

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Chyby v rozhodování manažerů

Valentina Tiusheva

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Valentina Tiusheva

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Chyby v rozhodování manažerů

Název anglicky

Managerial Biases

Cíle práce

Cílem práce je identifikovat chyby v rozhodování manažerů ve vybrané rozhodovací situaci, zhodnotit význam identifikovaných chyb a navrhnout opatření vedoucí ke snížení výskytu identifikovaných chyb.

Metodika

V práci budou použity teoretické a empirické metody poznání, zejména rozhodovací analýza, stanovení kritérií, tvorba variant, hodnocení a výběr varianty.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Management, manažer, funkce manažerů, rozhodovací proces, fáze rozhodovacího procesu, chyby v rozhodování.

Doporučené zdroje informací

- ANTUŠÁK, E. – VILÁŠEK, J. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
- ARIELY, D. – KREISLER, J. – TROWER, M R. – GOSMAN, S. *Peníze a zdravý selský rozum : jak se vyhnout chybám při rozhodování ve finančních záležitostech a jak utrácet peníze rozumějším způsobem*. Praha: Práh, 2019. ISBN 978-80-7252-796-0.
- BĚLOHLÁVEK, F. – ŠULEŘ, O. – KOŠŤAN, P. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KORECKÝ, M. – TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů : se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 ZS – PEF (únor 2021)

Vedoucí práce

Ing. Václav Švec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30.11.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mému vedoucímu práce, za pravidelné konzultace a pomoc při psaní práce.

Dále bych ráda poděkovala kontaktním osobám ze společnosti, které mi poskytly cenné rady a informace potřebné k vypracování této práce.

Chyby v rozhodování manažerů

Abstrakt

Předmětem analýzy této bakalářské práce jsou chyby v rozhodování, které doprovází rozhodovací proces v každé firmě. Cílem práce je identifikovat chyby, které se vyskytují v rozhodování manažerů ve vybrané rozhodovací situaci. Dílčím cílem je zhodnotit význam identifikovaných chyb a navrhnout opatření, která povedou ke snížení výskytu fixovaných chyb. Teoretická část práce shrnuje relevantní poznatky spojené s tématem rozhodování, věnuje se pojmům management a manažer, zkoumá manažerské funkce a shromažďuje informace o jednotlivých fázích rozhodovacího procesu. Pro aplikaci těchto poznatků v praxi je zvolena ruská telekomunikační společnost VimpelCom Ltd. a konkrétně pobočka její dceřiné společnosti Beeline v Krasnojarsku. Analýza chyb probíhá při zkoumání rozhodovací situace, jíž je výběr obchodním oddělením marketingových nástrojů používaných vůči různým cílovým skupinám zákazníků. Na základě interních informací o firmě a rozhovorů s čtyřmi manažery, je popsán rozhodovací proces ve vybrané situaci a jsou vymezeny hlavní chyby, které se objevují v tomto procesu. Na konci práce jsou navržena doporučení pro jejich eliminování.

Klíčová slova: fáze rozhodovacího procesu, funkce manažerů, chyby v rozhodování, management, manažer, rozhodovací proces, VimpelCom Ltd.

Managerial Biases

Abstract

The subject of the analysis of this bachelor's thesis are errors in decision-making, which accompanies the decision-making process in every company. The aim of the thesis is to identify errors that occur in the decision-making of managers in a selected decision-making situation. The partial goal is to evaluate the significance of the identified errors and to propose measures that will lead to a reduction in the incidence of fixed errors. The theoretical part of the thesis summarizes the relevant knowledge related to the topic of decision-making, deals with the concepts of management and manager, examines managerial functions and collects information about the various stages of the decision-making process. The Russian telecommunications company VimpelCom Ltd. and specifically the branch of its subsidiary Beeline in Krasnoyarsk are chosen to apply this knowledge in practice. The analysis of errors takes place when examining the decision-making situation, which is the selection by the sales department of marketing tools used against various target groups of customers. Based on internal information about the company and a guided interview with a leading coach who performs managerial functions, the decision-making process in a selected situation is described and the main errors that appear in this process are defined. At the end of the thesis, recommendations for their elimination are proposed.

Keywords: decision-making process, errors in decision-making, functions of managers, management, manager, phase of the decision-making process, VimpelCom Ltd.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Definice pojmu management	13
3.2 Definice pojmu manažer	14
3.3 Funkce managementu.....	15
3.3.1 Plánování	15
3.3.2 Organizování.....	16
3.3.3 Motivace	17
3.3.4 Kontrola	17
3.4 Manažerské rozhodování	18
3.5 Rozhodovací proces a jeho fáze.....	19
3.5.1 Identifikace problému	20
3.5.2 Analýza a formulace	21
3.5.3 Tvorba variant.....	21
3.5.4 Stanovení kritérií hodnocení.....	22
3.5.5 Stanovení důsledků	22
3.5.6 Hodnocení a výběr varianty	23
3.5.7 Implementace.....	23
3.5.8 Kontrola a vyhodnocení.....	23
3.6 Chyby v rozhodování manažerů.....	24
4 Vlastní práce	34
4.1 Společnost VimpelCom Ltd.....	34
4.2 Dceřiná firma Beeline	35
4.3 Rozhodovací proces v Beeline	37
5 Chyby v rozhodování manažerů společnosti Beeline.....	45
6 Návrhy.....	49
7 Závěr.....	52
8 Seznam použitých zdrojů	54

Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozhodovací proces	20
Obrázek 2 Přehled organizační struktury dceřiných poboček společnosti VimpelCom Ltd.	35

Seznam tabulek

Tabulka 1 Nejčastější chyby, které se vyskytují v jednotlivých fázích rozhodovacího procesu	32
Tabulka 2 Rozhodovací situace, ve kterých dopouští chyby manažeri společnosti Beeline	41

1 Úvod

Rozhodování je jedním z nejdůležitějších aspektů lidského života. Lidé se pravidelně setkávají s řešeními nejrůznějších problémů a jejich rozhodnutí vyžaduje velké množství času a myšlení. Spolu s tím na každé volbě pak závisí řada dalších rozhodnutí, která ovlivňují konečný výsledek. To je obzvlášť důležité v oblasti managementu. Včasná rozhodnutí odpovídající skutečné povaze řešeného problému vedou ke tvorbě konkurenčních výhod, úspěchu v podnikání a také ke zvýšení hospodářské efektivity. Ale je třeba brát v úvahu, že z jediného chybného manažerského rozhodnutí mohou vyplynout nepříjemné důsledky: od malých ztrát podniku až po ztrátu konkurenceschopnosti a v nejhroším případě i uzavření podniku. Rozhodování probíhá v každém momentu manažerské činnosti.

Velký význam rozhodnutí a jejich mnohostrannost vedou k tomu, že problém rozhodování zaujímá významné místo v práci manažerů. Zároveň s tím je třeba mít na vědomí, že proces řízení podniku ve svém nejširším pojetí zahrnuje nejen samotnou tvorbu rozhodnutí, ale i kontrolu a analýzu výsledků realizace těchto rozhodnutí v praxi. Pokud manažeři chtějí procesu rozhodování blíže porozumět, měli by se zaměřit nejen na proces výběru, ale i na přípravu k rozhodování, na hledání nezbytných prvků pro jeho realizaci.

Tato bakalářská práce je věnována rozhodovacímu procesu a konkrétně chybám v rozhodování, které mohou negativně ovlivňovat běžné procesy v podniku a snižovat jeho výkonnost. Nedostatečná informovanost o faktorech, které působí na podnik, nesprávná identifikace problému, tvorba jednoduchých variant řešení, emocionální rozhodování nebo rozhodování podle neaktuálních šablon jsou jedněmi z mnoha příčin, které mohou zkomplikovat proces rozhodování manažerů nebo dokonce i vést k závažnějším výsledkům až do skončení provozu podniku. Cílem této práce je identifikovat chyby v rozhodování manažerů, zhodnotit jejich význam a navrhnout opatření, která mohou vést ke snížení výskytu identifikovaných chyb. V práci se využívá několik odborně výzkumných metod, mezi nimiž jsou literární rešerše, analýza, rozhovor, syntéza a dedukce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je identifikovat chyby v rozhodování manažerů ve vybrané rozhodovací situaci, kterou je výběr marketingových nástrojů používaných vůči různým cílovým skupinám zákazníků.

Prvním dílčím cílem práce je zhodnotit význam identifikovaných chyb. Druhým dílčím cílem je navrhnout opatření vedoucí ke snížení výskytu identifikovaných chyb.

V rámci analýzy je zkoumán rozhodovací proces ve významné telekomunikační společnosti Beeline, a konkrétně v obchodním oddělení její krasnojarské pobočky.

2.2 Metodika

Teoretická část bakalářské práce je zpracována metodou literární rešerše. Primárními informacemi slouží odborné české a zahraniční zdroje, především tištěné a elektronické knihy věnované problematice managementu, manažerského rozhodování a chyb při rozhodování manažerů. Pozornost se věnuje fázím rozhodovacího procesu, a konkrétně identifikaci rozhodovacího problému, analýze problému, stanovení kritérií, tvorbě variant, stanovení důsledků variant, hodnocení a výběru varianty, realizaci zvolené varianty, kontrole a hodnocení výsledků. Ne méně významnou součástí teoretické části je shrnutí chyb, které se nejčastěji vyskytují v jednotlivých fázích rozhodovacího procesu.

