

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské rozhodování

Bc. Vladislav Golub

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vladislav Golub

Hospodářská politika a správa

Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské rozhodování

Název anglicky

Managerial decision making

Cíle práce

Řešení kvality rozhodovacího procesu manažerů ve vybrané organizaci. Na základě provedených analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a ve struktuře rozhodovacích procesů manažerů ve vybrané organizaci.

Teoretická část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této zkoumané problematiky.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně rozhodovacích procesů uplatňovaných v řízení dané organizace a řešení jejich kvalitativního rozvoje.

Metodika

V práci budou využity metody analytické a syntetické.

Při získávání podkladů pro hodnocení rozhodovacího procesu budou užity analytické metody, průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (technika řízeného rozhovoru). S tím souvisí uplatnění indukčních a deduktivních metod.

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků a přístupů v oblasti zvyšování kvality rozhodování v organizaci, formulování a případné modelování navrhovaných změn kvality zkoumané problematiky.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení, řídicí proces, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, rozhodovací proces, osobnost manažera, výkonnost manažerů, výkonnost organizace.

Doporučené zdroje informací

DOSTÁL, P., SOJKA, Y., RAIS, K. Pokročilé metody manažerského rozhodování. Praha: Grada, 2005, ISBN 80-247-1338-1

FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. Manažerské rozhodování. Praha: Ekopress, 2016, ISBN 978-80-87865-33-0

GRASSEOVÁ, M. Efektivní rozhodování. Praha: Edika, 2013, ISBN 97-880-26601-79-1

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9

MAUBOUSSIN, M. Dvakrát měř, než rozhodneš. Praha: Management Press 2014, ISBN 978 80 7261 270 3

MOHELSKÁ, H., PITRA, Z. Manažerské metody. Praha: Professional Publishing, 2012, ISBN 97- 880 -74310 -92 -8

ŠTĚDRŮ, B., a kol. Manažerské rozhodování v praxi. Praha: C. H. Beck, 2015, ISBN 978-80-7400-587-9

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 7. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 11. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 25.11.2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Josefovi Křížovi, CSc. za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat. Dále bych vyjádřil svou vděčnost vedení společnosti Anheuser-Busch InBev s.r.o. za jejich ochotu a poskytnutí cenných informací pro zpracovávání diplomové práce.

Manažerské rozhodování

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá manažerským rozhodováním a jejím cílem je zhodnotit současnou úroveň manažerského rozhodování v české pobočce pivovarnické společnosti Anheuser-Busch InBev. Dílčím cílem je vytvořit návrh potřebných změn ve struktuře rozhodovacích procesů jejich manažerů. V teoretické části práce jsou shromážděny aktuální poznatky související s tématem manažerského rozhodování, včetně definice managementu a manažera, manažerských rolí a funkcí, podstaty rozhodování a struktury rozhodovacího procesu. Jsou také popsány fáze vymezení rozhodovacího problému a stanovení cílů, jsou představeny základní rozhodovací modely a uveden proces tvorby variant. Praktická část práce začíná představením uvedené společnosti a popisem jejího strategického záměru. Dále následuje analýza manažerského rozhodování, provedená v podobě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Na základě získaných odpovědí jsou vypracovány návrhy a doporučení ke zvýšení efektivity manažerského rozhodování.

Klíčová slova: Anheuser-Busch InBev, manažerské dovednosti, manažerské funkce, manažerské kompetence, osobnost manažera, rozhodovací proces, řídicí proces, řízení, výkonnost manažerů, výkonnost organizace.

Managerial decision making

Abstract

This diploma thesis deals with managerial decision-making and its aim is to evaluate the current level of managerial decision-making in the Czech branch of the brewing company Anheuser-Busch InBev. The partial goal is to create a proposal for the necessary changes in the structure of decision-making processes of its managers. The theoretical part of the thesis gathers current knowledge related to the topic of managerial decision-making, including the definition of management and manager, managerial roles and functions, the nature of decision-making and the structure of the decision-making process. The phases of defining the decision problem and setting goals are also described, the basic decision models are introduced and the process of creating variants is presented. The practical part of the work begins with an introduction to the company and a description of its strategic intent. The following is an analysis of managerial decision-making, carried out in the form of a questionnaire survey among the company's employees. Based on the answers obtained, proposals and recommendations are developed to increase the effectiveness of managerial decision-making.

Keywords: Anheuser-Busch InBev, decision-making process, management process, management skills, management, manager's personality, managerial competencies, managerial functions, managerial performance, organizational performance.

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Definice managementu a manažera	15
3.2 Manažerské role a funkce	16
3.3 Manažerské rozhodování	21
3.3.1 Podstata rozhodování	22
3.3.2 Struktura rozhodovacího procesu.....	25
3.3.3 Vymezení rozhodovacího problému a stanovení cílů	31
3.3.4 Rozhodovací modely a tvorba variant.....	33
3.3.5 Metody manažerského rozhodování.....	36
4 Vlastní práce	39
4.1 Představení a charakteristika společnosti Anheuser-Busch InBev	39
4.2 Analýza manažerského rozhodování ve společnosti Anheuser-Busch InBev ..	45
4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření se zaměstnanci	47
4.2.2 Zhodnocení vlastních průzkumů a shrnutí výsledků.....	69
5 Vytvoření návrhů potřebných změn ve struktuře rozhodovacích procesů společnosti Anheuser-Busch InBev	72
5.1 Vymezení problému a stanovení kritérií hodnocení	72
5.2 Výběr metod rozhodování	73
5.3 Hodnocení a volba nejvhodnější varianty.....	73
5.4 Realizace a kontrola výsledků	75
6 Závěr	76
7 Seznam použitých zdrojů	78
8 Přílohy	82
Příloha 1 Otázky pro dotazníkové šetření s manažery společnosti AB InBev Czech ..	82

Seznam obrázků

Obrázek 1 Struktura efektivního rozhodovacího procesu	27
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled manažerských funkcí.....	19
Tabulka 2 Porovnání charakteristik modelů rozhodování.....	34

Seznam grafů

Graf 1 Otázka číslo 1.....	47
Graf 2 Otázka číslo 2.....	48
Graf 3 Otázka číslo 3.....	49
Graf 4 Otázka číslo 4.....	49
Graf 5 Otázka číslo 5.....	50
Graf 6 Otázka číslo 6.....	51
Graf 7 Otázka číslo 7.....	52
Graf 8 Otázka číslo 8.....	53
Graf 9 Otázka číslo 9.....	54
Graf 10 Otázka číslo 10.....	54
Graf 11 Otázka číslo 11.....	55
Graf 12 Otázka číslo 12.....	56
Graf 13 Otázka číslo 13.....	57
Graf 14 Otázka číslo 15.....	58
Graf 15 Otázka číslo 17.....	59
Graf 16 Otázka číslo 18.....	60
Graf 17 Otázka číslo 19.....	61
Graf 18 Otázka číslo 20.....	61
Graf 19 Otázka číslo 21.....	62
Graf 20 Otázka číslo 22.....	63
Graf 21 Otázka číslo 23.....	64
Graf 22 Otázka číslo 24.....	64
Graf 23 Otázka číslo 25.....	65
Graf 24 Otázka číslo 26.....	66

Graf 25 Otázka číslo 27.....	67
Graf 26 Otázka číslo 28.....	67
Graf 27 Otázka číslo 29.....	68
Graf 28 Otázka číslo 30.....	69

1 Úvod

Manažerské rozhodování je důležitou součástí manažerských aktivit zaměřených na řešení problematické situace. Samotné rozhodování je jednou z hlavních a nejdůležitějších činností manažera, protože na správnosti a včasnosti manažerských rozhodnutí závisí efektivita řízení, tedy i efektivita provozu firmy nebo podniku. Nutnost rozhodování vzniká ve všech fázích řídicího procesu a souvisí s různými aspekty manažerské práce. Nicméně i když každý z nás během dne dělá desítky malých rozhodnutí, manažerské rozhodování se výrazně liší od rozhodnutí učiněných v každodenním soukromém životě. Zároveň s tím schopnost manažera činit správná rozhodnutí je jedním z hlavních ukazatelů jeho úspěšnosti.

Obsah rozhodovacího procesu závisí především na složitosti vzniklé problematické situace. Například náhlé onemocnění zaměstnance, který má za sebe rovnocennou náhradu, nezpůsobí pro firmu velké komplikace. Problémem pro firmu však může být změna vnějších podmínek na trhu, která ovlivní běžné vnitropodnikové procesy a bude vyžadovat přijetí závažného rozhodnutí týkající se budoucího úspěchu firmy. V takové situaci velký význam hraje právě manažerské rozhodování.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit současnou úroveň manažerského rozhodování ve vybrané společnosti a vytvořit návrh potřebných změn ve struktuře rozhodovacích procesů její manažerů. Pro analýzu je zvolena belgická nadnárodní nápojová a pivovarnická společnost Anheuser-Busch InBev, která se zabývá výrobou piva a sídlí v belgickém městě Lovan.

Teoretická část práce shrnuje poznatky spojené s tématem manažerského rozhodování a zaměřuje se primárně na manažerské role a funkce, podstatu rozhodování, strukturu rozhodovacího procesu a používané metody manažerského rozhodování. V praktické části práce dochází k představení zvolené společnosti, po kterém následuje vlastní průzkum. V rámci dotazníkového šetření se zaměstnanci a řízeného rozhovoru s manažerem společnosti Anheuser-Busch InBev se vyhodnocuje současný stav procesů manažerského rozhodování. Na jeho základě je pak vytvořen návrh potřebných změn ve struktuře rozhodovacích procesů s bližším zaměřením na jeho jednotlivé fáze.

V práci jsou využity odborné výzkumné **metody**. První část práce je zpracována metodou literární rešerše na základě primárně českých, ale také zahraničních literárních

zdrojů a pramenů. Analytická část práce využívá sekundární zdroje k popisu charakteristiky společnosti Anheuser-Busch InBev. V rámci vlastního průzkumu je provedeno kvantitativní a kvalitativní šetření, kterými jsou dotazníkové šetření se zaměstnanci firmy a řízený rozhovor s manažerem. Metoda syntézy a dedukce se používají ke shrnutí výsledků průzkumů a vyvození relevantních závěrů.

2 Cíl práce a metodika

V této kapitole jsou stanoveny cíle diplomové práce a stručně shrnuty metody použité pro jejich naplnění.

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zhodnotit současnou úroveň manažerského rozhodování ve vybrané společnosti a vytvořit návrh potřebných změn ve struktuře rozhodovacích procesů její manažerů. Pro analýzu je zvolena belgická nadnárodní nápojová a pivovarnická společnost Anheuser-Busch InBev, která se zabývá výrobou piva a sídlí v belgickém městě Lovaň. Současná úroveň manažerského rozhodování se posuzuje na základě provedených analýz a vlastního průzkumu, pro které byly využity primární zdroje (interní informace o firmě) a sekundární zdroje (webové stránky společnosti). Návrh potřebných změn zahrnuje jednotlivá doporučení k procesu vymezení problému a stanovení kritérií hodnocení, k výběru metod rozhodování, k hodnocení a volbě nejvhodnější varianty a k realizaci a kontrole výsledků.

2.2 Metodika

Diplomová práce je zpracována pomocí několika odborně výzkumných metod. Teoretická část práce shrnuje poznatky spojené s tématem manažerského rozhodování a zaměřuje se primárně na manažerské role a funkce, podstatu rozhodování, strukturu rozhodovacího procesu a používané metody manažerského rozhodování. Tyto informace jsou mapovány na základě literárních zdrojů primárně českých, ale také zahraničních autorů, přičemž většina dat se opírá na práce světově známých odborníků, jimiž jsou Armstrong, Kotler, Drucker, Fayol atd.

Téma je zpracováno s ohledem na závažné definice a pojmy související s rozhodovacím procesem. Nejprve jsou vymezeny poznatky, které se týkají managementu a manažera, rozhodovacích rolí a funkcí. Potom se pozornost věnuje samotnému manažerskému rozhodování: jeho podstatě, struktuře, vymezení rozhodovacího problému, stanovení cílů, rozhodovacím modelům a tvorbě variant i metodám manažerského rozhodování.

Analytická část práce využívá sekundární zdroje k popisu charakteristiky společnosti Anheuser-Busch InBev. V rámci vlastního průzkumu je provedeno kvantitativní šetření, kterým je dotazníkové šetření se zaměstnanci firmy a řízený rozhovor s manažerem. Otázky pro dotazníkovou sondu připravil autor diplomové práce a po schválení vedoucím byly předloženy respondentům. Těmi byli manažeři vybrané společnosti, kteří jsou zaměstnáni na pozicích týmových lídrů a jejich podřízenými jsou analytici, experti a supervizoři. Všichni tito zaměstnanci vykonávají manažerské funkce a jsou informováni o procesech manažerského rozhodování probíhajících ve firmě.

Průzkum je proveden pro vyhodnocení současného stavu procesů manažerského rozhodování ve společnosti Anheuser-Busch InBev. Metoda syntézy a dedukce se používají ke shrnutí výsledků a vyvození relevantních závěrů. Na jejich základě je pak vytvořen návrh potřebných změn ve struktuře rozhodovacích procesů s bližším zaměřením na jeho jednotlivé fáze.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola diplomové práce shrnuje teoretická východiska týkající se tématu manažerského rozhodování. Nejprve se kapitola věnuje definicím managementu a manažera od českých a zahraničních odborníků. Následně se popisují základní manažerské role, a to role mezilidské, informační, rozhodovací a administrativní. Pozornost se věnuje také manažerským funkcím, ke kterým patří plánování, organizování, kontrolování atd. Zvláště je popsán proces manažerského rozhodování s bližším zaměřením na strukturu rozhodovacího problému, jeho vymezení a stanovení cílů, formování rozhodovacích modelů a tvorba variant jakož i metody manažerského rozhodování.

3.1 Definice managementu a manažera

Americký výraz **management** nyní se stále častěji používá jako mezinárodní pojem, který může označovat proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení. Někdy pojem management se nahrazuje českým slovem řízení, ale to je spíše chápáno v širokém slova smyslu. To znamená, že „*zatímco řízení probíhá v různých systémech – technických, biologických či společenských, management je řízením v organizacích*“ (Blažek, 2014, s. 12).

Existuje velké množství definic pojmu management. Blažek (2014, s. 12) definuje management jako proces probíhající mezi jednotlivcem nebo skupinou, který(á) objekt řídí, a jednotlivcem či skupinou, který(á) tomuto řízení podléhá. Dále také podotýká, že při daném procesu řízení by se měly vytvořit cíle a prostřednictvím určitého chování by se těchto cílů mělo dosáhnout. Plevová (2012, s. 11) uvádí definici, podle které management „*je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“. Kocianová (2012, s. 13) pak chápe management jako „*ucelené řízení všech politik a aktivit organizace (ekonomických, personálních, marketingových, obchodních, vývojových aj.), je souborem přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři užívají ke zvládnutí své činnosti směřující k dosažení cílů organizace*“. Podle jiné definice management je odbornou činností v oblasti řízení organizací, která zajišťuje vysokou výkonnost a efektivitu práce v krátkodobém i dlouhodobém horizontu, stejně jako cílený a udržitelný rozvoj této organizace. Předmětem managementu je hospodářská činnost podniku jako celku nebo jeho konkrétní sféra (finance,

odbyt atd.). Bez ohledu na povahu hospodářské činnosti, pokud je zaměřena na zisk nebo podnikatelský příjem, pak je možné říci, že se vykonává pomocí manažerských aktivit (Duchon, 2008, s. 26).

Management kombinuje práci mnoha odborníků (ekonomů, statistiků, inženýrů, psychologů, právníků, účetních atd.), ale spolu s tím vystupuje samostatným druhem profesní činnosti. Odborník v této oblasti pracuje na pozici **manažera**. Tento pojem také má několik definicí. Obvykle se tím rozumí odborník, který se zabývá odbornou manažerskou činností v řídicím aparátu organizace, má zvláštní kompetence a je k tomu obdařen mocenskými pravomocemi. Přitom však aby byla organizace úspěšná, konkurenceschopná a rozvíjející se, musí ji řídit tým profesionálních manažerů. Plevová (2012, s. 15) jednoduše chápe manažera jako vedoucího řídicího pracovníka podniku, ale taktéž doplňuje, že manažer odpovídá za dosahování cílů organizační jednotky, a to za podmínek využití kolektivů spolupracovníků a poskytnutých zdrojů. Jak uvádí Templar (2012, s. 15), manažer *„je zaměstnanec, který je součástí manažerského týmu společnosti a odpovídá za výkon delegovaných pravomocí nad financemi, materiálem a lidskými zdroji tak, aby dosáhl cílů společnosti“*. Navíc také podotýká, že manažeři odpovídají za řízení lidských zdrojů, šíření, aplikaci a prosazování firemních hodnot, etiky a kultury stejně jako za řízení změn v rámci organizace.

3.2 Manažerské role a funkce

Jako subjekty zabývající se spoustou manažerských aktivit, manažeři hrají v organizaci řadu různých rolí. Tyto role mohou být vymezeny na základě klasifikace kanadského guru managementu Henry Mintzberga, který rozdělil aktivity tvořící základ práce vrcholového manažera a spojil své výsledky se studii práce řídicích pracovníků ve středně velkých a velkých organizacích. Podle něj manažerské role lze rozdělit na tři skupiny, a to mezilidské role, informační role a rozhodovací role.

- **Mezilidské čili interpersonální role**

Tyto role analyzují vztahy manažera s ostatními lidmi a zahrnují role vůdčí osobnosti, role vedoucího a role propojovatele (Cejthamr, 2010, s. 34). Manažer musí jednat jako **vůdčí osobnost** (vůdce), když má formální pravomoci a symbolické postavení při zastupování své organizace. V podstatě jde o nejzákladnější a nejpřirozenější manažerskou

roli, ve které manažer nejen reprezentuje svou firmu, ale také se stává účastníkem ceremoniální povahy (podepisuje dokumenty, účastní se společenských akcí, je dostupný pro lidi, kteří chtějí jednat s vrcholovým managementem apod.). V roli **vedoucího** (představitele organizace) manažer musí dát dohromady potřeby organizace a potřeby jejích jednotlivých pracovníků, které manažer řídí a se kterými spolupracuje (Váchal, 2013, s. 121). Spolu s tím jako vedoucí manažer odpovídá za plnění úkolů, motivaci a vedení podřízených zaměstnanců. Třetí **propojovací role** (role koordinátora nebo spojovacího článku) pokrývá oblast horizontálních vztahů manažera s jednotlivci a skupinami a sleduje, aby uvnitř samotné organizace i mimo ni se udržovala síť vazeb (Cejthamr, 2010, s. 34). Mezilidské role dělají manažera bodem soustředění informací, což mu dává informační role, a přeměňuje ho na centrum pro zpracování informací.

- **Informační role**

Manažer musí neustále pracovat s informacemi a plnit tři příslušné role, a to role dohlížitele, šířitele a mluvčího (Váchal, 2013, s. 121). Při neustálém shromažďování různých informací specializovaného pro svou práci charakteru, které přicházejí jak z vnějšího, tak z vnitřního prostředí organizace, manažer hraje roli přijímače informací čili **dohlížitele** (pozorovatele). Získané informace mu dovolují rozvíjet chápání práce organizace a jejího okolí. S ohledem také na to, že část získaných informací nosí skutečný charakter a část vyžaduje diskusi a interpretaci pro rozhodnutí, manažer musí informace přenášet, tedy plnit roli **šířitele** (rozsévače). Pokud nebude manažer schopný informace šířit a vystupovat jako jejich „mozkové centrum“, může to být problémem pro úspěšné delegování (Cejthamr, 2010, s. 34-35). Při předávání informací externím kontaktům organizace (prostřednictvím veřejných ústních a písemných projevů) o problémech tohoto odvětví, o plánech a zásadách akcí, stejně jako o výsledcích práce organizace, manažer hraje roli **mluvčího**. Tyto procesy probíhají na základě formální autority manažera a „*manažer tedy takto vystupuje za organizaci jako celek navenek i uvnitř*“ (Váchal, 2013, s. 121).

- **Rozhodovací role**

Při provádění interpersonálních a informačních rolí hraje manažer také role související s rozhodováním, tzv. roli podnikatele, distributora zdrojů, eliminátora porušení a osoby, která vede jednání jménem organizace. Stejně jako mnoho dalších autorů považuje Mintzberg tyto role za nejdůležitější součást manažerských aktivit. Jako **podnikatel**

rozhoduje manažer o změnách, ke kterým v organizaci dochází. Může provádět změny a aktivně se podílet na rozhodování o tom, jak by měly být provedeny. Předvídá situaci a působí proaktivně (Dědina, 2007, s. 144). Spolu s tím podnikatel hledá příležitosti ke zlepšení, zdokonalování činnosti jak v rámci samotné organizace, tak i mimo ni a dohlíží na vývoj některých projektů (Váchal, 2013, s. 121). Tato role se velmi liší od role odstraňovače problémů, ve které musí manažer rozhodovat během nepředvídaných událostí, které se vymkly kontrole. Při výskytu nečekaných problémů manažer v roli **napravovatele poruch** by měl podniknout určité kroky k napravení situace (Cejthamr, 2010, s. 35). Role **distributora zdrojů** je ústřední pro mnoho aktivit v organizaci. V takové roli manažer je odpovědný za vypracování a provádění programů, rozpočtů a plánů, týkajících se koordinování a racionálního využívání materiálních, lidských a finančních příležitostí. Cejthamr (2010, s. 35) taktéž uvádí, že jako rozdělovatel zdrojů manažer „*rozhoduje také o rozvržení práce a provádí kontrolu tím, že schvaluje důležitá rozhodnutí před tím, než jsou fakticky provedena*“. V roli **jednatele** je manažer zodpovědný za zastoupení organizace na všech významných jednáních (například, při podepsání smlouvy s oborovou organizací), přičemž vyjednávání je považováno za důležitou součást jeho práce, která se opírá o autoritu manažera, jeho důvěryhodnost, schopnost pracovat a přistupovat k informacím, jakož i odpovídat za rozdělování zdrojů (Cejthamr, 2010, s. 35).

Váchal (2013, s. 123) taktéž dodává, že k třem skupinám rolí manažera je možné dodat čtvrtou skupinu, do které jsou zařazeny administrativní role. Tyto role byly poprvé vymezeny K. H. Chungem, jež vyjmenoval roli administrátora, pozorovatele a kontrolora úkolů jakož i správce rozpočtu. V roli **administrátora** manažer zabezpečuje běžnou administrativu, která se týká jeho klíčových aktivit a činností. Jako **pozorovatel** sleduje chod organizace, provádí kontrolu důležitých úkolů a průběh jejich splnění jinými zaměstnanci. Role správce rozpočtu se částečně překrývá s rolí alokátora zdrojů, v rámci které manažer pracuje s finančními prostředky a zabývá se jejich efektivním alokováním.

Mintzberg se domnívá, že informační role jsou velmi důležité, protože manažeři by měli umět upřednostňovat významné informace. Díky svým mezilidským rolím získávají informace a díky rolím v rozhodování je využívají. Mintzberg však nepovažuje jeden aspekt práce za důležitější než ten druhý. K tomu dochází ze dvou důvodů: relativní význam každé role se mění v průběhu času a od úkolu k úkolu, aniž by mezi nimi byly jasné hranice. Autor taktéž připouští, že do určité míry se role mohou měnit podle svého významu v každé

jednotlivé situaci a za určitých podmínek, ve kterých manažer pracuje. To znamená, že neexistuje jediný model nebo vzorek, jemuž manažeři by měli následovat a co je dobré pro jednu situaci, nemusí být vhodné pro druhou. Tomu se říká **situační přístup** v managementu (Lang, 2007, s. 19).

Schopnost manažera vybrat si soubor různých rolí znamená, že management není omezen na soubor vědeckých tvrzení a programů. V podstatě je management uměním a manažer v průběhu práce bude muset situaci neustále zkoumat. Tento přístup se nazývá **reflexivní praxí** a jednou z její výhod je, že umožňuje naučit se vidět rozdíly mezi modely řízení a vlastními skutečnými zkušenostmi (Vojtovič, 2011, s. 115).

Pokud jde o **manažerské funkce**, jsou typickými dílčími procesy, kterými se manažer zabývá v procesu své řídicí činnosti (Martinovičová, 2019, s. 81). Tyto funkce lze rozdělit na sekvenční a průběžné. Sekvenční funkce „*jsou typické úlohy, které manažer více či méně následně řeší v řídicí činnosti určitého procesu a problému*“. Podle Koontza a Weihricha jsou tyto funkce dále rozčleněny na plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení spolupracovníků a kontrolování. Průběžné čili také paralelní manažerské funkce se uskutečňují průběžně při provádění sekvenční manažerské funkce. Jedná se o analyzování řešených problémů, rozhodování a komunikaci při realizaci. Kompletní rozdělení manažerských funkcí je zobrazeno v Tabulce 1.

