vzhledem k očekávaným výsledkům, jichž se snažíme dosáhnout. V některých literaturách bývá tento krok (podle pana W. E. Deminga) označován jako Study. I přes odlišné označení ale plní stejnou funkci: monitoring výsledků a otestování úspěšnosti řešení.



Obrázek 8: PDCA cyklus

4. Akce (act)

Čtvrtý krok vychází z testovaného řešení. Na základě zjištěných nedostatků pak podnikneme potřebné kroky ke zlepšení výsledků. V případě, že se navržená změna ukáže jako nefunkční, vypracujeme jiný plán a cyklus opakujeme. Pokud dosáhneme zlepšení, implementujeme řešení do praxe.

Jak si můžeme povšimnout, uvedený cyklus je aplikovatelný téměř na každou problematiku. Lze jím definovat proces jako celek stejně jako kontrolovat a vylepšovat jeho jednotlivé dílčí podoblasti. [17]

3.4 VZNIK SYSTÉMŮ PRO PODPORU ROZHODOVÁNÍ JAKO POMOCNÉHO NÁSTROJE

Systémy pro podporu rozhodování se zrodily jako podoblast nebo jeden z druhů tzv. Information Systems (čili informačních systémů, zkratka IS). Vzhledem k tomu, že tento termín je hojně využíván v anglicky psané literatuře, považuji za nezbytné jej přiblížit. Pojem Information Systems zastřešuje v anglické literatuře téměř všechno, co se dá realizovat pomocí počítačů. Jedna z definic IS říká, že se jedná o "soustavu lidí, postupů a techniky, navržené, postavené, provozované a udržované pro potřeby sběru, zaznamenávání, zpracování, uchování, vyhledávání a zpřístupňování informací" [9]. Je tedy obtížné překládat termín do češtiny, kde spojení informační systém chápeme v mnohem užším smyslu (lze jej srovnat s angl.. Management Information System, MIS – systém pro podporu řízení). [9]

Systémy pro podporu rozhodování představují obecně velmi široký prostor, proto existuje mnoho definic, které se různí v závislosti na pohledu jejich autora. Jelikož jich množství uvádím dále, na úvod zmíním pouze jednu od českého autora. Podle Prokopa Tomana definujeme Decision Support Systems jako „systémy, které jsou určeny především pro manažery na nižších úrovních řízení, kterým poskytují informace pro jejich řídicí práci a navrhují řešení rozpoznaných problémů na základě vytvořených modelů“ [3]. Jedná se tedy o aplikace, které podporují operativní a dispečerskou úroveň rozhodování. Velmi často jsou založeny na využití matematických modelů. [3]

3.4.1 Historie DSS

První prostředky pro podporu řídicích činností se začínají objevovat již v šedesátých letech dvacátého století. Avšak co se týče strategického rozhodování a řízení, pomáhaly takovéto systémy jen

nepřímo, a to hlavně poskytováním přehledů. Počátkem sedmdesátých let se objevují snahy o podporu uživatelů, jež se více zaměřují na řízení a koncepční rozhodování (tedy jiné než rutinní práce na počítači). Vznikají tak aplikace, které byly vytvářené a provozované v rámci systémů MIS a souhrnně označované jako Decision Support Systems (čili systémy pro podporu rozhodování). Cílem těchto systémů bylo především poskytování informací nezbytných pro rozhodování a také pak nástrojů, které by umožňovaly posuzovat návrhy řešení a následně vyhodnocovat optimální alternativu. [1]

John D. C Little roku 1970 označuje v jedné své práci Decision Support Systems jako „*modelově založený soubor procesů zpracovávajících data tak, aby je manažeři mohli využít k rozhodování*“. Většinu koncepcí v následujících letech zformuloval Michael S. Scott Morton či Anthony Gorry, které považujeme za jedny z průkopníků v oblasti systémů pro podporu rozhodování. Právě oni vyvinuli rámec, který se stal základním kamenem pro mnohé výzkumné práce v oblasti, jež se stala později známou jako systémy pro podporu rozhodování. Michael S. Scott Morton pro tyto systémy používá termín „Management Decision Systems“. Vlastní označení „Decision Support Systems“ pochází z pozdějších let od odborníků, kteří začali rozvíjet tuto oblast také pro vyhledávání. DSS začaly být charakterizovány jako „*interactive computer-based systems which help decision makers utilize data and models to solve unstructured problems*“ [2]. Jedinečný přínos DSS měl být přitom založen právě na klíčových slovech označených v citaci kurzívou. Avšak tato definice se tím stala velmi omezující, neboť ji splňovalo jen velmi málo existujících systémů. Doména DSS byla následně několika autory rozšířena tak, aby zahrnovala jakýkoliv systém, který má nějaký přínos pro rozhodování. To znamenalo, že tento termín mohl být naopak aplikován na všechny systémy podporující rozhodování (jakýmkoli způsobem). Na tuto problematiku upozorňují již roku 1982 R. H. Sprague a E. Carlson. Díky značnému množství různých se definic tak bylo obtížné rozeznat DSS od dalších počítačových systémů, jimiž jsou manažerské informační systémy (Management Information Systems – MIS), on-line analytické zpracování dat (On-line Analytic Processing) a některé znalostně založené systémy (Knowledge-Driven Systems). Definice DSS byly dále upravovány v závislosti s jeho dále vznikajícími odvětvími. V dnešní době mají systémy pro podporu rozhodování zcela jinou podobu. Vznikají mnohem sofistikovanější portály pro podporu rozhodování, které kombinují informační portály, znalostně založené systémy, Business Intelligence a komunikací řízené DSS v rámci integrovaného webového prostředí. [1] [2] [5] [9]

3.4.2 Taxonomie DSS

Podobně jako v případě definice existují také rozmanité způsoby, jak může být na Decision Support Systems pohlíženo. Jednotlivé způsoby jsou charakterizovány hardwarem a softwarem počítače, které určují, jaký typ DSS bude použit. Způsob nahlížení se někdy liší i autor od autora a s ním se též liší samotné rozdělení DSS. Z tohoto důvodu budu jmenovat jen několik známějších klasifikací.

V prvé řadě bude zmíněno rozdělení beroucí si za kritérium vztah k uživateli. Tohoto způsobu užívá Pius Hättenschwiler, který rozděluje systémy pro podporu rozhodování na pasivní, aktivní a kooperativní DSS. Za **pasivní systémy** P. Hättenschwiler považuje systém, který pomáhá při procesu rozhodování, ale zároveň není schopen podat vlastní návrhy řešení. Toho jsou ovšem schopny **aktivní systémy**. **Kooperativní systémy** umožňují pomocí rozhodovacích pravomocí (nebo rozhodovatele) upravovat, ucelovat nebo upřesňovat rozhodovací podněty poskytované systémem před jejich odesláním zpět do systému pro validaci. Systém návrhy dané rozhodovatelem opět modifikuje, vyvíjí úsilí o jejich zlepšení, dokončení a zpřesnění, a následně je posílá zpět k validaci. Celý tento proces pak probíhá znovu, dokud není dosaženo konsolidovaného řešení. [13]

Další typ klasifikace je založen na rozsahu či lépe řečeno na technické úrovni. Jeho tvůrcem je David J. Power, který na jejím základě rozeznává enterprise-wide DSS a desktop DSS (tedy

„celopodnikový“ a „stolní“ systém). **Enterprise-wide DSS** jsou spojeny s velkými datovými sklady a slouží mnoha manažerům ve firmě. Naopak **desktop DSS** jsou určeny pro jednoho uživatele a představují poměrně malé systémy. [13]

David J. Power je autorem i jiné klasifikace, která pohlíží na rozdělení DSS z konceptuálního hlediska. D. J. Power tak rozlišuje Communication-Driven DSS, Data-Driven DSS, Document-Driven DSS, Knowledge-Driven DSS, and Model-Driven DSS. Jelikož je tohoto rozdělení poměrně často užíváno, budu se mu věnovat podrobněji. [5]

1. **Communication-Driven DSS**

Communication-Driven DSS představují systémy pro podporu komunikace, které jsou určeny převážně pro více osob pracujících na společném úkolu. Kladou důraz na komunikaci, spolupráci a společné rozhodování ve skupině. Měly by podporovat aktivity skupiny jako celku: sdílení informací, koordinaci činností apod. Za tímto účelem obsahují množství integrovaných podpůrných nástrojů, mezi základními třeba elektronickou poštu, sdílení dokumentů, videokonference aj. (konkrétně například Microsoft NetMeeting nebo Groove). [5] [6] [15]

Systemy pro podporu komunikace mají alespoň jednu z následujících vlastností:

- umožnění komunikace mezi skupinami jedinců
- usnadnění sdílení informací
- podpora spolupráce ve skupině
- podpora skupinového řešení problémů

2. **Data-Driven DSS**

Systemy pro podporu rozhodování, které jsou datově orientované, nazýváme Data-Driven Decision Support Systems. Zaměřují se na přístup a manipulaci s objemnými daty z interních i externích zdrojů při využití časových řad. Existují různé typy datově orientovaných systémů pro podporu rozhodování. Za zmínění stojí například OLAP, což jsou datově orientované DSS s možností online analytického zpracování. Využívají se při analýze velkého objemu historických dat (data mají multidimenzionální strukturu). Dalšími specializovanými typy jsou dále GIS, neboli geografické informační systémy, a EIS, výkonné informační systémy. GIS je zaměřen na práci s prostorovými daty, za tímto účelem obsahuje množství nástrojů k ukládání a analýze dat. EIS slouží k rozpoznání a analýze procesů ve firmě. Jejich specializací je podpora potřeb řídicích pracovníků. [5] [6] [15]

3. **Document-Driven DSS**

Poměrně novou oblast systémů pro podporu rozhodování představují Document-Driven DSS, systémy založené na práci s dokumenty. Umí spravovat, získávat a manipulovat s nestructurovanými informacemi v různých elektronických formátech. Dokumenty mohou mít podobu mluvených záznamů, video záznamů nebo textu. [5] [6] [15]

4. **Knowledge-Driven DSS**

Jako znalostně orientované systémy označujeme takové systémy pro podporu rozhodování, které poskytují odborné znalosti řešení problémů v podobě faktů, pravidel, postupů a dalších. Jedná se o specializovaný typ systémů pro podporu rozhodování, který předpokládá specifické znalosti a dovednosti v daném oboru. [5] [6] [15]

5. Model-Driven DSS

Modelově založené systémy pro podporu rozhodování kladou důraz na přístup a manipulaci se statickými, finančními, optimalizačními nebo simulačními modely. Pracují s daty a parametry poskytovanými uživatelem a umožňují analýzu rozhodnutí nebo výběr mezi různými možnostmi. Někdy bývají považovány za první typ DSS, neboť modely byly jako pomůcka pro rozhodování užívány mnohem dříve, než byl objeven počítač. [5] [6] [15]

Jiný zcela rozdílný pohled na problematiku nabízí další možný způsob, jak lze k rozdělení přistupovat. Soft Systems Methodology (SSM) je metodika známá především v souvislosti s prací Petera Checklanda (vyvinuta byla však dříve týmem vědců z University of Lancaster). Tato metodika poskytuje odlišný způsob řešení situací, které jsou vnímány jako problematické. Každá problematická situace má na základě této metodiky tzv. „měkké“ a „tvrdé“ prvky. Ovšem k tomu, aby byly prvky dané problematiky rozlišeny jako tvrdé a měkké, je nutné komplexní pochopení vzájemných vztahů mezi různými aspekty problematické situace. **Tvrdé prvky** jsou obecně vnímány jako prvky existující v reálném světě, tedy například počítačové systémy, informační systémy, telekomunikační systémy aj. Základem tvrdých metodologií (Hard Systems Methodology, HSM) je pevné formulování vyvstalých problémů, sestavení postupu za účelem dosažení přesně definovaného cíle, kde je jasně daný vztah mezi vstupem a výstupem. Jedná se tedy o dobře strukturované problémy. Naopak **měkkými prvky** jsou myšleny psychologické, sociální a kulturní prvky. Představují špatně strukturované problémy. Velkou roli zde hraje rozhodovatel, který je vnímán jako aktivní prvek systému. Cíl, ke kterému měkká systémová metodologie spěje, nebývá jasně definovaný a jeho dosažení ovlivňují prvky rizika a nejistoty. Je-li aplikován výhradně tvrdý systémový přístup na problémy s měkkými prvky, vyskytují se mnohé obtíže. Aby bylo možno HSM přístup použít, dochází ke značnému zjednodušení problematiky a tím k vypuštění mnohých vazeb. [14] [18]

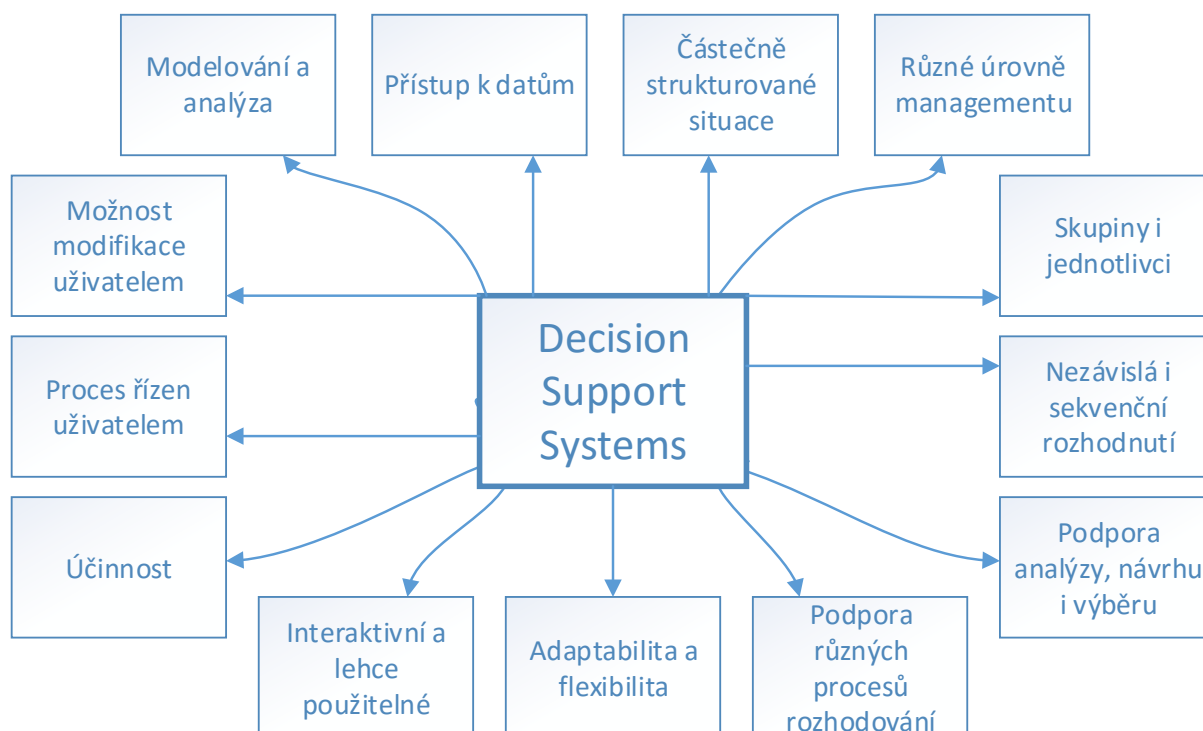
Na základě SSM nebo HSM metodiky je možno nahlížet na systémy pro podporu rozhodování a rozlišovat v nich dvě zmíněné složky. Měkkou složku systémů pro podporu rozhodování tvoří procesy, do kterých zasahuje rozhodovatel nebo je rozhodovatel zcela řídí. Tvrdou složkou je program, algoritmus, model a jiná počítačová podpora. Míra zastoupení těchto složek předurčuje vlastnosti systému pro podporu rozhodování. V případě vyššího podílu měkkých prvků může docházet k chybám v rozhodování ze strany rozhodovatele. Chyby mohou být zapříčiněny již zmiňovanou omezenou schopností zpracovávat informace, omezenou schopností formulovat a řešit složité rozhodovací problémy, omezeným rozsahem poznání, nedostatečnou kvalitou informační základny aj. Pokud naopak převažují tvrdé prvky (například bude rozhodovací proces na počítačových systémech), proces bude striktně dodržovat nastavená pravidla. Bude-li navíc chybět kontrola správnosti rozhodnutí, může docházet k úplnému vyloučení mnohých vlivů majících schopnost rozhodnutí zásadně ovlivňovat (například stavy světa). [18]