Analytická část shromažďuje informace o vybrané společnosti pomocí sekundárních zdrojů v podobě webových stránek. Na základě těchto informací je uvedena stručná historie společnosti VimpelCom Ltd., která vlastní obchodní značku a společnost Beeline. Je představena organizační struktura dceřiných poboček společnosti VimpleCom Ltd. zobrazená prostřednictvím přehledného grafu (viz Obrázek 2). Dále je popsána historie vzniku, nabídka služeb a personální struktura společnosti Beeline.

Analýza rozhodovacího procesu ve společnosti Beeline proběhla prostřednictvím vlastního výzkumu. Nejprve byl v práci proveden stručný polostrukturovaný rozhovor s předním koučem krasnojarské pobočky společnosti Beeline. Rozhovor proběhl po předchozí domluvě s manažerem přes e-mail, kde autorka práce vysvětlila cíle rozhovoru a

účely získání informací. Navíc bylo zmíněno, že jméno manažera bude anonymizováno a veškeré informace budou využity pouze pro účely této bakalářské práce. Po odsouhlasení těchto podmínek manažerem bylo domluveno na čas rozhovoru, který proběhl 12. září 2020 v 16.00 GMT +7. Během rozhovoru, který trval cca 35 minut, manažerovi byla položena otázka o tom, jak probíhají jednotlivé fáze rozhodovacího procesu manažerů ve vybrané společnosti. Pro lepší orientaci v tématu autorka práce předem seznámila manažera s teoretickými východisky v oblasti manažerského rozhodování a připomněla fáze rozhodovacího procesu. Získané informace byly zpracovány v podkapitole 4.3.

Následně byl v práci proveden druhý rozhovor s manažery analyzované pobočky, protože první provedené šetření nedovolilo získat objektivní informace o zkoumaném tématu. Příprava k rozhovoru proběhla stejně, ale v úvodním e-mailu adresovaném zaměstnancům bylo předem popsáno, že rozhovor se zaměří na rozhodovací situace a chyby, které vznikají v tomto procesu. Zaměstnanci tak měli čas vzpomenout si na problémy v oblasti manažerského rozhodování a uvést informace o dopadech chybného rozhodnutí, nákladech utracených na eliminování chyby a případné sankce vynaložené vůči manažerům. Rozhovor proběhl 26. listopadu 2020 v 15.00 GMT +7 s účastí tří manažerů, konkrétně dvou vedoucích zaměstnanců obchodního oddělení (supervizorů) a manažera na pozici Senior Customer Manager. Rozhovor trval cca 50 minut a jeho výstupem je přehledná tabulka zobrazená v podkapitole 4.3.

Metodou syntézy a dedukce jsou získané informace okomentovány a zanalyzovány pro vymezení hlavních chyb v rozhodování manažerů. Na konci jsou uvedeny návrhy a doporučení pro eliminování a predikci výskytu těchto chyb.

3 Teoretická východiska

3.1 Definice pojmu management

Management lze bezesporu označit za jednu z nejdůležitějších oblastí lidských činností (Dědina a Cejthamr, 2005). Společně s tím, jak se lidé již v dobách minulých postupně začali slučovat a tvořit určité skupiny, aby mohli dosáhnout stanovených cílů, kterých nebylo možné dosáhnout bez tohoto sloučení, se management stal nutným předpokladem pro zajištění koordinace a orientace potřebného úsilí jedinců potřebným směrem (Tracy, 2014). Postupně se pochopitelně lidská společnost rozvíjela a všeobecně začal být stále více kladen důraz na skupinové úsilí, specializaci jednotlivých činností a dělbu práce. Logickým vyústěním uvedených tendencí byl mimo jiné rostoucí význam lidí, kteří věnovali pozornost právě koordinaci úsilí jednotlivců či menších skupin – manažerů (Dědina a Cejthamr, 2005). Antušák a Vilásek (2016, s. 10) uvádějí, že ačkoliv samotný výraz management v současné době prochází druhým stoletím své historie, nadále není možné hovořit o jednotných názorech na jeho definici. Je tedy možné v odborné literatuře nalézt skutečně mnoho definic a vysvětlení tohoto pojmu. Autoři dále uvádějí, že ze stávajícího pohledu lze pojmu přiřadit v zásadě trojí význam, a to jednak význam specifické aktivity (profese). Jednak pak rovněž bývá pojem využíván pro označení skupiny řídicích pracovníků, opomenout však nelze ani jeho užití pro vymezení vědní disciplíny, tedy oboru, který se zaměřuje na problematiku řízení „činností“ i řízení „organizace“ jako celku. Konkrétní definice managementu v pojetí Antušáka a Viláška (2016, s. 9) pak zní: „Management je ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), které jsou nezbytné pro dosažení soustavy cílů organizace“. Zároveň je třeba podotknout, že se pohledy na management a jeho definici liší mimo jiné v závislosti na oborech, v nichž je s tímto pojmem pracováno. Tady je také nutno podotknout, že v českém prostředí bývá jako synonymum pro pojem management používán termín řízení. Bělohlávek a kol. (2001, s. 76) pak management nahlíží zejména coby proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a rovněž kontrolování, které pochopitelně cílí na dosažení cílů dané organizace.

Zmínit pak lze mimo jiné rovněž pohled Lednického (2000, s. 165), který se na management dívá coby na způsob, kterým je možné vykonat uloženou práci prostřednictvím práce jiných lidí.

Ze zahraniční literatury je možné zmínit kupříkladu pojetí Lieblera a McConnella (1999, s. 140), kteří podstatu managementu vidí v tom, že jde o proces, v rámci něhož se věci uskutečňují prostřednictvím osob a s osobami. Dochází tedy k plánování a řízení příslušného úsilí, organizování a využití předmětných zdrojů (osob i materiálu) za účelem dosažení předem vymezeného cíle.

Zjednodušeně je možné říct, že se jedná o řízení schopností dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím řízení práce, inteligence, ale rovněž motivace jiných lidí. Definice managementu je však závislá na konkrétním oboru a oblasti, ve které je tento pojem uveden.

3.2 Definice pojmu manažer

Na tomto místě je jistě rovněž vhodné uvést určitou relevantní definici pojmu manažera. Folwarczná (2010, s. 15) kupříkladu přichází s tvrzením, že v podnikatelské sféře je za manažera označován v podstatě kdokoliv, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho či více vlastníků předmětné organizace. V malých a rovněž některých středních firmách pak dále vlastník představuje zároveň hlavního manažera organizace. Manažera autorka vymezuje jako „*osobu, která zastává postavení, v němž se od ní očekává výkon vedení, ale bez jakýchkoli předpokladů, že k tomuto procesu skutečně dochází*“. Opětovně se lze setkat s tím, že je pojem manažera značně široký, z čehož plyne, že by pozornost měla být věnována tomu, co daná osoba skutečně reálně dělá. Dle Templara (2006, s. 56) lze manažera jednoduše označit jako osobu, která dosahuje výsledků prostřednictvím jiných osob. Drucker (2004, s. 121) přichází s tím, že manažer je někým, kdo je odpovědný za problematiku plánování, realizace a kontroly. Další definice manažera uvádí, že se jedná o zaměstnance, který představuje součást manažerského týmu organizace a který je odpovědný za vykonávání delegovaných pravomocí nad oblastí financí, materiálů i lidských zdrojů takovým způsobem, který přinese dosažení cílů společnosti. Z uvedeného je možné odvodit, že základní úlohou manažera je využití odborníků, příležitostí a zdrojů k dosažení stanovených cílů. V každém případě v rámci plnění úkolů manažera je nutné myslet na otázky etiky, odpovědnosti, laskavosti a

ohleduplnosti vůči druhým lidem, otázky spravedlnosti jednání. Na tyto by totiž žádný správný manažer v rámci realizace své činnosti neměl nikdy zapomínat. (Jiřincová, 2010, s. 21).

3.3 Funkce managementu

Každá manažerská funkce představuje proces, který se skládá ze série vzájemně propojených akcí. V oblasti managementu jde o zvláštní typ řídicí činnosti, pomocí něhož předmět řízení ovlivňuje řízený objekt (Blažek, 2014). Manažerské funkce bývají tradičně označovány jako typické činnosti, které vedoucí pracovník (manažer) vykonává v rámci své pracovní činnosti. Jinými slovy jedná se o podstatné činnosti, které by měl být řídicí pracovník schopen zvládnout v rámci své oblasti působení (Srpková a Řehoř, 2010, s. 94).

Obecně existují 4 základní manažerské funkce, a to plánování, organizování, motivace a kontrola. Zajímavé je rovněž členění manažerských funkcí na manažerské funkce sekvenční a průběžné, přičemž průběžné manažerské funkce je třeba provádět průběžně při provádění každé sekvenční manažerské funkce. Mezi průběžné manažerské funkce je možné zařadit analyzování řešených problémů, rozhodování, komunikaci při realizaci (Martinovičová a kol., 2014, s. 87). Oddělení manažerských funkcí probíhá v důsledku rozdělení a specializace práce v managementu (Blažek, 2014, s. 17).