Tabulka 1 Přehled manažerských funkcí

Manažerské funkce				
podle Druckera	podle Koontze a Weihricha	podle Applebyho	podle Fayola	podle Gullicka
<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ kontrola ■ motivace a komunikace ■ rozvoj svůj i ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ vedení lidí ■ kontrola ■ výběr a rozmístění pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ příkazování ■ kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ příkazování ■ kontrola ■ koordinace 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ výběr a umístění lidí ■ příkazování ■ koordinace ■ rozpočtování ■ podávání zpráv (kontrola)

Zdroj: Ceithamr, 2010

Jak je patrné z výše zobrazené tabulky nejdůležitějšími funkcemi manažerů, na kterých se shodují všichni autoři, jsou plánování, organizování a kontrola.

Plánování je základní sekvenční funkcí managementu, která se skládá z řady dílčích funkcí, a to stanovení cílů a prognóza, posílení pravomocí, hodnocení zdrojů, vytvoření akčního programu, rozpočtování a stanovení kontrolních kritérií (Martinovičová, 2019, s. 82). V úzkém smyslu plánování je procesem vytváření systému opatření, která mají za úkol splnit řadu cílů. Plánování poskytuje odpovědi na následující otázky: co je třeba udělat, jaké zdroje jsou potřebné, za jaké časové období, jaký by měl být finální výsledek atd. Kocianová (2010, s. 70) hovoří o tom, že o účinnosti plánování rozhodují čtyři faktory, kterými jsou cíle, akce, zdroje a implementace. Výsledkem této manažerské funkce je plán, tedy dokument, který specifikuje cíle a postupy k jejich dosažení.

Organizování je zapotřebí pro to, aby se zajistilo plnění stanovených plánovaných úkolů za účelem realizace přijaté strategie rozvoje podniku. Cejthamr (2010, s. 36) zpřesňuje, že je funkcí, která má za cíl zefektivnit proces řízení jako celku, a v podstatě rozděluje funkce manažerských rozhodnutí, zajišťuje účelné budování určitých řídicích orgánů, určuje kompetence jejich strukturálních jednotek. Martinovičová (2019, s. 90) zdůrazňuje, že organizování navazuje na plánování a považuje se za druhou sekvenční manažerskou funkci. Podle definice je „*cílevědomá činnost, kterou se vytváří, udržuje a mění stav určitého způsobu uspořádanosti (tj. organizační struktura nutných činností a vazeb mezi nimi), aby bylo možné dosahovat stanovených cílů*“. Jinými slovy jde o komplexní celek harmonicky uspořádaných dílčích činností.

Kontrolování podle Srpové (2010, s. 121) zjišťuje případné odchylky skutečného stavu od plánu a hledá slabé stránky řídicího procesu. Funkce kontroly může být klasifikována podle subjektu kontroly na interní a externí, podle termínu na řádnou a mimořádnou, podle časového charakteru na předběžnou, průběžnou a následnou (Srpová, 2010, s. 127). Zároveň s tím kontrolní funkce má podfunkce, a to inspekční, preventivní a eliminační (Srpová, 2010, s. 126). Tato sekvenční manažerská funkce dokončuje manažerský cyklus a tím zajišťuje efektivitu výkonu všech ostatních funkcí.

Vedení lidí je podle Váchala (2013, s. 33) manažerskou funkcí, která zahrnuje schopnost vést, motivovat, usměrňovat a stimulovat své pracovníky. Vzhledem k tomu autor tuto funkci spojuje s **motivací**. Podobně tomu Srpová (2010, s. 124) hovoří o tom,

že „výhodiskem působení na lidi s cílem dosáhnout žádoucího chování je bezpochyby motivování, resp. různé koncepce motivačních přístupů“.

Zatímco Drucker spojuje motivaci a **komunikaci**, někteří autoři komunikaci propojují s **koordinací**, která je další manažerskou funkcí. Jejím úkolem je vytvořit komunikaci a dosáhnout konzistence v práci všech článků organizace. Pro komunikaci koordinovaných procesů se obvyklé používají zprávy, rozhovory, schůzky, počítačová komunikace, rozhlasové a televizní vysílání, dokumenty. Prostřednictvím těchto a dalších forem navázání spojení vzniká interakce mezi subsystemy organizace, je zajištěna jednota a harmonizace všech fází procesu řízení (Edersheim, 2008, s. 94).

Jak uvádí Dostál (2010, s. 15) **rozhodování** je možné považovat za nedílnou složku sekvenčních manažerských funkcí, jejíž význam se projevuje v tom, že efektivita fungování a vývoj organizace jsou ovlivněny kvalitou a výsledky rozhodovacích procesů. V souvislosti s tím nekvalitní rozhodování může vést k neúspěchu firmy, přičemž manažer za to nese vlastní odpovědnost. Podrobněji je proces manažerského rozhodování zkoumán v následující podkapitole.

3.3 Manažerské rozhodování

Manažerské rozhodnutí je nedílnou součástí činnosti manažera a je váženým krokem, jehož výsledkem je uskutečnění akce za účelem dosažení cíle organizace. Podle Dostála (2010, s. 15) rozhodovací role „*spočívají v účelovém výběru jednoho nebo několika přípustných řešení vzniklých rozhodovací situací manažerského jednání, v následném sdělování řešení a v prosazování a kontrole plnění tohoto (resp. těchto) řešení*“. Předmětem manažerského rozhodování bývají problémy spojené s řešením teoretických a praktických otázek. Autor dále podotýká, že pro splnění své rozhodovací role manažer používá různé nástroje a pomůcky, ale vždy nese vlastní odpovědnost za výsledek rozhodnutí.

Vypracování řešení je založeno na analýze současné situace, v jejímž průběhu se vyznačují problematické oblasti. V tomto procesu se určuje obsah problému, jeho stav v čase a prostoru, potenciální důsledky, míra důležitosti a osoby, které se na procesu manažerského rozhodování podílejí. Výsledkem souhrnné analýzy je formulace problému a stanovení cíle, stejně jako zjištění hlavních příčin vývoje podobné situace. Poté se vyvíjejí kritéria, na která by se rozhodnutí mělo opírat (Otolá, 2013, s. 73).

Dále v podkapitole je popsána podstata manažerského rozhodování, uvedena struktura rozhodovacího procesu, vymezen rozhodovací problém a cíle, kterých v průběhu rozhodování je nutné dosáhnout. V úvahu se také berou rozhodovací modely a tvorba variant. Na konci jsou popsány různé metody manažerského rozhodování.

3.3.1 Podstata rozhodování

Rozhodování, stejně jako sdílení informací, je součástí řady manažerských funkcí. Nutnost rozhodování vzniká ve všech fázích řízení, je spojena se všemi účastníky a aspekty manažerské činnosti a je jejím vrcholem. Proto je tak důležité pochopit povahu a podstatu rozhodování.

V podnikatelské a vědecké sféře je termín rozhodování chápán jako jednorázový akt konečné volby, schválení jedné z existujících možností jednání. Spolu s tím rozhodování je pouze dokončením složitého vícestupňového procesu, v němž se nejprve stanovuje potřeba ovlivnit předmět řízení a následně se vypracovávají a vyhodnocují různá opatření. Tento proces se nazývá vývojem manažerského řešení (Anderson, 2017, s. 12).

Existují dvě **definice** rozhodovací teorie: rozšířená a úzká. V rozšířené definici se rozhodování ztotožňuje s celým procesem řízení. V úzkém smyslu je rozhodování chápáno jako výběr toho nejlepšího z mnoha alternativních řešení. Někteří autoři nesouhlasí s úzkou definicí rozhodovací teorie a považují za nezbytné zahrnout do tohoto procesu také výkon přijatých rozhodnutí. Nicméně proces rozhodování manažerů na různých úrovních je to téměř vždy formalizovaný proces, který nutně zahrnuje takové prvky jako problémy, cíle, alternativy, řešení a odpovědnost za přijatá rozhodnutí (Dluhošová, 2014, s. 18). Duchoň ale (2008, s. 120) vysvětluje, že manažerské rozhodování může být charakterizováno ze dvou hledisek, tedy nejen formálního, ale i obsahového. Formální pohled předpokládá možnost rozhodovací problémy logicky strukturovat či je vyjádřit určitou procedurou. Obsahový pohled pak rozhodovací procesy rozlišuje po věcné stránce.

Podle Blažka (2014, s. 86) pojem rozhodování má několik různých definic, ale většina z nich se shoduje na tom, že „*rozhodování je volba mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle*“. Prorok (2012, s. 9-10) pak hovoří o tom, že rozhodování v podstatě je výběrem z alternativ čili možných řešení daného problému.

Zdůrazňuje, že „rozhodování je strukturovaný, komplexní a komplikovaný proces spojený s činnostmi jednotlivých subjektů nacházejících se ve specifické situaci“. Jde tedy o to, že rozhodování má procesuální charakter, je řízeno konkrétním subjektem, který má řadu potřebných schopností a znalostí a jedná v konkrétní situaci. Podobně tomu Duchoň (2008, s. 115) popisuje, že rozhodování je komplexní činností, která vyžaduje rovněž několik kritérií a cílů. Význam rozhodování pak spočívá především v tom, že kvalita a výsledky rozhodovacích procesů mohou zásadním způsobem ovlivnit efektivitu fungování a budoucí prosperitu organizací.

Blažek (2014, s. 86-87) také podotýká, že rozhodování doprovází člověka v průběhu celého života, přičemž klíčový význam rozhodování dostává v nepřehledné situaci, kdy není možné získat dostatečné množství informací a zhodnotit, zda určité řešení povede k úspěchu nebo bude v sobě nést riziko katastrofálního nezdaru. I přes to, že rozhodování je součástí mnoha různých oblastí, manažerské rozhodování se liší vlastními specifiky. Například manažerské rozhodování se charakterizuje tím, že manažer rozhoduje ne ve svém osobním zájmu, ale v zájmu nadřízeného a v oblasti své působnosti. Zároveň s tím stupeň determinace – tedy velikosti prostoru pro rozhodování – v manažerském rozhodování je nízký až střední, protože manažer pracuje s kolektivem spolupracovníků, kteří vybranou variantu rozhodnutí realizují. Nicméně na úrovni vrcholového managementu se manažeři spíše potýkají s problémem nadměrného prostoru, jelikož vymezené prostředí je nepřehledné a není jasně vymezené. Komplikace vznikají také kvůli tomu, že rozhodovací problémy je těžko algoritmizovat a za výsledek rozhodování vždy odpovídá pouze manažer. To je také spojeno s tím, že rozhodovací funkce u manažera souvisí s pravomocí a funkčním místem.

Teorie rozhodování lze klasifikovat na normativní a deskriptivní. Normativní teorie jsou zaměřeny na poskytování návodů, jak je možné řešit rozhodovací problémy, jaké modely uplatňovat a jakým způsobem je používat. Zároveň normativní teorie představují určité normy řešení rozhodovacích procesů a jejich aplikace umožňuje dosáhnout žádoucí kvality rozhodování. Deskriptivní teorie se zaměřují na už proběhlé rozhodovací procesy, analyzují a hodnotí je, aby pak bylo možné úspěšný postup zopakovat do budoucna.

Pokud jde o kvalitu rozhodování, ta podle Duchoně (2008, s. 115) závisí na tom, zda manažer je schopen nevýznamné informace filtrovat a používat pouze informace podstatné, protože jenom mnohostranný přístup může zvýšit naději na nalezení příčin případného

selhání problému. Stejně tak Vochozka (2012, s. 100) hovoří o tom, že pro kvalitní rozhodování není možné spěchat, protože intuitivní směřování manažera ke konkrétní představě rozhodnutí mu nedovoluje vypracovat objektivní postup pro dosažení cílů.

Tady je třeba také udělat řadu dodatků a vysvětlení. Tak například je třeba zohledňovat, že rozhodnutí by se mělo zkoumat ze situačního a procesního hlediska. Manažerské rozhodnutí je řešením problematické situace spojené se současným nebo očekávaným stavem řídicího objektu. Proto jako proces rozhodnutí předpokládá vyhledávání, identifikaci a analýzu řídicích úkolů, zkoumání a předpovídání stavu objektu řízení, nastavení nových cílů řízení, vypracování plánu akce, organizování jeho plnění a kontrolu. Zároveň s tím organizace se stává předmětem rozhodovacího řízení a její stav je předmětem manažerského rozhodování (Anderson, 2017, s. 12). Typy rozhodovacích procesů obvykle zahrnují tyto prvky:

- individuální – kolektivní čili skupinové rozhodování;
- statické – dynamické;
- jednostupňové – vícestupňové;
- jednokriteriální – vícekriteriální;
- strategické – taktické – operativní;
- nekonfliktní – konfliktní;
- konečný počet vygenerovaných variant – prakticky nekonečný počet vygenerovaných variant.

Subjektem rozhodování však není pouze jednatel nebo skupina. Může se jednat o statutární rozhodování na úrovni ředitele a skutečné rozhodování na štábní úrovni. Je možné také uvést, že na operativní úrovni rozhodovací problémy jsou dobře strukturované, na střední úrovni jsou jen strukturované, zatímco na vrcholové úrovni nejsou strukturované a jsou složité (Dostál, 2010, s. 17).

Kolektivní rozhodování se obvykle používá v situaci charakterizující se složitými úkoly a nutností komplexního řešení. Výběr ve prospěch skupinového rozhodování je optimální v následujících situacích:

- etické normy neumožňují individuální rozhodnutí;
- je zapotřebí nezávislé hodnocení odborníků;
- existují komplikace při výběru alternativ u odpovědného manažera.

Skupinové rozhodnutí může vést ke konformismu v organizaci a jednotnému myšlení, což brání vzniku nestandardních metod řešení problémů. Kromě toho tým může získat iluzi nezávislosti na vedení, potlačit názory, které se neshodují s přesvědčeními jiných osob atd. Aby se tomu zabránilo, je třeba používat skupinové rozhodování pouze výlučně a nezapojovat stejné manažery při shromáždění rozhodovacího týmu. Naproti tomu se doporučuje podporovat rozmanitost názorů a naslouchat menšinám. Je velmi důležité zachovat nestrannost hodnocení během rozhodovacích debat (Zmeškal, 2018, s. 60).

3.3.2 Struktura rozhodovacího procesu

Pod procesem manažerského rozhodování se rozumí složení a posloupnost postupů vedoucích k řešení problémů organizace, a to v kombinaci s metodami vývoje a optimalizace alternativ. Podle Otoly (2013, s. 75) rozhodovací proces je cyklickou sekvencí činnosti subjektu řízení zaměřenou na řešení problémů organizace a spočívající v analýze situace, generování alternativ, rozhodování a organizaci jeho provedení. Vochozka (2012, s. 326) pojímá rozhodovací proces jako „*dynamický proces znamenající reakci manažerů na vzniklé problémy*“, přičemž tento proces podle něj je ovlivněn organizačním prostředím, dovednostmi manažera, jejich motivací a kvalitou práce podřízených osob. Blažek (2014, s. 94) navíc vysvětluje, že rozhodovací proces zahrnuje jak přípravu, tak i samotné rozhodnutí, které v podstatě je formální (podpis dokumentu, hlasování o konkrétním usnesení atd.).

Jediná struktura rozhodovacího procesu v odborné literatuře neexistuje, ale mnohdy se u různých autorů kryje. Například Prorok (2012, s. 10) uvádí, že rozhodovací proces sestává z čtyř fází, jimiž jsou identifikace problému, analýza problému, analýza možných řešení, výběr řešení a jeho realizace. Podle Duchoně (2008, s. 116) struktura rozhodovacího procesu se skládá ze stanovení cílových stavů, identifikování alternativ, hodnocení alternativ

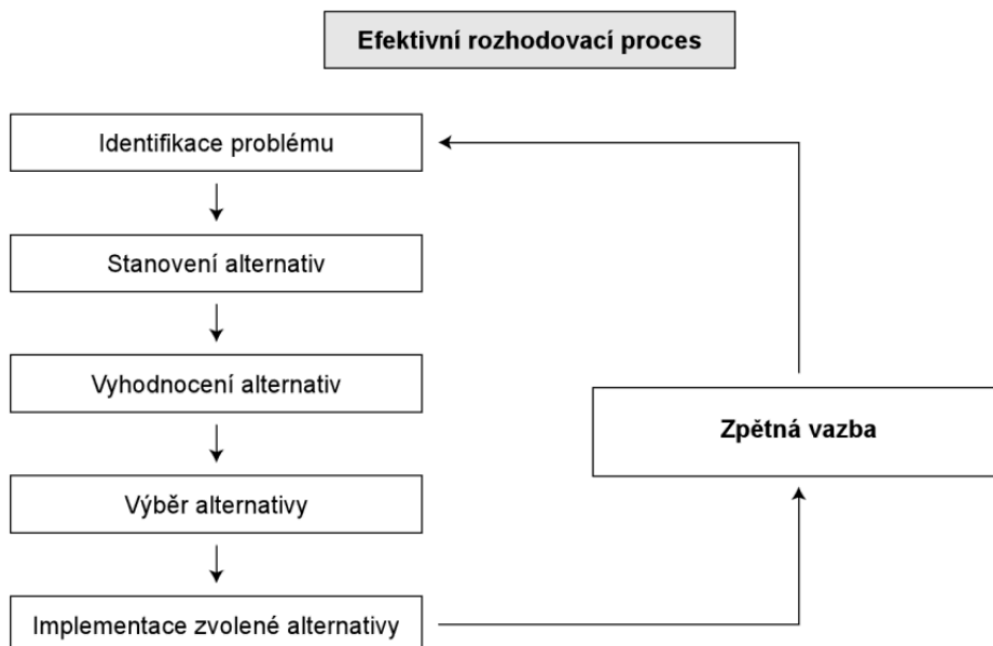
z hlediska zvolených cílů a také výběru alternativy čili uskutečnění rozhodnutí. Blažek (2014, s. 94-95) popisuje, že rozhodovací proces tvoří následující fáze:

- definování (stanovení cílů a definování problému, který se má řešit);
- analyzování (získávání informací, které jsou zapotřebí pro řešení rozhodovacího problému);
- generování alternativ neboli námětů, které by mohly napomoci tomu, jak stanoveného cíle dosáhnout, případně stanovený problém vyřešit;
- klasifikování alternativních variant řešení problému nebo dosažení cílů;
- hodnocení vybraných variant podle řady kritérií a s doporučeními, která by měla zdůvodňovat výhody každé varianty;
- realizace rozhodnutí, která také předpokládá výběr jediné varianty řešení problému či dosažení cíle.

Jak popisuje Procházka (2011, s. 249) v širším slova smyslu rozhodovací proces je organickou jednotou tří fází, a to informační (získávání znalostí), plánovací (zvážení alternativních variant) a výběrové (volba nejlepší varianty), přičemž první dvě fáze jsou přípravné. Vochozka (2012, s. 326) strukturuje rozhodovací proces do šesti kroků (viz Obrázek 1).

Někteří autoři uvádějí, že rozhodování má dvě stránky, kterými jsou stránka meritorní (věcná) a formálně logická čili procedurální. Věcná neboli obsahová stránka souvisí s podnikovými funkcemi a zahrnuje různé rozhodovací procesy, zatímco formální stránka vyjadřuje společné rysy všech typů rozhodovacích procesů, jejich procedurální, formálně logickou a instrumentální stránku.

Obrázek 1 Struktura efektivního rozhodovacího procesu



Zdroj: Vochozka, 2012

Z toho vychází, že manažerské rozhodnutí je určitým ekonomickým procesem, který se provádí v rámci řízení organizace a má tři fáze, jimiž jsou příprava, výběr a realizace manažerských rozhodnutí, které zahrnují, kromě identifikace problému, formulování úkolů, mapování alternativních možností řešení, ale také vypracování plánu implementace řešení a operativní vedení procesu realizace rozhodnutí. Dále v kapitole jsou detailně probrány jednotlivé fáze rozhodovacího procesu.

- **Získání znalostí, identifikování problému a stanovení cílových stavů**

Blažek (2014, s. 100) zdůrazňuje, že klíčovou úlohu v rozhodovacím procesu hrají informace potřebné pro řešení problému. V podstatě se jedná o nezpracovaná digitální data a fakta z různých zdrojů, která by měla procházet analýzou a na základě kterých by se měl analyzovat problém. Vzhledem k tomu počáteční fáze řešení rozhodovacího problému předpokládá zajištění efektivního získávání informací, určení vhodného rozsahu informací a provedení jejich správné interpretace. Pozornost je třeba také věnovat tomu, že v moderních podmínkách manažeri často čelí nikoli nedostatku, ale nadbytku informací. Právě proto je třeba „*zorientovat se v záplavě informací, zjistit disponibilní informační zdroje, posoudit jejich kvalitu, dostupnost a náklady spojené s jejich využíváním*“. Ne méně

závažným je rozpoznání relevance informací, zejména v situaci, kdy manažeři jsou omezeni časovými a finančními kapacitami. Podle Proroka (2012, s. 10) rychlost identifikace problému do značné míry má vliv na možnosti jeho řešení. Přitom je třeba mít na vědomí, že „*včasně identifikovaný problém ale není zárukou řešení problému*“. Někdy v této fázi je také zapotřebí provést analýzu okolí a zjistit podmínky, které vyvolávají potřebu rozhodovat. Postup vymezení rozhodovacího problému a stanovení cílů je podrobněji rozepsán v následující podkapitole. Opožděná identifikace problému je jedním z nejčastějších problémů vznikajících v rámci běžných manažerských procesů.

- **Analýza problému**

Blažek (2014, s. 94) popisuje rozhodovací analýzu jako „*přístup k řešení složitých rozhodovacích problémů, který se snaží vzájemně skloubit jak jednoduchá pravidla, tak i exaktní postupy a modelové nástroje se znalostmi, zkušenostmi a intuicí řešitelů těchto problémů*“. Podotýká, že rozhodovací analýza nahlíží na problém jako na celek, aniž by se omezovala určitými fázemi řešení problému. Podle Dědiny (2007, s. 78) v této fázi se má analyzovaný problém zkoumat zainteresovanými skupinami a jedinci. Navíc je třeba také věnovat pozornost záležitostem, které mají vliv na rozhodování (například organizační struktura nebo postojům zaměstnanců). Po analýze by se měl manažer zamýšlet nad případnými omezeními a nad zdroji, které bude vyžadovat řešený problém.

Podle Martinovičové (2019, s. 95) analýza rozhodovacího problému je východiskem k řešení, v rámci kterého by se měly splnit takové úkoly jako vymezení problému, identifikování jeho příčin, podstatných stránek a faktorů, které stanovený problém ovlivňují; dále pak dekompozice problému na dílčí součásti jakož i definování úrovně závažnosti problému.

- **Identifikování alternativ**

S ohledem na to, že ke stanovenými cíli vede mnoho cest, je možné hovořit o tzv. variantách chování či způsobech řešení problému. Právě proto po rozhodovací analýze nastupuje fáze generování alternativ, ve které se má nalézt co největší množství variant (Blažek, 2014, s. 102). Je třeba si uvědomit a stále pamatovat na to, že vážným nedostatkem řešení problémů v praxi je malý počet zpracovaných variant. Dědina (2007, s. 78-79) zmiňuje hledání alternativ jako třetí krok v procesu manažerského rozhodování. Podle něj hlavním požadavkem na alternativní variantu je to, aby vystupovala metodou pro dosažení

cíle organizace a nezpůsobila negativní důsledky v další oblasti. Důležité je také podotknout, že na této etapě dochází pouze k identifikování alternativ, nikoli však k jejich vyhodnocení. Existuje několik metod tvorby alternativ, ke kterým patří například brainstorming, vytvoření diagramů afinit atd. Blažek (2014, s. 102) mezi ně také zařazuje morfologickou analýzu, metodu ďáblova advokáta, antibrainstorming a jiné. Podrobněji jsou tyto metody rozebrány v podkapitole 3.3.4.

- **Hodnocení alternativ z hlediska zvolených cílů**

Podle Martinovičové (2019, s. 96) hodnocení alternativ předchází stanovení souboru kritérií hodnocení alternativních variant rozhodování, a to jak kvantitativních, tak i kvalitativních. Soubor kritérií by se měl vybrat s ohledem na operacionalitu (jasnost a jednoduchost smyslu každého kritéria), měřitelnost (možnost změření důsledků variant) a neredundanci (absence duplicity kritérií). Zároveň s tím je vhodné použít co nejmenší počet kritérií, aby finální hodnocení bylo přehledné. Podrobným postupem stanovení kritérií se zabývá Lojda (2011, s. 120), který nabízí následující algoritmus:

1. po výběru kritérií se každá alternativa hodnotí 1 až 10 body;
2. před sčítáním bodů je třeba vynásobit bodová hodnocení váhovou hodnotou kritéria;
3. získané hodnoty se musí sečíst a rozmístit se ve výsledném pořadí;
4. pokud rozdíly v bodovém hodnocení mezi vedoucími variantami nejsou velké, je třeba zanalyzovat výsledek bodového hodnocení u nejdůležitějšího kritéria (čas, finance, kvalita atd.);
5. zhodnotit varianty po dodatečné analýze.