3.4.3 Charakteristika a možnosti DSS

Systémy pro podporu rozhodování poskytují podporu rozhodovatelům (jednotlivcům i skupinám) ve strukturovaných i nestrukturovaných situacích tím, že umožňují spojení lidského úsudku s informacemi, které poskytuje systém. Podpora může probíhat na všech úrovních rozhodovacího procesu a je přizpůsobena konkrétnímu uživateli. Tento uživatel celý proces řídí (systém není určen k tomu, aby rozhodovatele nahrazoval), systém pouze poskytuje přístup k různým datovým zdrojům, formátům a typům a umožňuje tak rozhodovateli vytvořit přesnější a kvalitnější rozhodnutí (zvýšit jeho

účinnost). Disponují například i možností provádět pokročilé analýzy, korelace a simulace. Systémy poskytují rozhodovateli následující výhody [6]:

- rozšiřují schopnosti rozhodování
- umožňují pochopení složitějších problémů
- zkracují čas rozhodovacího procesu
- zvyšují spolehlivost procesu
- umožňují odhalit další souvislosti
- vytváří dokumentaci použitelnou při dalším rozhodování [6]



Obrázek 9: Vlastnosti DSS⁴

Nejzásadnější přínos systémů pro podporu rozhodování spočívá v usnadnění a podpoře konkrétní rozhodovací činnosti a rozhodovacího procesu jako celku.

Na druhé straně přináší systémy pro podporu rozhodování řadu omezení:

- jsou závislé na zprostředkování daného problému jedincem
- nejsou schopny zastupovat jedince při řešení složitých problémů, které vyžadují sociální dovednosti, zkušenosti, cit a intuici
- využití počítačových systémů neumožňuje komunikaci na úrovni komunikace mezi dvěma jedinci
- jejich použití je často zaměřeno na určitou specifickou skupinu problémů, navzdory snaze o jejich univerzálnost [2] [6]

3.4.4 Architektura DSS

V případě architektury systémů pro podporu rozhodování platí to stejné, co jsem již několikrát zmiňovala: způsob rozdělení a rozlišování komponentů se různí podle autorů. Z tohoto důvodu bude

⁴ Vypracováno dle: MLS, Karel. *Systemy pro podporu managementu 1: Web pro podporu výuky* [online] 2012. Dostupné z: <http://smp1.pbworks.com/>

tato část více zaměřena na architekturu, jejímž tvůrcem je George M. Marakas. Marakas navázal na různé existující architektury a na jejich základě navrhnul novou všeobecnou architekturu, která obsahuje tyto komponenty: uživatelské rozhraní, datový management, modelový management a znalostní management. Některá literatura zmiňuje i pátý rozlišovaný komponent, za něhož je považován uživatel. Obecně se s touto architekturou setkáváme poměrně často. Jiné používané architektury zde budou shrnuty za účelem porovnání a uceleného pohledu. [15]

Uživatel je brán jako důležitá složka DSS. Důležitost rozhodovatele podtrhuje mimo jiné fakt, že některé přínosy DSS bývají odvozovány od komunikace mezi rozhodovatelem a systémem. Mezi komponenty systémů pro podporu rozhodování má proto své místo **uživatelské rozhraní**. Uživatelské rozhraní, GUI, představuje způsob, jakým uživatel komunikuje se systémem. Z tohoto důvodu je důležité, aby měl systém uživatelsky příznivou složku, která vykazuje jednoduchou ovladatelnost a snadnou orientaci. Co se týče funkce, uživatelské rozhraní umožňuje přístup k modelům a manipulaci s nimi (nastavování podmínek, jejich úpravu apod.). Dříve uživatelské rozhraní představovala příkazová řádka, dnes je přihlíženo i na grafickou stránku. [6] [13] [15]

Dalším z komponentů je **datový management**. Jedná se o subsystém, který má na starost správu dat. Mezi jeho hlavní složky patří databáze systému pro podporu rozhodování, systém řízení databáze, slovník dat a podpora dotazů. Dotazový mechanismus umožňuje přístup k datům a práci s nimi. Mezi jeho důležité funkce patří výběrové a manipulační operace. Slovník dat obsahuje definice pro strukturu dat v databázi. Databáze představuje datové úložiště nebo velký datový sklad v případě rozsáhlejších systémů. Data jsou shromažďována z externích, interních i vlastních zdrojů. Efektivní databáze spolu se systémem jejího řízení je schopna podpořit mnohé aktivity rozhodovatele, avšak v plné míře se přínos DSS projeví až po propojení databáze se subsystémem modelového managementu. [6] [13] [15]

Subsystém **modelového managementu** umožňuje práci s modely. Mezi jeho funkce patří uchování, organizace a zpřístupňování modelů. Sestává se opět z několika základních složek: báze modelů, systém řízení báze modelů, jazyk pro modelování, slovník modelů a oblast spouštění a integrace modelů. Báze modelů obsahuje bloky pro konstrukci modelů a množství běžných i speciálních modelů, jako jsou: modely strategické, taktické, operativní, statistické, finanční, marketingové, účetní, inženýrské, teoretické apod. Řízení báze modelů je zaměřeno na příkazy pro modelování a údržbu modelů. Systém řízení báze modelů uchovává, aktualizuje a umožňuje manipulovat s různými typy modelů, zpřístupňuje a integruje bloky pro konstrukci modelů, poskytuje výpis ze slovníku modelů, zabezpečuje propojení modelů s příslušnými daty z databáze systému. Slovník modelů představuje katalog všech modelů. Spouštění modelu je procesem řízení aktuálního výpočtu modelu. Integrace modelů zahrnuje kombinaci operací více modelů, např. výstup po výpočtu jednoho modelu může být vstupem pro model další. [6] [13] [15]

Řešení množství strukturovaných i částečně strukturovaných problémů je mnohdy natolik obtížné, že je žádané k běžným komponentům systému pro podporu rozhodování přidávat podoblast jejich řešení spolu s expertními znalostmi. Není proto výjimkou, že je součástí pokročilejších Decision Support Systems subsystém **znalostního managementu**. Jeho složkami jsou znalostní báze a modul zpracování znalostí, dat a modelů. Ve znalostní bázi jsou obsaženy informace, jež mohou mít například podobu podmínek, pravidel, heuristik či omezení. Tyto informace jsou specifické a úzce souvisí s řešeným problémem a jsou následně využity v modulu zpracování, znalostí, dat a modelů. Modul umožňuje zpracování podkladů, generování variant řešení a návrh optimálního řešení, který vychází z podmínek ovlivňujících rozhodnutí. Veškeré aktivity modulu zpracování se zaměřují na podporu rozhodovatele v jednotlivých fázích rozhodovacího procesu. [6] [13] [15]

Z dalších architektur může být uvedena například architektura dvojice R. H. Sprague a E. Carlson. Uvedení autoři rozeznávají tři základní komponenty, z nichž se Decision Support Systems sestávají. Prvním z nich je systém pro správu databází (Database Management System – DBMS), druhým modelový management (Model-Base Management System – MBMS) a třetím uživatelské rozhraní (Dialog Generation and Management System – DGMS). Mírně odlišná architektura pochází od D. J. Powera. Ten zastává názor, že stavba Decision Support Systems je založena na čtyřech hlavních komponentech. Mezi ně řadíme uživatelské rozhraní, databázi, model spolu s analytickými nástroji a jako poslední architekturu včetně sítí. Pět komponentů DSS pak rozlišuje P. Hättenschwiler. Jsou jimi: uživatel s různou rolí či funkcí v rozhodovacím procesu (jako třeba rozhodovatel, poradce, doménový nebo systémový expert, kolektor dat). Druhým komponentem je specifický a definovatelný rozhodovací komplex. Následuje cílový systém popisující většinu preferencí. Čtvrtým komponentem pak je báze znalostí z externích datových zdrojů, znalostních databází, pracovních databází, datových skladů a meta-databází, matematických modelů a metod a dalších. Poslední komponent představuje pracovní prostředí pro přípravu, analýzu a dokumentaci rozhodovacích alternativ. [6] [13] [15]

3.5 AUTOMATICKÝ SKÓROVACÍ SYSTÉM

V souvislosti se zapojováním počítače do rozhodovacího procesu a v rámci počítačové podpory rozhodování se objevuje také snaha o automatické vyhodnocování jednotlivých kritérií. Jak již bylo zmíněno v kapitole Metodika rozhodování, klasifikace kritérií zásadně ovlivňuje celý rozhodovací proces skrze hodnocení a srovnávání variant řešení. Jedná se o krok, v němž je hledána varianta, která nejlépe splňuje stanovená kritéria. Na základě přesnosti a podobnosti rozlišujeme různá kritéria hodnocení a srovnávání variant. Jedním z kritérií hodnocení je i bodové hodnocení čili skórovací systém. Skórovací systém nachází své využití zvláště v případech známého počtu jednoznačně definovaných možností. Za takového předpokladu pak lze každé možnosti přiřadit stanovený počet bodů. Jednotlivé možnosti jsou bodovány na základě své optimálnosti. Stupnice hodnocení mohou být různé a umožňují tak různě diferenciovat hodnocené možnosti. Hodnocení se může provádět buď pomocí absolutních bodů, nebo pomocí relativních hodnot. **Hodnocení pomocí absolutních bodů** umožňuje přiřadit určitý počet bodů každé variantě, přičemž mezi různými variantami může být rozdíl počtu bodů od jedné do několika desítek či set (záleží na použité stupnici). **Hodnocení pomocí relativních bodů** naproti tomu vychází z přiřazení 100 bodů nejlepší variantě, jiné varianty získají pak takový počet bodů, který odpovídá tomu, o kolik jsou horší. K tomuto výpočtu se využívá trojčlenky, kde je při výpočtu kritéria výnosového typu (vyšší hodnoty jsou preferovány před nižšími, zde zastoupen znaky VK) v čitateli hodnota důsledku daného kritéria (k_n) a ve jmenovateli nejvýhodnější hodnota podle určitého kritéria. Výsledek je vyjádřen v procentech. [4]

Výpočet kritéria výnosového typu (rovnice 1):

$$VK = \frac{\text{hodnota důsledku } k_n}{\text{nejvýhodnější hodnota podle } k_n} \cdot 100$$

Velkou výhodou skórovacích systémů je převedení jednotlivých možností na společnou veličinu a tím posuzovat i možnosti, u kterých by to bylo jinak neproveditelné. Tento způsob nachází své využití v automatickém skórovacím systému. Základem automatického bodování však zůstává správné pochopení způsobu bodování lidským jedincem.

Automatický skórovací systém představuje jeden ze způsobů využití shromažďování a záznamu údajů, které jsou přínosné při posuzování určité problematiky. Chceme-li posoudit zaznamenané údaje, je nutné stanovit pravidla (normy a kritéria), na základě kterých má systém provádět bodování.

Systémy pro podporu rozhodování

Automatickým obodováním jednotlivých údajů s využitím vhodně zvoleného algoritmu lze tyto údaje následně vyhodnocovat. Automatickým vyhodnocováním rozumíme jakýkoliv počítačový mechanismus, který vyhodnocuje výstupy systému. Ideální je situace, kdy jsou vztahy mezi zadanými pravidly a vyhodnocením kontrolovatelné. Automatické vyhodnocování může být doplněno o osobu, která kontroluje jeho činnost nebo zasahuje do některého z procesů. Důvodem takového uspořádání nemusí být jen nedůvěra v automatizaci. Zřejmý rozdíl mezi samotným automatickým vyhodnocováním a vyhodnocováním při zásahu kompetentní osoby je jednoznačnost. Automatické vyhodnocování se bude vždy řídit pravidly, což může komplikovat hodnocení nejednoznačných údajů. Lidský jedinec naopak může zvážit i další souvislosti, které měly na údaj vliv a zdánlivě shodné údaje tak vyhodnotit různě. Klíčovou otázkou v rozhodování jedincem tak představuje výklad údaje. Existují však názory, že zapojení jedince do automatického vyhodnocování pouze celý proces zpomaluje a nevede k lepším výsledkům. [16]

Druhů automatických skórovacích systémů je celá řada. Existuje spousta systémů na vyšší úrovni, která neposuzuje pouze na základě bodů, které jsou přiděleny určité odpovědi, nýbrž klasifikují i zdánlivě neohodnotitelné údaje (jako jsou například v lékařství klasifikace různých onemocnění). Limitujícími prvky při navrhování nových výkonnějších automatických skórovacích systémů jsou kromě požadavku zásahu rozhodovatele také časová náročnost automatizovaného procesu a v neposlední řadě flexibilita vyvinutého systému. [16]

Opět platí, že skórovací systém sice umožňuje posoudit varianty řešení a je tak přínosem při rozhodování, ale výsledné řešení by měl zvolit rozhodovatel. To je důležité zvláště v případě automatického skórovacího systému, do kterého subjekt rozhodování téměř nezasahuje. Potřeba zvážení automaticky zvolené varianty systémem pak stoupá v závislosti na závažnosti řešení.