3.3.1 Plánování

První funkcí managementu je plánování. Plánování představuje vymezení cílů za účelem fungování a rozvoje organizace, jakož i způsoby a prostředky k jejich dosažení. Žádná organizace se neobejde bez plánování, jelikož je nezbytné přijímat manažerská rozhodnutí ohledně alokace zdrojů, provádět koordinaci činností mezi jednotlivými jednotkami, koordinaci s vnějším prostředím (trhem), vytvářet efektivní vnitřní strukturu atd (Dietger, 1997, s. 193). Obecně platí, že v procesu plánování je možné rozlišit následující procesy: proces stanovení cílů, proces sdružování (koordinace) cílů a způsobů jejich dosažení, proces rozvoje nebo jednoty stávajícího systému práce organizace a jejího budoucího vývoje (Busygina, 2009, s. 16).

Martinovičová a kol. (2014, s. 61) uvádějí, že plánování zahrnuje určení cílů a v návaznosti na to rovněž specifikaci postupů vedoucích k jejich dosažení. V souvislosti

s personálními činnostmi hraje významnou roli předpověď a plánování množství a struktury pracovních sil, jejich výběr a rozmístování, další vzdělávání a růst odborné kvalifikace (Štěpaník, 2010, s. 98).

Stanovení cílů začíná stanovením všeobecných cílů organizace a končí cíli jednotlivých jednotek. Výsledkem tohoto procesu pak je určitý strom cílů, který je základem celého procesu plánování. Samotná existence cíle neznamena, že jej bude za každých okolností dosaženo, je třeba mít k tomuto také přiměřené materiální, finanční a lidské zdroje (Dietger, 1997, s. 193).

Celý proces plánování v organizaci je rozdělen na dvě úrovně: strategickou a funkční. Strategické plánování je spojeno s definicí cílů a postupů organizace v dlouhodobém horizontu, operační plánování je systémem řízení organizace pro současné období. Tyto dva typy plánování spojují organizaci jako celek s každou specifickou jednotkou a jsou klíčem k úspěšné koordinaci činností (Busygin, 2009, s. 31).

Důležitým je rozdíl mezi plánováním podle časového horizontu. Lze rozlišit dlouhodobé plánování (5 let nebo více), střednědobé plánování (od 2 do 5 let) a krátkodobé plánování (do 1 roku) (Dietger, 1997, s. 195). Plánování je obvykle založeno na výsledcích minulých období činnosti, avšak cílem plánování je podnikatelská činnost v budoucnu a kontrola tohoto procesu. Proto spolehlivost plánování závisí na přesnosti a správnosti informací, které dostávají manažery (Kruinov, 2003, s. 28).

3.3.2 Organizování

Organizování je procesem vytváření podnikové struktury, která umožňuje lidem efektivně spolupracovat na dosažení svých cílů (Blažek, 2014, s. 65). Organizování také definuje vztahy mezi lidmi a prostředky při plnění určitých cílů. Martinovičová a kol. (2014, s. 62) tuto manažerskou funkci označují jako funkci zahrnující určení účelné struktury a vazeb prací, pravomoci a odpovědnosti pro pracovníky, kteří se mají postarat o realizaci plánu, včetně stanovení nadřízenosti, podřízenosti a nutné spolupráce. Jedná se tedy o přiřazení činností a zdrojů v prostoru a čase, které zabezpečuje splnění cílů plánu. Dle Štěpaníka (2010, s. 101) tato manažerská funkce nachází své formální vyjádření v organizačních strukturách společnosti, které představují soubor útvarů, jejich uspořádání a vzájemné vztahy.

Hlavním cílem organizování je rozdělení práce a komponent podniku a jejich prvků tak, aby podnik dosáhl stanoveného cíle nejoptimálnějším způsobem. Tato činnost by měla mít jasnou cílovou orientaci, například zvýšení flexibility a přizpůsobivosti organizační struktury.

3.3.3 Motivace

Kocianová (2010, s. 17) motivaci vymezuje jako určitý soubor činitelů, které představují vnitřní hnací síly činnosti člověka, jež vedou k určitému usměrňování jeho vlastního jednání. Mezi základní motivační síly pak lze zařadit potřeby, zájmy, postoje a hodnoty. Motivací se musí vedoucí pracovníci zabývat zejména z toho důvodu, že významně působí na pracovní jednání a pracovní výkon každého člověka. V obecné rovině platí, že k žádoucí, optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace.

Politika motivace v kontextu zapojení zaměstnanců do managementu je zaměřena na posílení spolupráce zaměstnanců s administrativou s cílem dosáhnout společných cílů. To přímo povzbuzuje zaměstnance k rozvoji potenciálních schopností, k intenzivnější a produktivní práci a k tvůrčímu postoji (Yegorshin, 2007, s. 64). Hlavním úkolem motivační funkce je zajistit, aby zaměstnanci organizace vykonávali práci v souladu s povinnostmi, které jim byly svěřeny, a také v souladu s podnikovým plánem. Za účelem vytvoření efektivního systému motivace je zapotřebí určit, co daná osoba od práce očekává. Může se jednat nejen o peněžní odměnu, ale také o sociální zabezpečení, o prestiž spojenou s prací ve známé společnosti, o dobré pracovní prostředí, o zajímavou pracovní činnost, o vysokou kvalitu života, o kariérní posun, o touhu pomáhat lidem atd (Udalov a kol., 2013, s. 29).

3.3.4 Kontrola

Cílem procesu kontrolování je ověření skutečného stavu, dosažení jistoty z hlediska úspěchu plánu a zjištění odchylek a jejich příčin. Martinovičová a kol. (2014, s. 93) uvádějí, že proces kontrolování zahrnuje procesy měření a hodnocení výsledků (srovnání dosažených výsledků s cíli, plány a normami) a následnou odpovídající korekci činností s cílem dosáhnout jistoty, že budou dané výsledky v souladu s plánem. Duchoň a Šafránková (2008, s. 39) dodávají, že kontrola musí nutně fungovat i při změnách plánů,

vzniku neočekávaných či krizových situací i při naprostých selháních. Proto je nutné, aby tato manažerská funkce byla v první řadě pružná.

Váchal a Vochozka (2013, s. 73) kontrolu jednoduše označují jako činnost, jejíž podstatou je sledování plnění podnikových cílů a zaznamenávání určitých odchylek od očekávaného stavu. V rámci manažerské kontroly je nezřídka zdůrazňován zejména rozborový charakter opatření před charakterem regresním. Fáze kontrolního procesu zahrnuje získávání a výběr informací, ověření správnosti výchozích informací, kritické hodnocení veškerých kontrolovaných jevů a procesů, návrhy na opatření a zpětnou vazbu, tedy kontrolu realizace navrhovaných opatření.

Kontrola je efektivní, pokud je strategická, zaměřená na dosažení konkrétních výsledků, včasná, flexibilní, jednoduchá a ekonomická. Konečným cílem kontroly je nejen příležitost identifikovat problém, ale také úspěšně vyřešit úkoly přidělené organizaci (Udalov a kol., 2013, s. 30).

3.4 Manažerské rozhodování

V řídicím procesu musí manažeři přijímat řadu rozhodnutí v rámci fáze plánování, organizace, motivace, kontroly a koordinace. Rozhodování je základem veškeré manažerské práce. Schopnost činit správná rozhodnutí je nepochybně jednou z nejdůležitějších manažerských dovedností. Jedná se o druh činnosti, která nejlépe charakterizuje chování manažerů a rozlišuje management od jiných aktivit. Všechna rozhodnutí mají vliv na rozvoj a prosperitu podniku. Zejména strategická rozhodnutí vrcholového vedení mohou vést k významnému obchodnímu úspěchu (Donnelly a kol., 1997, s. 130).

Manažerské rozhodování je proces, který může být obecně popsán a charakterizován pomocí univerzálních prvků, které se objevují v každém důležitém rozhodnutí, a to prostřednictvím cíle, subjektu rozhodování, rozhodujícího objektu a stavu světa (Fotr, 2012, s. 63).

Cíl rozhodování představuje nejdůležitější prvek, který by měl ukázat, jakého cíle chce manažer dosáhnout a co má řešení problému přinést. V průběhu rozhodovacího procesu je navíc možné sledovat vícero cílů. Tyto průběžné cíle se mohou navzájem podporovat a doplňovat a jsou nazývány komplementárními.

V rámci rozhodovacího procesu je také nezbytné definovat a charakterizovat kritéria pro hodnocení realizace. Tato kritéria mohou být stanovena kvalitativně (slovně) nebo kvantitativně (číselně) (Fotr, 2012, s. 38). Kritéria hodnocení slouží k posouzení různých možností, pokud jde o dosažení cílů. Existuje logický vztah mezi kritérii a cílem, jelikož kritéria jsou převzata ze stanovených cílů.

Další důležitou součástí rozhodovacího procesu představuje samotný objekt rozhodování. Objekt rozhodování je obvykle definován jako oblast organizační jednotky, kde byl určitý problém formulován. Jak uvádí Fotr (2012, s. 38), většina rozhodnutí se vztahuje k výrobnímu programu, zavádění nových technologií, alokaci zdrojů a využití lidského kapitálu.

Během rozhodovacího procesu je třeba brát v úvahu takzvané stavy světa. Stavy světa zahrnují další vlivy, faktory a situace, které mohou narušit proces a změnit výsledky rozhodnutí. Stavy světa určují možné vzájemně se vylučující budoucí situace, které mohou nastat po implementaci konkrétní možnosti. Tyto situace ovlivňují budoucí dopady možností na některá kritéria. V první řadě stavy světa působí na rozhodování za rizika a nejistoty (Fotr, 2012, s. 39).