Několik autorů věnuje zvláštní pozornost významu kritérií. Například Dědina (2007, s. 79) uvádí, že prvořadým kritériem pro každou alternativu je ekonomický výsledek. Vochozka (2012, s. 327) popisuje, že obvykle hlavním kritériem je poměr mezi náklady, které jsou zapotřebí pro realizaci dané alternativy, a přínosy, která tato alternativa může s sebou nést. Ve výsledku kritéria hodnocení poukazují na to, jaké jsou negativní a pozitivní důsledky zvolení té či oné varianty. Kritéria jsou obvykle rozdělena na výnosová, nákladová, kvantitativní a kvalitativní. Pokud jde o metody, které mohou značně zjednodušit procesy

hodnocení variant, lze zmínit lineární programování, jež může systematizovat alternativy a zvýraznit odlišnosti mezi nimi (Dědina, 2007, s. 79). Cíle rozhodování mohou být kvantitativní a kvalitativní a obvykle jde o dosažení většího počtu cílů, mezi nimiž existují určité vazby. Zmínit lze cíle komplementární, které se vzájemně doplňují a podporují, a cíle konfliktní, které usilují o snižování nákladů a zároveň chtějí i udržet spokojenost zaměstnanců či zvyšovat pohotovost dodávek.

- **Výběr řešení a jeho realizace (uskutečnění rozhodnutí)**

Samotné rozhodnutí probíhá pouze po výběru optimální, případně uspokojivé alternativní varianty. Přitom v této fázi by měly být provedeny všechny procesy potřebné k realizaci rozhodnutí, včetně jednoznačného formulování rozhodnutí, vytvoření pokynů k jeho provedení a informování o průběhu rozhodovacího procesu dalších pracovníků (Martinovičová, 2019, s. 96).

V rámci fáze realizace manažerského řešení může být vymezena řada etap. První z nich je vypracování plánu realizace. V této fázi se definuje soubor úkolů, které musejí být provedeny k realizaci rozhodnutí. U každého z úkolů se odhaduje potřebný objem finančních a časových prostředků a počet vykonavatelů. Dalším úkolem je dohled nad realizací řešení, který začíná prováděním instrukčních a metodických akcí s vybranými osobami. Zaměstnancům je třeba vysvětlit, co od nich požadují a jakým způsobem mají vykonávat své funkce. Každý vykonavatel pak dostane svůj vlastní úkol, který je v přímém vztahu k jeho pracovním povinnostem. Monitoring procesu rozhodnutí je následující fází tohoto procesu, jehož klíčovým úkolem je předcházení důsledkům nesprávného výkladu a zkreslení přijatých rozhodnutí prostřednictvím včasné identifikace problémů a opatření k jejich odstranění. V průběhu realizace rozhodnutí je nutné pravidelně vyhodnocovat jeho skutečnou účinnost a vypracovat prognózu finálních důsledků (Edersheim, 2008, s. 120).

Vochozka (2012, s. 329) také mluví o tom, že v závislosti na charakteru problému manažer může zvolit různé typy rozhodování, mezi kterými obvykle jsou programovaná a neprogramovaná rozhodnutí. Programované rozhodnutí je takovým rozhodnutím, při kterém manažer používá pro řešení opakovatelný či běžný postup. V neprogramovém rozhodnutí řešení vyžadují kreativní přístup ze strany manažera, protože jde o řešení jedinečných problémů, se kterými se manažer předtím neseťkával nebo které se od minulosti velmi liší.

- **Kontrola a získání zpětné vazby**

Rozhodnutí zřejmě není posledním krokem v rozhodovacím procesu, protože poté je zapotřebí provést kontrolu a získat zpětnou vazbu. Finální vyhodnocení dává manažerovi možnost přehodnotit situaci a cíle jakož i ujistit se, že všechny významné alternativní varianty byly prozkoumány. Ne méně důležitým je také získat názor jiných pracovníků na to, zda rozhodnutí považují za vhodné (Dědina, 2007, s. 80). Podle Martinovičové (2019, s. 97) na této etapě manažer „zjišťuje, zda rozhodnutí vedlo k cíli rozhodnutí, zda je třeba dalším řídicím cyklem připravit a uskutečnit nápravná opatření nebo jinou variantu rozhodnutí, či případně provést korekci daného cíle“. Podobně tomu Edersheim (2008, s. 121) uvádí, že v této fázi by se mělo určit, zda rozhodnutí je potřeba upravit nebo je nutné provést zcela nové rozhodnutí. Ne méně důležitým je také systematizovat a akumulovat získané zkušenosti, zformulovat algoritmus pro provádění typových rozhodnutí i do budoucna. Po provedení kontroly rozhodovacího procesu je také zapotřebí zhodnotit skutečně dosažené výsledky varianty a posoudit je vzhledem k předem stanoveným cílům.

3.3.3 Vymezení rozhodovacího problému a stanovení cílů

Blažek (2014, s. 96) odkazuje na odbornou literaturu a hovoří o tom, že počáteční fázi rozhodovacího procesu je uvědomění si problému a jeho definování. Dále ale zpřesňuje, že ještě před definováním problému by se měly stanovit cíle, které pro manažera vystupují orientací do budoucnosti a žádoucím stavem. Stejně jak Vochozka (2012, s. 96) mluví o tom, že „správné definování cíle není tedy nějakou zbytečnou formalitou první fáze rozhodovacího procesu, ale první a zcela zásadní podmínkou pro to, aby se celý rozhodovací proces vyústil do správného rozhodnutí“.

Dědina (2007, s. 78) poukazuje na to, že jasně stanovené cíle orientují manažery konkrétním směrem a mohou snížit pravděpodobnost neúspěchu, přičemž chyby v dané fázi mají vliv na kvalitu konečného výsledku. Vzhledem k tomu by se měl proces stanovení cílů podřizovat metodě SMART. To znamená, že cíle by měly být konkrétní (S – specific), měřitelné (M – measurable), dosažitelné (A – attainable), realistické (R – realistic) a hmatatelné (T – tangible).

Vochozka (2012, s. 327) zdůrazňuje, že v procesu odhalení problému je nutné si uvědomovat rozdíl mezi skutečným problémem a signálem problému. Signál problému se

charakterizuje tím, že v organizaci vzniká neočekávaná odchylka od dosavadního vývoje, objevuje se odchylka od stanoveného plánu či je patrné neobvyklé chování vnějšího prostředí. Zamazalová (2009, s. 85) se také věnuje rozpoznání problému a uvádí, že problém vzniká kvůli nevyváženosti mezi skutečným a žádoucím stavem, který může vycházet z takových příčin jako:

- změna anebo zhoršení současného stavu uspokojení za podmínek zachování stejné úrovně budoucího očekávání;
- zachování současného stavu uspokojení za podmínek změny nebo zvýšení úrovně budoucího očekávání;
- kombinování předchozích variant, tj. snížení úrovně uspokojení současného stavu a spolu s tím stoupání úrovně budoucího očekávání.

Fotr (2014, s. 100) taktéž hovoří o tom, že před vytvořením rozhodovacích modelů je třeba rozhodovací problém rozložit na určité části pro jejich lepší pochopení. Dále je důležité vyjasnit si problematické okruhy a rizika, aby bylo možné soustředit se na podstatných pro problém oblastech a získat lepší přehled o nejisté situaci. Po dekomponování významných položek problému je třeba zvolit typ rozdělení pravděpodobnosti jednotlivých identifikovaných rizikových faktorů jakož i specifikaci odhadu jejich parametrů.

Ve vztahu k podniku rozhodovací problémy se liší podle takových kritérií jako význam, úroveň ovlivnění, míra rizika, naléhavost nezbytných opatření k řešení problému a možnost řešení manažerského problému. V procesu manažerského rozhodování je možné také vymežit čtyři třídy nejčastějších problémů. Patří mezi ně:

1. Standardní problémy. Vyžadují použití pokynů stanovených správcem pravidel pro jejich řešení (například, přijímání nebo propouštění zaměstnanců v organizaci).
2. Dobře strukturované problémy. Dobře strukturované problémy obvykle jsou algoritmizované a programovatelné (například jde o obsazení jednotlivých strojů pracovníky nebo vytížení výrobní linky), což znamená, že nejspíše jsou opakovaně řešené a existují rutinní postupy jejich řešení. Takové problémy mají

kvantifikovatelné proměnné a jen jedno kvantitativní kritérium hodnocení. K jejich řešení se nejčastěji používají ekonomicko-matematické metody (například, výpočet výkonnosti zaměstnanců v malé organizaci v závislosti na konkrétních ukazatelích činnosti zaměstnanců a organizace).

3. Špatně strukturované problémy. Mají nejen kvantitativní, ale i kvalitativní vlastnosti. K jejich řešení se obvykle používá systémový přístup (příkladem je prognóza trhu práce nebo migrace obyvatelstva v regionu). Špatně strukturované problémy obvykle jsou nové a neopakovatelné, jsou typické na vyšších stupních řízení a jejich řešení vyžaduje tvůrčí přístup, rozsáhlé znalosti, zkušenosti a intuice (například jde o vytvoření společného podniku nebo novou organizační strukturu).
4. Nestrukturované problémy. Jejich řešení je možné na základě znaleckých posudků a odborných názorů, protože předmětem těchto problémů obvykle jsou málo zkoumané procesy (příkladem mohou sloužit investiční aktivity v regionu s dosud nejistou nebo nestabilní ekonomickou situací) (Vít, 2013, s. 65).

3.3.4 Rozhodovací modely a tvorba variant

Vít (2013, s. 76) zmiňuje, že každý rozhodovací model má faktory, které leží v jeho základu, a proto při jeho výběru je třeba zohledňovat situaci na trhu; časový úsek vymezený pro rozhodování; zdroje pro realizaci; prostředky k dispozici; řízené faktory (vnitřní prostředí); neřízené faktory (vnější prostředí) a komunikaci s vnitřním prostředím; alternativy jakož i systém hodnocení výsledků rozhodování. Autor také zdůrazňuje, že každý model by měl odpovídat organizační struktuře, možnostem použití (některé modely jsou pro určité organizace nepoužitelné), požadavkům na řešený úkol atd. Volba modelu je určena osobností manažera a jeho zkušenostmi, mírou rizikovosti rozhodnutí, jeho programovatelností, nejistotou situace na trhu a specifičností průmyslu (O strategii, 2018, s. 138).

Jak uvádí Duchoň (2008, s. 121) rozhodovací modely mohou být rozděleny do dvou skupin, a to klasických a administrativních. Zvolení vhodnějšího typu modelu závisí na

preferencích manažera, na úrovni složitosti problému, na informacích, které jsou dostupné pro řešení problému, a na tom, zda vyskytnutá situace je běžná nebo nestandardní.

V **klasickém** rozhodovacím modelu založeném na ekonomických předpokladech, manažer obvykle přijímá takové rozhodnutí, které je přijatelné a nejvhodnější pro vybranou organizaci. Těmito předpoklady jsou přesné formulování a identifikování problému, kalkulace všech alternativních možností a důsledků jejich zvolení, známost kritériální funkce a zaměření na maximální splnění stanovených cílů firmy. V **administrativním** rozhodovacím modelu, který vyplývá z deskriptivního přístupu, hlavní pozornost je věnována tomu, jak rozhodování probíhá. Tyto rozhodovací modely se používají v situaci, když není možné provést ekonomicky racionální rozhodnutí. Administrativní model se obvykle používá za takových předpokladů jako vágní cíle, neshody v názorech manažerů, nemožnost využití racionálního přístupu, omezenost rozvoje alternativ a hledání spíše uspokojivějšího než maximálního řešení (Duchoň, 2008, s. 121).

Pro lepší přehlednost jsou charakteristiky těchto modelů uvedeny v Tabulce 2.

Tabulka 2 Porovnání charakteristik modelů rozhodování

Racionálně-ekonomický	Administrativní
<ul style="list-style-type: none"> - Znalost všech variant a důsledků těchto variant; - Neomezená schopnost hodnocení těchto variant; - Výběr nejlepší varianty. 	<ul style="list-style-type: none"> - Omezenost informací; - Omezenost schopnost řešení daného problému; - Výběr první varianty, která je dostatečně dobrá.
Normativní	Deskriptivní
<ul style="list-style-type: none"> - Úplná jistota či neúplná informace; - Jasně vymezené problémy a cíle; - Racionální volba na základě kvantitativních technik. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nejistota v informacích; - Ne zcela jasně definované cíle a problémy; - Volba varianty založené na subjektivní preferenci uspokojení.

Zdroj: vlastní zpracování na základě Duchoň, 2008

Dědina (2007, s. 269-270) popisuje několik podmínek pro volbu rozhodovacího modelu. Tak nejprve je třeba určit, zda je vztah mezi příčinou a následkem jistý nebo nejistý.

Poté je třeba identifikovat, zda existuje nebo neexistuje dohoda o cílech a definování problémů. Na základě získaných výsledků je možné určit čtyři rozhodovací modely.

- **Racionální model**

Tento model je vhodný pro ty organizace, které se zabývají rutinní výrobou a jejich okolní prostředí je jisté. Tento model rozhodování je založen na tom, že základní informace jsou úplné a nezkrácené, problém je přesně definován (nejčastěji v kvantitativních ukazatelích), cíle ve stromu cílů nejsou v rozporu s ostatními, existuje mnoho alternativ a z alternativ lze snadno rozlišit tu nejlepší. Je třeba také mít na vědomí, že nečinnost je jednou z alternativ racionálního rozhodovacího modelu.

- **Přírůstkový model**

Daný model se aplikuje v situacích, kdy existuje vysoká nejistota okolního prostředí, ale známé rozhodovací problémy je možné řešit pomocí známých a dříve vyvinutých šablon. Rozhodování je však rozděleno mezi jednotlivými manažery a politika rozhodovacích procesů může být podle jejich názorů upravena.

- **Politický model**

Model se používá v podmínkách jistoty, ale s přihlédnutím k tomu, že manažeři mohou mít zcela různé názory na možnosti řešení stejného problému. Tento model vyžaduje, aby manažeři projednávali stanovené cíle a ve výsledku došli k jedinému řešení. Politický model je nejbližší reálným podmínkám fungování organizace, kdy je obtížné formalizovat rozhodování, množství informací je nedostatečné, řešení je složité a do pracovního procesu se zapojuje mnoho manažerů.

- **Model popelnice**

Tento model se někdy nazývá organizovaným chaosem, protože není možné dosáhnout jediného názoru na řešení problému, a přitom podmínky vnějšího okolí jsou nejisté.

Dalším známým modelem rozhodování je **model Vrooma a Yettona**, podle nichž dvěma významnými faktory ovlivňujícími volbu rozhodování jsou kvalita vlastního rozhodování a akceptovatelnost rozhodnutí. Princip tohoto modelu je vyjádřen rovnicí

$$EF = f(K \times A)$$

kde EF je efektivností rozhodnutí a efektivností stylu vedení, K je kvalitou rozhodnutí manažera a A je mírou akceptovatelnosti manažerského rozhodnutí. Díky tomuto modelu je možné zvolit vhodný styl rozhodování a vedení manažera, který má vliv na jiné zaměstnance organizace. Rozhodování v rámci modelu Vrooma a Yettona může být představeno v podobě schémat opírajících se na takové faktory jako požadavky, které určují kvalitu řešení (rizikové nebo ne); úroveň informovanosti manažera; struktura problému (jasná nebo ne); samostatnost pracovníků; autorita manažera; jednota cílů manažera a spolupracovníků; potenciální konflikty ohledně řešení. Samotný rozhodovací proces v tomto modelu je podobný racionálnímu modelu, s výjimkou stanovení omezení, která byla původně zavedena do modelu ve formě rozhodujících faktorů (Vochozka, 2012, s. 114).

Manažerské rozhodování je procesem komplikovaným z hlediska obsahu a interakce mezi účastníky. Modely usnadňují rozhodování, ale na druhé straně nemohou pokrýt všechny prvky, které ovlivňují organizaci v každém okamžiku, a nutí vedoucí pracovníky, aby vytvořili preferenční kritéria. Využití rozhodovacích modelů umožňuje implementovat moderní technologie do procesu rozhodování, ale také udělat některé ukazatele kvality měřitelnými, zjednodušit posuzování alternativ (vypočítat potenciální zisk nebo ztrátu). To vše usnadňuje manažerské procesy. Samotný akt rozhodování však zůstává na nadřazeném a všechny technické prognózy jsou pouze doporučující (Kiseleva, 2018, s. 45).

3.3.5 Metody manažerského rozhodování

Ve fázi, kdy jsou definovány rozhodovací modely a jsou vytvořeny alternativní varianty, je třeba zvážit různé metody manažerského rozhodování, aby bylo možné zjistit, jakou metodu použít a za jakých okolností. Metody rozhodování mohou být jednoduché, matematické a prognostické. Jednoduché metody rozhodování nevyžadují složité matematické nástroje, umožňují přehledné grafické znázornění problému a obvykle zahrnují rozhodovací tabulky, analýzy, stromy a sítě. Matematické metody přidávají na popularitě v posledních letech a jsou charakteristické matematickým modelováním. Nejvýznamnějšími a nejvyužívanějšími matematickými metodami jsou lineární programování, metoda strukturální analýzy, metoda síťové analýzy, simulační metody, modely zásobování apod. Prognostické metody rozhodování vyžadují cílově programový přístup k řízení a mají buď analytický, nebo syntetický charakter (Vít, 2013, s. 77).

Autoritářská metoda je vhodná tehdy, když lze rozhodnutí učinit bez účasti ostatních. Je to také nejrychlejší možnost manažerského rozhodování, protože manažer není zdržován jinými lidmi, kteří vyjadřují svůj názor nebo diskutují o jiných rozhodnutích. Většina mimořádných událostí ospravedlňuje autoritářskou metodu, ale mnoho manažerských rozhodnutí vyžaduje zapojení dalších lidí. V opačném případě existuje riziko, že jiné alternativy jednoduše nebudou zvažovány. **Konzultační** metoda předpokládá, že manažer zapojuje do procesu rozhodování jiné lidi, aby vyslechl jejich názory, ale nakonec mohl rozhodnout sám. Tato metoda však vyžaduje větší časové kapacity než autoritářská, protože je zapotřebí zvážit jiné názory a prozkoumat nabízené alternativy. To je nejvíce pasivní způsob, jak zapojit do procesu rozhodování ostatní zaměstnance, a lze jej použít, aby personál cítil, že se podílí na vývoji řešení (i když v konečném důsledku nemá hlasovací právo při přijímání konečného rozhodnutí). Na pracovišti jsou konzultační metody běžné mezi kolegy na jedné pozici. **Hlasovací** metoda znamená, že alternativní varianty jsou diskutovány ve skupině. Poté se provádí hlasování, při kterém je zvolena nejpříznivější volba pro většinu lidí. Tato metoda se také nazývá demokratickou, protože v konečném důsledku se bere v úvahu názor každého zapojeného zaměstnance. **Konsenzuální** metoda předpokládá, že skupina manažerů diskutuje o možnostech a doporučeních v oblasti rozhodování, dokud se všichni nedohodnou na jednom postupu. Jde o nejsložitější a časově nejnáročnější metodu, protože vyžaduje, aby se různí lidé s různými motivy shodli na jedné variantě (Vit, 2013, s. 78-80).

Mimo výše uvedené metody je možné také vyjmenovat metody efektivního skupinového rozhodování. Jednou z nich je **metoda vícenásobného hlasování** čili také kumulativního hlasování. Pomocí této metody lze vybrat nejoblíbenější možnosti ze seznamu a získat tak přehled o konsensu skupiny. Vícenásobné hlasování není vždy tou správnou volbou, ale za určitých okolností může být ideální. První věc, kterou je zapotřebí udělat při zvolení této metody, je vytvořit seznam nápadů, které se stanou předmětem hlasování. Dále je třeba rozhodnout, kolik přesně hlasů může každý účastník dát jednotlivé variantě. Obvykle je každá osoba oprávněna hlasovat pro přibližně 1/3 nápadů ze seznamu. Pokud tedy bude mít seznam 15 položek, bude mít každý zaměstnanec možnost odevzdat pět hlasů. Jakmile jsou všechny hlasy podány a shromážděny, stačí jen spočítat součty a určit vítězné nápady. Vícenásobné hlasování je ideálním způsobem, jak posoudit názor velké skupiny, když existuje několik nápadů (Dostál, 2010, s. 99).

Původně vytvořená pro použití ve školním systému, **Hoy-Tarterova rozhodovací metoda** může být skutečně aplikována v řadě různých situací. V tomto modelu hlavním cílem je přesně určit, kdo by měl být zahrnut do procesu manažerského rozhodování. Odlišná rozhodnutí vyžadují různé příspěvky od různých lidí, v souvislosti s čímž určení toho, koho je třeba zahrnout do rozhodování a koho není třeba brát v úvahu, je klíčovým krokem, který nelze ignorovat. Začlenění nesprávných lidí nebo nedostatek správných lidí je chyba, která může mít vážné důsledky v rozhodovacím procesu. Tato metoda vyžaduje vytvoření matice, která bude vyplněna hodnocením zkušeností a hodnocením toho, zda se osoba osobně zajímá o rozhodnutí (Armstrong, 2008, s. 218).

Modifikovaná metoda čili **Bordova metoda** je takzvaným rozšířením vícenásobného hlasování. Funguje podobným způsobem, ale váží se tu jen hlasy, aby se potenciálně dosáhlo smysluplnějšího výsledku. Místo toho, aby se hlasovalo pouze pro jeden nebo několik položek, tato metoda nabízí každému voliči přidělit body vybraným nápadům. Před hlasováním je zapotřebí informovat každou osobu o tom, kolik nápadů může ve svém hlasovacím lístku podpořit. Například při hlasování o 10 položkách může každý volič podpořit 5 z 10 nápadů. Dále je nutné přidělit každé z vybraných položek hodnocení od 1 do 5 vypočítat finální počet bodů pro každou variantu (Ochrana, 2010, s. 25).

Zmínit je také možné metody heuristické analýzy, které jsou založeny na intuici a logickém myšlení a souvisejí s metodou pokusů, omylů a simulace. Jejich cílem je zvýšit schopnost vedoucích pracovníků, protože tyto metody vyvolávají tvůrčí proces myšlení, který vede k využití zkušeností a jejich utřídění. Metody heuristické analýzy umožňují projektovat další vývoj za použití analýzy minulých a současných rozvojových tendencí (Ochrana, 2010, s. 90).

4 Vlastní práce

Tato část diplomové práce začíná popisem hlavních aktivit a charakteristikou vybrané společnosti Anheuser-Busch InBev stejně jako její české pobočky Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o. (AB InBev Czech). Na základě interních materiálů o firmě, výročních zpráv a informací z webových stránek jsou shrnuty aktuální poznatky o fungování interních procesů, o strategickém záměru společnosti a o hierarchické struktuře zaměstnanců AB InBev Czech. Pozornost je věnována povinnostem zaměstnanců na různých manažerských úrovních, zaměstnaneckým programům a aktivitám společnosti v oblasti lidských zdrojů. V rámci analýzy manažerského rozhodování ve společnosti jsou popsány hlavní oblasti, kde probíhají rozhodovací procesy, a proveden vlastní průzkum skládající se ze dvou částí: dotazníkového šetření se zaměstnanci a řízeného rozhovoru s manažerem firmy. Po shrnutí dosažených výsledků je vytvořen návrh potřebných změn ve struktuře rozhodovacích procesů společnosti Anheuser-Busch InBev.

4.1 Představení a charakteristika společnosti Anheuser-Busch InBev

Předmětem analýzy této části diplomové práce je společnost Anheuser-Busch InBev SA/NV, která byla založena v roce 1977 a je běžně známá jako AB InBev. Jedná se o nadnárodní a pivovarnickou společnost, která sídlí v belgické Lovani, ale také má globální centrálu v New Yorku a regionální centrály v Sao Paulu, Londýně, St. Louis, Mexico City, Brémách, Johannesburgu atd. (AB-InBev.com, 2020).

Anheuser-Busch InBev po právu byla považována za největší světový pivovar a jednu z největších rychle se rozvíjejících společností vyrábějících spotřební zboží na světě. Tuto pozici však ještě více podpořila fúze společnosti s jejím britským nadnárodním konkurentem SABMiller, která proběhla v letech 2015-2016. Díky tomu společnost tvořila skoro 28procentní tržní podíl celkového objemu prodeje piva v roce 2017 (Brown, 2016). Navíc v předchozím roce společnost prokázala velice dobré ekonomické a finanční výsledky. Tak její tržby stouply o 4,3 % v porovnání s rokem 2018 a činily 21,078 milionů dolarů. Z toho vyplývá, že společnost realizovala 561,4 milionů hektolitrů piva za rok 2019 (AB InBev, 2020).

Portfolio značek AB InBev zahrnuje velmi oblíbené značky piva a nealkoholických nápojů. Podle nejaktuálnějších údajů AB InBev má přibližně 500 pivních značek, ze kterých 8 patří do první desítky nejcennějších pivních značek po celém světě podle BrandZTM. Nyní AB InBev má 260 pivovarů, na kterých provádí 69 tzv. vertikalizovaných operací (tedy operace na chmelových farmách, sladování ječmene apod.). Portfolio klíčových značek společnosti je zaměřeno na vytváření smysluplné emocionální a funkční diference. Jedním z nich například je loňská kampaň Bud Light v USA, která se zaměřila na oslavu jednoduchosti přírodních surovin piva – voda, ječmen, rýže a chmel. Prémiový segment piv tvoří značky Budweiser a Corona, které v minulém roce prokázaly dvouciferný růst příjmů. V Severní Americe nejrychleji rostoucí značkou je pak například Michelob Ultra (AB InBev, 2020).