4 ROZHODOVACÍ PROCES VE VZTAHU K DsPS PRAHA – ZBRASLAV

Rozhodovací proces je činnost, se kterou denně přicházíme do kontaktu. Rozhodovací proces je obecně poměrně složitý a tvoří ho množství prvků. Abstraktní popis těchto prvků nemůže dostatečně vysvětlit veškeré aspekty rozhodování. Je proto vhodné popis konkretizovat a části rozhodovacího procesu vysvětlit na příkladu z praxe. Jelikož tato práce vznikala ve spolupráci s Domem s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi, praktický příklad bude představovat tento dům. Již několikrát bylo zmíněno, že hlavní podstatnou oblastí, kde je možno se s procesem rozhodování v DsPS Praha – Zbraslav setkat a tudíž i centrem zájmu je přijímání nových nájemců z řad žadatelů do uvolněného bytu v domě. Podklad pro výběr z řad žadatelů představují pravidla pro přijímání nových nájemců. Vlivem nejrůznějších událostí nespécifikují současná pravidla veškeré události, ke kterým může docházet, a v některých bodech se dokonce odchyľují od postupu, jenž je v praxi dodržován. Pravidla již byly dostatečně popsány a na zmiňované nedostatky bylo upozorněno. Jeví se jako velmi důležité navrhnout možné úpravy sporných bodů. Provedení takových úprav by mělo odstranit nedostatky působící problémy v praxi a zachovat tak stávající pravidla pouze při zavedení drobných změn. V souvislosti s těmito úpravami jsou snahy o větší transparentnost a objektivitu rozhodovacího procesu v DsPS. Transparentnost nyní nepředstavuje silnou stránku procesu přijímání nových žadatelů právě z důvodu nahrazování některých kroků v pravidlech modifikovanými kroky, které sice lépe vyhovují současné situaci, ale nebyly dosud zaznamenány v oficiálních dokumentech domu s pečovatelskou službou. S ohledem na pravidla uváděná na stránkách obce nelze tvrdit, že by byla současná podoba procesu přijímání nových žadatelů nespravedlivá. Ve vztahu k jednotlivým žadatelům a za současného předpokladu, že primární účel Dům s pečovatelskou službou Zbraslav bylo poskytovat služby sociálním pacientům, již však tolik objektivní nejsou. I tento nedostatek by mohl následující úpravy kompenzovat.

4.1 ROZHODOVÁNÍ A JEHO PODPORA V DsPS

Tato kapitola bude znovu podrobně věnována jednotlivým prvkům rozhodovacího procesu, které budou blíže určeny a vyjádřeny v souvislosti s rozhodovacím procesem v Domě s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi. Jako první budou rozebrány prvky rozhodovacího procesu, dále metodika rozhodování, okrajově bude dále zmíněna také emoční inteligence, spravedlnost a bariéry rozhodování. Blíže rozveden bude i princip zvyšování jakosti a systémy pro podporu rozhodování. Na konkrétním případě, jakým je DsPS Praha – Zbraslav, lze jednotlivé prvky rozhodovacího procesu a jiné prvky s ním související lépe a srozumitelněji popsat.

4.1.1 Prvky rozhodovacího procesu v DsPS

Mezi základní prvky rozhodovacího procesu, jak již uvádím dříve, patří cíl (cíle), vlastní rozhodování, kritéria hodnocení, subjekt a objekt rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky a stavy světa.

Cíl představuje nadcházející stav, jehož se snažíme dosáhnout realizací některé z variant rozhodování. Ve vztahu k DsPS Praha – Zbraslav můžeme za cíl považovat výběr nejvhodnějšího žadatele o uvolněný byt v domě s pečovatelskou službou. Soubor cílů řešení rozhodovacího procesu je základěn pro stanovení souboru **kritérií hodnocení**. Pojmeme kritéria hodnocení v souvislosti s DsPS Praha – Zbraslav označujeme hlediska, která jsou volena na základě hodnotové soustavy rozhodovatele. Mezi hlavní

kritéria patří především sociální a zdravotní stav žadatele. Na základě zvolených kritérií je dále posuzována vhodnost jednotlivých uchazečů (**variant rozhodování**). Již bylo zmiňováno, že nejvhodnějším žadatelem je sociální pacient vyžadující pečovatelskou službu. Pro takového žadatele by mělo znamenat umístění v DsPS skutečný přínos. Rozhodovatelem neboli **subjektem rozhodování** v tomto případě rozumíme Komisi sociální, zdravotní a pro DsPS (skutečný rozhodovatel) a Radu městské části Praha – Zbraslav (statutární rozhodovatel). **Důsledky variant rozhodování** jsou vyjadřovány vzhledem k jednotlivým kritériím hodnocení. Za předpokladu, že ideální žadatel neexistuje, musí komise a rada zvažovat přínosy a rizika výběru jednotlivých uchazečů. Z častých zvažovaných rizik to je například velmi špatný nebo rychle se zhoršující zdravotní stav žadatele nebo téměř žádný zájem o využívání pečovatelské služby. **Stav světa** pak označuje možné budoucí situace, které mohou nastat (např. v souvislosti s domem s pečovatelskou službou jeho zrušení aj.). [4] [14]

4.1.2 Metodika rozhodování v DsPS

Jak již bylo zmíněno, pojem metodika rozhodování označuje ty činnosti, které vedou k vytvoření rozhodnutí. Ačkoliv k jejich rozdělení existuje řada různých přístupů, všechny mají podobnou strukturu a vedou k nalezení optimálního řešení. Výsledek rozhodovacího procesu je závislý na externích i interních faktorech, a proto je do jisté míry nejistý. Za **externí faktory** můžeme v případě Domu s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi považovat například legislativu a uplatňování právních norem, za **faktory interní** pak třeba změnu zdravotního stavu nájemce bytu v DsPS. Jejich budoucí hodnoty můžeme stanovit jen velmi přibližně a se značnými obtížemi, proto je označujeme jako faktory rizika a nejistoty. [6]

Metody rozhodovací analýzy můžeme členit například na základě jejich hlediska. Jedním z hledisek je jistota. Můžeme tak rozhodovací analýzu rozdělit na rozhodování za jistoty a rozhodování za nejistoty a rizika. Jelikož byly obě tyto metody dostatečně rozebrány v předcházející kapitole Metodika rozhodování, budu se dále věnovat pouze **rozhodování ta jistoty**, se kterým se setkáváme v našem domě s pečovatelskou službou. Při tomto způsobu rozhodování je předem známý počet variant řešení. Hovoříme tak o statistickém modelu (viz dříve). Statistické modely užíváme při řešení uzavřených problémů, které chceme posuzovat z kvantitativního i kvalitativního hlediska. Využití nachází zejména v případech, kdy nejsou známa žádná konkrétní čísla, ale jednotlivá kritéria hodnocení jsou klasifikována slovně. S takovými situacemi, kdy hledáme optimální řešení za současné existence množství kritérií, jež mají vliv na výsledek rozhodování, se setkáváme denně. Samotný výběr žadatele o byt do Domu s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi představuje typický příklad. Postup řešení v tomto případě specifikuje následující metodika (upřesněná pro potřeby uvedeného domu s pečovatelskou službou) [4] [6] [14]:

1. Stanovení cíle a formulace problému
Problém, který vyvstane při uvolnění bytu v DsPS, je podrobně analyzován a následně správně formulován. Stanoví se cíl – výběr žadatele/ žadatelů o byt pro jednu/dvě osoby.
2. Sběr informací a stanovení kritérií
Jsou posouzeny varianty řešení, při zasedání komise jsou diskutováni tři žadatelé s nejvyšším počtem bodů a je u nich sociální pracovníci provedeno místní šetření.
3. Tvorba variant řešení
Uplatňují se metody týmové práce (zasedání komise) a výpočetní technika za využití modelů (v současnosti pouze tabulka bodování žadatelů v Excelu).
4. Hodnocení a srovnávání variant

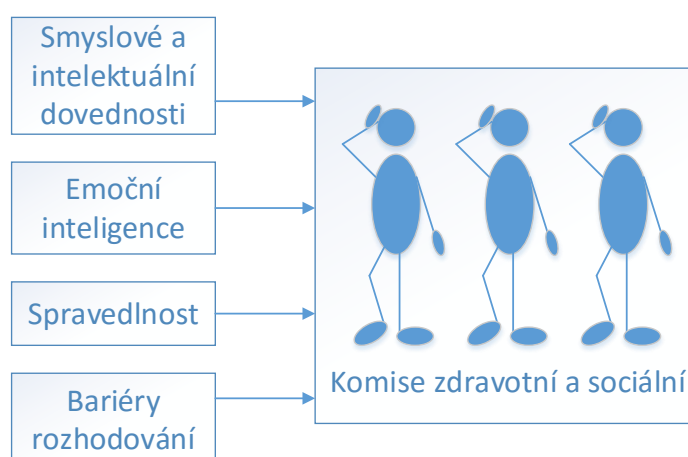
Nalezení varianty, která nejlépe splňuje stanovená kritéria. Na základě přesnosti a podobnosti rozlišujeme čtyři kritéria hodnocení a srovnávání variant. Jsou jimi srovnávání předností a nevýhod, bodové hodnocení, stanovení vah kritérií a váhové hodnocení variant. Pro potřeby Domu s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi je využíváno bodového hodnocení, kdy jsou na základě optimálnosti přidělovány body jednotlivým kritériím.

5. Zjištění nepříznivých důsledků (rizik)
Obdoba hodnocení kritérií, zaměření na dopady rozhodnutí. Zhodnocení nepříznivých důsledků může vyřadit spoustu doposud schvalovaných variant, například žadatelé, u kterých není potřeba bytu v DsPS tak vysoká jako u jiných.
6. Realizace zvolené varianty a kontrola
Uzavření smlouvy s vybraným žadatelem. V této fázi již nelze provádět úpravy řešení. Ovšem kontrola výsledků je důležitá pro zvyšování jakosti rozhodovacího procesu (vhodné nastavení pravidel, kritérií). [4] [6] [14]

4.1.3 Vliv emoční inteligence a spravedlnosti na rozhodovací proces v DsPS

Emoční inteligenci lze stručně popsat jako schopnost zvládnání vlastních emocí a schopnost vcítění se do emocí druhých. Projevuje se během každodenního života, pomáhá při komunikaci, navazování vztahů, ovládnutí emocí a zvládnutí stresových situací. Pokud má jedinec dobře rozvinutou emoční inteligenci, říkáme, že má vysoký emoční koeficient. Lidé s vysokým emočním koeficientem by měli být schopni zachovávat rozvahu i v krizových situacích, vycházet s ostatními, mít pozitivní a aktivní přístup, vidět všechny strany argumentu a dobře vyjednávat. Veškeré tyto předpoklady jsou důležité pro správné rozhodování, proto se domnívám, že by jimi měli disponovat i členové komise. [8]

S rozhodováním bezesporu souvisí též spravedlnost. V souvislosti s rozhodováním je spravedlnost vnímána spíše jako objektivita. Při rozhodování tak představuje především nezájatost a nestranný úsudek, ke kterému dopomáhá více úhlů pohledu na problematiku. K zajištění objektivity při rozhodovacím procesu mohou zcela jistě přispět také standardizované postupy, které zajistí stejný postup při stejných podmínkách. Každý krok v rozhodovacím procesu by tak měl být teoreticky dohledatelný a jeho provedení by mělo být podloženo logickými důvody.



Obrázek 10: Rozhodovací proces v DsPS Praha – Zbraslav

4.1.4 Princip zvyšování jakosti v DsPS

Dříve zmiňovaný PDCA cyklus je aplikovatelný téměř na každou problematiku. Může se týkat systému jako celku stejně jako jeho jednotlivých dílčích částí. Zde bude jako příklad uvedeno využití

PDCA cyklu při zvyšování jakosti procesu přijímání žadatelů do DsPS Praha – Zbraslav. Idea je, že by se plan-do-check-act cyklus opakoval každé čtyři roky. V rámci cyklu by byly detekovány problémy a jejich příčiny, navrhly by se možné úpravy, které by vedly ke zvýšení kvality celého procesu (i v případě, že by byl cyklus aplikován jen na vytvořený program pro podporu rozhodování) a následně tak k aktualizaci dle podmínek prostředí. Pokud bychom se detailně věnovali jednotlivým bodům Demingova cyklu, mohl by princip zvyšování jakosti v DsPS Praha – Zbraslav vypadat následovně [17]:

Plánování (plan) – začíná při rozpoznání příležitosti a zahrnuje počáteční plánování změny v rozhodovacím procesu. Komise prověřuje současný stav přijímání žadatelů, hledá problémy, které během předchozích let nastaly nebo nastat mohly, a snaží se zjistit jejich příčiny. Tato fáze by měla končit návrhem řešení vyvstalých problémů.

Realizace (do) – provedení navrženého řešení, zahrnutí navrhovaných změn do rozhodovacího procesu při přijímání nových žadatelů.

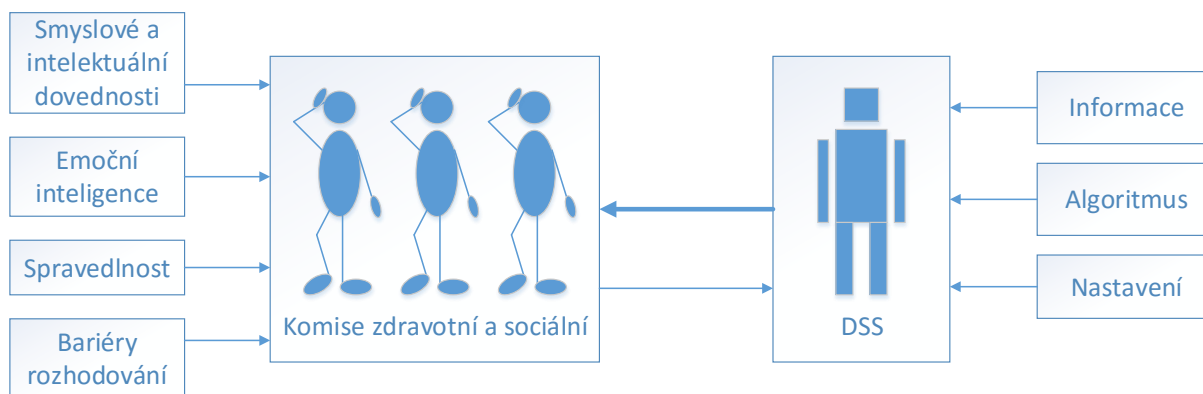
Kontrola (check) – otestování výsledku realizace po čtyřech letech (novou komisí nebo radou městské části) a provedení jeho kontroly. Výsledek je vždy hodnocen vzhledem k očekávaným výsledkům, jichž se snaží dosáhnout.

Akce (act) – vychází z testovaného řešení. Na základě zjištěných nedostatků jsou pak podniknuty potřebné kroky ke zlepšení výsledků. V případě, že se navržená změna ukáže jako nefunkční, vypracuje se jiný plán a cyklus se opakuje. [17]

Uvedený cyklus by bylo možné aplikovat také v případě zvolení nové Komise sociální, zdravotní a pro DsPS. Jednalo by se o zhodnocení postupu a pravidel, podle kterých postupovala bývalá komise, a zvážení toho, zda soudobá situace umožňuje původních pravidel a postupů využívat i nadále nebo je nutná změna.