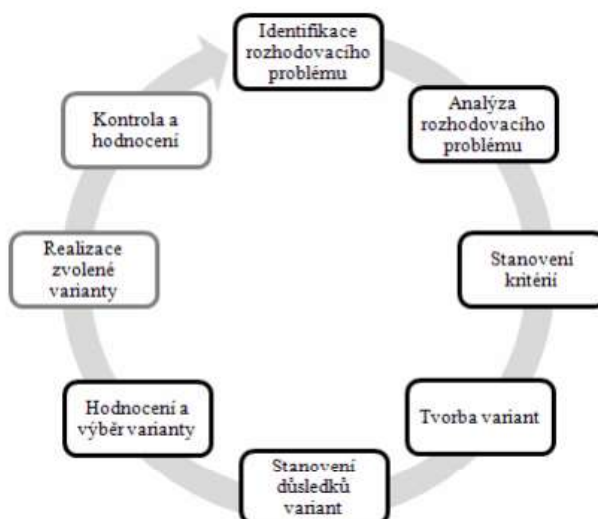
3.5 Rozhodovací proces a jeho fáze

Rozhodnutí vedení je v podstatě procesem, který se skládá ze 3 základních fází, kterými je příprava rozhodnutí, rozhodování a implementace řešení. Ve fázi přípravy rozhodnutí se provádí ekonomická analýza situace na mikro a makro úrovni, a to včetně vyhledávání, shromažďování a zpracování informací a jsou také identifikovány a formulovány problémy, které je třeba řešit (Fotr, 2012, s. 42). Ve fázi rozhodování jsou vyvíjena a vyhodnocována alternativní řešení, která jsou založená na multivariačních výpočtech, je prováděn výběr kritérií pro optimální řešení, výběr a přijetí nejlepšího řešení.

Fotr (2012, s. 42) uvádí, že rozhodovací proces má cyklický charakter. Začíná objevem nesouladu parametrů s plánovanými úkoly nebo normami a končí přijetím a prováděním rozhodnutí, která by tento nesoulad měla odstranit. Proto je hlavním prvkem každého rozhodovacího procesu problém, který se týká nesrovnalosti skutečného stavu řízeného objektu (například výroby) s požadovaným nebo daným, tedy s účelem nebo výsledkem činnosti. Každý problém má minimálně dvě řešení. Rozhodovací proces je

volba alternativy ze souboru možností pro dosažení cíle; to je skutečné řešení praktického problému, změna situace. Zahrnuje akční plán, formulaci úkolů a organizační a praktickou práci na jeho provádění. (Palmer a Weaver, 2000, s. 183).

Obrázek 1 Rozhodovací proces



Zdroj: Donnelly a kol., 1997

Celkově je třeba říct, že rozhodovací proces je procesem značně složitým a mnohostranným, který zahrnuje řadu etap a operací.

3.5.1 Identifikace problému

V této fázi manažer provádí zhodnocení situace řízení, aby bylo možné identifikovat hlavní problém nebo problémy, které je třeba řešit, zformulovat cíle řízení, které z toho vyplývají, a identifikovat hlavní cestu k dosažení tohoto cíle. Jak uvádějí Udalov a kol. (2010, s. 27), příznaky poukazující na to, že existují problémy, které je třeba řešit, lze rozdělit na dvě skupiny.

- Přijatá a zavedená rozhodnutí nepřinášejí očekávaný výsledek. Tyto problémy lze identifikovat na jakémkoli stupni řízení a v jakékoliv funkční jednotce (plánování, finance, technologické oddělení atd.).

- Nové vnější a vnitřní podmínky vedou ke změně cíle. Problémy této skupiny jsou mnohem komplikovanější, a ne vždy má organizace možnost provádět systematickou analýzu makro a mikroprostředí.

3.5.2 Analýza a formulace

Udalov a kol. (2010, s. 28) popisují, že práce s informacemi pro rozhodování zahrnuje shromažďování dalších materiálů potřebných ke studiu charakteristik situace a určení faktorů, které ovlivňují rozhodování. To znamená, že každé konkrétní rozhodnutí vedení vyžaduje analýzu speciálně vybraných informací pro tento účel. Někdy však manažerský problém formulovaný a realizovaný manažerem vede k potřebě objasnění dostupných informací nebo sbírání nových, doplňujících informací (Palmer a Weaver, 2000, s. 139). V této fázi je zkoumána povaha problémů, zjišťují se příčinné vztahy mezi událostmi a jevy. Mezi příčiny problému může patřit kupříkladu nevyhovující počáteční plán činnosti, špatný výkon předchozích rozhodnutí, změna stavu světa nebo nesoulad činností s novými požadavky atd. (Donnelly a kol., 1997, s. 91). Výsledky analýzy a prognózy vývoje umožňují přistoupit k další fázi (Fotr, 2012, s. 31).

3.5.3 Tvorba variant

Tvorba variant představuje jednu z nejdůležitějších fází rozhodovacího procesu, kvalita možností přitom výrazně ovlivňuje kvalitu řešení. Vytvoření variant pro řešení rozhodovacích problémů je fází s vysokými požadavky na kreativitu manažerů. Z tohoto důvodu by mělo být vyvinuto co nejvíce koncepčně různých možností. Variantu, která bude implementována (nejlepší možnost), lze dle Fotra (2012, s. 33) vybrat pouze ze sady možností.

Využití týmové práce a skupinové přípravy rozhodnutí (zahrnující více zaměstnanců s různou profesní orientací, informační zařízení atd.) může pomoci obohatit proces řešení problémů a vést k různým názorům a přístupům k řešení problému (Yegorshin, 2007, s. 88). Kromě toho lze pro některé typy problémů použít metody podpory variací, brainstorming, modelování a také možnosti výpočetní techniky.

3.5.4 Stanovení kritérií hodnocení

Je velmi důležité mít k dispozici řadu různých alternativ řešení situace, a to včetně zohlednění možnosti nečinnosti (Sofin, 2013, s. 23). Obecně platí, že některé aspekty řešení se objevují ve fázi hodnocení situace a vycházejí ze závěrů analýzy informací. Nicméně v tomto případě se jedná pouze o nástin řešení, která jsou následně dotvářena v procesu jejich vývoje, formulace, hodnocení, srovnání atd. Mezi komplikace, se kterými se subjekt řízení v této fázi setkává, lze zařadit určení počtu alternativ a kritérií pro jejich výběr.

Aby bylo možné posoudit aspekty dané situace, je zapotřebí sestavit indexy nebo ukazatele charakterizující stav situace v závislosti na změnách hodnot faktorů určujících její vývoj. Kritéria vycházející z cílů se ale vztahují pouze k žádoucím dopadům a účinkům, proto musí být soubor kritérií doplněn o kritéria týkající se zabránění nežádoucím situacím a dopadům. Volba možnosti přijetí rozhodnutí vychází dle názoru Fotra (2012, s. 76) z následujících kritérií: účinnost (míra přiblížení s ohledem na zamýšlený cíl) výkonu a dostupnosti (přítomnost sil, prostředků a možností).

Hodnotící kritéria mohou být buď kvantitativního nebo kvalitativního charakteru. Pro kvantitativní kritéria hodnoty jsou vyjádřeny číselně (například výnosy, rentabilita, likvidita atd. Kvalitativní kritéria nelze vyjádřit číselně, v souvislosti s čímž účinky variací těchto kritérií mohou být vyjádřeny pouze slovně (Fotr, 2012, s. 76).

3.5.5 Stanovení důsledků

Tato fáze je nezbytná k odhalení reakce na rozhodnutí různých oddělení, jakož i ke kompletní identifikaci všech možných důsledků rozhodnutí. K tomu je vytvořen seznam divizí společnosti, jejichž činnost může být ovlivněna tímto rozhodnutím (Sofin, 2013, s. 24). V případě velkých komplexních problémů, které jsou ovlivněny řadou rizikových faktorů, jsou důsledky každé možnosti určeny v samostatné fázi. K určení důsledků se dle názoru Fotra (2012, s. 76) používá induktivní analýza expertní výpovědi nebo systémy pro podporu rozhodování (DSS – Decision Support Systems). Hnilica (2009, s. 65) dodává, že dalšími nástroji k určení dopadu možností pro rizika mohou být také matice řešení a rozhodovací stromy.

3.5.6 Hodnocení a výběr varianty

Ve fázi určení rozsahu možných variant je nutné vyhodnotit každou alternativu (provést podrobnou studii všech dostupných možností) a zjistit, která z nich nejlépe usnadňuje řešení situace. Poté je převeden plánovaný průběh akce do konkrétního plánu, který bude účinný z hlediska dosažení cíle (Fotr, 2012, s. 39).

Ve fázi výběru nejlepší varianty řešení jsou plně zohledněny všechny vnější a vnitřní faktory situace a závěry shora uvedené. Teorie a praxe ukazují, že pokud je rozhodnutí učiněno v podmínkách jistoty, je možné použít volbu nástrojů pro varianty. V případě rozhodnutí za rizikových podmínek je třeba vycházet ze zkušeností, intuice a umění manažera. Současně se však mohou přijatá rozhodnutí nevyhnutelně dostat do vzájemného rozporu. Z toho vyplývá, že mezi nejvyšší kompetence vedoucího pracovníka patří pochopení hranice svých vlastních schopností, a to včetně znalostí o dané situaci, přičemž je třeba zohlednit současné události a důsledky přijatých rozhodnutí.