Společnost klasifikuje **nabídku** svých produktů na globální značky, mezinárodní značky a místní šampiony. Globální značky zahrnují Budweiser, Corona a Stella Artois. K mezinárodním značkám patří Beck's, Hoegaarden a Leffe. Místními šampiony jsou pak Bud Light, Antarctica, Quilmes, Victoria, Harbin, Sedrin, Klinskoye, Sibirskaya Korona, Chernigivske, Cass atd. Podnikání společnosti v oblasti výroby nealkoholických nápojů se skládá jak z vlastní produkce, tak i z dohod s PepsiCo souvisejících s organizací stáčení a distribuce mezi různými dceřinými společnostmi a PepsiCo. Například, dceřiná společnost AB InBev Ambev je stáčírnou PepsiCo, která distribuuje nápoje Pepsi, 7UP a Gatorade (Reuters, 2020).

Počet zaměstnanců společnosti tvoří cca 170 tisíc lidí, přičemž 31 % pracovníků jsou ženy. AB InBev také věnuje velkou pozornost rozmanitosti svého zaměstnaneckého týmu, vzhledem k čemuž její personál reprezentují zástupci 105 národností. Pátý rok po sobě společnost také má 100procentní skóre v oblasti lidských práv v Severní Americe a druhý rok po sobě v Mexiku (Reuters, 2020).

Pokud jde o **obchodní strategii** AB InBev, v minulém roce zůstala v souladu s rokem 2018 a stále se zaměřuje především na premiumizaci, diferenciaci produktového jádra a růst prostřednictvím sousedství. Souběžně společnost transformuje své podnikání tak, aby mohla zajistit dobrou pozici pro budoucí růst. Obchodní strategii společnosti podporují tři vzájemně propojené rámce: model tržní zralosti, model rozšíření produktové kategorie a model růstu. Tyto rámce jsou využívány k vedení a utváření pivní kategorie ve všech

případech a cenových bodech a také k rozvoji správného portfolia pro každý trh. Co se týče tržních modelů, model tržní zralosti je využíván ke klasifikaci trhů společnosti podle úrovně zralosti a podílu piva, což dovoluje identifikovat osvědčené postupy, které mají být sdíleny mezi trhy s podobnými vlastnostmi. Model rozšíření produktové kategorie pomáhá určit, které druhy piva nejlépe vyhovují přizpůsobovacím potřebám vyvíjejícího se trhu, aby bylo možné lépe utvářet portfolio značek AB InBev a dodávat spotřebitelům ten nejvyžádanější produkt. Nakonec model růstu zajišťuje efektivní rozšíření portfolií a obchodních praktik (Reuters, 2020).

Jedním z hlavních **cílů** společnosti AB InBev je „*stát se nejlepší pivovarskou společností v lepším světě*“ a pro dosažení tohoto cíle firma aktivně využívá tři základní pilíře konceptu, který se nazývá Better World. Těmito pilíři jsou zodpovědná konzumace výrobků společnosti (v první řadě ve vztahu účinku alkoholu k řízení a zdravému a bezpečnému životnímu stylu), životní prostředí (důraz zejména z důvodu využití přírodních zdrojů pro výrobu piva) a společnost (spolupráce s nevládními neziskovými organizacemi). Spolu s tím je třeba zmínit, že cíl projektu Better World je zaměřen na dlouhodobé cíle, ale také na začlenění těchto návyků do každodenní rutiny. Pro rok 2020 cílem společnosti je plnění dlouhodobého plánu prohloubení centralizace procesů a jejich administrativní zjednodušení. Podle informací z Výroční zprávy společnosti z roku 2019, „*toto zefektivnění má i nadále vést k rozšiřování působnosti společnosti na další aktivity s cílem poskytování širšího portfolia služeb zemím celého světa se zaměřením na co nejvyšší spokojenost zákazníků*“ (Výroční zpráva společnosti Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o. za rok 2019, 2020).

Vize společnosti zní je založena na tom, že neexistují žádné zkratky, a vedení společnosti věří v převzetí odpovědnosti a vlastnictví výsledků. Proto společnost neustále zvyšuje laťku kvality a nikdy není spokojena se stavem „dost dobře“. AB InBev také dělá důraz na to, že společnými úsilími společnost může realizovat svůj sen o lepším světě. Jak hovoří generální ředitel AB InBev „*It takes the same amount of energy to dream big as it does to dream small*“ (AB-InBev.com, 2020).

Poslání společnosti spojuje několik bodů, které jsou pro AB InBev závažné. Jako společnost vlastníků AB InBev věří v to, že dostane to, co vložila. Zároveň s tím se firma snaží být nejlepší, sleduje své cíle a zavazuje se ke zlepšení života pro více lidí ve více

komunitách. Nezbytným prvkem jejího poslání je chopit se každé příležitosti, aby společnost mohla přispívat k dosažení toho, o čem lidé touží. **Motto** AB InBev proto zní „*Bringing people together. For a better world*“ (AB-InBev.com, 2020).

Deset hlavních **principů** společnosti se zakládají na tří pilířích, a to:

- Sny
 - Sníme o velkém. Budujeme ziskovou, růstovou společnost.
- Lidé
 - Naší největší silou jsou naši lidé. Velcí lidé rostou tempem svého talentu a jsou odpovídajícím způsobem odměněni. Skvělí lidé přinášejí a transformují.
 - Nabíráme, rozvíjíme a udržujeme lidi, kteří mohou být lepší než my. Jsme měřeni kvalitou a rozmanitostí našich týmů.
- Kultura
 - Jsme společnost vlastníků. Majitelé berou výsledky osobně a vedou příkladem.
 - S našimi výsledky nikdy nejsme zcela spokojeni. Přijímáme změny, riskujeme a poučujeme se z našich chyb.
 - Spotřebitel je náš šéf. Jdeme tam, kam jdou spotřebitelé, protože tam je růst.
 - Snažíme se být nejlepší v poskytování služeb a partnerství s našimi zákazníky, kteří jsou bránou pro naše spotřebitele.
 - Věříme ve zdravý rozum a jednoduchost. Pracujeme s dokonalostí a efektivitou ve všem, co děláme, vždy s ohledem na naše zákazníky a spotřebitele.
 - Naše náklady řídíme pevně, abychom uvolnili zdroje, které podpoří ziskový růst top line.
 - Nikdy nehledáme zkratky. Integrita, tvrdá práce, kvalita a odpovědnost jsou klíčem k budování naší společnosti a naší pověsti (AB-InBev.com, 2020).

V rámci této diplomové práce pozornost je věnována **české pobočce** společnosti AB InBev, tedy Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o. (dále v práci AB InBev Czech), která sídlí v Praze a vystupuje centrem sdílených služeb pivovarnické skupiny. V České republice společnost působí od roku 2006 a jejími hlavními činnostmi jsou zajišťování služeb v oblasti

logistiky, financí, exportu a zákaznického servisu jak pro externí klienty, tak i pro ostatní podniky skupiny AB InBev v evropských zemích. V současné době ve firmě je zaměstnáno přes 800 zaměstnanců, kteří pocházejí z mnoha zemí světa (Výroční zpráva společnosti Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o. za rok 2019, 2020).

Personál pracuje primárně pro evropský, severoamerický, jihoamerický a pro africký trh. Hierarchie v každém týmu ve většině případů vypadá následně. Ve firmě pracují analytici, kteří jsou podřízeni staršímu analytikovi. Pracovníci zaměstnaní na pozici starších analytiků vykonávají primárně ty činnosti, které jsou spojeny s operačními procesy (například v logistickém oddělení starší analytici se zabývají dopravním plánováním, koordinováním dopravy a dodávek apod.) (Interní informace o společnosti Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o., 2020).

Starší analytici různých týmů tvoří vlastní skupinu zaměstnanců, v jejímž čele stojí **týmový lídr** zaujímající manažerskou pozici. Týmoví lídři pracují s personálem, jsou zodpovědní za vytvoření příznivé atmosféry uvnitř týmu a částečně řeší organizační záležitosti týkající se provozní činnosti. Tito zaměstnanci taktéž provádí pravidelná setkání s členy týmu pro rozbor nejrůznějších pracovních otázek a zabývají se osobním rozvojem každého podřízeného podle PDP (Personal Development Plan). Na konci každého roku týmoví lídři společně se supervizory vyhodnocují každého svého zaměstnance podle speciálního systému posuzování pokroku a dělají verdikt vůči tomu, zda je zaměstnanec připraven k povýšení nebo ne (Interní informace o společnosti Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o., 2020).

Povinnosti expertů čili **odborníků** se týkají především regulací a práce s náročnějšími procesy v týmu souvisejícími s rozvojem, zlepšováním a organizačními aktivitami provozní činnosti. Odborníci taktéž sledují a koordinují práci týmu, přináší nové nápady na zlepšení práce a monitorují pokrok hlavních ukazatelů. Spolu s odborníky týmoví lídři jsou podřízeni **supervizorům**, kteří obsazují hlavní manažerskou pozici. Supervizoři řídí interní procesy firmy na vyšší úrovni, zavádějí nové procesy, organizují eskalaci jakýchkoli otázek a jsou také zodpovědní za nábor nových zaměstnanců a řízení rozpočtu. Nadřízení manažerů pracujících na pozici supervizorů se nazývají jinak v závislosti na oddělení společnosti AB InBev Czech. Například v logistickém oddělení firmy nad supervizorem stojí vedoucí domácích dodávek (Domestic Supply Lead), který je podřízen

vedoucímu domácí makroprocesní logistice (Macroprocess Lead Logistics Domestic) a dále viceprezidentu logistiky v Evropě (VP (Vice President) Logistics Europe). Generální ředitel společnosti (Chief Executive Officer) pak spojuje regionální prezidenty (Interní informace o společnosti Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o., 2020).

Od roku 2011 AB InBev Czech provozuje Customer Service Center (CSC), jehož cílem je vytvoření jediného kontaktního bodu pro zákazníky a standardizování aktivit napříč celou Evropou v rámci klientské podpory. Spolu s tím od roku 2010 ve firmě je spuštěn projekt, který centralizuje aktivity v oblastech transportního plánování a inventory deployment s cílem optimalizace zásobovacího řetězce. Exportní oddělení, které se stalo součástí společnosti v roce 2014, podporuje celosvětové vývozní operace umožňující efektivní proces vývozu a dovozu mezi různými geografickými oblastmi společnosti. Exportní oddělení přijímá objednávky, plánuje dopravu, provádí dokumentační a další kancelářskou činnost, jakož i řízení reklamací. V minulém roce počet jeho zaměstnanců překročil 150 osob. Součástí společnosti AB InBev Czech také je oblastní centrum zadávání zakázek převedené z bývalého centra v Budapešti v roce 2015. Loni firma zřídila Service Desk pro IT podporu, který dovolil nahradit externí dodavatele a pomoci měsíčně vyřešit více než 5 tisíc požadavků v rámci IT podpory. Již od počátku zřízení české pobočky AB InBev firma zodpovědně přistupuje vůči vynaloženým nákladům a používá tzv. Zero Based Budgeting, v jehož rámci náklady jsou rozděleny na jednotlivé kategorie skupin a pro každou skupinu je stanoven svůj vlastní roční rozpočet (Výroční zpráva společnosti Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o. za rok 2019, 2020).

V minulém roce společnost výrazně zvýšila investice v oblasti nových technologií a analytiky, rozšířila původní robotický tým a upřednostnila implementaci nových nástrojů (například, Natural Language Processing, Optical Character Recognition nebo Chatbot). Díky tomu firma byla schopna automatizovat řadu manuálních procesů transakčního charakteru a získala ocenění Nejlepší Business Inovátor ve skupině sdílených center ABSL. Navíc loni AB InBev otevřela nové oddělení Customer Experience, jehož cílem je péče o nové a stávající zákazníky, sledování jejich spokojenosti a loajality (Výroční zpráva společnosti Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o. za rok 2019, 2020).

Pokud jde o **zaměstnanecké programy**, jednou z účinných programů společnosti je Business Service Excellence Program, díky kterému firma optimalizovala svou činnost,

zejména prostřednictvím automatizace, standardizace a eliminování zbytečné složitosti. V minulém roce zaměstnanci AB InBev Czech byli zapojeni při poskytování spolehlivého uživatelského zážitku za dobrou cenu. V rámci programu byly zajišťovány podmínky, za kterých v každém operačním týmu byly dodržovány základní principy pro dlouhodobě udržitelné vylepšování činností. Dále také v souvislosti s tím, že společnost klade důraz na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, od roku 2011 se provádí program tréninků, které poskytují specifické odborné znalosti pracovníkům firmy jakož i zlepšují jejich tzv. „soft skills“ čili měkké dovednosti důležité pro osobní růst (Výroční zpráva společnosti Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o. za rok 2019, 2020).

Co se týče aktivit v oblasti **lidských zdrojů**, společnost je si vědoma toho, že lidé a jejich rozvoj jsou hnací silou úspěchu celé společnosti. Právě proto AB InBev pravidelně hodnotí své zaměstnance a snaží se odhalit reálný stav lidského potenciálu. Efektivita systému hodnocení se projevuje ve zvýšení pracovního výkonu, zlepšení motivace pracovníků, zvýšení spravedlnosti a účinnosti odměňování, otevřenější komunikaci apod. Plán rozvoje zaměstnanců také napomáhá efektivně strukturovat školení personálu a práci s talenty (Výroční zpráva společnosti Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o. za rok 2019, 2020).

4.2 Analýza manažerského rozhodování ve společnosti Anheuser-Busch InBev

Proces manažerského rozhodování ve společnosti AB InBev Czech je spojen s řadou vnitrofiremních záležitostí a často se týká takových oblastí jako personální rozhodování (rozhodnutí o propuštění zaměstnanců či řešení problému nedostatku personálu a rozpočtu na nové zaměstnance), spolupráce s partnery a dodavateli, atmosféra v pracovním týmu či zhoršení (zlepšení) základních ukazatelů (Interní informace o společnosti Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o., 2020).

Ku příkladu proces přijetí zaměstnanců do práce se skládá z několika etap. V první etapě uchazeč o zaměstnání je pozván na pohovor s HR manažerem, v jehož průběhu jsou hodnoceny jeho hlavní charakteristiky a dovednosti. Pokud jsou pro danou pozici vhodné, uchazeč postupuje do dalšího kola a je pozván na pohovor s týmovým lídrem toho či onoho týmu. To znamená, že týmový lídr jednoho týmu může přijímat do práce zaměstnance jiného

týmu, tedy i rozhodovat o jeho vhodnosti na danou pozici. V případě, že týmový lídr bude spokojen s kandidátem, pak ten postupuje do třetího kola a jde na pohovor se svým hlavním budoucím nadřízeným, tedy se supervizorem. Pokud to pozice vyžaduje, nebo si to chce nadřízený manažer udělat sám, pak si může organizovat čtvrté kolo pohovoru. Podobně tomu manažeři přijímají rozhodnutí o propuštění zaměstnanců na základě těch či onych příčin (například, prudké propuštění ze závažného důvodu či po ročním hodnocení pracovníků) (Interní informace o společnosti Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o., 2020).

Co se týče nedostatku zaměstnanců či rozpočtu na přijetí nových pracovníků, v takové situaci supervizor se obrací na svého nadřízeného, který následně žádá o potřebnou finanční částku oddělení, jež ročně rozděluje dostupný rozpočet v rámci programu Zero Based Budgeting. Nicméně supervizor či manažer žádající o personální podporu do svého týmu musí předložit důkladné ekonomické důvody potvrzující rentabilitu zaměstnání pro firmu. Například kvůli nedostatku zaměstnanců pracovní tým není schopen plnit měsíční normy a nese ztráty, zatímco peníze přidělené na jednoho zaměstnance obecně přinesou mnohem větší zisk než jeho měsíční mzda (Interní informace o společnosti Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o., 2020).

Spolupráce s dodavateli je také jedním z problematických okruhů pro manažery společnosti AB InBev Czech. Třeba v logistickém oddělení firmy zaměstnanci mohou být nespokojeni s prací poskytovatelů dopravních služeb, zejména protože AB InBev nemá vlastní dopravní prostředky a spolupracuje s firmami, které organizují dopravu a jsou zodpovědné za její kvalitu. O smluvní ujednání týkající se kvality práce a dalších detailů se stará oddělení veřejných zakázek (Procurement Team). V případě, že jedna z dodavatelských firem ukazuje špatné výsledky nebo neplní své povinnosti, supervizor vyšší úrovně, manažerský tým, oddělení veřejných zakázek a účastníci jednání ze strany dodavatele spolu rozhodují o tom, zda existují možnosti zlepšení dané situace nebo spolupráci bude třeba ukončit (Interní informace o společnosti Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o., 2020).

Manažeři AB InBevCzech také rozhodují o tom, jakými způsoby je možné zlepšit atmosféru v pracovním týmu. To bylo dobře vidět v době aktivního uplatňování opatření v důsledku rozšíření pandemie koronaviru na jaře roku 2020, kdy celý logistický proces se výrazně změnil k horšímu. Trvalé přepracování, velké množství práce a rostoucí nespokojenost zaměstnanců posloužily důvodem k tomu, aby manažeři vypracovali nový

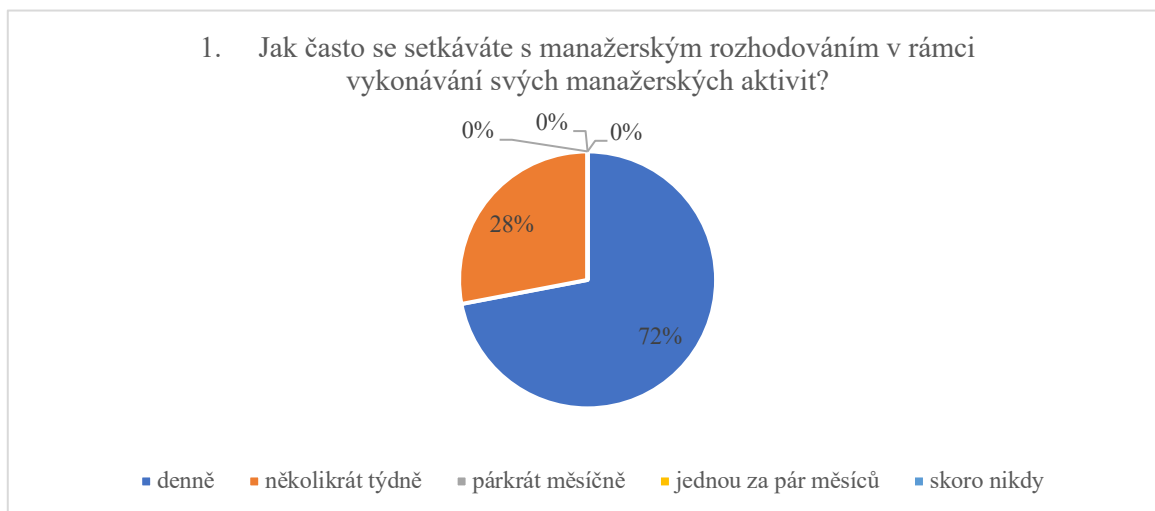
plán a rozhodli, jak lze podpořit pracovní atmosféru, změnit výkonnostní plán a zároveň vyhnout se negativnímu vlivu na běžné pracovní procesy. Stejně tak manažeři analyzují zhoršení nebo zlepšení základních ukazatelů ve firmě a snaží se vyhledat jejich příčinu. Pokud jde o vnitřní příčinu, je třeba rozhodnout, jaká práce s týmem povede ke stabilizaci situace, vnější příčina bude vyžadovat práci s dodavateli nebo zákazníky.

Následující kapitoly práce ukazují výsledky vlastního průzkumu provedeného ve dvou etapách. První etapou je provedení dotazníkového šetření za účasti manažerů společnosti AB InBev Czech, jehož cílem je zhodnotit současný stav rozhodovacích procesů ve firmě. Dotazník byl vypracován s ohledem na doporučení vedoucího práce, na poznatky uvedené v teoretické části práce a na informace získané z interních materiálů o společnosti. Druhou etapou je řízený rozhovor s jedním z manažerů firmy, který sleduje stejný cíl jako dotazníková sonda. Na konci kapitoly je uvedeno stručné shrnutí hlavních výsledků průzkumů a jsou vytvořeny relevantní závěry.

4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření se zaměstnanci

V této podkapitole diplomové práce jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření provedeného za účasti manažerů společnosti AB InBev Czech. Výsledky jsou doplněny krátkými komentáři poukazujícími na příčiny podobného stavu a odhalujícími možné problémy v oblasti manažerského rozhodování. Celkově se dotazování zúčastnilo 25 manažerů.

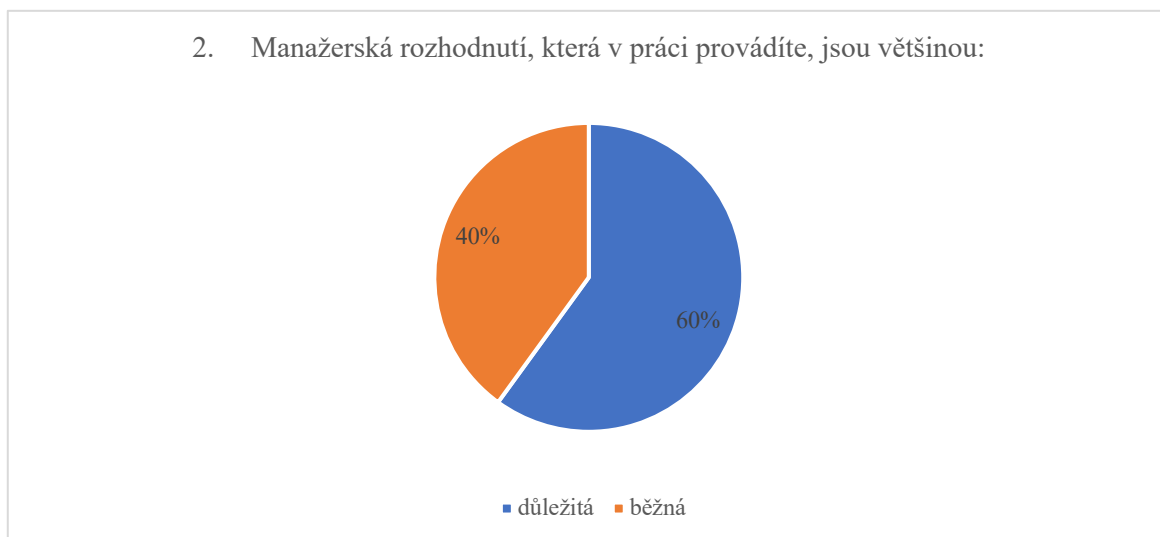
Graf 1: Otázka číslo 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 1 se zabývala tím, jak často se respondenti setkávají s manažerským rozhodováním v rámci vykonávání svých manažerských aktivit (viz Graf 1). Z odpovědí dotázaných osob je patrné, že 72 % respondentů (18 osob) provádí manažerská rozhodování denně, zbývajících 28 % (7 osob) to dělá několikrát týdně. To vypovídá o tom, že manažerská rozhodování pro zaměstnance AB InBev Czech je běžnou záležitostí.

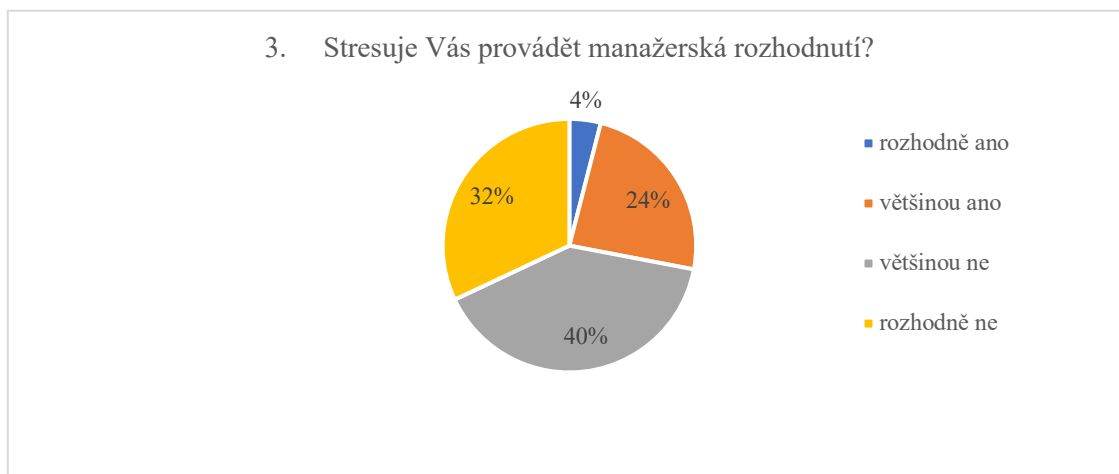
Graf 2: Otázka číslo 2



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 2 jsme zkoumali, zda manažerská rozhodnutí, která respondenti v práci provádějí, jsou většinou důležitá nebo jde o běžnou agendu (viz Graf 2). Tady se názory dotázaných o něco lišily. 60 % dotázaných (15 osob) uvedlo, že manažerské rozhodování se u nich provádí na běžné úrovni. Pro ostatních 40 % (10 osob) se většinou jedná o důležitá rozhodnutí. Takové výsledky lze odůvodnit tím, že dotazování se účastnili manažeři různých úrovní.