4.1.5 Systémy pro podporu rozhodování v DsPS

Činit rozhodnutí není lehké. Což obzvláště platí pro rozhodovatele, kteří jsou na pozicích, kde má jejich rozhodnutí zásadní význam. Z toho důvodu v současnosti téměř neexistuje sféra, ve které by se neutilizovaly systémy pro podporu rozhodování. Dům s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi v současnosti takovýmto nástrojem v pravém slova smyslu nedisponuje. Tedy záleží na tom, podle které z definic na Decision Support Systems pohlížíme. V případě, že bychom vycházeli z toho, že označení DSS náleží jakémukoliv systému, který má přínos pro rozhodování, potom by i Dům s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi měl svůj systém pro podporu rozhodování. Ten v současnosti představují tabulky v Excelu, kde jsou seznamy s bodovým hodnocením žadatelů o byt pro jednu a pro dvě osoby. Ze strany obce se ale vyskytl zájem o vytvoření sofistikovanějšího systému pro podporu rozhodování. Systém by měl být schopen obodovat žadatele na základě vyplněných údajů, automaticky přičítat body po roce setrvání v seznamu a automaticky body odečítat při odmítnutí volného bytu. V případě uvolněného bytu by vybral tři žadatele s nejvyšším počtem bodů, mezi kterými by se dále rozhodovala komise. Tento systém by měla k dispozici obec. Úloha takového systému pro podporu rozhodování je tedy zřejmá. Měl by být nápomocen Komisi sociální, zdravotní a pro dům s pečovatelskou službou prostřednictvím zaměstnance obce (který může být současně členem komise) při výběru vhodného žadatele do uvolněného bytu v domě.



Obrázek 11: Úloha DSS při rozhodovacím procesu v DsPS Praha – Zbraslav

Charakteristika vytvářeného DSS pro DsPS Praha – Zbraslav je následující: z hlediska faktoru času se jedná o rozhodování statické, jelikož je rozhodování jednostupňové, řešíme uzavřený problém a rozhodování je konkrétní. Z hlediska typu rozhodovacích situací se pak jedná vícekritériální rozhodování za jistoty, neboť existuje vícero kritérií a přitom máme kompletní informace o všech možných alternativách. Více o aplikaci pro podporu rozhodování dále.

4.2 DOPORUČENÉ KROKY

Při popisu stávajících procesů a v průběhu sběru informací pro mou diplomovou práci vystaly tyto nesrovnalosti a nezodpovězené otázky:

- Jak se liší Výběrová komise pro dům s pečovatelskou službou a Komise sociální, zdravotní a pro DsPS?
- Kdo deleguje Komisi sociální, zdravotní a pro DsPS?
- Kdo vybíral uchazeče?
- Kdo vytvářel aktualizovaná pravidla?

Považuji za důležité vyvstalé otázky blíže vysvětlit a nabídnout řešení komisi, neboť by mohly ovlivnit optimalizaci některých procesů v DsPS, které souvisí s výběrem a příjmem nových žadatelů.

Prvním problémem, se kterým jsem se setkala, byla tedy otázka komise. Při zřizování Domu s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi bylo stanoveno, že budoucího nájemce bude z žadatelů vybírat speciální Výběrová komise pro dům s pečovatelskou službou (označována také jen jako Komise pro dům s pečovatelskou službou). Žádná takováto komise ovšem v uvedeném DsPS nepůsobí. Jedinou komisí, se kterou se v souvislosti s DsPS v Praze – Zbraslavi setkáváme, je Komise zdravotní, sociální a pro DsPS. Již z názvu je tak patrné, že pole působnosti této komise je mnohem širší, nezabývá se pouze problematikou domu s pečovatelskou službou. Tato skutečnost může mít například vliv na stále oddalované projednání a schválení nových pravidel. Původní návrh proto považuji za inspirativní. Není však přímo nutné volit novou Komisi pro DsPS. Řešením by mohlo být:

- specifikace kompetencí vybraných členů stávající Komise sociální, zdravotní a pro dům s pečovatelskou službou. Tito členové by tak získali prostor věnovat se plně problematice DsPS Praha – Zbraslav. Své postřehy a návrhy řešení by poté projednávali se všemi členy komise.
- stanovení speciálních schůzí Komise sociální, zdravotní a pro DsPS, na kterých by se projednávaly pouze otázky související s domem s pečovatelskou službou.

Odpovědným orgánem komise je pak Rada městské části Praha – Zbraslav. Je tedy zřejmé, že na sestavu Komise sociální, zdravotní a pro DsPS mají velký vliv volby, respektive vítěz voleb. Jelikož je

Rozhodovací proces ve vztahu k DsPS Praha – Zbraslav

současně komise poradním orgánem rady, navrhuji, aby se na jejím schválení podílelo také zastupitelstvo. Toto opatření by mohlo umožnit obsadit nějaká místa v komisi i zástupci z řad opozice, nejen z řad vítězů voleb. Dále by bylo vhodné ustanovit obecné parametry, na jejichž základě by byla komise volena.

- delegace členů komise. Členy komise by měla jmenovat Rada městské části Praha – Zbraslav. Delegovat člena by dle mého názoru měli mít možnost i zaměstnanci DsPS nebo veřejnost. Jejich názor by mohl přinést nový pohled na věc a obohacení, neboť není zatížen výsledkem voleb.
- vybírat členy z navržených kandidátů by pak dále mohlo zůstat v kompetencích Rady městské části Praha – Zbraslav.
- samotné složení komise by mělo splňovat předem stanovené požadavky (například procentuální složení, viz dále)
- usnášénischnost komise. Soudím, že komise by měla být schopná činit rozhodnutí v případě, je-li přítomno alespoň 70 % členů.

Domnívám se, že převážnou část komise při každém jejím zasedání a usnesení by měli tvořit informovaní odborníci z této oblasti. V komisi by jistě měli zasedat pracovníci DsPS Praha – Zbraslav, kteří by měli být nejvíce informováni o každém jednotlivém bodu, řešeném na zasedání. S tímto požadavkem úzce souvisí zastoupení určitého vyššího procenta pracovníků pečovatelské služby, působící v DsPS Praha – Zbraslav, v komisi. Doporučuji – především z finančního hlediska – účast nějakého člena Rady MČ Praha – Zbraslav. Část představitelů komise by dále měli tvořit zástupci sociálně zdravotní komise městské části. V původním návrhu (který lze nalézt na starých stránkách městské části Praha – Zbraslav) figuruje dále lékař. Dle mého názoru je tato idea nerealizovatelná, neboť by bylo nutné řešit spoustu otázek, které by při působení lékaře v komisi vyvstaly. Zvláště mám na mysli financování lékaře či samotnou funkci lékaře v komisi (neboť žadatelé mají své praktické lékaře, kteří mohou lépe posoudit vhodnost umístění žadatele do DsPS). Uplatnění lékaře tak spatřuji snad pouze v okamžiku, kdy by se komise rozhodla pro nové posouzení zdravotní způsobilosti žadatele, například při jeho několikaletém setrvání v seznamu žadatelů. S touto variantou však komise nepočítá, nedomnívám se proto, že je zapojení lékaře do komise nezbytné. Dále by se měl regulovat podíl veřejnosti na rozhodnutí komise. Domnívám se, že veřejnost by měla tvořit maximálně 20 % hlasů na každém usnesení komise. V případě nižšího počtu členů komise (kdy by zástupci veřejnosti představovali vyšší podíl komise) by se pak zástupci veřejnosti měli zdržet hlasování.

V souvislosti s dříve zmiňovanými spornými body jsem dále vypracovala řešení, které považuji za vhodné. Poměrně častou problematikou je odmítnutí bytu žadatelem, kterému byl nabídnut. Toto odmítnutí mnohdy nebývá podloženo opodstatněným důvodem, žadatelé nejsou skutečnými zájemci o umístění v bytu v domě s pečovatelskou službou, žádost podávají „pro jistotu“ nebo s bytem počítají výhledově za několik let. Jelikož tito žadatelé nemají o umístění skutečný zájem, zastávám názor, že by měli být umístěni na konec pořadníku. Je otázkou, jak tento krok vyřešit z hlediska bodového hodnocení. Usuzuji, že bodové hodnocení by mělo být v tomto případě o jeden bod nižší, než je aktuální počet bodů posledního žadatele v seznamu žadatelů (za předpokladu, že jsou žadatelé řazeni na základě počtu bodů). V případě, že žadatel opakovaně odmítne nabízený byt, doporučuji jej ze seznamu žadatelů zcela vyřadit.

Další důvody pro vyřazení žadatelů ze seznamu:

- při místním šetření, lékařském vyšetření nebo v průběhu setrvání žadatele v seznamu byla zjištěna zásadní změna (po sociální nebo zdravotní stránce), díky níž žadatel již nespĺňuje podmínky pro umístění do DsPS.

- žadatel uvedl nepravdivé údaje v dotazníku, které ho zvýhodňují
- žadatel opakovaně (potřetí) odmítne nabídku bytu v DsPS bez opodstatněného důvodu

Na vyřazení žadatele se musí shodnout komise při zasedání.

Jak jsem již zmiňovala, pokud je vyčerpán aktuální seznam žadatelů o byt pro dvě osoby, bude se žadatel vybírat z aktuálního seznamu o byt pro jednu osobu. Problémem, který v tomto případě nastane, je výše nájmu. Ztotožňuji se s názorem, že by měl žadatel podepsat souhlas se zvýšením nájemného. Určitou kompenzaci bych pak spatřovala v jeho umístění do bytu pro jednu osobu ihned po uvolnění místa v jednom z těchto bytů. Tato problematika není však jedinou, která v souvislosti s vedením oddělených pořadníků vyvstává. Velký problém představují bezbariérové byty. Záznamy o těchto bytech vypovídají o vedení třetího odděleného pořadníku. Ve skutečnosti takový pořadník nelze nikde nalézt. V nedávné době se o obsazení bezbariérového bytu rozhodovalo a nový nájemce je navržen, ale zasedání komise (kde by měl být navržený žadatel oficiálně schválen) teprve proběhne.

Jelikož je v současnosti také stále nedořešená otázka maximální doby, po kterou může být uzavřena nájemní smlouva, zajímala jsem se též o tuto problematiku. Ač je uzavření smlouvy na dobu neurčitou méně zatěžující pro nájemce i pronajímatele, nepovažuji je za výhodné. Jelikož vypovězení takové smlouvy je pro obě strany komplikovanější, nijak neřeší problematiku rychlého ukončení nájemní smlouvy v době, kdy sociální pacient přestane splňovat podmínky pro umístění do DsPS. V porovnání s tímto problémem považuji přetrvávání formalit, kterými se podepisování nové smlouvy stává, za irrelevantní. S tímto tvrzením se ztotožňují též pracovníce pečovatelské služby v DsPS v Praze – Zbraslavi. Nezaznamenaly nájemce, u kterého by podepsání nové smlouvy představovalo problém.

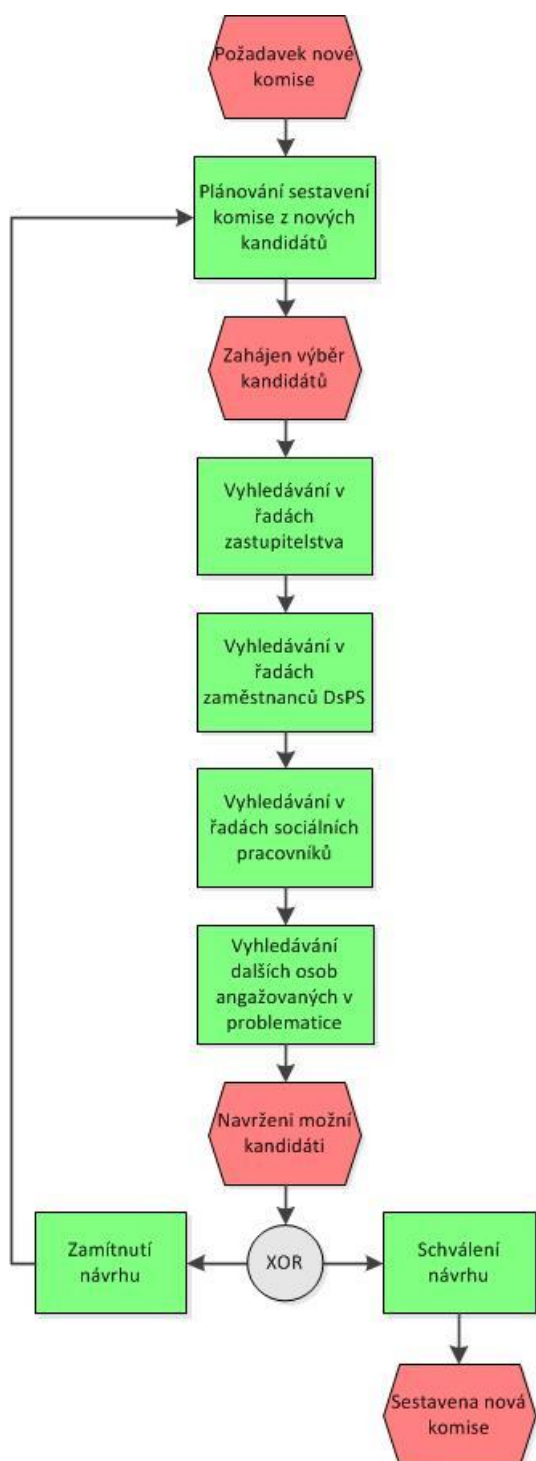
4.2.1 Návrh modifikace procesů v DsPS

O vlastnostech, kterými by se měl v ideálním případě proces přijímání nových žadatelů vyznačovat, už bylo napsáno dost. Obsahem této podkapitoly proto nebude vysvětlování požadovaných vlastností procesu, ale snaha o jejich dosažení. Postup nebo návod, jak by bylo možné dosáhnout například větší objektivity při výběru nájemce nebo transparentnosti procesu, je znázorněn na následujících blokových diagramech (obrázky 12 a 13). Po analýze stávajících procesů a s nimi související problematiky byl vytvořen modifikovaný proces tak, aby se co nejvíce blížil procesu s ideálními vlastnostmi. Při popisu takového postupu bylo využito EPC diagramů (v programu MS Visio), které sloužily k zpřehlednění a ujasnění komplikovaných procesů. Metoda EPC, Event-driven Process Chain, je založena na řetězení událostí a aktivit směřujících k určitému cíli. EPC metoda je považována za metodu vhodnou pro modelování procesů.

Při popisu procesu využívá metoda EPC tři základních elementů: aktivity, události a logické spojky. Aktivity představují základní stavební blok metody. V diagramu bývají zobrazeny jako obdélníky se zelenou výplní a zakulacenými rohy. V rámci aktivit je popsáno, čeho má být při procesu dosaženo. Událostmi jsou označeny situace před aktivitou i za ní, rozumíme jimi tedy vstup nebo výstup aktivity. V diagramu bývají zastoupeny nepravidelným šestiúhelníkem s červenou výplní. Logické spojky události a aktivity propojují. Jsou trojího typu, \wedge (AND, a současně), \vee (OR, nebo) a XOR (exclusive OR, vzájemně se vylučující nebo). Mohou sloužit k rozdělení nebo spojení a synchronizaci toku činností. Logickými spojkami tak lze popsat řídicí tok procesu. V rámci zde uvedených EPC diagramů je nutné zmínit jednu z rozšiřujících jednotek, organizační jednotku. Organizační jednotka nese zodpovědnost za aktivitu. Mívají podobu žlutě vyplněné elipsy. Za pomoci EPC diagramů byly proto popsány příslušné úpravy, jejichž cílem je modifikace stávajících procesů ve smyslu především vyšší objektivity a transparentnosti.