3.5.7 Implementace

V procesu implementace vedoucí musí být schopen přesvědčit ostatní zúčastněné strany o správnosti svého názoru, dokázat lidem, že jeho volba přinese výhodu organizaci jako celku i každému jejímu zaměstnanci. Podmínky pro úspěšné provedení rozhodnutí jsou určeny mimo jiné dobou přípravy. Rozhodnutí stanovuje, kdo a jak plní konkrétní úkoly. Rozhodnutí by mělo být také vysvětleno zaměstnancům a podporováno, tato komunikace umožní vysvětlit smysl a důležitost, důsledky provádění a neplnění rozhodnutí (Yegorshin, 2007, s. 19).

3.5.8 Kontrola a vyhodnocení

Provádění rozhodnutí a sledování procesu jeho implementace zahrnuje mimo jiné školení pracovníků v oblasti nových pracovních metod, včasného odhalení odchylek od plánovaných výsledků a opatření k odstranění vznikajících odchylek. Zpětná vazba má zajistit, aby bylo rozhodnutí v procesu jeho provádění opraveno z důvodu jeho špatného provedení, případně opraveno z důvodu závažných změn situace a chyb v samotném rozhodnutí (Sofin, 2013, s. 73). Změny mohou být také spojeny se vznikem příznivějších podmínek, případně se vznikem nových přístupů k řešení problému. V případě nepříznivé

situace je možné zastavit provádění rozhodnutí. Typické příčiny chyb při rozhodování jsou mylné představy, nejasná terminologie, logicky mylná konstrukce, záměna příčiny a následku.

Ve všech výše uvedených etapách procesu rozhodování hrají tedy roli zejména poznatky a zkušenosti zúčastněných osob a výběr odpovídající možnosti jsou doprovázeny splněním dvou podmínek, a to potlačením vnitřních pochybností a dobrovolným a vědomým přijetím plné odpovědnosti za možné nepříznivé důsledky (Fotr, 2012, s. 46).

3.6 Chyby v rozhodování manažerů

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, rozhodovací proces je možné rozdělit na několik částí, a konkrétně identifikace rozhodovacího problému, jeho analýza, stanovení kritérií, tvorba variant, stanovení důsledků variant, hodnocení a výběr nejvhodnější varianty, její realizace, a nakonec kontrola a hodnocení. Aby bylo možné správně organizovat proces manažerského rozhodování a předcházet případným komplikacím, dále v práci jsou uvedeny chyby, které se vyskytují v jednotlivých fázích procesu manažerského rozhodování.

Identifikace rozhodovacího problému

V procesu identifikace rozhodovacího problému je důležité pochopit, proč vznikl ten či onen problém, aby bylo možné zamezit přijetí chybného rozhodnutí. Proto je lepší zkontrolovat všechny informace, které se k manažerovi dostaly v rámci daného problému, aby se zabránilo chybám, které mohou nastat při předání informací nejbližším okolím (pověsti, spekulace, předsudky, diskriminace). To znamená, že kontrola je nezbytná k tomu, aby se manažer osobně ujistil, že problém existuje.

Podle Vochozky a Mulače (2012, s. 327) ve fázi odhalení problému je třeba uvědomovat si rozdíl mezi problémem a signálem problému, protože právě **řešení signálu problému** je jednou z hlavních chyb manažera. K signálům problémů zpravidla patří neočekávaná odchylka od dosavadního vývoje, odchylka od stanoveného plánu a vnější kritika. Neočekávaná odchylka od dosavadního vývoje tady označuje změnu v trendu vývoje určitého ukazatele, který vystupuje potenciálním problémem, ale není problémem jako takovým. Odchylka od stanoveného plánu znamená situaci, ve které dosahované

výsledky nejsou v souladu s plánovanými, a to jak při pozitivní odchylce, tak i negativní. Vnější kritika pak může vystupovat faktorem potenciálního vzniku problému v externím prostředí.

Analýza rozhodovacího problému

Jednou z chyb, která se vyskytuje ve fázi analýzy rozhodovacího problému je to, že se zkoumá jako jediný celek, aniž by byl rozložen na několik částí pro lepší porozumění. Disagregace rozhodovacího problému čili jeho rozpad na dílčí části dovoluje prozkoumat případné závislosti mezi komponenty modelu a tím i zpřesnit model výsledný. Ve výsledku to přispěje k vytvoření komplexnějšího a přesnějšího obrazu. Spolu s tím při zkoumání rozhodovacího problému je třeba vyjasnit si problematiku okruhy a rizika. Pokud k takovému vyjasnění nedojde, existuje riziko nejistoty, kterému je firma vystavena (Hnilica a Fotr, 2009, s. 100).

Důležité je tady to, že manažer by se měl zabývat pouze aktuálními a relevantními informacemi souvisejícími s rozhodovacím problémem. To je obzvláště komplikovaný proces, protože až při využití informací se může ukázat, že jsou pro daný problém irelevantní. Negativním důsledkem shromáždění nepotřebných informací vede k rozptýlení pozornosti účastníků analýzy stran a zmatku (Komináčková, 2007, s. 10).

Tady je třeba podotknout, že dekomponování rozhodovacího problému by mělo mít za následek volbu typu rozdělení pravděpodobnosti jednotlivých identifikovaných rizikových faktorů a specifikace odhadů jejich parametrů. V opačném případě disagregace problému je zcela zbytečná (Hnilica a Fotr, 2009, s. 100).

Stanovení kritérií

Plamínek (2008, s. 80) popisuje, že stanovení kritérií předurčuje výsledek a je zjevné, že jejich chybné definování se nutně promítne i do nalezených možností. Často se vyskytující chybou v této fázi je to, že se manažer snaží určit kritéria před tím, než si odpoví na řadu otázek. Za prvé, by měl manažer vědět, jaká kritéria musí splňovat řešení k tomu, aby se odstranily důsledky existence problému. Za druhé, manažer by měl pochopit, zda mu stačí odstranit pouze důsledky problému či je zapotřebí řešit jeho příčiny. Pokud se ve firmě vyskytne druhá situace, je třeba mít na vědomí, že bez odstranění příčin

se problém může zopakovat i do budoucna. Chybou ze strany manažera může být to, že v situaci bude hledat jakékoliv přijatelné řešení, aniž by se zaměřil na to nejefektivnější. V určitých situacích chyba může nastat také tehdy, když manažer vyřeší současný problém, ale nevěnuje dostatečnou pozornost tomu, že problém již naškodil jiným procesům v systému. Tím pádem by měl brát v úvahu takovou případnou změnu systému, která by celkově vyloučila vznik podobných problémů do budoucna.

Pokud se manažer na tyto otázky nezaměří, může dojít k tomu, že budou ztráceny nejen vložené finanční prostředky, ale také vynaložená lidská úsilí. V některých případech se může zhoršit i to, jak zaměstnanci posuzují kvalitu procesů uvnitř firmy.

Další chybou, která může vzniknout ve fázi stanovení kritérií, je **přístup k problému ze strany příliš velkého množství řešitelů**, jež jsou dopadem tohoto problému ovlivněni. Této chybě lze uniknout tehdy, pokud řešitelé mají sjednocenou představu o podmínkách, které by mělo řešení splňovat. V opačném případě k diskuzi týkající se téma obecných kritérií nedochází, vzhledem k čemuž konkrétní kritéria se stanovují již tehdy, kdy je třeba situaci naléhavě řešit. Velký počet řešitelů také může vytvořit situaci, ve které někteří manažeři budou problém chtít vyřešit co nejrychleji a nejjednodušeji, zatímco ostatní budou přemýšlet primárně o systémovém řešení (Plamínek, 2008, s. 80).

Neúplnost souboru stanovených kritérií, která je jinou chybou manažerů, může vést k tomu, že řešitel nebude schopný zhodnotit pozitivní a negativní důsledky situace. Někdy soubor může být kompletní, ale bude sestávat pouze z kvantitativních či pouze kvalitativních kritérií, případně se tato kritéria budou překrývat (Martinovičová a kol., 2014, s. 96).

Tvorba variant

Proces tvorby variant čili také generování možností vždy sestává z několika forem nápadů, ve kterých také mohou vznikat problémy. Při mluvených formách jde o pojmenované možnosti řešení a také o možnost reagovat na nápad jeho rozvíjením, uvádět klady a zápory jednotlivých nápadů. Brainstorming, i když je velice účinnou metodou analýzy problémy, vyžaduje dynamiku komunikace, aby postup shromažďování nápadů

zůstával rychlý. V této situaci chybou je však to, že předložené nápady nejsou nikým hodnoceny a zůstávají v podstatě pouze něčí myšlenkou (Plamínek, 2008, s. 86).