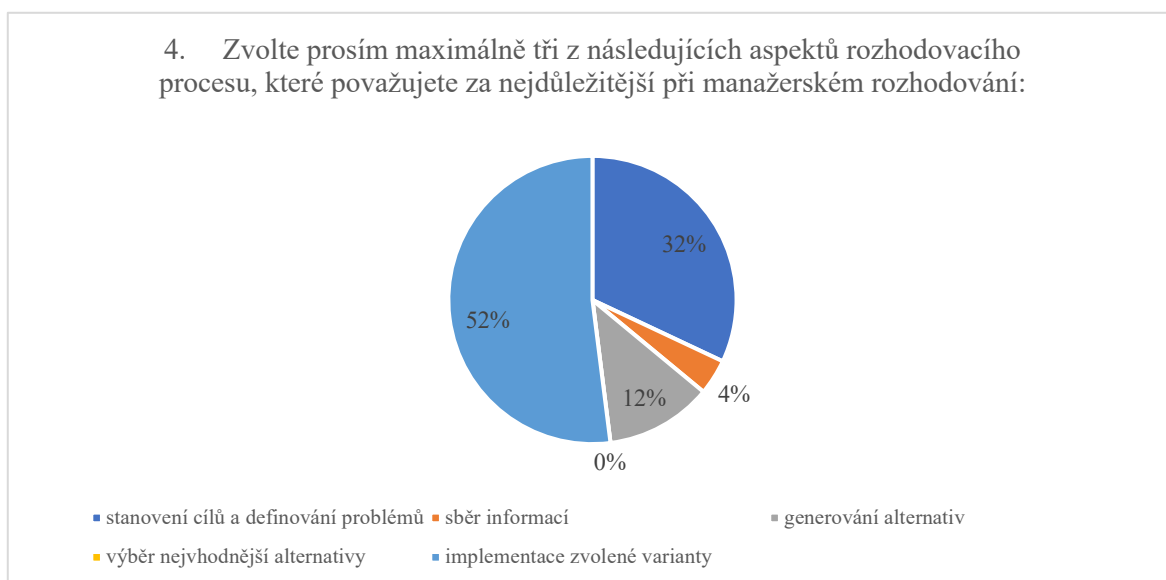
Graf 3: Otázka číslo 3



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 se snažila zjistit, zda je pro dotázané manažery rozhodování stresující činností či nikoli (viz Graf 3). Z odpovědí respondentů vyplynulo, že většina dotázaných, tedy 40 % (10 osob), si nemyslí, že provádění manažerských rozhodnutí je pro ně doprovázeno stresem. Téměř čtvrtinu dotázaných (24 %, 6 osob) ale rozhodování stresuje a 4 % respondentů (1 osoba) rozhodně souhlasí s tím, že se jedná o stresovou záležitost. Nicméně u zbývajících 32 % (8 respondentů) manažerská rozhodnutí nevyvolávají stres.

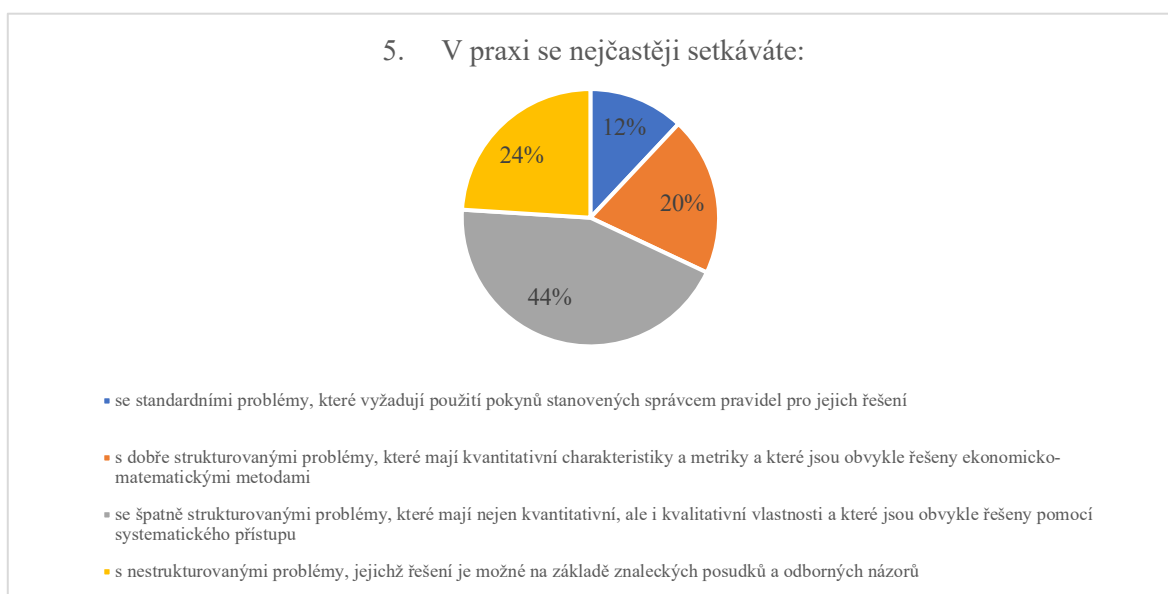
Graf 4: Otázka číslo 4



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 analyzovala, jaké aspekty rozhodovacího procesu respondenti považují za nejdůležitější při manažerském rozhodování. Dotázaní manažeři si mohli zvolit maximálně tři z nabízených variant odpovědí (viz Graf 4). Více než polovina respondentů (52 %, 39 osob) uvedla, že významnou roli pro ně hraje implementace zvolené varianty. Neméně důležité pro 32 % dotázaných (24 osob) je stanovení cílů a definování problémů. Dále 12 % respondentů (9 zaměstnanců) si vybralo generování alternativ jako jeden ze závažných aspektů rozhodovacího procesu. Pouze 4 % lidí (3 osoby) za důležitý prvek označila sběr informací. Žádný z respondentů si však nevybral variantu „výběr nejvhodnější alternativy“.

Graf 5: Otázka číslo 5

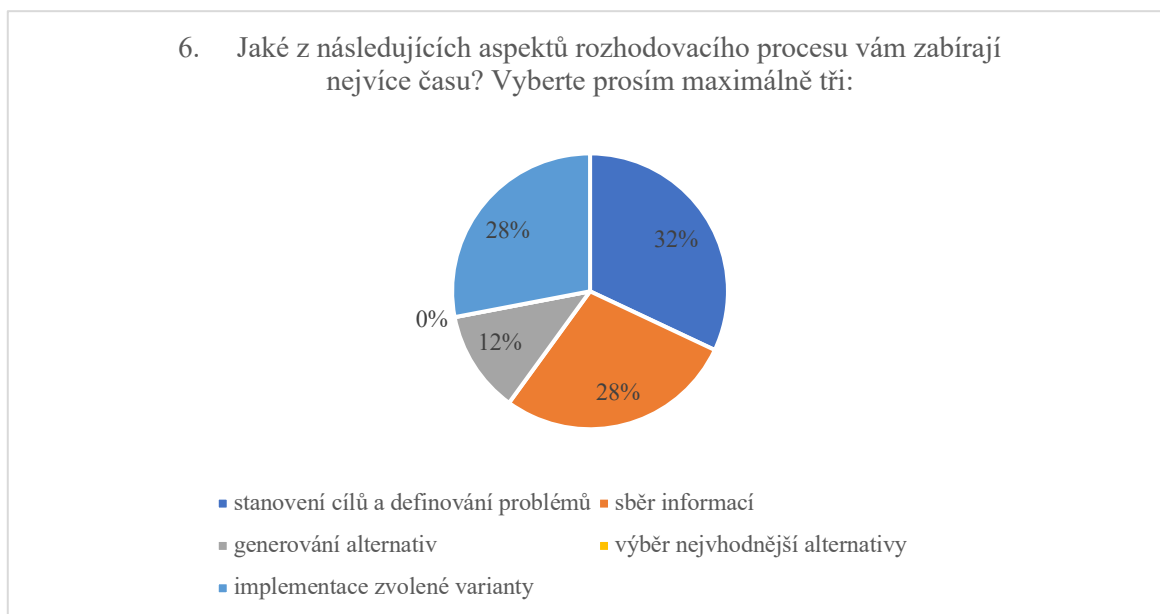


Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka se zaměřovala na to, s jakými problémy se manažeři v praxi setkávají nejčastěji (viz Graf 5). Otázka byla připravena na základě informací z teoretické části a obsahovala stručné vysvětlení nabízených variant. 44 % dotázaných (11 osob) tak uvedlo, že se často zabývají špatně strukturovanými problémy, jež mají nejen kvantitativní, ale i kvalitativní vlastnosti, přičemž některé z nich se dají vyřešit jenom pomocí systematického přístupu. Téměř čtvrtina dotázaných (24 %, 6 zaměstnanců) uvedla, že se nejčastěji setkává s nestrukturovanými problémy a vyřešit je lze pouze na základě znaleckých posudků a odborných názorů. Dobře strukturované problémy nejčastěji řeší 20

% respondentů (5 osob) a zbývajících 12 % (3 osoby) se věnuje standardním problémům vyžadujícím použití pokynů stanovených správcem pravidel pro jejich řešení.

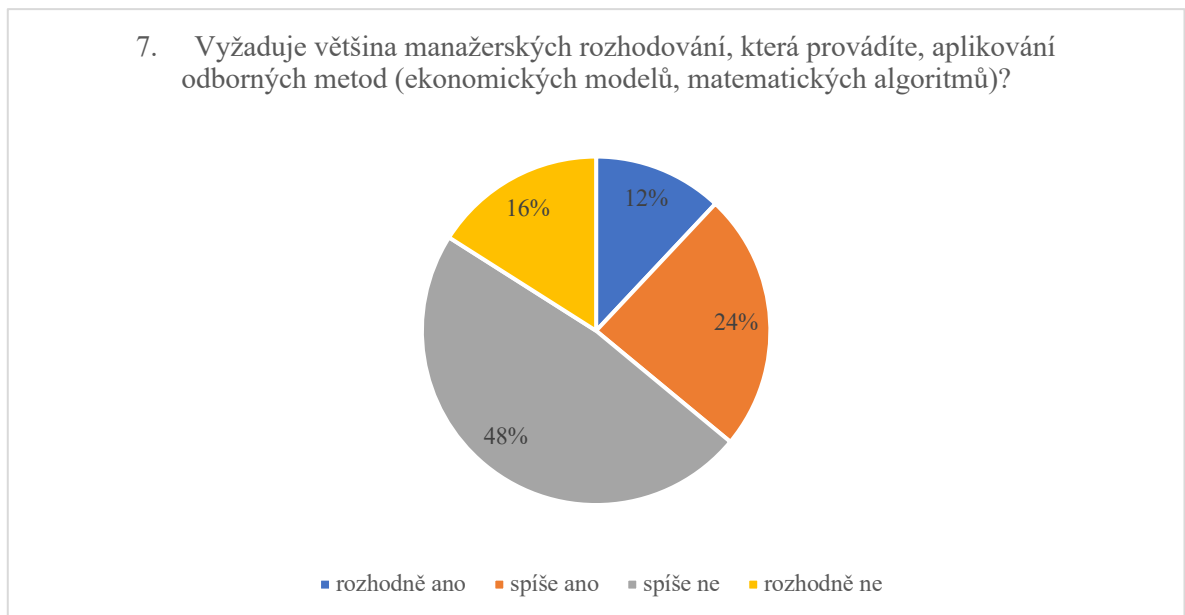
Graf 6: Otázka číslo 6



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 6 se zjišťovalo, jaké aspekty rozhodovacího procesu manažerům zabírají nejvíce času (viz Graf 6). Výsledky ukázaly, že téměř třetina respondentů (8 osob) za nejvíce časově náročný aspekt považuje stanovení cílů a definování problémů. Pro 28 % dotázaných (7 osob) hodně času vyžaduje implementace zvolené varianty a stejný počet dotázaných si vybral variantu „sběr informací“. Pouze u 12 % respondentů (3 osoby) nejvíce času vyžaduje generování alternativ. Je však třeba brát v úvahu, že časová náročnost jednotlivých prvků rozhodovacího procesu záleží na konkrétním oddělení a konkrétní organizační jednotce společnosti AB InBev Czech.

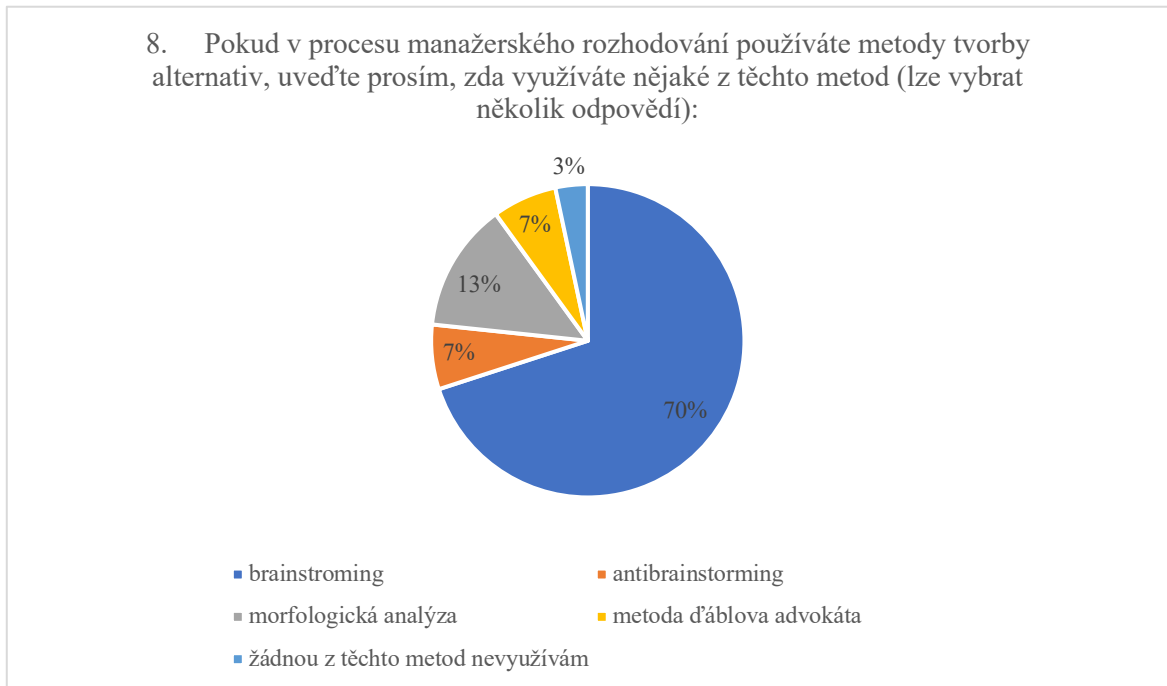
Graf 7: Otázka číslo 7



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 dotazníkového šetření zkoumala, zda většina manažerských rozhodnutí, která provádějí respondenti, vyžaduje aplikování odborných metod, a to buď ekonomických modelů, nebo matematických algoritmů (viz Graf 7). Téměř polovina manažerů (48 %, 12 osob) uvedla, že podobné metody spíše nevyužívá, rozhodně nejsou běžným nástrojem ani pro 16 % jiných dotázaných (4 osoby). Pouze 24 % (6 osob) zmínilo, že podobné metody spíše aplikuje ve své praxi a 12 % (3 osoby) na otázku odpovědělo zcela kladně. Takové výsledky jsou spojeny s tím, že určitou roli v otázce využití odborných metod hraje důležitost manažerské pozice, tedy čím vyšší je pozice, tím jsou tyto metody žádanější. Na nižší úrovni se management obejde bez nich, protože většinou řeší personální, organizační nebo provozní problémy. Vzhledem k tomu, že manažerů na vyšších pozicích je a priori méně, podíl dotázaných, kteří zvolili kladnou odpověď, je nižší.

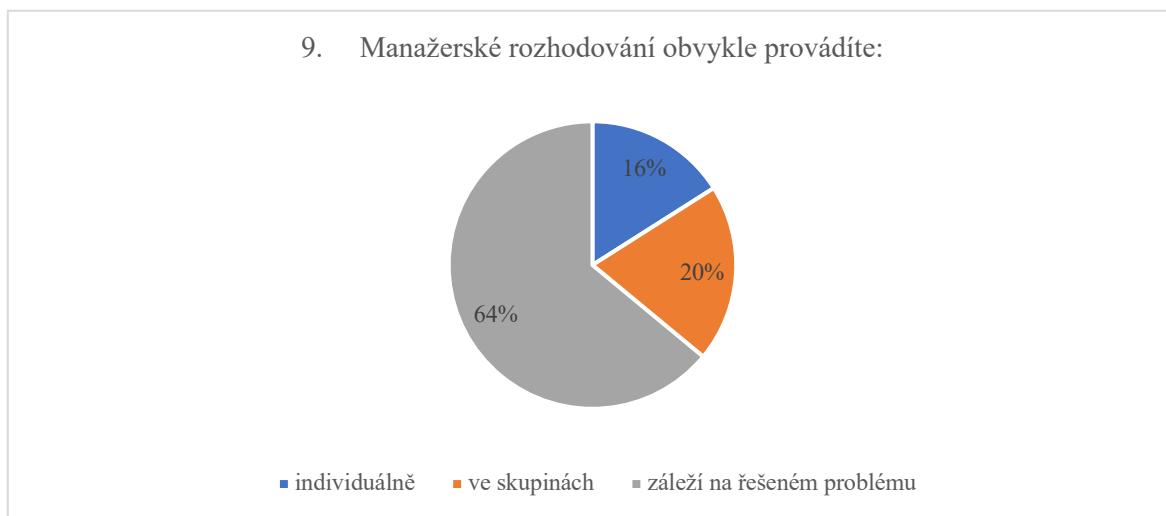
Graf 8: Otázka číslo 8



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 zjišťovala, zda manažeři, kteří ve své práci používají metody tvorby alternativ, pracují s pomocí nějaké z uvedených metod (viz Graf 8). Respondenti měli na výběr metody jako brainstorming, antibrainstorming, morfologická analýza a metoda ďáblova advokáta a mohli si zvolit zároveň několik odpovědí. Výsledky ukázaly, že pouze jedna dotázaná osoba v práci nevyužívá žádnou z nabízených metod. Brainstorming v procesu manažerského rozhodování využívá 21 z celkem 25 dotázaných (84 %). Antibrainstorming je rozšířen mnohem méně a v praxi tuto metodu aplikují pouze dvě osoby (8 %). Z interních informací o společnosti AB InBev Czech (2020) je známo, že brainstorming se ve firmě používá velmi často, a nejen na manažerské úrovni, protože firma vítá otevřenou komunikaci a chce, aby zaměstnanci vyjadřovali svůj názor. Firma také věří, že každý zaměstnanec je schopen přinést pro společnost něco významného, a tato metoda je pro ni velmi důležitá. Morfologická analýza a metoda ďáblova advokáta se ukázaly pro dotázané respondenty jako relativně neznámé. První z nich zvolili čtyři a druhou dva zaměstnanci.

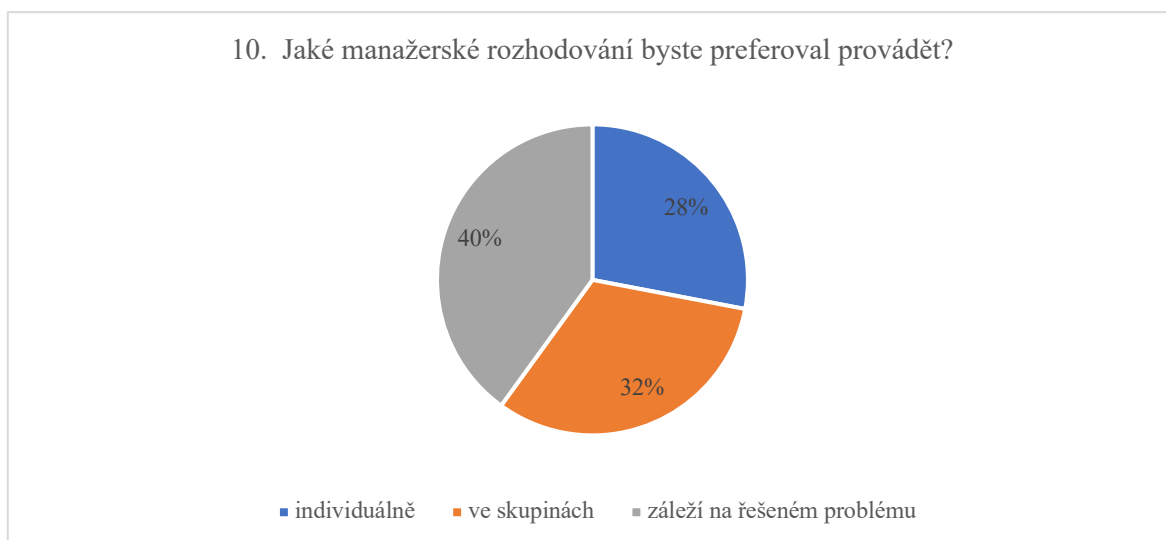
Graf 9: Otázka číslo 9



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 se snažila zjistit, zda respondenti obvykle provádějí manažerské rozhodování individuálně, ve skupinách či zda jim záleží na řešeném problému (viz Graf 9). S ohledem na to, že se manažeři mohou setkávat s různými problémy, většina respondentů (64 %, 16 osob) uvedla, že rozhodovací proces je závislý na konkrétním problému. Dále 20 % manažerů (5 osob) si vybralo odpověď „ve skupinách“, zbývajících 16 % (4 osoby) zvolilo variantu „individuálně“. Je vidět, že v této otázce se názory respondentů dost liší.

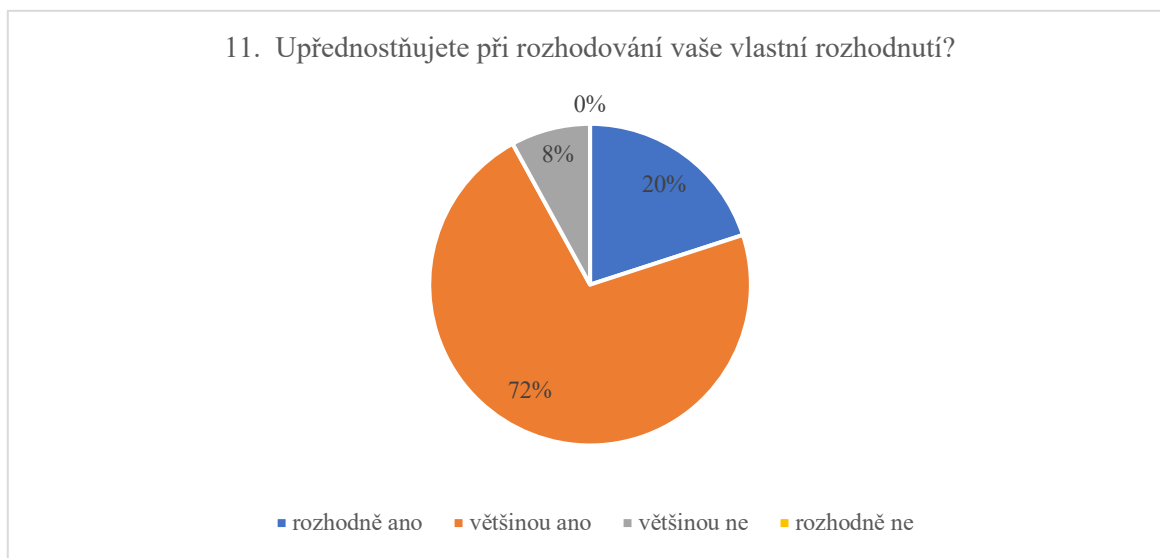
Graf 10: Otázka číslo 10



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 10 dotazníkového šetření jsme zkoumali, jak by manažeři sami preferovali provádět manažerské rozhodování. Stejně jako v předchozí otázce se odpovědi respondentů rozdělily (viz Graf 10). 40 % dotázaných (10 osob) uvedlo, že bude záležet na řešení problému. Poté 32 % (8 osob) uvedlo, že by rozhodovací proces chtělo provádět ve skupinách, 28 % (7 osob) to chce dělat individuálně.