Rozhodovací proces ve vztahu k DsPS Praha – Zbraslav

Aby bylo dosaženo nestranného a transparentního rozhodovacího procesu jako celku, je zřejmé, že o tyto dvě vlastnosti musí být usilováno v průběhu celého procesu. V ideálním případě by měl být



za těchto podmínek vybírán také rozhodovatel. Rozhodovatelem je zde Komise sociální, zdravotní a pro DsPS (není brán v úvahu původní návrh speciální Výběrové komise pro DsPS). Jak bylo zmíněno, výběr a schvalování kandidátů do komise nepředstavuje přehledný a jasně stanovený proces, proto je práce zaměřena na vypracování zmiňovaného EPC, který vymezuje proces volby nové komise tak, aby bylo dosaženo objektivitu při výběru kandidátů. Zachování navrženého procesu a dokládání jednotlivých kroků by mělo zajišťovat transparentnost. Obrázek 12 tedy představuje proces tvorby nové Komise sociální, zdravotní a pro DsPS. Impulzem pro tvorbu nové komise může být například nové volební období, kdy je občany voleno nové Zastupitelstvo městské části Praha – Zbraslav (z něj nová Rada MČ Praha – Zbraslav) vyžadující změnu komise. Následkem tohoto požadavku je zahájeno sestavování komise. Vyhledávání vhodných kandidátů na místa členů komise by mohlo začít v řadách zastupitelstva, neboť je vhodné, aby se zastupitelé zasedání komise účastnili (např. z finančních důvodů). Skladba komise se ovšem nemůže omezit pouze na výběr ze zastupitelů. Vyhledávání vhodných kandidátů by proto mělo dále pokračovat v řadách zaměstnanců Domu s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi, neboť je předpoklad, že tyto jsou s problematikou s domem související nejlépe obeznámeni. Z hlediska profesního zaměření je pak důležité zahrnout mezi členy komise sociálního pracovníka. Sociální pracovník představuje pro komisi velký přínos v souvislosti s místním šetřením, které u žadatelů provádí. Pokud je sociální pracovník členem komise, může poznatky zjištěné v rámci šetření jednoduše sdělit při zasedání komise. Vyhledávání mezi dalšími jedinci, kteří se v dané problematice angažují, může znamenat přínos v souvislosti s jiným pohledem na věc.

Delegovat členy by ovšem nemělo představovat privilegium Rady MČ Praha – Zbraslav, mělo by být umožněno i veřejnosti. Po vyhledání dostatečného počtu vhodných kandidátů by mělo proběhnout zasedání Rady MČ Praha – Zbraslav, na kterém se bude o navržených členech jednat. Schvalování členů komise se jeví vhodné ponechat v kompetencích rady. V případě, že bude odhlasován dostatečný počet kandidátů (navržený počet je stanoven alespoň na deset členů), bude nová Komise sociální, zdravotní a pro DsPS vytvořena. Je zřejmé, že uvažování

kandidáti by měli být od svého navržení o stavu a průběhu procesu informováni a se svým působením v komisi by se měli ztotožňovat.

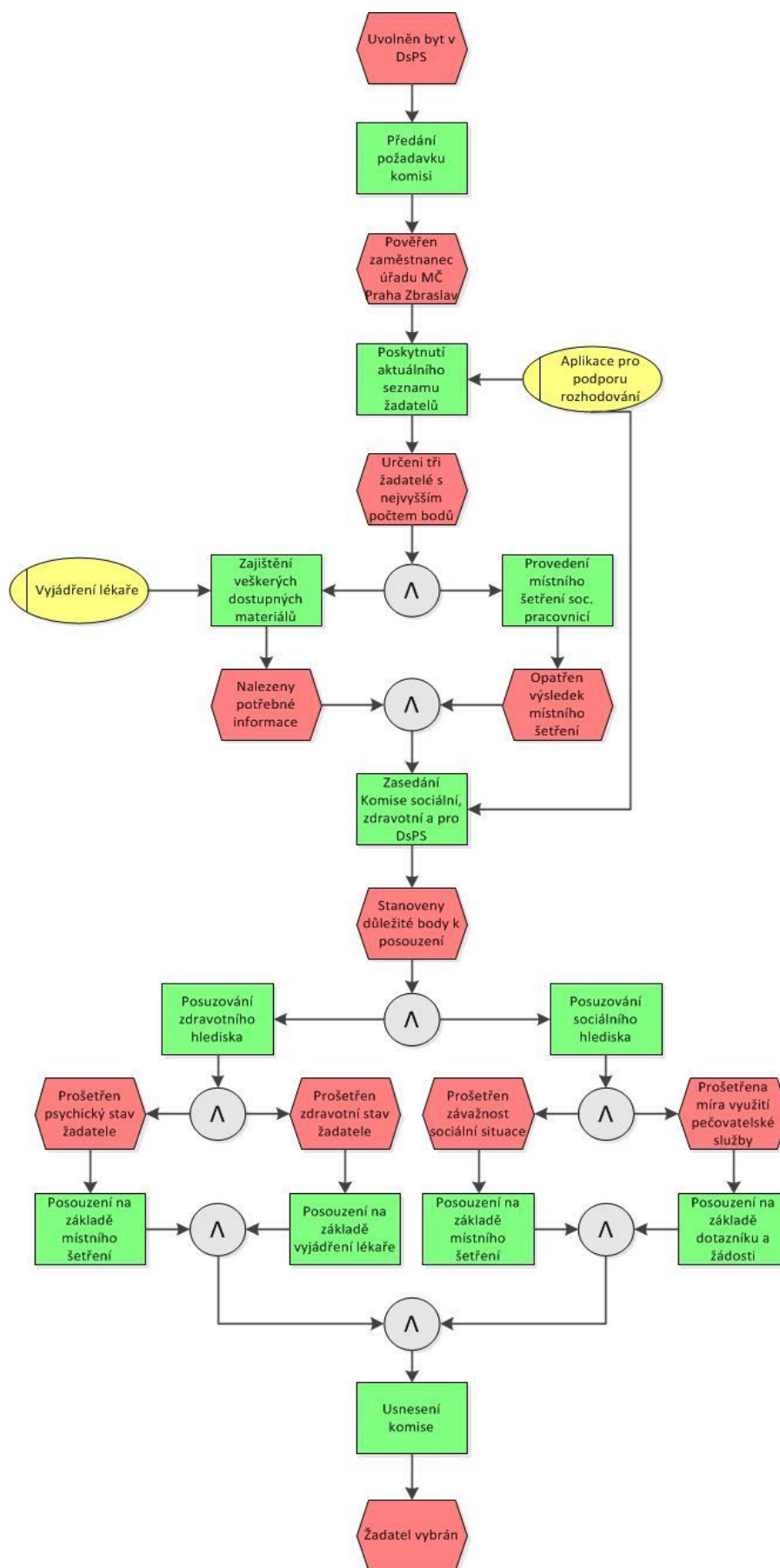
Na základě takto stanovené komise je možné přistoupit k popisu modifikovaného procesu výběru nového nájemce z řad žadatelů.

Diagram pro výběr nového nájemce do uvolněného bytu představuje postup, kterým by mělo být dosaženo požadovaných úprav v rámci rozhodovacího procesu o distribuci uvolněných bytů. Tyto úpravy by měly vést k obsazování bytů těmi žadateli, u kterých byla zjištěná skutečná potřeba umístění v DsPS a zároveň splňují podmínky zřizovatele DsPS. Konkrétní úpravy budou rozvedeny v popisu diagramu.

Dojde-li k uvolnění bytu v Domě s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi, budou pracovníci domu kontaktovat Komisi sociální, zdravotní a pro DsPS za účelem včasného obsazení bytu novým nájemcem. Na rychlost celého procesu je vyvíjen tlak zvláště ze strany zřizovatele a to z finančních důvodů. Komise se obrátí na kompetentního zaměstnance ÚMČ Praha – Zbraslav, který má k dispozici vytvořenou aplikaci se systémem pro podporu rozhodování. Zaměstnanec po vstupu do pořadníku (viz dále) snadno nalezne tři žadatele s nejvyšším počtem bodů. Data těchto žadatelů poskytne komisi, která je předá pověřené sociální pracovníci. Sociální pracovníce si se žadateli sjedná termín provedení místního šetření. V rámci místního šetření se bude sociální pracovníce snažit ověřit informace, které žadatelé udali v dotazníku a v žádosti. Za mnohé z těchto informací získává žadatel body, proto je nutné, aby byly uvedené informace pravdivé a žadatel nebyl zvýhodněn neprávem. Jsou-li informace klamné, může být žadatel vyřazen z pořadníku. Následně bude svoláno zasedání komise. Komisi budou poskytnuty veškeré dostupné informace o třech žadatelích s nejvyšším počtem bodů: tedy místní šetření, vyjádření lékaře o zdravotní způsobilosti žadatele k pobytu v DsPS a žádost spolu se všemi souvisejícími dokumenty. Dokumenty může komise od zaměstnance ÚMČ získat v původní papírové formě, může ale také využít dat v aplikaci. Aplikace shromažďuje data na jednom místě a umožňuje přehlednou orientaci v nich. Stiskem tlačítka má zaměstnanec ÚMČ Praha – Zbraslav možnost zjistit záznam o vyjádření lékaře, počet odmítnutí a jejich odůvodnění a jiné informace, které mají na přijetí do DsPS vliv. Za předpokladu, že budou veškeré potřebné informace o všech třech žadatelích známy a poskytnuty komisi, bude svoláno zasedání komise. Jelikož se jedná o komisi, jejíž pole působnosti je poměrně široké, bylo by vhodné, aby byl potřebný (ideálně předem určený) čas věnován pouze problematice domu s pečovatelskou službou. Zasedání komise není příliš častou záležitostí, je tedy na zodpovědnosti každého člena, vyhradit si určený večer pro zasedání. Na zasedání komise zvaží vhodnost umístění každého ze žadatelů a na základě získaných informací vybere toho nejvhodnějšího kandidáta. Pro nezpochybnitelnost rozhodnutí by bylo vhodné stanovit minimální počet členů, kdy je ještě komise usnášeníschopná. Optimální se jeví alespoň 70 % členů. Jakmile komise vybere žadatele, předá návrh nového nájemce radě, která jej bude schvalovat. O průběhu celého procesu by měla komise tři aktuální kandidáty informovat a měla by znát jejich postoj k momentálnímu umístění do domu. V případě, že by některý z navrhovaných žadatelů neprojevil souhlas k nastěhování, bude do výběru zahrnut čtvrtý žadatel s nejvyšším počtem bodů. Záznam o odmítnutí bude zadán do aplikace a žadateli se odečte příslušný počet bodů (16 bodů). V případě opakovaného odmítnutí se jeví vhodné žadatele ze seznamu vyřadit. Je-li vybraný žadatel se situací srozuměn a projeví zájem o brzké umístění v domě, bude s ním sepsána smlouva. Přijatý žadatel bude z pořadníku v aplikaci vyřazen.

Diagramy představují nadřazený systém pro podporu rozhodování nad samotnou aplikací. Neboť tato by nemohla plnit funkci, ke které byla vytvořena (nestranná a doložitelná distribuce uvolněných bytů v DsPS), pokud by nebyly splněny podmínky zajišťující správný přístup k celému procesu.

Rozhodovací proces ve vztahu k DsPS Praha – Zbraslav



Obrázek 13: Zjednodušený EPC diagram objektivizovaného přidělování uvolněného bytu žadatelům

5 APLIKACE PRO OBJEKTIVIZOVANÉ UDĚLOVÁNÍ BYTŮ v DsPS

Praktická část této diplomové práce byla věnována vlastní tvorbě systému pro podporu rozhodování při přijímání nového žadatele do Domu s pečovatelskou službou Praha – Zbraslav. Aby bylo možno takový systém vytvořit, bylo nutné dobře zmapovat celý rozhodovací proces a pravidla přijímání žadatelů ve zmíněném DsPS. Jelikož jsou v současnosti pravidla ve fázi aktualizace a proces zatím nespěje k požadovanému výsledku, kterým je novelizace přijímání žadatelů na uvolněná místa v bytech DsPS, bylo využito pravidel původních. Jediným doplňkem, kterým se aplikovaná pravidla odlišují od pravidel původních, tak byl výběr nového nájemce ze tří žadatelů s nejvyšším počtem bodů. Pravidla byla již dostatečně rozebrána dříve, proto nepovažuji za důležité se o nich dále detailně zmiňovat.

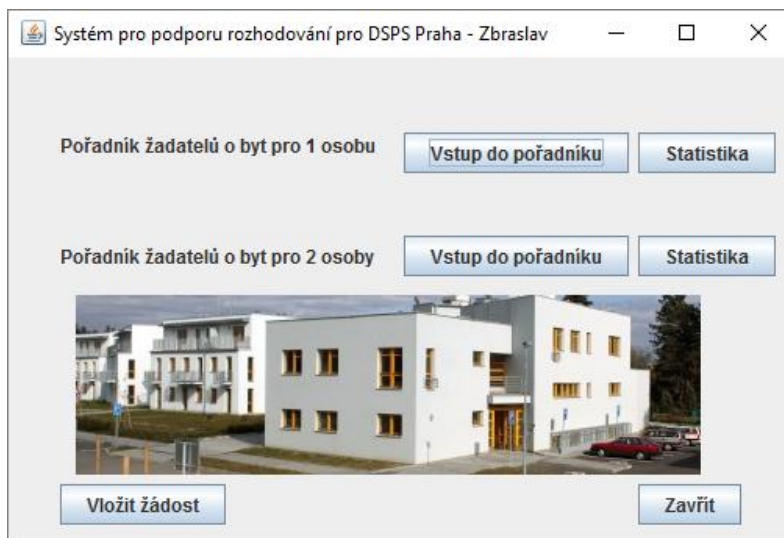
Aplikace je vytvořená tak, aby poskytovala podporu pracovníku ÚMČ Praha – Zbraslav. Umožňuje ukládání informací o žadatelích a potřebné operace s daty žadatelů. Aplikace dále poskytuje podporu Komisi sociální, zdravotní a pro DsPS prostřednictvím zmiňovaného pracovníka, který výstup aplikace předá kompetentní osobě. Komise nemá přístup k aplikaci přímo, neboť zřizovatelem Domu s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi je obec, na jejíž úřad jsou také podávány žádosti o umístění do DsPS.

K vytvoření aplikace bylo použito integrované vývojové prostředí NetBeans IDE, strukturovaný dotazovací jazyk SQL a databázový server MySQL. Pro potřeby aplikace byla vytvořena databáze žadatelů o byt v DsPS. V současnosti obsahuje databáze zkušební sociální pacienty, neboť nemám oprávnění k přístupu ke konkrétním datům žadatelů. Do databáze je však možné prostřednictvím vytvořené aplikace jednoduše přidávat nové žadatele, zobrazovat, doplňovat, aktualizovat a upravovat uložená data. V databázi budou uloženi žadatelé, ucházející se o přidělení bytu v DsPS. Spolu s databází byla dále v prostředí NetBeans IDE vytvořena grafická stránka aplikace v podobě jednotlivých oken. Grafika a databáze byly následně propojeny a byl vytvořen skórovací systém.