Zároveň s tím uškodit procesu tvorbě variant může **neuvolněná atmosféra**, která nepodporuje jakékoli invence a vytvoření neobvyklých asociací (Plamínek, 2008, s. 86). Neuvolněná atmosféra hovoří o tom, že mezi účastníky diskuze není důvěra, a to negativně přispívá ke zpomalení procesu brainstormingu. Neschopnost komunikovat se svými kolegy, nadměrná nervozita, agrese a snaha zatlačit autoritu zřídka vedou k dobrým výsledkům. Odborní manažeři se orientují nejen v oblasti své činnosti, ale také v psychologii dalších facilitátorů a účastníků, a staví před nimi pouze ty úkoly, které mohou splnit relevantním pro daného zaměstnance způsobem. Nesprávně je však spoléhat na to, že v rámci kolektivní tvorby variant zaměstnanci mohou zapomínat na organizační hierarchii (Udalov a kol., 2013, s. 93).

Jinou chybou v procesu tvorby variant je to, že jejich generováním se zabývá jednotvárná skupina zaměstnanců, tedy pracovníci, kteří mají podobné zkušenosti, vlastnosti, dovednosti a znalosti. Takový postup často vede k tomu, že zaměstnanci přinášejí již známé pohledy na zkoumaný problém a nepodporují kreativitu při předložení netypických řešení (Plamínek, 2008, s. 86). V procesu aplikování mluvených forem tvorby variant by manažeři také měli mít na vědomí, že je zapotřebí sledovat průběh diskuze a dávat zaměstnancům oddech.

Pokud jde o písemné formy generování nápadů, pozornost je třeba věnovat v první řadě organizaci tohoto procesu. Chybou by bylo **shromáždění všech účastníků procesu** tvorby nápadů v jedné místnosti a ve stejném čase, protože jde o zbytečné komplikace a nervozitu při jejich rozmístění. Celkově otázka disciplíny v písemných formách hraje důležitou roli. Při uplatnění Delfské metody vytvoření variant, kde vyhodnocující osoba musí vytvořit společnou verzi řešení, může dojít k nebezpečí komunikačního kolapsu z několika důvodů. Zejména jde o společnou verzi, která je vytvořena s ohledem na individuální vlastnosti vyhodnocující osoby, je založena na jeho individuálních zkušenostech či je zformována ve stavu emocionální nestability (Plamínek, 2008, s. 91-92).

V situaci, kdy proces tvorby variant probíhá v rámci hledání inspirace, je také možné poukázat na řadu nejčastěji se vyskytujících problémů. Za prvé jde o to, že manažer se snaží **samostatně přijít na vytvoření variant**, aniž by předtím prozkoumal,

zda takový problém nevznikal v minulosti. Negativním opakem této situace je to, že manažer hledá inspiraci pro tvorbu variant pouze na základě předchozích zkušeností a nebere v úvahu nové externí a interní podmínky. Za druhé, hledání inspirace probíhá za účasti **příliš malého počtu zapojených osob**, což dělá proces neefektivním (Plamínek, 2008, s. 92-93).

Vochozka a Mulač (2012, s. 327) popisují ještě jednu chybu v procesu generování alternativních možností, která spočívá v tom, že **manažer nepřizpůsobí požadavek na kvalitu a kvantitu stanovených alternativ vlastnostem problému**. To znamená, že by měl manažer zvláště stanovit, jaký je časový horizont řešení problému a jaký časový úsek je zapotřebí pro správné stanovení alternativy, respektive jaké náklady jsou zapotřebí pro uplatnění konkrétní alternativy a jaké finanční dopady bude tato alternativa mít jako taková atd.

Stanovení důsledků variant

Fotr (2012, s. 92-93) podotýká, že v průběhu stanovení důsledků variant chybou ze strany manažera může být **nedostatečná pozornost** vůči takovým aspektům jako zjišťování dopadu každé jednotlivé varianty, zjištění dopadu odlišných názorů hodnotitelů, transparentnost a osobní nezájatost procesu celkového ohodnocení nabízených kombinací. V případě, že manažer nevymezí všechny důsledky předložených variant, existuje riziko, že po provedení její realizace bude chtít situaci přeměnit do zpětného stavu, což problém jistě nevyřeší.

Podle Martinovičové a kol. (2014, s. 96) často se vyskytující chybou při určení pozitivních a negativních důsledků variant rozhodnutí je to, že manažer **neprovádí měření rizik jednotlivých variant rozhodnutí** či toto měří provádí nedostatečně kvalitně a důsledně. Jiným problémem je to, že manažer hodnotí účinky variant rozhodnutí ale bez přihlídnutí k určeným kritériím. Autoři dále popisují, že „*manažeri musí řešit převážně špatně strukturované rozhodovací problémy, v nichž mají velký význam zkušenosti, znalosti a osobnostní charakteristiky manažerů*“, přičemž „*informace o chybách rozhodování jim umožňují vyvarovat se zbytečných chyb v této jejich činnosti*“.

Podobně problému, který vzniká při tvorbě variant řešení rozhodovacího problému, v procesu stanovení důsledků variant může dojít ke **komplikacím v oblasti komunikace**,

jež je nutně spojena s koordinací specializovaných činností při řešení rozhodovacího problému. Ze strany manažera se mohou objevit přirozené chyby a chyby vzniklé v důsledku vlastních předsudků. K první skupině patří chyby v prognózování, při hodnocení konkurenčních organizací nebo spotřebitelské poptávky, při hodnocení současné situace ve společnosti a určení úrovně kompetencí zaměstnanců. Stejně tak chybou je podceňování důsledků předchozích činů a ignorování určitých faktorů, které mohou mít vliv na další vývoj událostí. Druhá skupina chyb zpravidla zahrnuje odmítnutí souhlasu v určitých fázích, nepřijetí nových, progresivnějších forem řízení, touhu po perfekcionismu, který poškozuje současnou situaci, odmítnutí moderních inovací, které mohou výrazně usnadnit nebo urychlit proces rozhodovacího řešení atd. (Udalov a kol., 2013, s. 94-95). Správné stanovení důsledků variant taktéž omezuje ignorování strategických cílů a dlouhodobých rozhodnutí, nesprávné hodnocení talentu a potenciálu zaměstnanců jakož i nedůvěra k delegování vlastních povinností (Martinovičová a kol., 2014, s. 96).

Hodnocení a výběr nejvhodnější varianty

Vochozka a Mulač (2012, s. 327) uvádějí, že vyhodnocení alternativ taktéž doprovází potenciální vznik chyb. Jednou z nich je to, že při stanovení vyhodnocovacích kritérií nejsou definovány jednotlivé váhy těchto kritérií. V jiném případě je možné se setkat s problémem nesprávného výběru hlavního kritéria. Obvykle jim vystupuje poměr mezi náklady, které jsou zapotřebí k realizaci dané alternativy, a mezi její přínosy. Stejně jako při tvorbě variant je tu nutné věnovat pozornost tomu, aby se alternativa přizpůsobila vlastnostem problému. Pokud k takové adaptaci nedojde, alternativy nedosáhnou svého očekávaného efektu a mohou způsobit vznik navazujících problémů. Za prvé, rozhodovatel nebude mít k dispozici veškeré informace o možných dopadech této alternativy. Za druhé, rozhodující manažer nebude schopen zformulovat pravděpodobnostní odhady vzniku možných důsledků jednotlivých alternativ. Za třetí, k dispozici nebudou žádné informace o pravděpodobnosti variant vývoje situace, pokud bude zvolena jednotlivá alternativa. Jinými slovy je možné říct, že při hodnocení a výběru nejvhodnější varianty manažer by měl brát v úvahu rizikové a neurčité podmínky, které doprovází danou fázi procesu.

V případě velice závažného rozhodovacího problému chybou ze strany manažera je to, že se **řeší v lineární struktuře**, aniž by byl zkoumán v rámci struktury hierarchické,

kde pod každým kritériem mohou být vyhodnocována další kritéria (Korecký, 2013, s. 328).

Realizace nejlepší varianty

Fáze realizace nejlepší varianty řešení rozhodovacího problému zahrnuje organizaci zohlednění všech možných důsledků rozhodování, předvídání očekávaných přínosů a rizik v případě toho či onoho výběru. Jednou z podstatných chyb, která vzniká na této etapě, je to, že vybraná alternativa se skutečně nezavádí do praxe. Spojeno je to právě s tím, že manažer není schopen proces realizace alternativy správně naplánovat a organizovat, tedy určit, co je zapotřebí udělat, jaké osoby za to budou zodpovědné, v jakém časovém období se alternativu plánuje realizovat, a hlavně z jakého důvodu. Odůvodnění realizace alternativy je tu zejména důležité proto, že vysvětlení nutnosti realizace napomáhá k úspěšnosti konečného výsledku, přispívá k větší motivaci zaměstnanců a k tomu, aby potřebné změny přijali (Vochozka a Mulač, 2012, s. 328).

Podle Kominácké (2007, s. 10) na správné realizaci nejlepší varianty záleží kvalita rozhodování, tedy to, zda udělané rozhodnutí povede k lepším výsledkům. Autorka uvádí, že *„v praxi se vyskytuje velké množství překážek bránících kvalitnímu rozhodování (omezená schopnost zpracovávat informace, omezený rozsah poznání manažera, omezená schopnost formulovat a řešit složité rozhodovací problémy, tendence k opakování dřívějších rozhodnutí, neúplná informace apod.)“*.