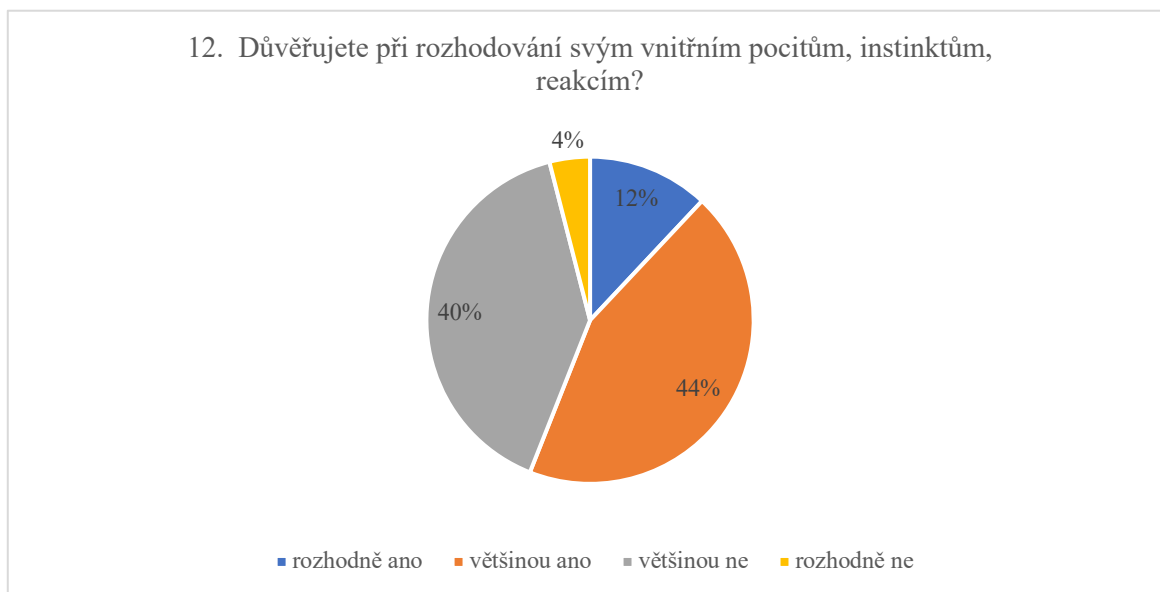
Graf 11: Otázka číslo 11



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka měla za úkol zjistit, zda při rozhodování manažer upřednostňuje své vlastní rozhodnutí před názory ostatních (viz Graf 11). Výsledky ukázaly, že převažující počet respondentů na otázku odpověděl kladně, pouze 8 % dotázaných (2 osoby) uvedlo, že své vlastní rozhodnutí nestaví do popředí. Na jedné straně tyto výsledky ukazují, že ve společnosti se mohou vyskytovat problémy s delegováním, ale na druhé straně takový stav dokládá i to, že manažeři jsou připraveni vzít na sebe odpovědnost za zvolené řešení.

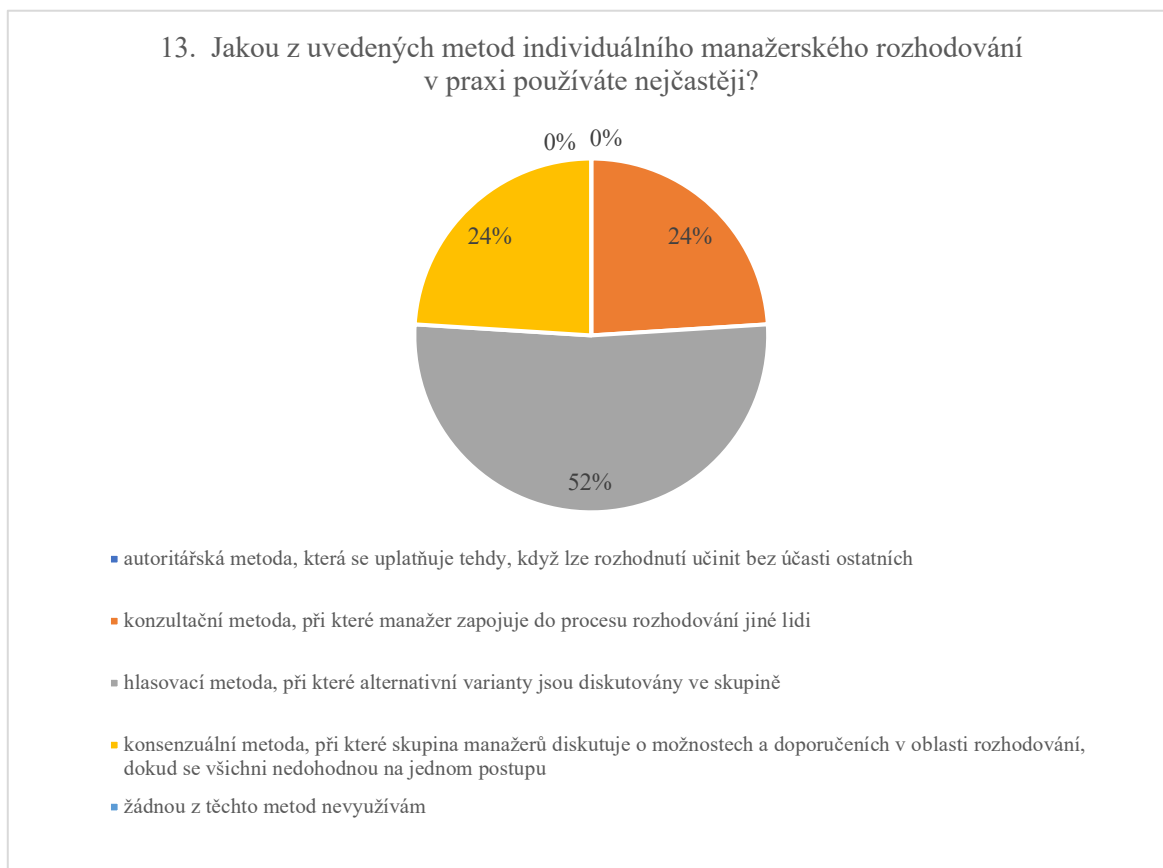
Graf 12: Otázka číslo 12



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 12 jsme zjišťovali, zda respondenti důvěřují při rozhodování svým vnitřním pocitům, instinktům či reakcím (viz Graf 12). Z odpovědí manažerů je patrné, že 40 % respondentů (10 osob) většinou na tyto pocity nespolehá, ale jiných 44 % dotázaných (11 osob) těmto pocitům důvěřuje. Dále 12 % respondentů (3 osoby) své instinkty, pocity a reakce rozhodně bere v úvahu a jenom jedna osoba (4 %) je nevnímá jako závažné.

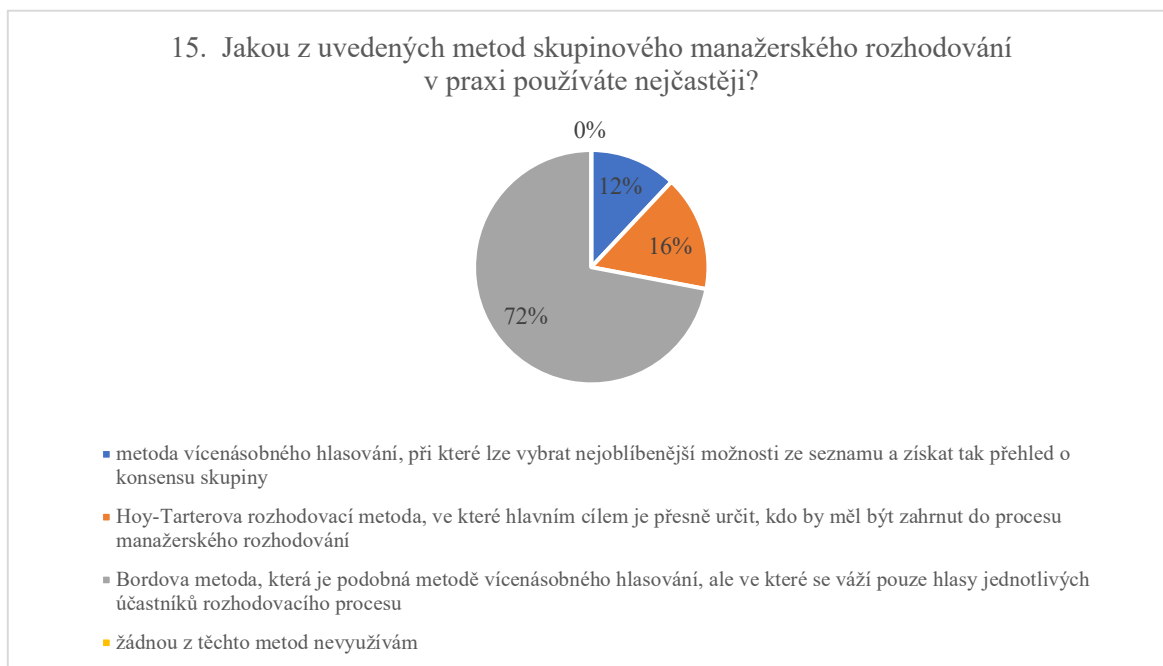
Graf 13: Otázka číslo 13



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka č. 13 se snažila prozkoumat, jakou z uvedených metod individuálního manažerského rozhodování respondenti používají v praxi nejčastěji. Na výběr manažeři měli několik odpovědí s detailním popisem metody podle teoretických východisek. Žádný z respondentů si nezvolil autoritativní metodu, při které rozhodnutí lze učinit bez účasti ostatních. Více než polovina dotázaných (52 %, 13 osob) ale uvedla, že při manažerském rozhodování využívá hlasovací metodu, při které alternativy se diskutují ve skupině. Stejný počet respondentů, tedy 24 %, si vybral variantu konzultační metodu a konsenzuální metodu. S přihlédnutím k těmto výsledkům lze uvést, že proces manažerského rozhodování ve společnosti probíhá demokraticky. S otázkou č. 13 souvisela i další otázka č. 14, ve které mohli respondenti uvést, jakou metodu individuálního manažerského rozhodování používají nejčastěji. Žádný z dotázaných ji však nevyužil.

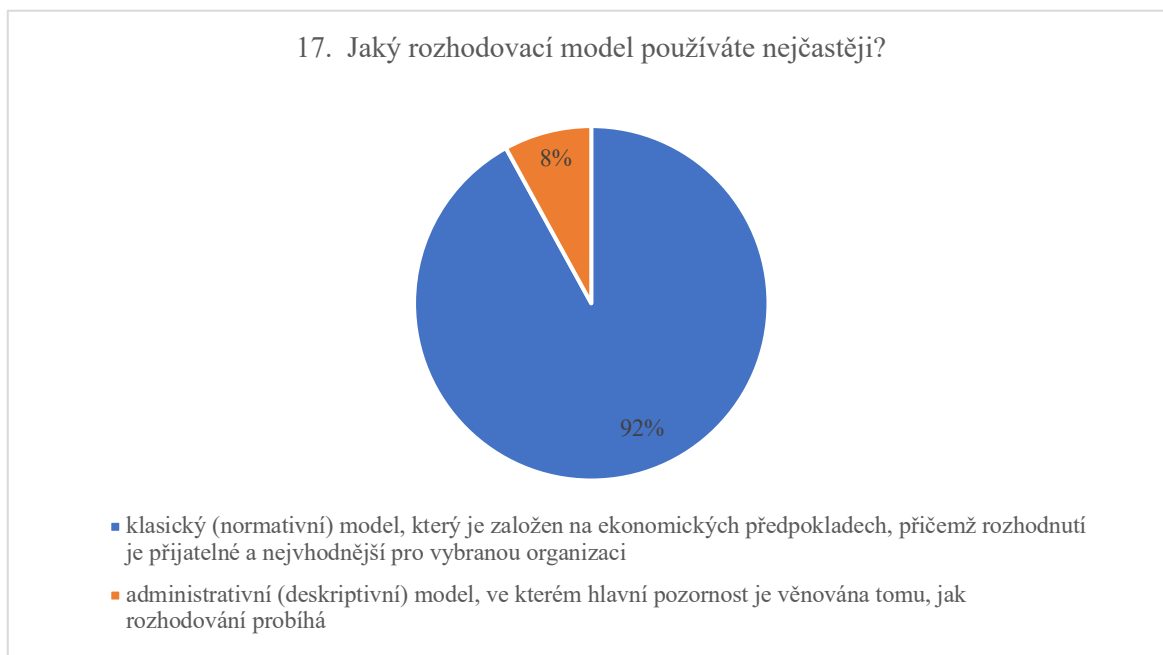
Graf 14: Otázka číslo 15



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále v otázce č. 15 na základě teoretické základny jsme zjišťovali, jakou z metod skupinového manažerského rozhodování respondenti používají nejčastěji (viz Graf 14). Téměř tři čtvrtiny dotázaných (72 %, 18 osob) si zvolily Bordovu metodu podobnou metodě vícenásobného hlasování. Další dvě metody – Hoy-Tarterova rozhodovací metoda a metoda vícenásobného hlasování – se ukázaly jako málo populární mezi respondenty. Podobně jako v otázce č. 14 žádný z dotázaných manažerů neuvedl vlastní rozhodovací metodu při skupinovém rozhodování ani v otázce č. 16.

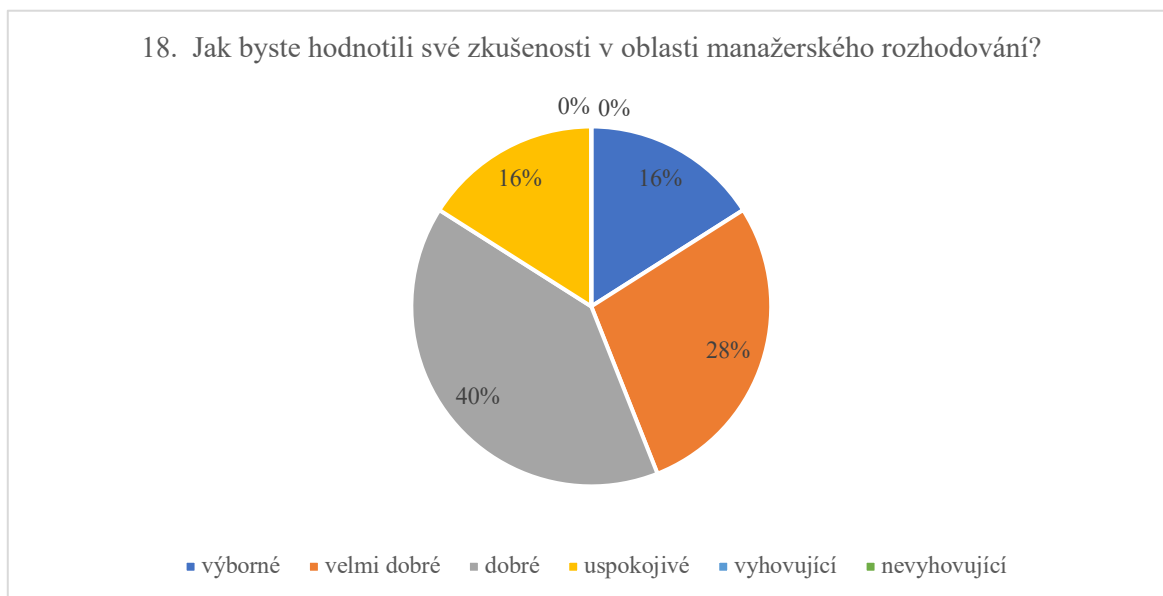
Graf 15: Otázka číslo 17



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 se zaměřovala na to, jaký rozhodovací model respondenti používají nejčastěji. Téměř všichni manažeři s výjimkou dvou osob (8 %) si zvolili klasický čili normativní model, který je založen na ekonomických předpokladech (viz Graf 15). Takové výsledky souvisejí v první řadě s tím, že ve společnosti je silně rozvinutá firemní kultura a zaměstnanci se doopravdy snaží vyhledat pro AB InBev Czech co nejoptimálnější řešení, jež by vyhovovalo strategickým cílům společnosti a směřovalo k požadovaným ekonomickým ukazatelům.

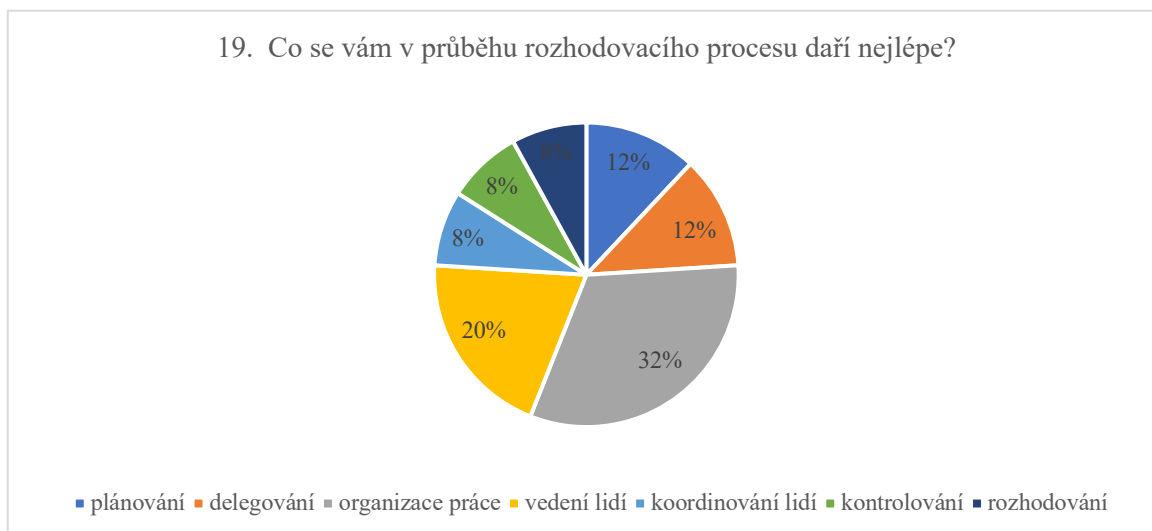
Graf 16: Otázka číslo 18



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud jde o zkušenosti v oblasti manažerského rozhodování, jejich hodnocení samotnými respondenty probíhalo v rámci odpovědí na otázku č. 18 (viz Graf 16). Výborně své zkušenosti hodnotí 16 % respondentů (4 osoby) a 28 % (7 osob) je považuje za velmi dobré. Lze předpokládat, že tyto varianty odpovědí si zvolili vrcholoví manažeři či zaměstnanci, kteří pracují ve firmě nejdéle v porovnání s ostatními respondenty. Dobře hodnotí své zkušenosti v manažerském rozhodování většina respondentů, tedy 40 % (10 osob), za uspokojivé je označuje 16 % dotázaných (4 osoby). Žádný z manažerů si však nemyslí, že jeho zkušenosti jsou zcela nevyhovující.

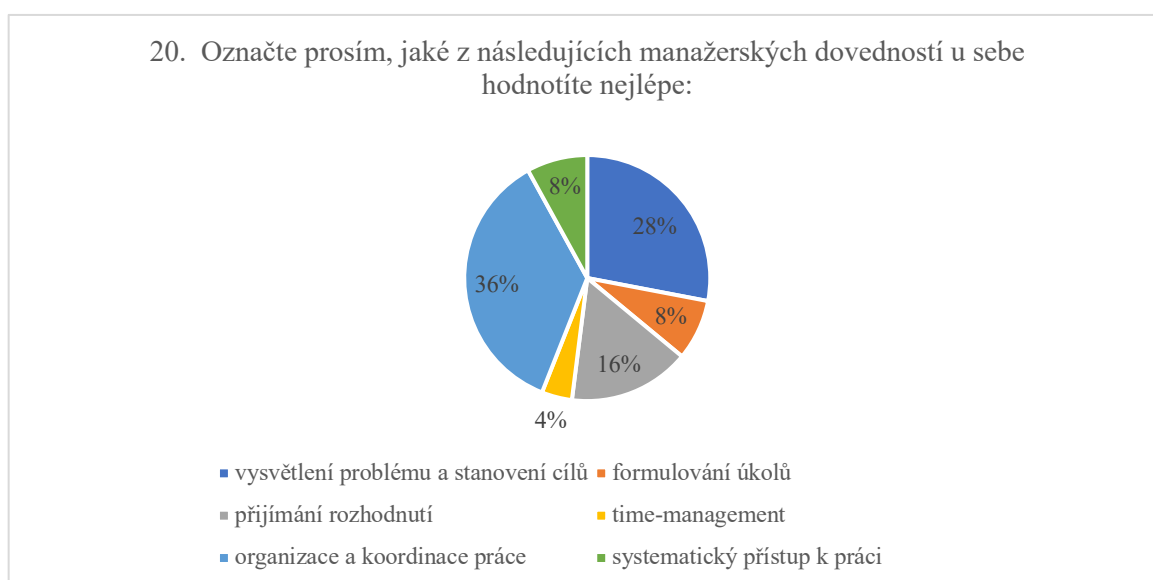
Graf 17: Otázka číslo 19



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19 zjišťovala, co respondentům v průběhu rozhodovacího procesu jde nejlépe (viz Graf 17). Téměř třetina manažerů vybraných k dotazování (32 %, 8 osob) si vybrala odpověď „organizace práce“, relativně velký počet dotázaných (20 %, 5 osob) zvolil variantu „vedení lidí“. Naproti tomu nejhůř manažeři z variant, „které jim v práci jdou“, u sebe hodnotí koordinování lidí, kontrolování a samotné rozhodování.

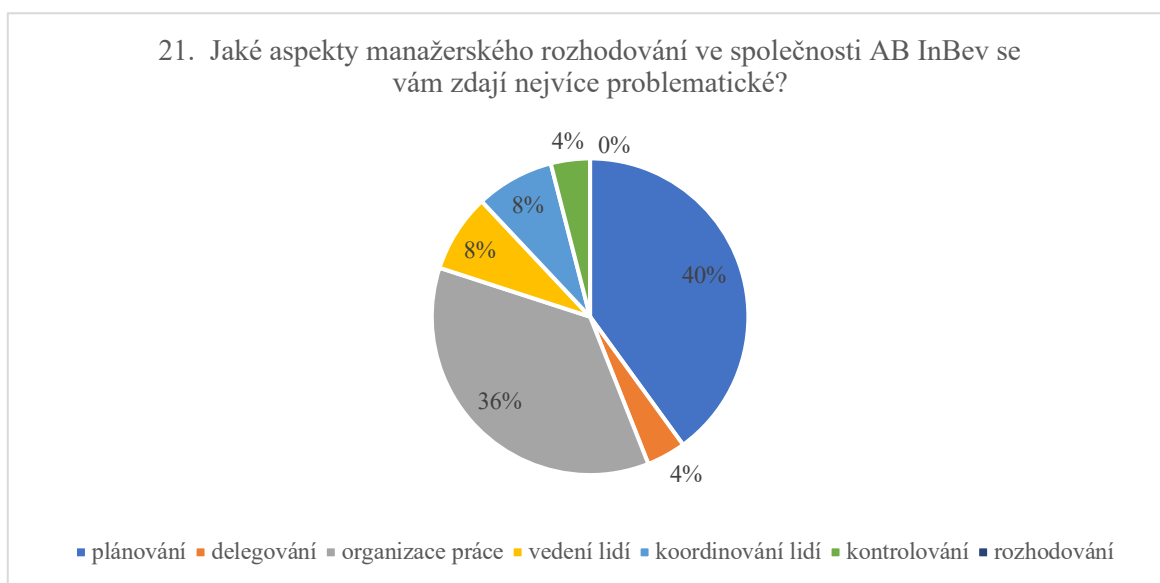
Graf 18: Otázka číslo 20



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20 zjišťovala, jaké manažerské dovednosti respondenti u sebe hodnotí nejlépe (viz Graf 18). Z odpovědí vyplynulo, že největší podíl respondentů (36 %, 9 osob) považuje za dobrou dovednost organizace a koordinace práce. Velký počet dotázaných (28 %, 7 osob) také uvedl, že nejlépe u sebe hodnotí vysvětlení problému a stanovení cílů. Náročnými aspekty se zdají být time-management, systematický přístup k práci a formulování úkolů, které u sebe nejlépe hodnotí jen málo respondentů (4 %, respektive 8 % a 8 %).

Graf 19: Otázka číslo 21



Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem otázky č. 21 bylo odhalit, jaké aspekty manažerského rozhodování ve společnosti AB InBev se respondentům zdají nejvíce problematické (viz Graf 19). Překvapivě 40 % respondentů (10 osob) za nejproblematictější aspekt označilo plánování. Tento výsledek může být spojen s tím, že společnost je závislá na různých procesních změnách a dynamice (včetně samotných procesů a personálních otázek) a složitost dlouhodobého plánování v takových podmínkách je zřejmá. O něco menší, ale stále velký podíl dotázaných manažerů (36 %, 9 osob) za problematický prvek označil organizaci práce. To souvisí s tím, že organizace je těsně navázána na plánování (personálních změn, procesových změn, nových implementací apod.). Nejméně problematické oblasti podle názoru respondentů jsou delegování, kontrolování a rozhodování.