Informace o žadatelích se vyplňují dvěma způsoby. Prvním z nich je forma otevřeného dotazníku, která má pouze informativní charakter a poskytuje o žadateli základní informace a osobní údaje. Druhý způsob vyplňování informací má podobu uzavřených otázek, tedy výběr z nabídky přesně definovaných variant odpovědí. Tento typ otázek má pro rozhodovatele větší význam, protože umožňuje vyselektovat méně vhodné žadatele. Uživatel aplikace nemá oprávnění k odebrání žadatele z důvodu možné chyby odstranění nevhodného žadatele. Vyřazení žadatele ze seznamu je řešeno zrušením bodového hodnocení. Nový nájemce má být ze žadatelů vybrán podle stanovených kritérií, které vychází z pravidel pro přijímání žadatelů. Kritéria hodnocení a bodové hodnocení jednotlivých variant odpovědí jsou k dispozici na webových stránkách MČ Praha – Zbraslav [10]. Aplikace využívá automatického skórovacího systému vytvořeného právě na základě bodového hodnocení, kterého je užito při hodnocení dotazníku žadatele o byt v DsPS Praha – Zbraslav. Přesná podoba tohoto bodového hodnocení je uvedena v příloze B. Algoritmus porovnává vybranou odpověď z nabídky a přiřazuje za ni odpovídající počet bodů. Na základě počtu získaných bodů pak řadí žadatele do pořadníků. Rozlišuje dva typy pořadníků: pořadník o byt pro jednu osobu a pořadník o byt pro osoby dvě. Žadatelé, kteří v dotazníku vyjádří zájem o byt bezbariérový, jsou zařazeni mezi žadatele o byt pro jednu osobu. Speciální pořadník nebyl vytvořen vzhledem ke skutečnosti, že ani obec takový pořadník nevede. Tento stav lze vysvětlit velmi nízkým počtem zájemců o bezbariérový byt. Pro snazší orientaci v pořadníku jsou však žadatelů o bezbariérový byt barevně odlišeni (červeně).

5.1 UŽIVATELSKÉ ROZHRAŇÍ

Již bylo dříve zmíněno, uživatelské prostředí (GUI – Graphical User Interface) může ovlivnit uplatnění aplikace. Z tohoto důvodu bylo cílem vytvoření příjemného uživatelského rozhraní se snadnou manipulací, ve kterém se bude uživatel snadno orientovat. GUI se proto sestává z oken obsahujících tlačítka, jejichž stiskem se spustí činnost, která je zkratkovitě popsána v názvu tlačítka.



Obrázek 14: Úvodní obrazovka aplikace

Aplikace se spustí po dvojném poklepu na ikonu aplikace. První okno představuje úvodní obrazovku, ze které lze vstoupit do pořadníku pro jednu osobu, do pořadníku pro dvě osoby, do statistik, které se k pořadníkům vztahují. Úvodní obrazovka dále umožňuje vložit novou žádost a uzavřít okno tlačítkem „Zavřít“. Toto tlačítko se v mírných obměnách vyskytuje ve všech následujících oknech. První okno se typem liší od ostatních, jedná se o JFrame Form. Následující okna jsou ve formátu JDialog, aby byl znemožněn návrat do předchozího okna bez uzavření okna aktuálního. Tento způsob deaktivuje předchozí okno a tím zabraňuje otevřít více stejných oken zároveň.

Obrázek 15: Okno pro vkládání žádosti

Stiskem tlačítka „Vložit žádost“ se otevře nové okno, kde lze vyplnit údaje o novém žadateli. V tomto okně jsou použity „kartičky se záložkami“, mezi kterými je možné v rámci jednoho okna listovat (třída

jTabbedPane). V tomto okně je vyžadováno vyplnění základních osobních údajů (bez jejich vyplnění nelze žádost uložit) a je umožněno zadat doplňující informace (ohledně bydlení, fyzické zdatnosti, aj). Mimo informací o žadateli je možné vkládat informace o nejbližších příbuzných a osobách, se kterými žadatel sdílí společnou domácnost. Zde se také volí typ bytu, o který žadatel usiluje, a na základě vybraného pole jsou žadatelé rozřazeni do zmíněných dvou typů pořadníků.

Příjmení	Jméno	ID žadatele	Body
Randušková	Irena	17	130
Vebrová	Květuše	9	128
Dufková	Marta	8	120
Peřinová	Božena	15	115
Daňková	Alena	12	100
Rosová	Jitka	14	100
Lněničková	Stanislava	13	95
Novotná	Dagmar	6	67
Dobrovolná	Marie	2	0
Pašková	Miroslava	3	0
Pallanová	Jaroslava	11	0

Obrázek 16: Pořadník žadatelů o byt pro jednu osobu a bezbariérový (červeně)

Po zavření předchozího okna (ať již uložením žádosti nebo jejím zrušením) je první okno opět aktivní. Stiskem tlačítka „**Vstup do pořadníku**“ je možné nahlížet do pořadníku zvoleného typu, vracet se k uloženým žadatelům, doplňovat jednotlivé žádosti o vyjádření lékaře a místní šetření, veškerá uložená data upravovat nebo exportovat.

Statistika	Value
Žadosti celkem v pořadí:	2
Přijatých žadatelů za poslední rok:	0
Průměrná čekací doba:	1256 dní
Průměrný počet bodů na žádost:	112
Poměr žadatelů z Prahy Zbraslav	100 %

Obrázek 17: Statistika

Okno obsahující statistiky o zvoleném typu pořadníku umožňuje prohlédnutí průměrné čekací doby, průměrného bodového zisku, procentuálního podílu žadatelů z Prahy – Zbraslavi, počet čekatelů v pořadníku nebo počet žadatelů přijatých za poslední rok. Okno je otevřeno po stisku tlačítka „**Statistika**“. Opět je umožněn export dat, což může znamenat zajímavý přínos pro žadatele.

5.2 PRÁCE S APLIKACÍ

Práce s aplikací je velmi jednoduchá, zakládá se na ovládání pomocí tlačítek. Po stisku tlačítka je proveden úkon, který odpovídá názvu tlačítka. Pokud není možné úkon po stisku tlačítka z různých důvodů provést, je uživatel na tuto situaci upozorněn díky vyskakovacímu oknu, které obsahuje předpokládaná odůvodnění.

Hlavní úkony, které lze provádět:

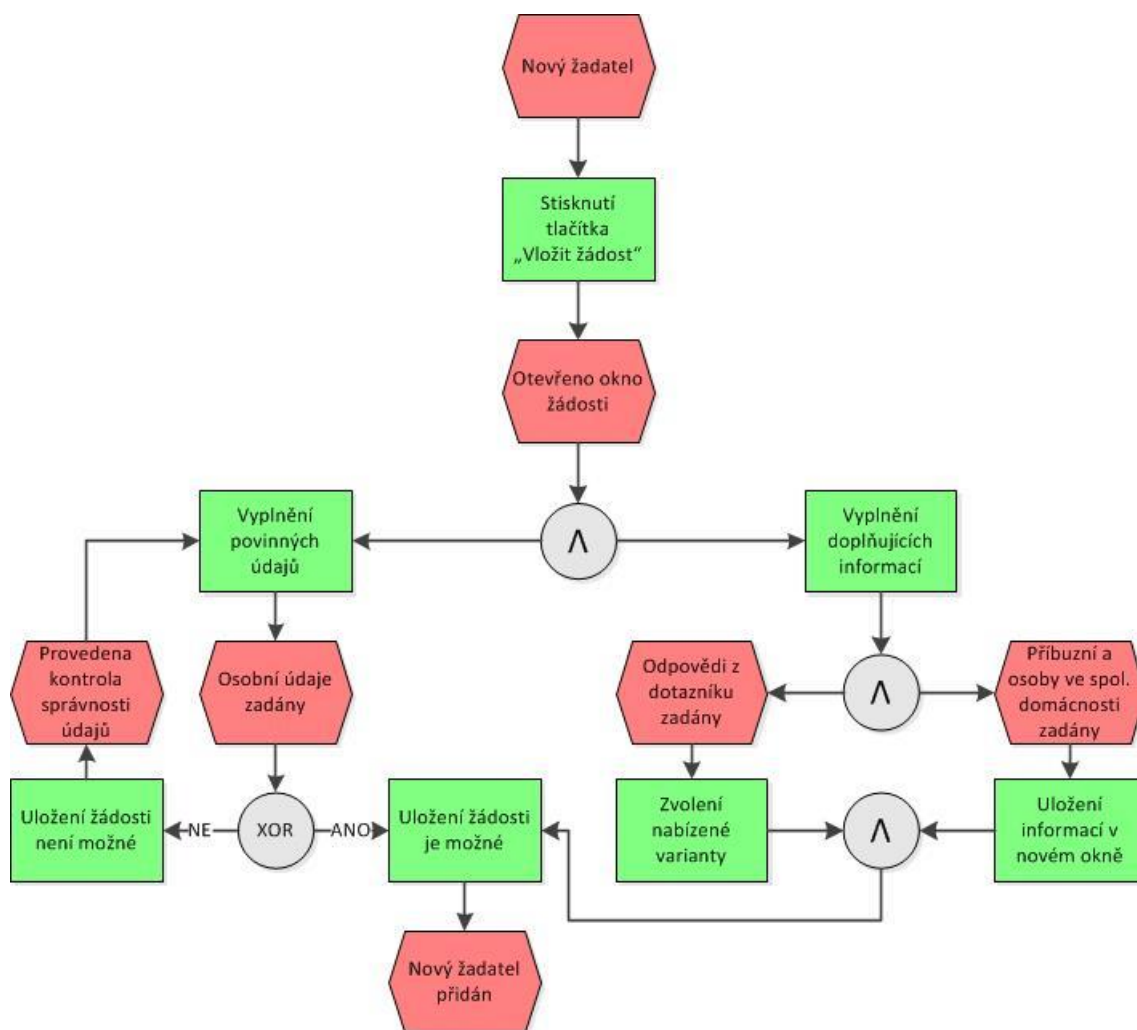
- vložení žádosti (údaje o žadateli i jeho příbuzenstvu)
- vstup do pořadníku
 - úprava údajů
 - doplnění žádosti o vyjádření lékaře
 - přidání záznamu o místním šetření
 - záznam odmítnutí bytu žadatelem
 - záznam o vyřazení žadatele z pořadníku
 - přijetí žadatele
 - export
- vstup do statistických údajů o pořadníku
 - export

Následující popis konkrétních činností, které je možné v aplikaci provádět, je založen na předpokladu již spuštěné aplikace. Veškeré kroky tedy vychází z úvodní obrazovky.

5.2.1 Vložení žádosti

Uživatel zvolí tlačítko „Vložit žádost“ chce-li zadat nového žadatele. Otevřené okno obsahuje několik kartiček, mezi kterými uživatel přepíná a postupně vyplňuje údaje. Setkává se zde s několika typy polí, které souvisejí s povahou otázky (otevřené, uzavřené). Otevřené otázky mají volná textová pole. Očekávaný text se zobrazuje černou barvou, nevhodné znaky pak červeně. V případě uzavřených otázek je nutné vybrat vyhovující variantu z nabídky.

První z kartiček umožňuje vyplnit osobní údaje o žadateli: příjmení, jméno, rodné číslo, trvalé bydliště (ulice, číslo popisné, město, PSČ), telefonní číslo a rodinný stav. Pokud nejsou osobní údaje vyplněny, není možné žádost vložit (tlačítko pro ukládání žádosti je neaktivní). Druhá kartička se týká současného bydlení žadatele a jeho představ o bydlení budoucím (typ bytu, o který se žadatel zajímá, navrácení současného obecního bytu do vlastnictví obce apod.). Další kartička vychází z osobního dotazníku zjišťujícího zdravotní a fyzický stav žadatele (komunikace, pohyblivost, dovednosti). Čtvrtá kartička je poslední záložkou o žadateli. Je možné v ní uvést doplňující informace (záliby a zájmy žadatele) a jiné poznámky. Následující dvě kartičky se již netýkají žadatele přímo, ale rodinných příslušníků a osob blízkých. První z nich se zaměřuje na osoby, se kterými žije žadatel ve společné domácnosti. Osoby lze do tabulky (vytvořené za tímto účelem) vkládat pomocí tlačítka „Přidat“. Po stisku tohoto tlačítka se otevře nové okno, ve kterém je možné zadat příjmení, jméno, rodinný stav, příbuzenský poměr, počet dětí a telefonní číslo jedince, se kterým žadatel sdílí domácnost. Údaje o něm jsou do tabulky vloženy stiskem tlačítka „Vložit“. Je možné vložit více osob. Po stisku řádku s údaji o některé osobě v tabulce jsou aktivována také tlačítka „Upravit“ a „Odstranit“, kterými lze údaje upravit znovuspuštěním okna o osobě ve společné domácnosti, které obsahuje již dříve vyplněné údaje, nebo celý záznam odstranit. Obdobně vypadá poslední kartička.



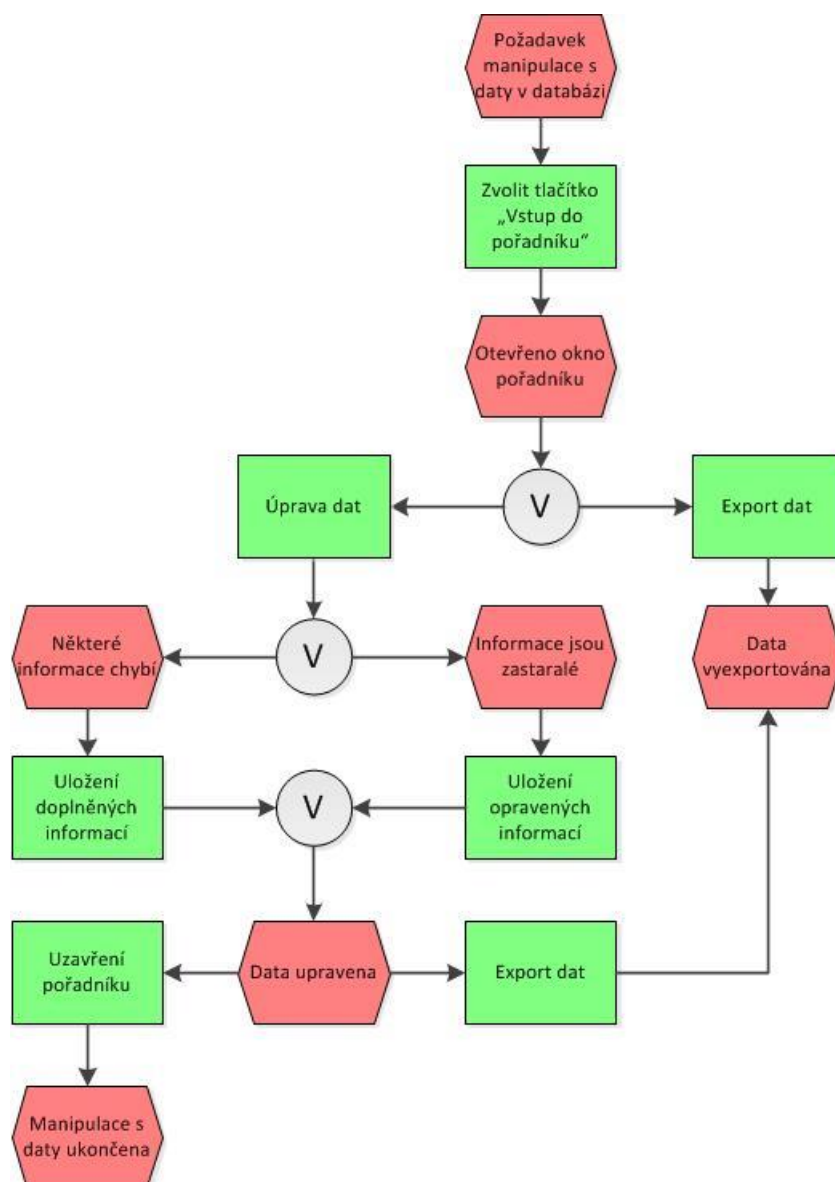
Obrázek 18: Zjednodušený EPC diagram vkládání nové žádosti

Poslední kartička je vytvořena k záznamu informací o nejbližších příbuzných žadatele. Pod tlačítkem „Přidat“ se opět nachází nové okno, kam je možné vyplnit příjmení, jméno, příbuzenský poměr, trvalé bydliště a telefonní číslo osoby blízké. Uložení informací, jejich úprava nebo odebrání je řešena stejně jako v případě osob ve společné domácnosti.