Kontrola a hodnocení

V posledním kroku rozhodovacího procesu dochází ke hodnocení uplatnění varianty řešení a kontrole výsledků. V této fázi by měl manažer jasně určit, jaké jsou skutečné efekty realizované alternativy. Pokud na tuto otázku nebude schopen upřímně odpovědět, může se řešený problém vyskytnout znovu do budoucna. Častou chybou, která v procesu kontroly a hodnocení vzniká, je to, že finální výsledky a plánované efekty se mezi sebou neporovnávají. Komparaci je však třeba provádět s ohledem na to, že u každé alternativy existuje určitá míra rizika a nejistoty. Zároveň s tím má zohlednit, zda zvolená alternativa byla vybrána správně, tedy skutečně vedla k řešení problému. V situaci, že se vztah mezi odezněním identifikátorů problému a realizovanou alternativou neověří, existuje riziko, že problém zůstane i nadále existovat (Vochozka a Mulač, 2012, s. 328).

V průběhu realizace manažerského rozhodnutí je nutné provádět úpravy a kontroly v každé fázi plnění skupiny úkolů. Čím rychleji dochází ke změnám, tím je systém zvládnutelnější a pohodlný k řízení. Po provedení změn v manažerském plánu je nutné znovu provést sběr a analýzu dat. V ideálním případě tento proces se neustále opakuje a nikdy se nezastavuje (

Jednou z manažerských chyb v této fázi je to, že manažer provádí **povrchní kontrolu výsledků realizace**, zejména pokud je řešený problém velice závažný a náročný. V takových situacích je třeba využít poměrně složitých metod, které jsou vybaveny náročným matematickým aparátem a vyžadují využití speciálního softwaru (Blažek, 2014, s. 107).

Podle Blažka (2014, s. 117) jedním z potenciálních problémů v procesu manažerského rozhodování může být to, že manažer nebude provádět předběžné hodnocení rizikovosti variant, což může ovlivnit úspěch rozhodnutí. Chybou ze strany rozhodovatele je také to, že provádí hodnocení vůči budoucí situaci, zatímco by se měl zabývat situací současnou, která je méně riziková a nejistá.

Pokud chyby budou klasifikovány podle jednotlivých fází rozhodovacího procesu, lze dospět k následujícím výsledkům.

Tabulka 1 Nejčastější chyby, které se vyskytují v jednotlivých fázích rozhodovacího procesu

Fáze rozhodovacího procesu	Nejčastější chyby
Identifikace rozhodovacího problému	Uvědomění si rozdílu mezi problémem a signálem problému
Analýza rozhodovacího problému	Zkoumání problému jako celku bez rozložení na několik částí pro lepší porozumění (dekomponování)
Stanovení kritérií	Určení kritérií před tím, než manažer najde odpovědi na důležité otázky spojené s problémem; hledání přijatelného řešení místo neoptimálnější varianty; přístup k problému ze strany příliš velkého množství řešitelů; neúplnost souboru stanovených kritérií
Tvorba variant	Nedostatečná dynamika komunikace a neuvolněná atmosféra při tvorbě variant; vytvoření variant bez předchozího poradenství s kolegy; příliš malý počet zapojených osob do procesu tvorby variant; nepřizpůsobení požadavku na kvalitu a kvantitu stanovených alternativ vlastnostem problému
Stanovení důsledků variant	Nedostatečná pozornost vůči jednotlivým aspektům spojeným s vyžadovaným stavem; absence měření rizik jednotlivých variant rozhodnutí; komplikace při komunikaci
Hodnocení a výběr nevhodnější varianty	Řešení problému v lineární struktuře
Realizace nejlepší varianty	Skutečné nezavadění do praxe vybrané alternativy
Kontrola a hodnocení	Vzájemné neporovnání finálních výsledků a plánovaných efektů; povrchní kontrola výsledků realizace

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše uvedených informací je možné shrnout nejčastěji se opakující chyby do jednotlivých kategorií, aby bylo možné je následně identifikovat, analyzovat a hodnotit.

- **Komunikační chyby.** Chyby daného typu mohou vést v neuvolněné atmosféře v rámci rozhodování, nadměrné nervozitě a ztrátě důvěry (Mikuláščík, 2010, s. 134-135).
- **Informační chyby.** Při analýze rozhodovacího problému, ale také při tvorbě alternativních variant je třeba mít k dispozici aktuální a relevantní informace pro hlubší porozumění problémů. Neochota nebo neschopnost hledat a pracovat s informacemi může vést k tomu, že v rámci rozhodnutí nebudou zohledněny všechny externí a interní faktory vlivu. Informační chyby také mohou způsobit to, že se manažer bude zabývat řešením nikoli samotného problému, ale pouze jeho signálem (Mikuláščík, 2010, s. 134-135).
- **Chyby při týmové práci a spolupráci.** Při týmové práci je třeba práci rozdělovat mezi pracovníky a nepodceňovat názory zapojených stran. Vyhýbat se je však třeba obzvláště velkému počtu rozhodujících osob a jednotvárnému složení týmu. Týmová práce také vyžaduje, aby předložené návrhy a myšlenky byly někým hodnoceny (Urban, 2008, s. 65).
- **Časové chyby.** Tyto chyby souvisí především s tím, že manažeři spěchají v procesu přijetí manažerského rozhodnutí, čímž často dochází ke zhoršení jeho kvality. Nedostatek času na jednotlivé fáze rozhodování vede k tomu, že manažer nebere v úvahu možný vývoj situace do budoucna, tudíž problém systematicky neřeší. Spolu s tím není možné zjistit celkový dopad všech předložených variant řešení a dopad odlišných názorů hodnotitelů (Mikuláščík, 2010, s. 134-135).
- **Chyby z hlediska metodiky práce.** Manažer by měl zohledňovat to, že rozhodovací problém se analyzuje postupně a částečně, nikoli jako jediný celek. V případě obzvláště náročného problému se doporučuje využívat hierarchickou strukturu. Zároveň s tím musejí být nabízené alternativní varianty řešení přizpůsobeny vlastnostem problému (Urban, 2008, s. 65).

4 Vlastní práce

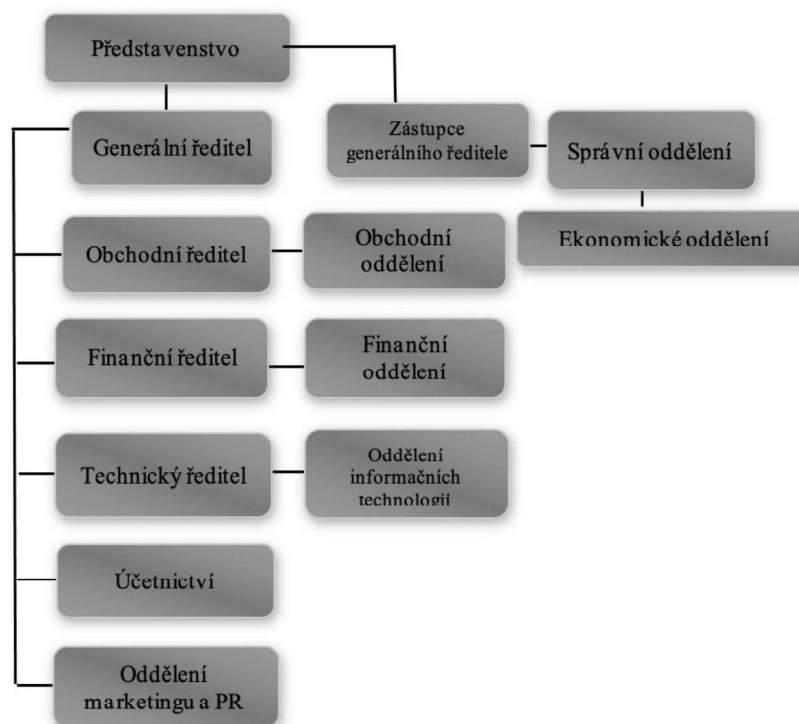
Analytická část bakalářské práce je zaměřena na aplikování poznatků z teoretické části na vybranou pobočku ruské společnosti Beeline, která se nachází v Krasnojarsku. V této části práce je předložen popis samotného podniku pro detailnější porozumění struktury a provozu, podle kterého je možné identifikovat pracovní kompetence a úlohu jednotlivých pracovníků v rozhodovacím procesu. Metodou stručného polostrukturovaného rozhovoru s manažerem pobočky je popsán proces manažerského rozhodování ve firmě pro vymezení hlavních chyb, které se během tohoto procesu objevují.

4.1 Společnost VimpelCom Ltd.

Společnost Pennant Communications (zkráceně společnost VimpelCom) je ruská telekomunikační společnost, která byla založena v roce 1992 a od roku 2009 je členem mezinárodní skupiny Veon Ltd., která obsluhuje více než 212 milionů klientů po celém světě. Skupinu VimpelCom zastupují dceřiné společnosti působící v Rusku, Kazachstánu, na Ukrajině, v Tádžikistánu, Uzbekistánu, Gruzii, Arménii, Kyrgyzstánu, Vietnamu a Kambodži. Telekomunikační společnost VimpelCom nabízí komplexní služby v oblasti telekomunikace: mobilní a pevné telefonní linky, mezinárodní a dálkovou komunikaci, přenos dat, telematické komunikační služby, přístup k internetu založený na bezdrátových a kabelových řešeních, včetně technologií pro přístup k optickým vláknům, WiFi a sítí třetí generace (Beeline.ru, 2020).