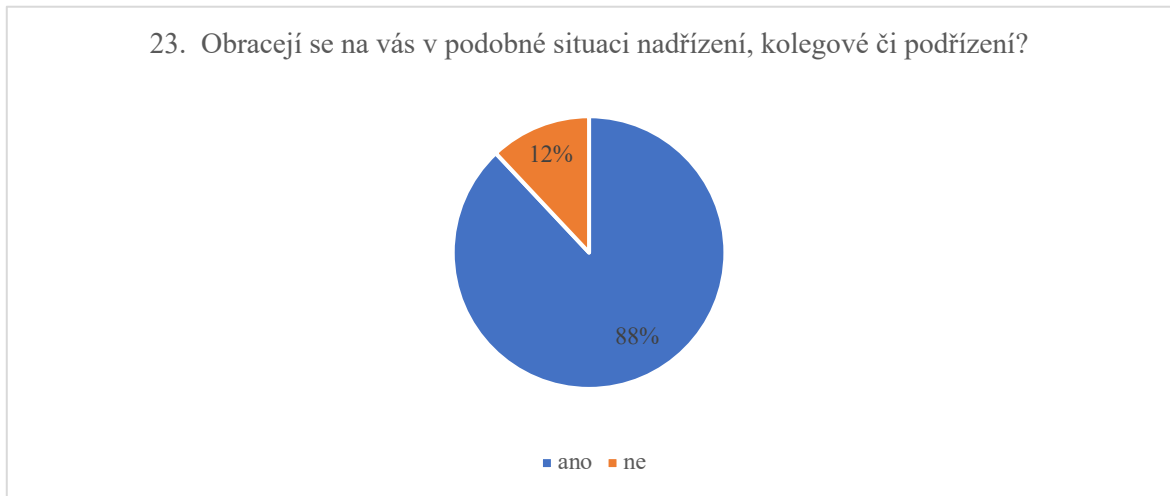
Graf 20: Otázka číslo 22



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 22 měla za úkol prozkoumat, na koho ze zaměstnanců společnosti se obvykle respondenti obracují v případě, že řešený úkol v procesu manažerského rozhodování je pro ně velice náročný (viz Graf 20). Výsledky odpovědí respondentů vypovídají o tom, že většina manažerů (64 %, 16 osob) žádá o pomoc své podřízené. Méně než třetina respondentů (28 %, 7 osob) se obrací na kolegy a pouze 8 % (2 osoby) na nadřízené. Podobné výsledky souvisejí s tím, že v praxi každý manažer se nejprve vždy pokusí splnit úkol sám nebo za podpory svého týmu. Další možností vyřešit náročný úkol v rozhodovacím procesu je předání problémů nadřízeným a hledání podpory u nich (Interní informace o společnosti AB InBev Czech, 2020). I když tato metoda někdy je nezbytná, manažeři se jí snaží vyhnout. Lze také předpokládat, že kolegové jsou nejméně možnou variantou, protože ve společnosti je velice málo stejných pozic, a tedy i zaměstnanců, kteří jsou navzájem nahraditelní a mohou přijímat rozhodnutí za své kolegy.

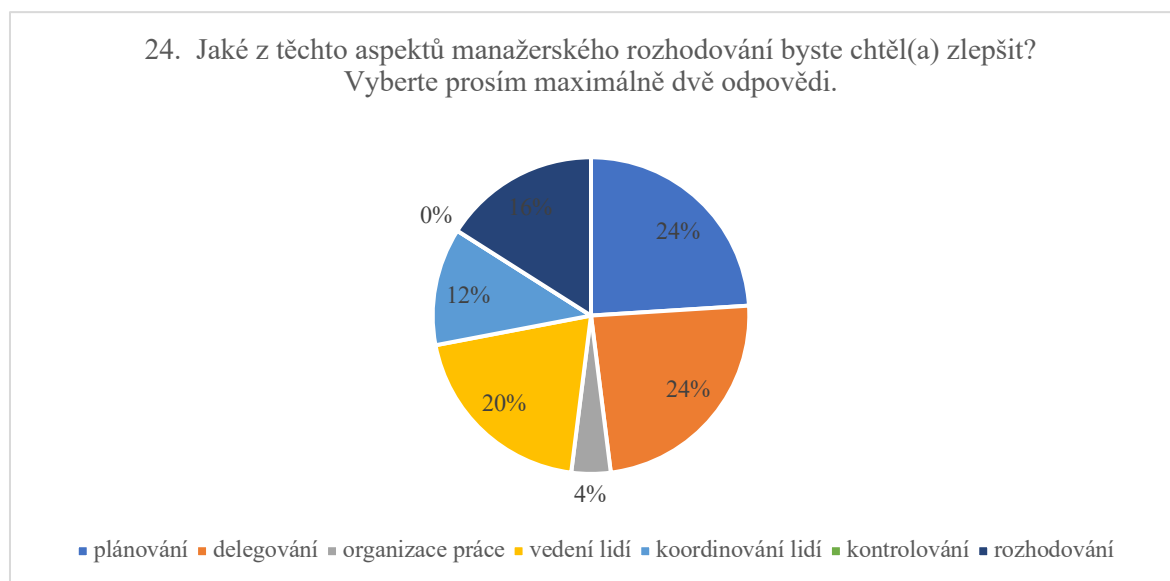
Graf 21: Otázka číslo 23



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 23 navazovala na předchozí dotaz a snažila se zjistit, zda se na respondenty obracují nadřízení, kolegové či podřízení v případě výskytu podobné situace (viz Graf 21). Výsledky se ukázaly jako příznivé. Celkem 88 % respondentů, tedy 22 z 25 dotázaných osob, na otázku odpovědělo kladně, pouze 12 % manažerů uvedlo, že k takovým situacím nedochází. To souvisí primárně s tím, že firma buduje důvěryhodné a otevřené vztahy mezi zaměstnanci v kolektivu.

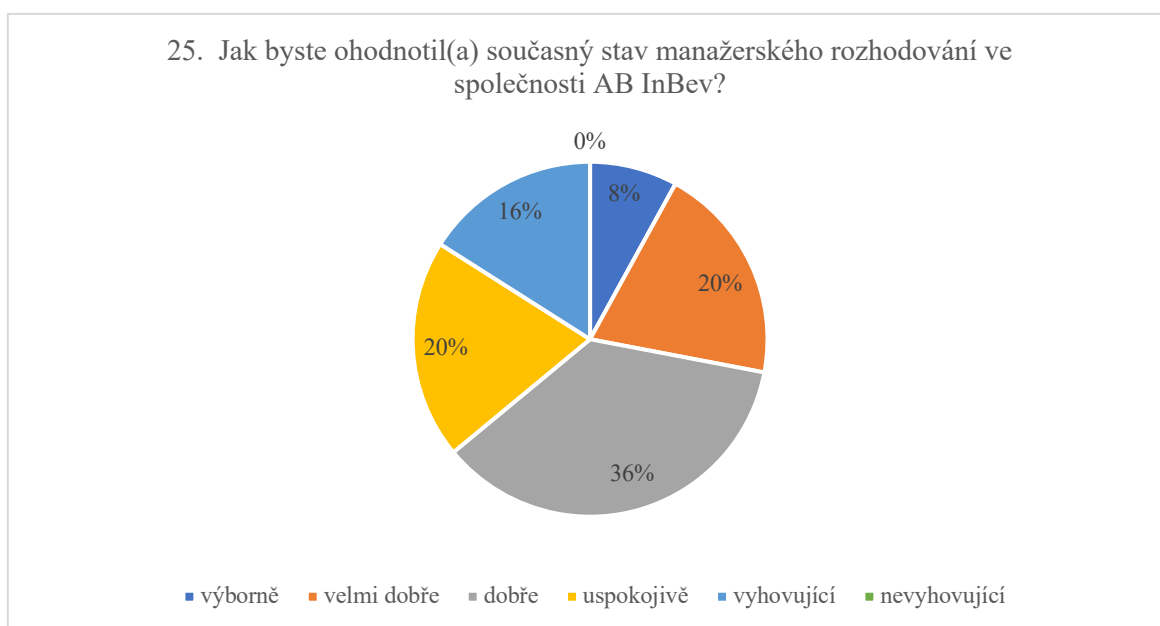
Graf 22: Otázka číslo 24



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 24 jsme zjišťovali, jaké z předložených aspektů manažerského rozhodování by respondenti chtěli zlepšit, a dotázané osoby si mohly zvolit maximálně dvě z předložených variant odpovědí (viz Graf 22). Výsledky byly smíšené. Největší počet respondentů (24 %, 6 osob) si zvolil variantu „rozhodování“, stejný počet dotázaných si vybral odpověď „delegování“. Pouze jedna osoba uvedla, že by si přála zlepšit organizaci práce a žádný z respondentů si nezvolil variantu „kontrolování“. Takové výsledky potvrzují zjištění předchozích otázek, z nichž vyplynulo, že některé prvky manažerského rozhodování u manažerů společnosti AB InBev Czech vyžadují zlepšení.

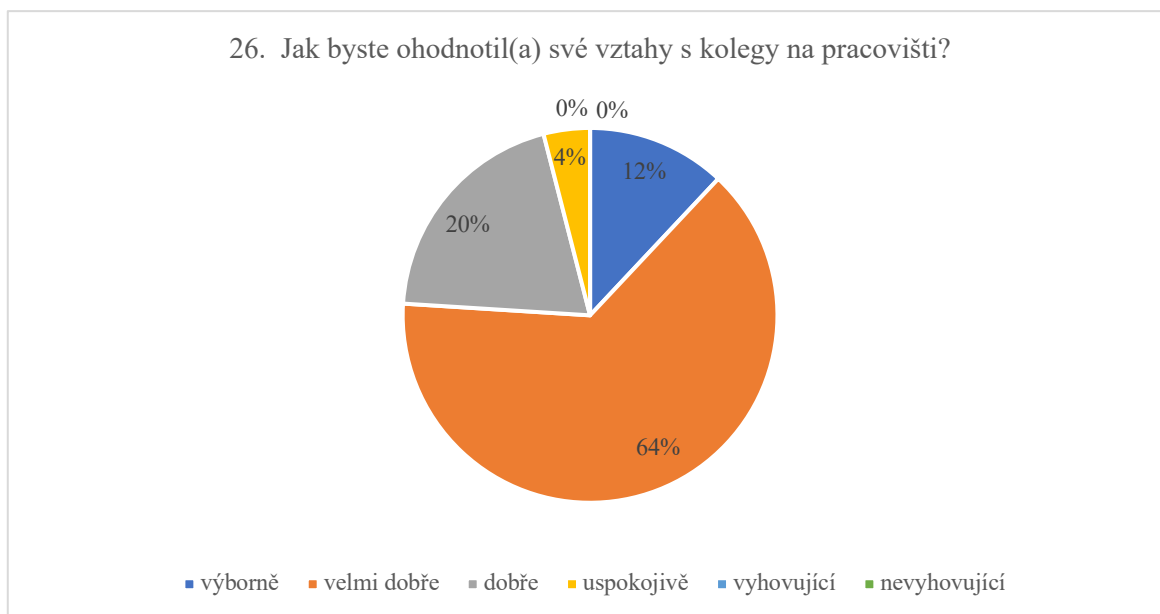
Graf 23: Otázka číslo 25



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 25 měla za úkol zjistit, jak respondenti hodnotí současný stav manažerského rozhodování ve společnosti (viz Graf 23). Více než třetina zaměstnanců (36 %, 9 osob) hodnotí manažerské rozhodování ve firmě jako dobré, dále 20 % respondentů (5 osob) ho považuje za velmi dobré a 8 % (2 osoby) za výborné. Žádný z respondentů nevedl, že současný stav manažerského rozhodování je nevyhovující, což vypovídá o dobré situaci v podniku.

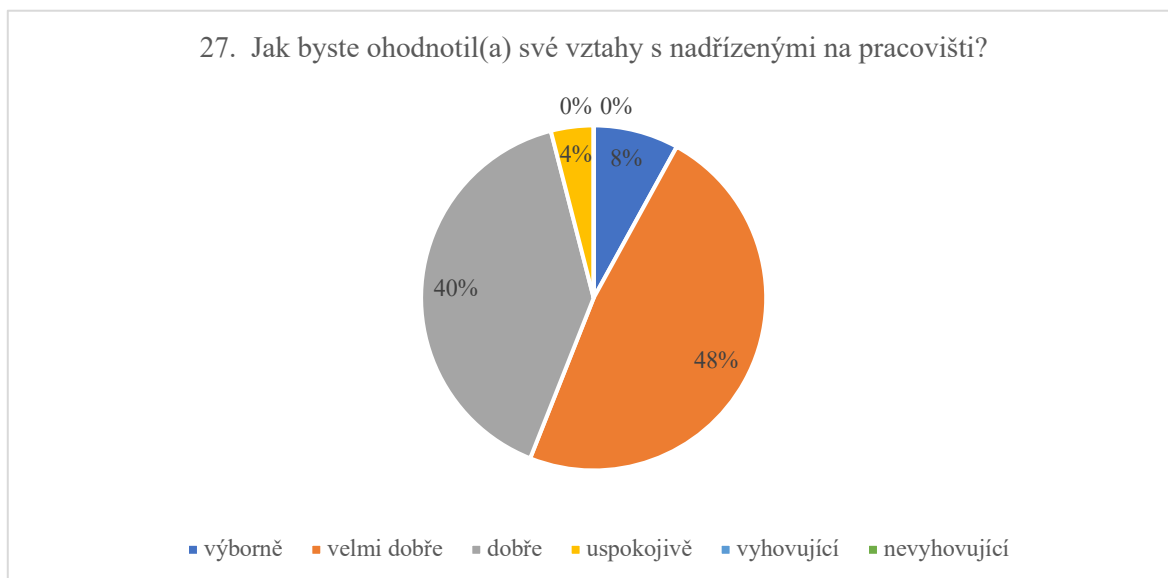
Graf 24: Otázka číslo 26



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 26 se snažila odhalit, jak dobře je naladěna firemní kultura ve společnosti, a zkoumala, jak by respondenti vyhodnotili své vztahy s kolegy na pracovišti (viz Graf 24). Příznivým výsledkem je, že 64 % dotázaných manažerů (16 osob) tyto vztahy hodnotí jako velmi dobré a jiných 12 % (3 osoby) je považuje za výborné. Ani jeden z respondentů nevedl, že jeho vztahy s kolegy jsou nevyhovující či vyhovující a pouze jedna osoba si vybrala variantu „uspokojivé“. To vypovídá o tom, že pracovní atmosféra ve společnosti je celkově dobrá.

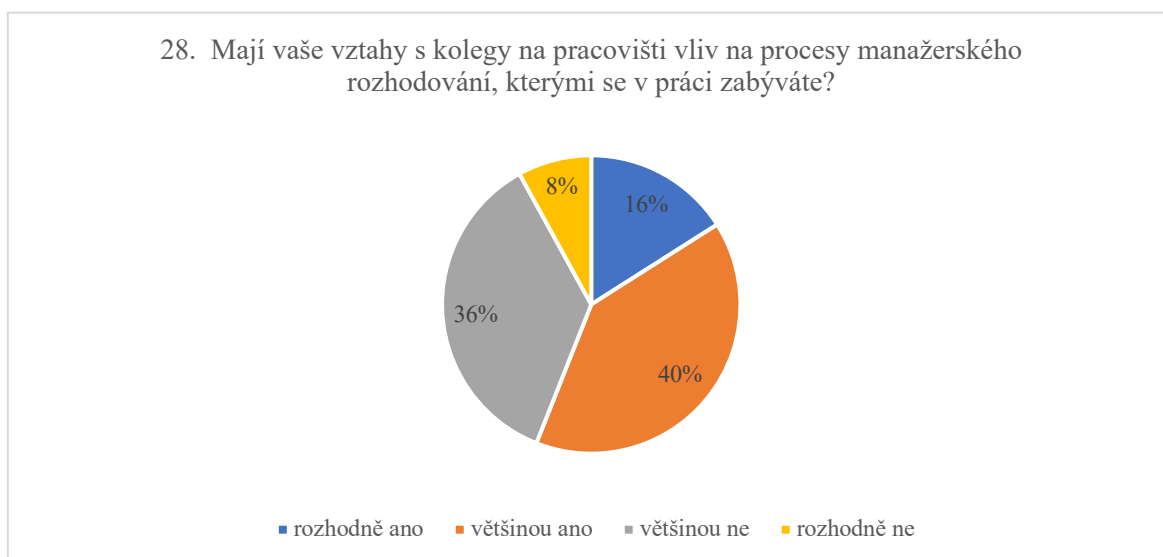
Graf 25: Otázka číslo 27



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 27 podobně předchozímu dotazu byly zkoumány vztahy respondentů s jejich nadřízenými na pracovišti (viz Graf 25). Velmi dobře je hodnotí téměř polovina všech dotázaných (48 %, 12 osob), variantu dobře si vybralo 40 % respondentů, 10 osob. Tyto výsledky také vypovídají o tom, že horizontální a vertikální vztahy mezi zaměstnanci společnosti AB InBev Czech jsou dobré na všech úrovních řízení.

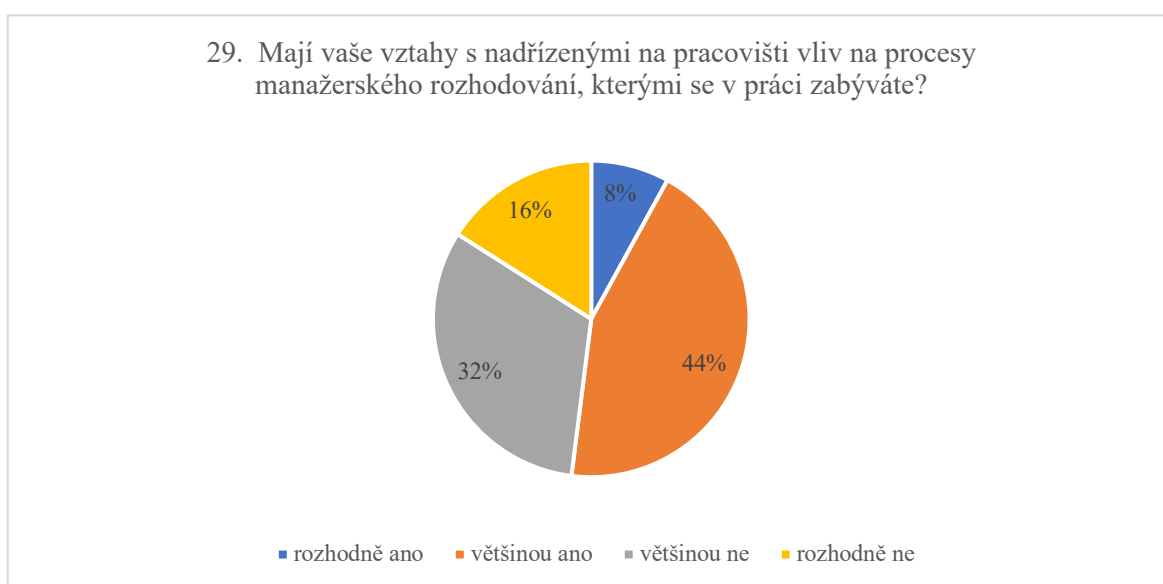
Graf 26: Otázka číslo 28



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 28 analyzovala, zda vztahy respondentů s kolegy na pracovišti mají vliv na procesy manažerského rozhodování, kterými se v práci zabývají (viz Graf 26). Odpovědi dotázaných byly nejednoznačné. 40 % respondentů (10 osob) uvedlo, že většinou jejich vztahy dané procesy ovlivňují, ale 36 % jiných dotázaných manažerů uvedlo, že k podobnému vlivu obvykle nedochází. Pouze 8 % manažerů si vybralo odpověď, že vztahy s kolegy rozhodně neovlivňují manažerské rozhodování.

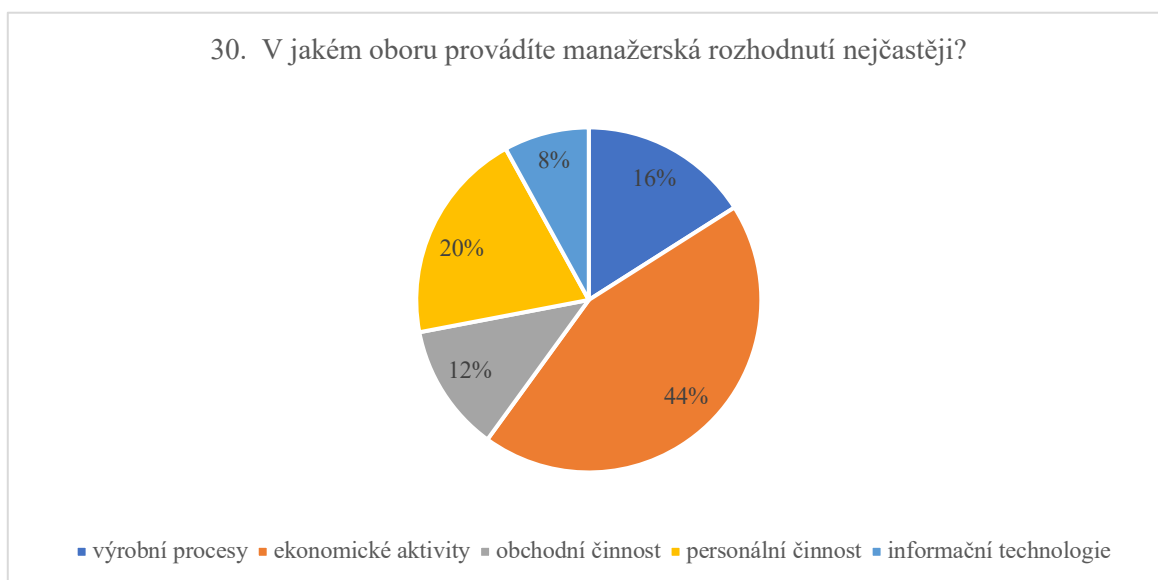
Graf 27: Otázka číslo 29



Zdroj: Vlastní zpracování

V návaznosti na předchozí dotaz otázka č. 29 zkoumala, zda vztahy respondentů s nadřízenými na pracovišti mají vliv na procesy manažerského rozhodování, kterými se v práci zabývají (viz Graf 27). Výsledky byly podobné otázce č. 28, tedy většina dotázaných (44 %, 11 osob) si vybrala odpověď „většinou ano“, variantu „většinou ne“ pak zvolilo 32 % respondentů (8 osob). S tvrzením stanoveným v otázce rozhodně souhlasí jenom 8 % dotázaných manažerů. Z odpovědí na tyto dvě otázky vyplývá, že vztahy respondentů s kolegy a nadřízenými mají vliv na proces manažerského rozhodování, což může negativně působit na firemní procesy v případě, že jejich vztahy se zhorší.

Graf 28: Otázka číslo 30



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníkového šetření se snažila odhalit oblast, ve které manažerská rozhodnutí jsou prováděna nejčastěji (viz Graf 28). Podle 44 % dotázaných (11 osob) taková rozhodnutí jsou běžnou záležitostí v oblasti ekonomických aktivit, jiných 20 % respondentů (5 osob) manažerská rozhodování uplatňuje v personální sféře. Pouze 8 % zkoumaných manažerů (2 osoby) aplikuje znalosti rozhodovacího procesu v oblasti informačních technologií.

4.2.2 Zhodnocení vlastních průzkumů a shrnutí výsledků

Česká pobočka společnosti AB InBev sdílí cíle, poslání a hodnoty své mateřské skupiny a věnuje zvláštní pozornost deseti hlavním principům založených na třech pilířích, a to snům, lidem a kultuře. Personál AB InBev Czech pracuje pro evropský, severoamerický, jihoamerický a pro africký trh a ve firmě je evidentní jasná organizační personální hierarchie. Bez ohledu na to společnost usiluje o takovou atmosféru ve firmě, při které zaměstnanci se nebojí vyjádřit svůj názor a mohou se obrátit na nadřízené nebo kolegy v případě komplikací nebo problémů. Není výjimkou ani rozhodovací proces.

Výsledky dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 25 manažerů společnosti AB InBev Czech, ukázaly, že téměř tři čtvrtiny respondentů se denně setkávají s manažerským rozhodováním, zbývající zaměstnanci provádějí rozhodnutí několikrát týdně. Více než

polovina dotázaných provádí většinou důležitá rozhodnutí, pro ostatní respondenty jde o běžnou záležitost a stres z jejich provádění má pouze 28 % dotázaných. Za nejdůležitější prvky rozhodovacího procesu respondenti označili implementaci zvolené varianty a stanovení cílů a definování problémů. Právě stanovení cílů a definování problémů respondenti označují i za nejvíce časově náročný prvek spolu s implementací varianty a sběrem informací.

V praxi se manažeři nejčastěji setkávají se špatně strukturovanými problémy, ale téměř polovina všech dotázaných uvedla, že většina prováděných manažerských rozhodování spíše nevyžaduje aplikování odborných metod. To ale souvisí v první řadě s tím, že takové metody využívá vyšší management, kde manažerů je v podstatě mnohem méně než na operativní úrovni. Nejčastěji manažeři využívají metodu brainstormingu. Na tom, jaký problém aktuálně řeší, závisí, zda manažerské rozhodování provádějí individuálně nebo kolektivně. Výrazné preference k tomu, jak by se manažerské rozhodování ve společnosti mělo provádět, respondenti nemají. Většinou ale manažeři preferují své vlastní rozhodnutí a více než polovina z nich důvěřuje při rozhodování svým vnitřním pocitům, instinktům a reakcím.