Po vyplnění potřebných údajů a doplnění data podání žádosti je možné uložit zaznamenané informace do databáze. K tomuto úkonu slouží tlačítko „Uložit žádost“. Při stisku tlačítka „Zpět“ dojde ke smazání vyplněných údajů a k návratu na úvodní obrazovku.

5.2.2 Vstup do pořadníku

Uživatel použije tlačítko „Vstup do pořadníku“, jestliže má zájem prohlédnout si, upravit, doplnit či exportovat údaje o žadatelích. Jak již bylo zmíněno, takováto tlačítka se stejným názvem jsou dvě, každé z nich však zprostředkovává vstup do jiného pořadníku dle nápisu před ním uvedeným. Uživatel zvolí tlačítko příslušící k pořadníku žadatelů o byt pro jednu osobu, pokud si přeje manipulovat s daty žadatele o byt pro jednu osobu nebo o bezbariérový byt. V případě, že zvolí druhé tlačítko, které náleží k pořadníku o byt pro dvě osoby, získá přístup k datům žadatelů usilujících o byt pro dvě osoby. Protože se však okno pořadníku žadatelů o byt pro jednu osobu nijak neliší od okna pořadníku žadatelů o byt pro dvě osoby, budou popsány společně.



Obrázek 19: Zjednodušený EPC diagram manipulace s daty v pořadníku

Po stisknutí tlačítka „Vstup do pořadníku“ se uživateli otevře nové okno, ve kterém bude tabulka se jmény a příjmeními žadatelů, jejich ID a aktuálními počty bodů. Body žadatel získává za vybranou variantu v případě uzavřených odpovědí a za dobu, po kterou je v pořadníku. Za uzavřené otázky jsou body přidělovány na základě přesně definované hodnoty jednotlivých variant odpovědí. Čekací doba je stanovována vždy při spuštění aplikace a body za dobu v pořadníku jsou vždy aktualizovány.

Po označení konkrétního žadatele má uživatel možnost jeho žádost upravit nebo může přidat nové informace v podobě záznamu o odmítnutí nabízeného bytu, vyjádření lékaře o zdravotní způsobilosti k umístění žadatele v DsPS, místním šetření v místě bydliště žadatele sociálním pracovníkem a vyřazení žadatele ze seznamu. Stisknutím tlačítka „Upravit“ se uživatel vrací do vyplněné žádosti žadatele, kde může aktualizovat informace či opravit chyby o žadateli nebo osobách blízkých. Místo tlačítka vložit se v okně nachází tlačítko „Upravit žádost“, kterým jsou nová data doplněna a přepsána v databázi. V případě, že žadatel odmítne nabízený byt, je možné vytvořit o odmítnutí záznam stiskem tlačítka „Odmítnutí“. Tehdy se otevře nové okno s tabulkou, která bude (v případě zaznamenaných odmítnutí) obsahovat datum odmítnutí a jméno pracovníka, který jej uvedl. Záznamů o odmítnutí může být

libovolné množství. Chce-li uživatel přidat nový záznam o odmítnutí, stiskne tlačítko „Přidat“. Objeví se nové okno pro uvedení důvodu a data odmítnutí spolu se jménem pracovníka, který zápis provedl.

Stiskem dalšího tlačítka „Přidat“ je záznam uložen do databáze a tím i do tabulky, kde je možné jej dále upravit nebo odstranit. Při uložení záznamu je žadateli jednorázově odečteno šestnáct bodů. Po opětovném návratu do pořadníku žadatelů může uživatel přidat k uloženým údajům žadatele také vyjádření lékaře (tlačítko „Vyjádření lékaře“). Po spuštění odpovídajícího okna lze uložit text a datum vyjádření i příjmení, jméno a IČL lékaře tlačítkem „Vložit“. Obdobné okno je vytvořeno pro záznam o místním šetření (téměř shodné s předchozím vyjma identifikačního čísla lékaře) pod tlačítkem „Místní šetření“. S ním naprosto stejné je okno pro odůvodnění vyřazení žadatele ze seznamu (tlačítko „Vyřazení“). Při vytvoření záznamu o vyřazení žadatele nejsou žadatelovy údaje smazány pro případ, že by došlo k chybě, ale za uvedené informace ani za roky v pořadníku mu nejsou přiděleny žádné body a s nulovým ohodnocením je tak zařazen na konec pořadníku. Tlačítko „Přijetí“ zvolí uživatel v případě, že byl označený žadatel přijat do domu s pečovatelskou službou. Tehdy dojde k uložení data označení tohoto tlačítka (pro potřeby statistiky) a žadatel nebude dál v pořadníku zobrazován. Po stisku tlačítka „Export“ je uživatel přeměrován do okna pro tisk, kde si může zvolit vytisknutí dat nebo uložení dat do pdf souboru. Vyexportovaná data je následně možné uložit například na stránkách obce, jako je tomu nyní.

5.2.3 Vstup do statistiky

V případě, že má uživatel zájem zjistit nebo exportovat statistické informace o datech v pořadnících, zvolí jedno z tlačítek „Statistika“. Příslušnost k typu pořadníku je opět vyjádřena nápisem tlačítka předcházejícím. Jelikož mají okna, která jsou stiskem tlačítka otevřena, stejnou strukturu a poskytují stejné typy statistických údajů, nebudou v rámci této kapitoly dále rozlišována. Po otevření okna je pro zajímavost a porovnání umožněno opět pomocí tzv. kartiček přecházet mezi jednotlivými typy pořadníku (pro jednu osobu, pro dvě osoby, bezbariérový) a statistickými daty celkově. V otevřeném okně má uživatel dále možnost zjistit průměrnou čekací dobu žadatelů v pořadníku, průměrný bodový zisk v rámci pořadníku, procentuální podíl žadatelů pocházejících z městské části Praha – Zbraslav, celkový počet žadatelů čekajících v pořadníku nebo počet žadatelů přijatých za poslední rok. Veškeré výpočty budou probíhat při každém spuštění tohoto okna. Do všech výpočtů budou zahrnuti pouze žadatelé, kteří jsou v danou chvíli v pořadníku umístěni, nejsou vyřazení ani přijati. Export statistických dat probíhá jinou formou než v případě dat z pořadníku. Export je řešen uložením do souboru (uživatel volí místo uložení). Všechny kartičky jsou exportovány současně z důvodu zjednodušení exportu dat pro uživatele.

Pro výpočet průměrné čekací doby je použit aritmetický průměr. Hodnota znaku $x_1, x_2 \dots x_n$ zde vyjadřuje rozdíl aktuálního systémového času v milisekundách. Znakem n jsou potom vyjádřeni všichni nevyřazení a nepřijati žadatelé. Výsledek bude přepočten na dny.

Výpočet hodnoty znaku x_n (rovnice 2):

$$x_n = T_{nyni} - T_{žadost_n}$$

Výpočet aritmetického průměru (rovnice 3):

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Přepočet výsledného času v milisekundách na dny (rovnice 4):

$$\bar{T} = \frac{\bar{x}}{1000 \cdot 60 \cdot 60 \cdot 24} = \frac{\bar{x}}{86400000}$$

Vzorec pro výpočet aritmetického průměru bude použit i pro výpočet průměrného bodového zisku. Zde bude hodnota znaku $x_1, x_2 \dots x_n$ představována počtem bodů jednotlivých žadatelů. Znak n zastupuje počet všech nevyřazených a nepřijatých žadatelů.

Výpočet aritmetického průměru (rovnice 3):

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Procentuální podíl žadatelů s bydlištěm v městské části Praha – Zbraslav vyjádřený vzhledem k ostatním žadatelům (zde zastoupen znakem Z) bude vypočten následujícím způsobem:

$$Z = \frac{\text{žadatelé s bydlištěm v MČ Praha – Zbraslav}}{\text{ostatní žadatelé}} \cdot 100$$

5.3 UPLATNĚNÍ SYSTÉMU

Vytvořená aplikace přináší podporu rozhodovateli, jak již bylo řečeno. V rámci zhodnocení míry užitečnosti aplikace při rozhodovacím procesu byly zváženy a zpracovány přínosy aplikace, uplatnění do budoucna a také slabé stránky, které představují rizika při používání aplikace.

Hlavním přínosem aplikace je zároveň i záměr, za kterým byla aplikace vytvořena, podpora rozhodovatele při rozhodování. Cílem podpory je umožnit rozhodovateli nebo skupině rozhodatelů učinit správné rozhodnutí při výběru nejvhodnějšího žadatele na uvolněný byt v domu s pečovatelskou službou. Tuto podporu přináší seznam, kde jsou žadatelé řazeni sestupně na základě počtu získaných bodů (od žadatelů s nejvyšším počtem bodů po žadatele s nejnižším počtem), jednak možnost doplnění dalších informací zjištěných při lékařském vyšetření nebo místním šetření sociální pracovníci, které mohou přinést širší pohled na problematiku. V souvislosti s pomocí při rozhodování vyvstává další silná stránka, úspora času. Shromažďování dat žadatelů v databázi a snadný přístup k nim umožňuje uživateli dojít k rozhodnutí rychleji, než tomu bylo dosud (papírová forma a tabulky s body v MS Excel). Silnou stránkou vytvořené aplikace je její účelnost. Aplikace byla vytvořena na základě požadavků DsPS v Praze – Zbraslavi, je vyvinutá přímo k výběru žadatelů, není tedy třeba ji před začátkem užívání speciálně nastavovat (vyjma doplnění dat žadatelů). Dalšími přínosy vytvořené aplikace jsou přívětivé uživatelské rozhraní, které umožňuje dobrou orientaci v aplikaci, přehlednost při vyplňování údajů pomocí logického rozčlenění na jednotlivá okna a snadné intuitivní ovládání aplikace stiskem tlačítek. Mezi možná úskalí aplikace naproti tomu patří zmiňované úzké zaměření, specifikace aplikace pro konkrétní činnost konkrétní organizace. S tímto záměrem byl však systém vytvořen, proto nebyla vyvinuta snaha o nápravu tohoto nedostatku. Slabou stránku lze spatřovat také v nutnosti zaškolení uživatele aplikace, tedy zaměstnance Úřadu městské části Praha – Zbraslav. Toto riziko vzniká s každou novelizací, proto není považována za velkou hrozbu. Určitou pomoc při zaškolování uživatele poskytují kapitoly Uživatelské rozhraní a Práce s aplikací, kde je ovládání aplikace specifikováno.

6 ZÁVĚR

Navzdory veškerému pokroku v oblasti informačních technologií se stále ještě objevují značné mezery v chápání specifických potřeb jedinců na řídicích pozicích. Rozhodovatelé pro svou práci potřebují velké množství dobře dostupných informací a nástroje pro manipulaci s nimi, přičemž konkrétní požadavky a očekávání se v různých organizacích liší. Řešením tohoto problému je odhalit a posoudit skutečné potřeby rozhodovatelů a na jejich základě vyvinout systém, který by bylo možno využívat požadovaným způsobem. Právě propojení výzkumu rozhodovacího procesu spolu s interaktivními počítačovými systémy způsobilo vznik oboru nového, kterým jsou systémy pro podporu rozhodování. Pojem Decision Support System může (na základě vhodně zvolených definic) představovat i jednoduchý graf nebo poznámky načrtnuté na papír, stejně tak jím může být precizní počítačový systém. V obou těchto formách podporuje především racionální oblast rozhodování. Složka DSS podílející se na rozumové stránce rozhodovacího procesu může být považována za tvrdou složku. Tvrdými prvky souhrnně označujeme systémy počítačové, informační aj. systémy, jejichž funkce při rozhodovacím procesu je definována a řídí se určenými pravidly. Na tvorbě rozhodnutí se ovšem podílí i tzv. prvky měkké. Pojem sdružuje psychologické, sociální a kulturní prvky. Tyto prvky vnášejí do rozhodovacího procesu sám rozhodovatel. Měkké prvky se tak vyskytují v emocionální složce rozhodování. Emocionální složka přináší jiný pohled na problematiku a výsledné rozhodnutí může zásadně ovlivnit. Jelikož ovlivnění může být jak kladné, tak záporné, představuje zahrnutí emocionální složky do rozhodovacího procesu diskutované téma. Obecně lze říci, že se objevuje snaha o její zahrnutí do rozhodování v podobě rozhodovatele. Zároveň je však kladen důraz na řádné vyškolení rozhodovatele, aby nepodléhal unáhleným a nesprávným úsudkům. Mechanismy vývoje Decision Support Systems proto závisí nejen na vývoji nového hardwaru a softwaru, ale také na zkušenostech nabytých při studiu rozhodovacích procesů v různých organizacích. Specifické požadavky jednotlivých organizací (například požadavek míry zapojení rozhodovatele) se podílí velkou měrou na utváření systémů pro podporu rozhodování a mnohdy stojí v opozici snahám o tvorbu univerzálnějších systémů.

Nezastupitelnou složku podstatnou pro fungování nejrůznějších organizací představují databáze. Informace, které databáze uchovávají, jsou přístupné a využitelné díky příslušnému softwaru. Samotná databáze bez softwaru by nemusela představovat přínos, neboť by se v ní dalo jen velmi obtížně orientovat, pokud vůbec. Jedním ze systémů, které umožňují databázi využívat, jsou i zmíněné Decision Support Systems. Využití DSS pro řízení databáze přináší nejen možnost manipulace s daty v databázi ale i podporu vlastního rozhodování. Přínosem takto vytvořené aplikace je podpora rozhodování pracovníka nebo skupiny pracovníků ve specifické organizaci (zde v domě s pečovatelskou službou), jejímž úkolem je co nejdříve vybrat vhodného kandidáta na konkrétní pozici (zde místo v uvolněném bytě). Vlastní výběr probíhá za určitých podmínek na základě pravidel, která si stanovuje sama organizace. Jak již bylo několikrát zmíněno, při tvorbě aplikace pro podporu rozhodování v Domě s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi byla původní pravidla pro přijímání žadatelů upravena tak, aby vyhovovala aktuálním požadavkům. Mezi změny patří především nabídnutí rozhodovatelům tří žadatelů s nejvyšším počtem bodů. Cílem bylo vytvoření objektivizovaného systému pro podporu rozhodování, který by pomáhal objektivně přidělovat uvolněné byty v Domě s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi. Předpokladem pro udělení bytu bylo jednak množství získaných bodů, jednak splnění obecných předpokladů pro umístění do domu s pečovatelskou službou. Body mohl žadatel o byt získat při zodpovězení osobního dotazníku a po vyplnění žádosti. Jednotlivé odpovědi byly následně vyhodnoceny pomocí skórovacího systému, kde byl za každou variantu odpovědi přiřazen odpovídající (předem stanovený) počet bodů. Distribuce uvolněných bytů by s využitím aplikace měla probíhat tak, že výslední tři žadatelé s nejvyšším počtem bodů budou kontaktováni, proběhne u nich šetření sociální pracovníci, která se bude zaměřovat na ověření informací, jež žadatelé uvedli v žádosti

Závěr

a v dotazníku, a zhodnotí celou situaci žadatele. Závěry šetření předá komisi, která s přihlédnutím k tomuto šetření, informacím v žádosti a dotazníku a k vyjádření lékaře určí ze tří žadatelů s nejvyšším počtem bodů toho nejvhodnějšího, u něhož je umístění v DsPS nejpotřebnější. Vybraný žadatel tak nemusí mít absolutně nejvyšší počet bodů, jako tomu je doposud. Navrženého žadatele schvaluje Rada MČ Praha – Zbraslav. Aplikace tedy představuje velký přínos pro rozhodovací proces v Domu s pečovatelskou službou v Praze – Zbraslavi ve smyslu podpory při rozhodování, časové úspory, databáze dat a snadného ovládání.

Ani tato aplikace nemusí pomoci upravit nedostatky, které se v souvislosti s konkrétním rozhodovacím procesem objevují. Pro takové případy jsou navržena možná řešení. Návrhy na úpravu méně komplikovaných situací jsou podány písemnou formou, úpravy obtížnějších situací jsou komplexně vyjádřeny za pomoci EPC diagramů. Jeden z diagramů je věnován vytvoření samotné Komise sociální, zdravotní a pro DsPS. Komise má velkou zodpovědnost při výběru nových nájemců, měla by proto představovat stabilní poradní orgán. Z tohoto důvodu by měli být jednotliví členové komise uvážlivě voleni. Dalším z navržených diagramů je zaměřen na výběr nejvhodnějšího žadatele za využití DSS. Tento diagram byl vytvořen nejen za účelem úpravy některých nedostatků, ale také jako určitý návod jak postupovat při výběru žadatele. Návod může pomoci zajistit kontinuitu procesu i v případě změny komise. Dále je možné diagram uplatnit k predikci nového nájemce. EPC diagramy zde přehledně mapují jednotlivé kroky, vedoucí k modifikaci procesů za účelem zlepšení vlastností procesů. Jelikož je i tato varianta využitelná při rozhodování, lze ji při troše dobré vůle a v souvislosti s nejasnými definicemi DSS považovat také za systém pro podporu rozhodování. Za tohoto předpokladu jsou pak diagramy systémem pro podporu rozhodování nadřazeným samotné aplikaci.

7 CITACE

- [1] *Decision Support Systems: The International Journal*. Volume 22, Number 1. Elsevier, January 1998, 102 s.
- [2] SPRAGUE, Ralph H. A Framework for the Development of Decision Support Systems. *MIS Quarterly*. 1980, 4, 1-. DOI: 10.2307/248957. ISSN 02767783. Dostupné také z: <http://www.citeseerx.ist.psu.edu/>
- [3] GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1278-4.
- [4] ADAMEC, Libor a Marek BOTEK. *Sbírka příkladů z inženýrské ekonomiky a managementu*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2004. ISBN 80-7080-544-7
- [5] POWER, Daniel J. *Decision support systems: concepts and resources for managers*. Westport, Conn.: Quorum Books, 2002. ISBN 156720497X.
- [6] MLS, Karel. *Systémy pro podporu managementu 1: Web pro podporu výuky* [online]. Fakulta informatiky a managementu katedra informačních technologií, Univerzita Hradec Králové. 2012 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://spm1.pbworks.com/>
- [7] WILDING, Christine.: *Emoční inteligence – Vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. Praha: GRADA, 2010, ISBN 9788024727547
- [8] HUBER, Andreas. *EQ Emocionální inteligence*. Praha: Zems a Pragma, 2005, ISBN 8090330568
- [9] PETERKA, Jiří. *Information Systems. E-Archiv: Archiv článků a přednášek Jiřího Peterky* [online]. [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <http://www.earchiv.cz/>
- [10] *Oficiální stránky Městské části Praha – Zbraslav* [online]. Městská část Praha – Zbraslav, 2016 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://www.mc-zbraslav.cz/>
- [11] *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, s.r.o, 2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/>
- [12] *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Pečovatelská služba* [online]. Praha: Odbor 22, 2014 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/>
- [13] HÄTTENSCHWILER, Pius Prof. Dr. *Decision Support Systems* [online]. Department of Informatics at the University of Fribourg, 2003 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://diuf.unifr.ch/ds/courses/dss2002/>
- [14] FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
- [15] ČECH, Pavel a Vladimír BUREŠ. *Podniková informatika*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-479-8.
- [16] WILLIAMSON, David M., Robert J. MISLEVY a Isaac I. BEJAR. *Automated scoring of complex tasks in computer-based testing*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. ISBN 0805859772.
- [17] A brief summary of Plan, Do, Check, Act [online]. Health and Safety Executive, 2013 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.hse.gov.uk/managing/plan-do-check-act.htm>

Citace

- [18] PATEL, Nandish V. Application of soft systems methodology to the real world process of teaching and learning. *International Journal of Educational Management*. 1995, 9, 13-23. DOI: 10.1108/09513549510075998. ISSN 0951-354x. Dostupné také z: <http://www.emeraldinsight.com/>
- [19] ARISTOTELÉS. *Politika*. 2. vyd. Praha: Rezek, 1998. ISBN 80-86027-10-4.

8 SEZNAM OBRÁZKŮ

Původ převzatých obrázků je vždy uveden v poznámce pod čarou u příslušného obrázku. Obrázky, u nichž není zdroj uveden, pochází od autorky práce a jsou vytvořeny na základě zjištěných poznatků.

Obrázek 1: Vymezení domů s pečovatelskou službou	6
Obrázek 2: Dům s pečovatelskou službou Praha – Zbraslav	9
Obrázek 3: Odpovědné orgány Praha – Zbraslav a DsPS Praha – Zbraslav	11
Obrázek 4: Zjednodušený EPC přijetí žadatele.....	12
Obrázek 5: Prvky rozhodovacího procesu	19
Obrázek 6: Schematické znázornění postupu při rozhodovacím procesu	21
Obrázek 7: Vliv rozhodovatele na rozhodnutí.....	22
Obrázek 8: PDCA cyklus.....	25
Obrázek 9: Vlastnosti DSS.....	29
Obrázek 10: Rozhodovací proces v DsPS Praha – Zbraslav	35
Obrázek 11: Úloha DSS při rozhodovacím procesu v DsPS Praha – Zbraslav	37
Obrázek 12: Zjednodušený EPC diagram volení komise	40
Obrázek 13: Zjednodušený EPC diagram objektivizovaného přidělování uvolněného bytu žadatelům	42
Obrázek 14: Úvodní obrazovka aplikace	44
Obrázek 15: Okno pro vkládání žádosti.....	44
Obrázek 16: Pořadník žadatelů o byt pro jednu osobu a bezbariérový (červeně).....	45
Obrázek 17: Statistika.....	45
Obrázek 18: Zjednodušený EPC diagram vkládání nové žádosti	47
Obrázek 19: Zjednodušený EPC diagram manipulace s daty v pořadníku	48

Seznam obrázků

9 SEZNAM ZKRATEK

DsPS – dům s pečovatelskou službou
DSS – Decision Support System
PDCA – Plan-do-check-act cyklus
PDSA – Plan-do-study-act cyklus
EPC – Event-driven Process Chain
GUI – Graphical User Interface
ÚMČ – úřad městské části
MČ – městská část
EI – Emotional Intelligence
EQ - Emotional Quotient
IS – Information System
MIS – Management Information System
SSM - Soft Systems Methodology
HSM – Hard Systems Methodology
DBMS – Database Management System
MBMS - Model-Base Management System
DGMS – Dialog Generation and Management System
OLAP – Online Analytical Processing
GIS – Geographic Information System
EIS – Executive Information System
ID – identifikační číslo
IČL – identifikační číslo lékaře

10 PŘÍLOHY

Příloha A: Ceník úkonů pečovatelské služby

(fakultativní služby, poskytnuto pracovníci pečovatelské služby v DsPS Zbraslav)

Běžné nákupy a pochůzky	100,-Kč/hod
Běžný úklid a údržba domácnosti	100,-Kč/hod
Donáška oběda v DsPS	5,-Kč/ úkon
Dovoz nebo donáška jídla	15,-Kč/ úkon
Nácvik sebeobsluhy	100,-Kč/hod
Pedikúra	130,-Kč/ úkon
Pomoc a podpora při podávání jídla a pití	100,-Kč/hod
Pomoc při oblékání a svlékání, včetně speciálních pomůcek	100,-Kč/hod
Pomoc při použití WC	100,-Kč/hod
Pomoc při prostorové orientaci, samostatném pohybu ve vnitřním prostoru	100,-Kč/hod
Pomoc při přesunu na lůžko nebo vozík	100,-Kč/hod
Pomoc při přípravě jídla a pití	100,-Kč/hod
Pomoc při úkonech osobní hygieny	100,-Kč/hod
Pomoc při základní péči o vlasy a nehty	100,-Kč/hod
Praní a žehlení ložního prádla	50,-Kč/kg
Údržba domácích spotřebičů	100,-Kč/hod
Umytí zašpiněného jídlonosiče	5,-Kč/hod

Příloha B: Bodové hodnocení žádosti a osobního dotazníku

(převzato ze stránek MČ Praha – Zbraslav, citace [10])

Kritérium	Varianty	Počet bodů
Trvalé bydliště	MČ Praha – Zbraslav	30
	MČ Praha – Lipence	20
	Správní obvod Praha 16	10
	Hlavní město Praha	5
	Ostatní	0
Užívání pečovatelské služby	Využíval včetně rozvozu obědů	15
	Využíval bez rozvozu obědů	10
	Nevyužíval	0
Kategorie současného bydlení	Základní	0
	Snížená	15
Podlaží současného bytu	Přízemí, zvýšené přízemí nebo 1. patro a výše s výtahem	0
	1. patro bez výtahu	5
	2. patro bez výtahu	10
	3. a vyšší patro bez výtahu	15
Uvolnění obecního bytu	MČ Praha - Zbraslav	30
	MČ ve správním obvodu Praha 16	10
	Hl. města Prahy	5
Datum podání žádosti	Za každý další rok od podání	5
Chůze po místnosti (min 10 metrů)	Chodí sám	5
	Chodí s holí, s berlemi	4
	Chodí s pomocí chodícího vozíku	2
	Chodí s pomocí druhé osoby	1
	Nechodí	0
Chůze po schodech (min 10 metrů)	Chodí sám	5
	Chodí s pomocí druhé osoby	1
	Nechodí	0
Transport	Cestuje samostatně dopravním prostředkem	5
	Cestuje, je-li doprovázen	2
	Vyžaduje pomoc, speciálně upravený vůz	0
Denní hygiena těla	Provede sám	5
	Provede s pomocí	4
	Neprovede	0
Oblékání	Obleče se sám	5
	Obleče se s pomocí	2
Dorozumívání	Je schopen komunikace s okolím	5
	Není schopen komunikace s okolím	0

Příloha C: Aplikace - vložení žádosti

Screenshot 1: Systém pro podporu rozhodování pro DSPS Praha - Zbraslav

Pořadník žadatelů o byt pro 1 osobu

Pořadník žadatelů o byt pro 2 osoby

Screenshot 2: Žádost o umístění v DSPS Praha - Zbraslav

Osobní údaje Bydlení Dotazník Další Domácnost Příbuzní

Příjmení
 Jméno
 Rodné číslo (bez lomky)
 Trvalé bydliště
 Třebíč
 Telefonní číslo
 Rodinný stav

Datum podání žádosti (den, měsíc, rok)

Screenshot 3: Žádost o umístění v DSPS Praha - Zbraslav

Osobní údaje Bydlení Dotazník Další Domácnost Příbuzní

Bydliště
 Kategorie bytu
 Patro domu
 Dům s výtahem Ano
 Uvolnění obecního bytu
 Pečovatelská služba
 Žádost o byt

Datum podání žádosti (den, měsíc, rok)

Screenshot 4: Žádost o umístění v DSPS Praha - Zbraslav

Osobní údaje Bydlení Dotazník Další Domácnost Příbuzní

Chůze po místnosti
 Chůze po schodech
 Oblékání
 Denní hygiena
 Transport
 Dorozumívání Schopen

Datum podání žádosti (den, měsíc, rok)

Screenshot 5: Žádost o umístění v DSPS Praha - Zbraslav

Osobní údaje Bydlení Dotazník Další Domácnost Příbuzní

Záliby a zájmy
 Poznámka

Datum podání žádosti (den, měsíc, rok)

Screenshot 6: Žádost o umístění v DSPS Praha - Zbraslav

Osobní údaje Bydlení Dotazník Další Domácnost Příbuzní

Žadatel je ve společné domácnosti s:

Příjmení	Jméno	Příbuz. vztah	Telefonní číslo

Datum podání žádosti (den, měsíc, rok)

Příloha D: Příklad exportu dat z pořadníku žadatelů o byt pro jednu osobu

Příjmení	Jméno	ID žadatele	Body
Randušková	Irena	17	130
Vebrová	Květuše	9	128
Dufková	Marta	8	125
Peřinová	Božena	15	115
Daňková	Alena	12	100
Rosová	Jitka	14	100
Lněničková	Stanislava	13	95
Novotná	Dagmar	6	67
Dobrovolná	Marie	2	0
Pašková	Miroslava	3	0
Pallanová	Jaroslava	11	0

Příloha E: Příklad exportu statistických dat

Celkový pořadník

Žadostí celkem v pořadí: 13
 Přijatých žadatelů za poslední rok: 0
 Průměrná čekací doba: 953 dní
 Průměrný počet bodů na žádost: 104
 Poměr žadatelů z Prahy Zbraslav 100 %

Pořadník pro jednu osobu

Žadostí celkem v pořadí: 10
 Přijatých žadatelů za poslední rok: 0
 Průměrná čekací doba: 973 dní
 Průměrný počet bodů na žádost: 104
 Poměr žadatelů z Prahy Zbraslav 100 %

Pořadník pro bezbariérové byty

Žadostí celkem v pořadí: 1
 Přijatých žadatelů za poslední rok: 0
 Průměrná čekací doba: 146 dní
 Průměrný počet bodů na žádost: 100
 Poměr žadatelů z Prahy Zbraslav 100 %

Pořadník pro dvě osoby

Žadostí celkem v pořadí: 2
 Přijatých žadatelů za poslední rok: 0
 Průměrná čekací doba: 1257 dní
 Průměrný počet bodů na žádost: 112
 Poměr žadatelů z Prahy Zbraslav 100 %