Při individuálním rozhodování respondenti společnosti AB InBev Czech používají hlasovací metodu, při níž alternativní varianty diskutují ve skupině. V případě kolektivního rozhodování manažeři nejčastěji aplikují Bordovu metodu, ve které se váží hlasy jednotlivých účastníků rozhodovacího procesu. Nejčastěji zaměstnanci používají klasický neboli normativní rozhodovací model založený na ekonomických předpokladech.

Pokud jde o hodnocení zkušeností zaměstnanců v oblasti manažerského rozhodování, převažující podíl respondentů je charakterizuje jako dobré, třetina je označuje za velmi dobré a 16 % za výborné. Nejlépe zaměstnanci u sebe hodnotí organizaci práce a vedení lidí, více než třetina také nejlépe hodnotí svou dovednost organizace a koordinace práce. Problematickými prvky však jsou time-management, systematický přístup k práci a formulace úkolů.

V rámci celkového procesu manažerského rozhodování ve společnosti respondenti považují za nejvíce problematické oblasti plánování a organizace práce. V případě vzniku jakýchkoli komplikací nebo potíží v procesu manažerského rozhodování manažeři neváhají se obrátit na své podřízené a uvádějí, že se na ně také obrazejí kolegové a nadřízení.

Respondenti uvedli, že by chtěli zlepšit takové aspekty rozhodovacího procesu jako rozhodování, delegování a koordinace lidí. Současný stav manažerského rozhodování ve společnosti AB InBev Czech většina hodnotí jako dobrý nebo velmi dobrý. Dotazování také odhalilo, že vztahy s kolegy a nadřízenými na pracovišti ovlivňují procesy manažerského rozhodování zaměstnanců, ale nyní jsou tyto vztahy u většiny respondentů velmi dobré. Manažerská rozhodnutí se nejčastěji provádějí v oblasti ekonomických aktivit a personální činnosti.

5 Vytvoření návrhů potřebných změn ve struktuře rozhodovacích procesů společnosti Anheuser-Busch InBev

S ohledem na výsledky provedeného průzkumu tato kapitola diplomové práce nabízí návrhy a doporučení ve struktuře rozhodovacích procesů vybrané společnosti s cílem zvýšit efektivitu manažerského rozhodování a vyloučit chyby, které mohou mít negativní vliv na provoz podniku.

5.1 Vymezení problému a stanovení kritérií hodnocení

Z výsledků provedeného šetření vyplynulo, že hodně času u respondentů vyžaduje proces stanovení cílů, vymezení problémů, sběr informací a samotná implementace. Zároveň bylo zjištěno, že ve firmě nejsou žádné preference ohledně toho, zda manažeři řeší problém individuálně nebo kolektivně, protože všechno závisí na samotném problému. Z toho důvodu je možné nabídnout, aby se **časově náročné procesy řešily ve skupinách**, tedy se zapojením kolegů nebo podřízených. Jde primárně o takové fáze rozhodovacího procesu jako sběr informací a stanovení cílů, protože nedostatečné množství shromážděných dat může způsobit neobjektivní hodnocení situace, tedy i podcenění vzniklého problému. Podobně vymezení problému by mělo být provedeno za účasti většího počtu kompetentních zaměstnanců.

Je také možné předpokládat, že v procesu manažerského rozhodování ve společnosti jsou problémy se **sběrem informací**, které vznikají kvůli nedostatečné komunikaci mezi zaměstnanci, případně kvůli nedostatečně operativnímu předání informací. Z toho důvodu ve společnosti se doporučuje věnovat pozornost integraci informačních zdrojů pro zrychlení výměny informací, otevřít přístup k informacím, které mohou přispívat k rychlejšímu řešení problému, používat jednotná pravidla a technologie ochrany informací, stejně jako optimalizovat komunikační systém společnosti.

Při **vymezení problému** lze doporučit následující postup: za prvé by se měla strukturovat problematická oblast, tedy je třeba provést celkovou diagnostiku problému a identifikovat vazby mezi jeho jednotlivými součástmi. Dále je nutné vytvořit seznam všech problémů souvisejících se současným stavem, nejlépe během brainstormingu a za účasti několika zaměstnanců zároveň. Poté by se ze seznamu problémů měly vyškrtnout body,

kteře jsou podle většiny manažerů nepodstatné nebo se opakují v jiném znění. Za druhé by bylo vhodné rozložit složité formulace na jednoduché a vymezit z kontextu kauzální vazby. Pouze tak budou manažeři mít jasný přehled o tom, co je hlavním problémem a jaké cíle je z toho možné stanovit.

5.2 Výběr metod rozhodování

Dotazníkové šetření také ukázalo, že převažující většina dotázaných manažerů při rozhodování nevyužívá metodu morfologické analýzy a metodu ďáblova advokáta. Během skupinového manažerského rozhodování respondenti téměř nevyužívají Hoy-Tarterovu metodu a metodu vícenásobného hlasování, nejsou mezi nimi populární ani konzultační a konsenzuální metoda individuálního rozhodování. Nicméně k efektivnímu manažerskému rozhodování zpravidla nestačí zkušenosti a znalosti jedné osoby a moderní manažer musí umět moderní technologie a techniky uplatňované během rozhodovacího procesu.

Podobné výsledky dotazování mohou souviset s tím, že manažeři nejsou s rozhodovacími metodami seznámeni, a proto by bylo vhodné organizovat **vzdělávací kurzy nebo přednášky** pro zaměstnance, které by byly věnované nejpopulárnějším metodám rozhodování a tvorby alternativ. Důležité je, že do vzdělávacího procesu by měly být zahrnuti jak vrcholoví manažeři společnosti AB InBev Czech, tak i vedoucí pracovníci středního managementu a lineární manažeři. Cílem vzdělání by tedy bylo zvýšení dovedností v oblasti manažerského rozhodování a celkové zvýšení efektivity manažerské činnosti organizace. Díky tomu budou zaměstnanci schopni účinně analyzovat situaci z různých úhlů, používat kreativní přístupy k vytváření nestandardních řešení, kompetentně zvažovat důsledky přijatých rozhodnutí, vyváženě rozhodovat pomocí různých přístupů a efektivně rozhodovat ve skupinách a individuálně.

5.3 Hodnocení a volba nejvhodnější varianty

Předpokládá se, že účinnost přijatého rozhodnutí má přímou poměrnou závislost na počtu navržených variant. Větší počet navržených alternativních variant zvyšuje pravděpodobnost dobrého rozhodnutí. Současně se však zvyšuje pracovní náročnost a náklady na jeho implementaci. Náročnost je zase nepřímo úměrná operativnosti rozhodování, protože v praxi je skupina manažerů, kteří se podílejí na vývoji variant řešení,

vždy omezena. Pro společnost AB InBev Czech je operativnost rozhodování zpravidla vypočtena hodnotou dosaženého nebo ušlého zisku. Zpoždění při rozhodování pro společnost bude znamenat ztrátu.

Pro společnost AB InBev Czech je možné doporučit provádět **analytický postup tvorby jádra rozhodnutí**, které dovolí vybrat nejvhodnější variantu řešení prostřednictvím schémat. V takových schématech identifikované klíčové prvky budou umístěny v řádcích, zatímco sloupce budou obsahovat vlastnosti, znaky prvků a parametry, které určují vztah prvků k cíli jako takovému. To znamená, že volba nejvhodnějšího řešení bude představena jako proces vývoje a modifikace jádra řešení. S ohledem na to, že řešením je volba, v každé vyvinuté variantě potenciál řešení se vyskytuje na úrovni prvků. Proces tvorby alternativních řešení je tvůrčím procesem, ale kreativita je omezena určitými pravidly. Základem je konstrukce jádra řešení, zatímco jako konstrukční materiál slouží vlastnosti a vazby prvků zkoumaného objektu. Kromě toho při navrhování řešení by mělo jít o rozvoj klíčových prvků v jejich vzájemné interakci, aniž by se manažeři snažili identifikovat nedostatky za účelem jejich následného odstranění. Nedostatky budou odstraněny v procesu realizace vybraného manažerského rozhodnutí.

Navrhovaná metoda řešení umožní vyloučit z algoritmu vývoj zbytečných možností řešení a cykličnost. Není třeba dodatečně pracovat na alternativách pro výběr z již existujících možností nejvhodnějšího řešení. Proces tvorby a přijetí manažerského rozhodování je tedy omezen na tvorbu jádra řešení z identifikovaných cílových analýz prvků a návrhů řešení z nich. To umožňuje snížit náročnost, a tím i dobu přípravy řešení, snížit firemní rizika. Rozhodovací proces se v podstatě odehrává přímo v realizovaném procesu jeho přípravy.

Výsledky dotazování vypovídají o tom, že při rozhodování manažeři upřednostňují vlastní rozhodnutí, tedy i volbu nejvhodnější varianty podle vlastního uvažování, což může znamenat problémy s delegováním a rozdělením odpovědnosti mezi podřízené zaměstnance nebo kolegy. Takové problémy mohou vznikat jak z důvodu překážek na straně nadřízeného (nedostatek důvěry v podřízené, strach ze ztráty moci, nerozvinuté schopnosti řídit, strach z rizika apod.), tak i překážek na straně podřízeného (strach z odpovědnosti, nejistota, strach z kritiky, pracovní přetížení, nedostatek podnětů atd.). Zároveň odpovědi na otázku č. 24 ukázaly, že delegování je jedním z aspektů manažerského rozhodování, který respondenti

u sebe chtějí zlepšit. Existuje však mnoho způsobů, kterými lze **problém delegování** vyřešit, a mezi nimi jsou vývoj kontrolního systému, rozvoj větší vzájemné důvěry, zajištění jasné výměny informací, která zaručí zásady shody a pozitivní stimuly, vytvoření souladu mezi pravomocemi a odpovědností a nakonec formování pozitivních stimulů při delegování, kterými jsou například materiální odměny, možnost kariérního postupu v případě nabídnutí úspěšného řešení apod.

5.4 Realizace a kontrola výsledků

Výsledky provedeného šetření ukázaly, že zaměstnanci – manažeři sami u sebe nejhůře hodnotí koordinování lidí, kontrolování a samotné rozhodování, což by se mohlo negativně odrazit právě v procesu realizace a kontroly výsledků manažerského rozhodování. Spolu s tím jako problematické aspekty vystupují i takové manažerské dovednosti, jako jsou time-management, systematický přístup k práci a formulování úkolů, které malý podíl respondentů u sebe hodnotí nejlépe. S ohledem na tyto výsledky by bylo vhodné organizovat **pravidelné testování zaměstnanců** v oblasti jejich manažerských dovedností s cílem odhalit problematické oblasti, které mohou negativně působit na proces manažerského rozhodování.

6 Závěr

Manažerské rozhodnutí je důležitý krok, jehož výsledkem je provedení řady akcí k dosažení cílů organizace. Je nedílnou součástí činnosti každého manažera a vypracování finálního řešení v procesu rozhodování je založeno na analýze situace, v jejímž průběhu se hledají a označují problematické oblasti. V rozhodovacím procesu jsou také definovány prvky jako obsah problému, jeho umístění v čase a prostoru, možné důsledky, stupeň důležitosti a osoby, které by se měly zapojit do procesu manažerského rozhodování. Výsledkem rozhodovací analýzy jsou jasné formulace problému a stanovení cíle, a také zjištění hlavních příčin vzniklé situace.

Tato diplomová práce se zabývala manažerským rozhodováním. Jejím cílem bylo zhodnotit současnou úroveň manažerského rozhodování ve vybrané společnosti a vytvořit návrh potřebných změn ve struktuře rozhodovacích procesů jejích manažerů. Po představení základních teoretických východisek souvisejících s vybraným tématem v analytické části práce nejprve byla představena zvolená společnost. Jednalo se o českou pobočku belgické společnosti Anheuser-Busch InBev, která nyní je jedním z největších světových pivovarů a nejrychleji se rozvíjející společností vyrábějící spotřební zboží. Vedení společnosti ochotně předává odpovědnost svým zaměstnancům a věří v to, že každý z nich může přinést do společnosti něco užitečného. Poslání AB InBev Czech také spojuje několik závažných bodů v činnosti společnosti, mezi nimiž jsou velké sny, lidé jako hlavní hnací síla a pevná firemní kultura.

Analýza manažerského rozhodování ve společnosti proběhla na základě vlastního průzkumu, který byl proveden v podobě dotazníkového šetření s účastí zaměstnanců AB InBev Czech. Výsledky ukázaly, že manažerské rozhodování pro ně většinou není stresující aktivitou a jsou součástí každodenní manažerské činnosti. Důležité a zároveň nejvíce časově náročné aspekty rozhodovacího procesu pro respondenty jsou implementace zvolené varianty a stanovení cílů a generování problémů. V procesu tvorby alternativ manažeři nejčastěji využívají metodu brainstormingu, s ostatními výzkumnými metodami jsou však obeznámeni pouze málo. Velká část dotázaných manažerů také upřednostňuje svá vlastní rozhodnutí a důvěřuje vnitřním pocitům, instinktům a reakcím.

Dotazování odhalilo, že problematickými aspekty v procesu manažerského rozhodování jsou delegování, výběr nevhodnější varianty řešení, nedostatečná znalost

rozhodovacích metod a počáteční kroky manažerského rozhodování (sběr informací, vymezení problému apod.). Celkově je však možné konstatovat, že současná úroveň manažerského rozhodování ve společnosti AB InBev Czech je dobrá.

S ohledem na výsledky šetření byla vytvořena doporučení a návrhy, které zahrnovaly řešení časově náročných procesů ve skupinách, integraci informačních zdrojů pro výměnu informací, nový postup vymezení problému, organizaci vzdělávacích kurzů nebo přednášek, provádění analytického postupu tvorby jádra rozhodnutí a pravidelné testování zaměstnanců.

7 Seznam použitých zdrojů

AB-InBev.com, 2020 [online]. [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <https://www.ab-inbev.com/>

ANDERSON, David Ray, Dennis J. SWEENEY, Thomas Arthur WILLIAMS, Mik WISNIEWSKI a Xavier PIERRON, 2017. *An introduction to management science: Quantitative approaches to decision making*. Third edition. Andover: Cengage Learning. ISBN 978-1-4737-2932-2.

Anheuser Busch Inbev NV, 2020. *Reuters* [online]. [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <https://uk.reuters.com/companies/ABI.BR>

ANHEUSER-BUSCH INBEV CZECH s.r.o., 2020. *Interní informace o společnosti Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o.* V parku 2326/18, Praha 4 Chodov, 148 00.

ANHEUSER-BUSCH INBEV CZECH s.r.o., 2020. *Výroční zpráva společnosti Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o. za rok 2019*. V parku 2326/18, Praha 4 Chodov, 148 00.

Annual Report 2019, 2020. *AB InBev* [online]. [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: https://www.ab-inbev.com/content/dam/abinbev/news-media/press-releases/2020/02/final-full-ab-inbev-annual-report/Updated_FYReport2019_EN.pdf

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BROWN, Lisa, 2016. A-B InBev finalizes \$100B billion acquisition of SABMiller, creating world's largest beer company. *Chicago Tribune* [online]. 11-10-2016 [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <https://www.chicagotribune.com/business/ct-megabrew-ab-inbev-sabmiller-merger-20161010-story.html>

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DLUHOŠOVÁ, Dana, Miroslav ČULÍK, Petr GURNÝ, Aleš KRESTA, Jiří VALECKÝ a Zdeněk ZMEŠKAL, 2014. *Financial management and decision-making of a company: analysis, investing, valuation, sensitivity, risk, flexibility*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-3619-5.

DOSTÁL, Petr, 2010. *Pokročilé metody rozhodování v managementu a ekonomii: Advanced methods of decision making in management and economy: teze přednášky pro řízení ke jmenování profesorem v oboru Ekonomika a management*. Brno: VUTIUM. ISBN 978-80-214-4034-0.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

EDERSHEIM, Elizabeth Haas, 2008. *Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-181-2.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

KISELEVA, Irina Anatol'jevna, Tat'jana Michajlovna TICHOMIROVA, Valerij A. TITOV, Michail Samuilovič GASPARIAN a Olga V. KITOVA, 2018. *Tourist complex: methods of innovative development, models and information technologies in the decision-making procedures: monograph*. Prague: Vědecko vydavatelské centrum "Sociosféra – CZ." ISBN 978-80-7526-340-7.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

LANG, Helmut, 2007. *Management: trendy a teorie*. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-683-1.

LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.

O strategii: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review, 2018. Přeložil Tomáš PIŇOS. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-555-1.

OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK, 2010. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3228-2.

OTOLA, Iwona, ed., 2013. *Determinants of modern management concepts in the enterprises: resources, strategies, decisions: monography*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-3145-9.

PLEVOVÁ, Ilona, 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.

PROCHÁZKA, Jaroslav a Cyril KLIMEŠ, 2011. *Provozujte IT jinak: agilní a štihlý provoz, podpora a údržba informačních systémů a IT služeb*. Praha: Grada. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-4137-6.

PROROK, Vladimír, 2012. *Tvorba rozhodování a analýza v politice*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4179-6.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

TEMPLAR, Richard, 2012. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2. vyd. Přeložil Milina KRAJČOVIČOVÁ, přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4176-5.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VIT, Gregory B., 2013. *The risk in risk management: financial organizations & the problem of conformity*. New York, NY: Routledge. ISBN 978-0-415-50984-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.

VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZMEŠKAL, Zdeněk, Miroslav ČULÍK a Tomáš TICHÝ, 2018. *Financial decision-making under risk: workbook with solutions*. 2nd revised edition. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-4217-2.

8 Přílohy

Příloha 1 Otázky pro dotazníkové šetření s manažery společnosti AB InBev Czech

1. Jak často se setkáváte s manažerským rozhodováním v rámci vykonávání svých manažerských aktivit?
 - denně
 - několikrát týdně
 - párkrát měsíčně
 - jednou za pár měsíců
 - skoro nikdy
2. Manažerská rozhodnutí, která v práci provádíte, jsou většinou:
 - důležitá
 - běžná
3. Stresuje Vás provádět manažerská rozhodnutí?
 - rozhodně ano
 - většinou ano
 - většinou ne
 - rozhodně ne
4. Zvolte prosím maximálně tři z následujících aspektů rozhodovacího procesu, které považujete za nejdůležitější při manažerském rozhodování:
 - stanovení cílů a definování problémů
 - sběr informací
 - generování alternativ
 - výběr nejvhodnější alternativy
 - implementace zvolené varianty
5. V praxi se nejčastěji setkáváte:
 - se standardními problémy, které vyžadují použití pokynů stanovených správcem pravidel pro jejich řešení
 - s dobře strukturovanými problémy, které mají kvantitativní charakteristiky a metriky a které jsou obvykle řešeny ekonomicko-matematickými metodami

- se špatně strukturovanými problémy, které mají nejen kvantitativní, ale i kvalitativní vlastnosti a které jsou obvykle řešeny pomocí systematického přístupu
 - s nestrukturovanými problémy, jejichž řešení je možné na základě znaleckých posudků a odborných názorů
6. Jaké z následujících aspektů rozhodovacího procesu u Vás zabírají nejvíce času?
Vyberte prosím maximálně tři:
- stanovení cílů a definování problémů
 - sběr informací
 - generování alternativ
 - výběr nejvhodnější alternativy
 - implementace zvolené varianty
7. Vyžaduje většina manažerských rozhodování, která provádíte, aplikování odborných metod (ekonomických modelů, matematických algoritmů)?
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne
8. Pokud v procesu manažerského rozhodování používáte metody tvorby alternativ, uveďte prosím, zda využíváte nějaké z těchto metod (lze vybrat několik odpovědí):
- brainstorming
 - antibrainstorming
 - morfologická analýza
 - metoda ďáblova advokáta
 - žádnou z těchto metod nevyžívám
9. Manažerské rozhodování obvykle provádíte:
- individuálně
 - ve skupinách
 - záleží na řešeném problému
10. Preferoval(a) byste provádět manažerské rozhodování:
- individuálně
 - ve skupinách
 - záleží na řešeném problému
11. Při rozhodování upřednostňujete Vaše vlastní rozhodnutí?
- rozhodně ano

- většinou ano
- většinou ne
- rozhodně ne

12. Důvěřujete při rozhodování svým vnitřním pocitům, instinktům, reakcím?

- rozhodně ano
- většinou ano
- většinou ne
- rozhodně ne

13. Jakou z uvedených metod individuálního manažerského rozhodování v praxi používáte nejčastěji?

- autoritářská metoda, která se uplatňuje tehdy, když lze rozhodnutí učinit bez účasti ostatních
- konzultační metoda, při které manažer zapojuje do procesu rozhodování jiné lidi
- hlasovací metoda, při které alternativní varianty jsou diskutovány ve skupině
- konsenzuální metoda, při které skupina manažerů diskutuje o možnostech a doporučeních v oblasti rozhodování, dokud se všichni nedohodnou na jednom postupu
- žádnou z těchto metod nevyžívám

14. Pokud jste vybral(a) poslední variantu při odpovědi na předchozí otázku, popište prosím, jakou metodu individuálního manažerského rozhodování v praxi používáte nejčastěji

15. Jakou z uvedených metod skupinového manažerského rozhodování v praxi používáte nejčastěji?

- metoda vícenásobného hlasování, při které lze vybrat nejoblíbenější možnosti ze seznamu a získat tak přehled o konsensu skupiny
- Hoy-Tarterova rozhodovací metoda, ve které hlavním cílem je přesně určit, kdo by měl být zahrnut do procesu manažerského rozhodování
- Bordova metoda, která je podobná metodě vícenásobného hlasování, ale ve které se váží pouze hlasy jednotlivých účastníků rozhodovacího procesu
- žádnou z těchto metod nevyžívám

16. Pokud jste vybral(a) poslední variantu při odpovědi na předchozí otázku, popište prosím, jakou metodu skupinového manažerského rozhodování v praxi používáte nejčastěji

-
17. Jaký rozhodovací model používáte nejčastěji?
- klasický (normativní) model, který je založen na ekonomických předpokladech, přičemž rozhodnutí je přijatelné a nejvhodnější pro vybranou organizaci
 - administrativní (deskriptivní) model, ve kterém hlavní pozornost je věnována tomu, jak rozhodování probíhá
18. Jak byste ohodnotil své zkušenosti v oblasti manažerského rozhodování:
- výborné
 - velmi dobré
 - dobré
 - uspokojivé
 - vyhovující
 - nevyhovující
19. Co se Vám v průběhu rozhodovacího procesu vede nejlépe?
- plánování
 - delegování
 - organizace práce
 - vedení lidí
 - koordinování lidí
 - kontrolování
 - rozhodování
20. Označte prosím, jaké z následujících manažerských dovedností u sebe hodnotíte nejlépe:
- vysvětlení problému a stanovení cílů
 - formulování úkolů
 - přijímání rozhodnutí
 - time-management
 - organizace a koordinace práce
 - systematický přístup k práci
21. Jaké aspekty manažerského rozhodování ve společnosti AB InBey se Vám zdají nejvíce problematickými?
- plánování
 - delegování
 - organizace práce

- vedení lidí
 - koordinování lidí
 - kontrolování
 - rozhodování
22. Na koho ze zaměstnanců společnosti se obvykle obracíte, pokud je pro Vás úkol, který řešíte v rámci manažerského rozhodování, velice náročný?
- na nadřízené
 - na kolegy
 - na podřízené
23. Obrací se na Vás v podobné situaci nadřízení, kolegové či podřízení?
- ano
 - ne
24. Jaké z těchto aspektů manažerského rozhodování byste chtěl(a) zlepšit? Vyberte prosím maximálně dvě odpovědi.
- plánování
 - delegování
 - organizace práce
 - vedení lidí
 - koordinování lidí
 - kontrolování
 - rozhodování
25. Jak byste ohodnotil(a) současný stav manažerského rozhodování ve společnosti AB InBev?
- výborně
 - velmi dobře
 - dobře
 - uspokojivě
 - vyhovující
 - nevhovující
26. Jak byste ohodnotil(a) své vztahy s kolegy na pracovišti?
- výborně
 - velmi dobře
 - dobře
 - uspokojivě

- vyhovující
 - nevhovující
27. Jak byste ohodnotil(a) své vztahy s nadřízenými na pracovišti?
- výborně
 - velmi dobře
 - dobře
 - uspokojivě
 - vyhovující
 - nevhovující
28. Mají vaše vztahy s kolegy na pracovišti vliv na procesy manažerského rozhodování, kterými se v práci zabýváte?
- rozhodně ano
 - většinou ano
 - většinou ne
 - rozhodně ne
29. Mají vaše vztahy s nadřízenými na pracovišti vliv na procesy manažerského rozhodování, kterými se v práci zabýváte?
- rozhodně ano
 - většinou ano
 - většinou ne
 - rozhodně ne
30. V jakém oboru provádíte manažerská rozhodnutí nejčastěji?
- výrobní procesy
 - ekonomické aktivity
 - obchodní činnost
 - personální činnost
 - informační technologie