Přestože společnost VimpelCom Ltd. je představena podniky, které fungují jako samostatné jednotky, každá firma skupiny má stejnou organizační strukturu, základem které je rozdělení funkcí pracovníků podle hierarchické podřízenosti. To znamená, že každý pracovník firmy má jasně označené a limitované pracovní závazky, což umožňuje nejenom dodržovat organizační strukturu firmy, ale i kontrolovat průběh práce každého pracovníka pro pozorování a případně zrychlení provozu a zvýšení úrovně podniku celkem. Každý zaměstnanec patří do určitého oddělení podniku, které je vedené nejenom ředitelem oddělení, ale i manažery. To znamená, že pracovníky mají přímého manažera, který zastává pozice mezi ředitelem a zaměstnanci oddělení (viz Obrázek 2) (Beeline.ru, 2020).

Obrázek 2 Přehled organizační struktury dceřiných poboček společnosti VimpelCom Ltd.



Zdroj: zpracováno dle interních zdrojů společnosti VimpelCom Ltd., 2020

4.2 Dceřiná firma Beeline

Jednou z dceřiných firem společnosti VimpelCom Ltd. je obchodní značka a společnost Beeline, která nabízí telekomunikační a především mobilní služby v Rusku a zemích SNS. Beeline poskytuje služby vysokorychlostního internetového připojení přes mobilní telefony (GSM, UMTS a LTE), pevné linky (FTTB), bezdrátové připojení (Wi-Fi, Beeline WiFi), IP televizi (Beeline Home Digital TV a Mobilní televizi). Tato společnost je jedním z největších poskytovatelů širokopásmového připojení k internetu v Ruské federaci s podílem 8,3 % na trhu společností, které nabízejí širokopásmové připojení. Beeline také zajišťuje přístup k internetu jak prostřednictvím kabelové, tak i třetí generace bezdrátových technologií. Kromě bezdrátového přístupu na internet a mobilních komunikačních služeb společnost poskytuje službu Home Internet pomocí technologie FTTB (Beeline.ru, 2020).

Jedním z cílů této bakalářské práce je prozkoumat chyby v rozhodování manažerů ve vybrané společnosti a vzhledem k tomu, že zvolená společnost Beeline má hodně

poboček, pro analýzu byla vybrána pobočka společnosti Beeline, které se nachází v Krasnojarsku, a konkrétně její obchodní oddělení. Tento podnik byl vybrán z tohoto důvodu, že autorka bakalářské práce pochází z Krasnojarsku a měla možnost osobně se dostavit na pobočku a zjistit interní informace o firmě po předchozí domluvě s manažery. Před tím, než dojde k mapování současného stavu v oblasti rozhodovacích procesů v firmě, je zapotřebí věnovat větší pozornost samotné pobočce.

Pobočka Beeline v Krasnojarsku má svou organizační strukturu, která umožňuje plánovat, sledovat a kontrolovat provoz obchodního oddělení jako zvláštní jednotky. Dlouhodobé cíle a plánování provozu oddělení s ohledem na rozvoj jiných oddělení firmy je zodpovědností **vedoucího obchodního oddělení**. Další realizace a řízení podle stanovených cílů podniku je hlavní součástí práce **vedoucích manažerů** (supervizorů), které řídí provoz oddělení pomocí týmu manažerů střední a nižší úrovně. Každý vedoucí manažer řídí skupinu maximálně 6-7 přímých podřízených pro lepší efektivitu práce. Práce vedoucího manažera zahrnuje nejenom stanovení úkolů vůči dalším pracovníkům pro dosažení cílů podniku, ale i kontrolu, sledování práce zaměstnanců, rozhodování během provozu a případné vyřešení problémů, které by mohly ovlivnit běžný provoz obchodního oddělení. Z toho důvodu je nutné, aby každý manažer řídil relativně malý tým zaměstnanců, což by mělo umožnit kvalitní splnění práce manažerů týkající se podřízených zaměstnanců a klientů firmy. Mezi další cíle a povinnosti manažerů společnosti patří: zvýšení objemu prodeje, zvyšování kvality služeb, zvýšení podílu firmy na trhu, zvýšení úrovně spokojenosti zaměstnanců a zákazníků, plnění plánu prodeje FTTB a FMC, jakož i zajištění plánovaného počtu CAPP (Computer-Aided Process Planning) (Interní informace o pobočce společnosti Beeline v Krasnojarsku, 2020).

Další pracovní pozici zaměstnance, který je zodpovědný za práci manažerů, zaujímá **přední kouč** čili školitel. Zabývá se školením, vzděláváním a sledováním práce manažerů pro prevence anebo vyřešení stávajících chyb během provozu podniku. Pracovní funkce školitele také zahrnují:

- plánování, organizování a provádění školení (přednášek, seminářů, workshopů apod.); školení je nejen úvodní fází nástupu zaměstnance do práce, ale dlouhodobým procesem; přední kouč analyzuje a pracuje s chybami, které se objevují v práci podřízených pracovníků;

- příprava a realizace vzdělávacího programu, realizace přípravných a doškolovacích prací, terénní výzkum a školení na pracovišti;
- provádění hodnocení – hodnocení zaměstnanců je možností nalézt chyby a slabší místa, která by měla být propracovaná;
- vedení statistických výkazů.

HR manažer krasnojarské pobočky společnosti Beeline se zabývá vyhledáváním a výběrem pracovníků – správný výběr pracovníků je závažnou součástí jakéhokoliv podnikání z toho důvodu, že zaměstnanci jsou základem firmy. **Senior Manager Customer** a **Manažer Customer Service** se věnují práci s klienty a se zaměstnanci, kteří jsou v neustálém kontaktu se zákazníky (Interní informace o pobočce společnosti Beeline v Krasnojarsku, 2020).

4.3 Rozhodovací proces v Beeline

Tato podkapitola práce se zabývá rozhodovacím procesem ve vybraném podniku. Jeho rozbor umožňuje dozvědět více informací o probíhajících vnitrofiremních procesech, strukturách, úkolech manažerů a dalších pracovníků, na základě čehož bude možné dále zkoumat jednotlivé chyby manažerů.

Rozhodovací proces ve společnosti Beeline je vysoce strukturovaný a odpovídá hierarchickému vedení firmy. Role jsou přesně rozdělené, manažeři, kteří činí důležitá rozhodnutí, k tomu využívají sofistikované techniky podporující kreativní řešení a omezující riziko chyb. S ohledem na to, že většina zaměstnanců obchodního oddělení denně rozhoduje o marketingových nástrojích, které je možné aplikovat vůči různým cílovým skupinám zákazníků, rozhodovací proces je zkoumán právě v této rozhodovací situaci.

Podkladem pro vypracování těchto informací byl **stručný polostrukturovaný rozhovor** s předním koučem krasnojarské pobočky společnosti Beeline, který se uskutečnil telefonicky po předchozí domluvě. Manažer měl odpovědět na následující rozsáhlou otázku:

Jak v krasnojarské pobočce společnosti Beeline probíhají jednotlivé fáze rozhodovacího procesu manažerů?

Před tím, než manažer začal odpovídat na kladenou otázku, byl informován o cílech získání informací, o průběhu zpracování praktické části bakalářské práce, o používaných metodách a obecných cílech výzkumu. Zároveň s tím autorka práce krátce seznámila manažera s teoretickými východisky týkajícími se rozhodovacího procesu a tím i odůvodnila strukturu nestandardní otázky, na kterou hledala odpověď. Při odpovědi na otázku manažer se zaměřil na takové fáze rozhodovacího procesu jako:

- identifikace problému,
- analýza řešeného problému,
- stanovení kritérií,
- tvorba variant možných řešení,
- stanovení důsledků variant
- hodnocení a výběr varianty,
- realizace zvolené varianty,
- kontrola a hodnocení výsledků.

Z rozhovoru byly získány následující informace.

Identifikace problému. Podle školícího manažera krasnojarské pobočky společnosti Beeline fáze identifikace problému začíná určením typu problému, který je nutné vyřešit (obvykle jde o problém fungování nebo rozvoje organizace). Dále je třeba zjistit, kde a jak se problém projevuje, a poté shromáždit informace o faktorech ovlivňujících efektivitu organizace v dané oblasti. Na základě toho manažeři by měli zjistit hlavní příčiny problému a poté identifikovat proměnné, které mohou ovlivnit řešení problému.

Analýza problému. Na základě shromážděných alternativních řešení problému manažeři pracují na výběru toho nejvíce životaschopného. V této fázi manažeři zvažují všechny možnosti, berou v úvahu mnoho faktorů jako třeba technologická poslušnost akcí, různé metody realizace projektu apod. Manažeři také srovnávají již vypracované varianty s dalšími alternativami. Nejčastěji se o výběru nejvhodnější metody rozhoduje postupným vyloučením těch nejslabších možností, dokud se nevymezi několik v podstatě rovnocenných variant, s nimiž lze dále pracovat.

Stanovení kritérií. Pro efektivní praktické uplatnění dovedností v oblasti manažerských rozhodnutí manažerům je nutné předem stanovit hranice možností projektu.

Mezi limitující faktory, které je potřeba vzít v úvahu, patří vnitřní zdroje (finance, pracovní síla, technologie a suroviny apod.), vnější omezení (právní předpisy, tržní vztahy, etický kodex společnosti) a další faktory ohraničující možnosti realizace našich řešení. Na základě těchto faktorů manažeři pracují na kritériích hodnocení, které obvykle zahrnují specifické charakteristiky projektu, úroveň rizika, časovou náročnost a další aspekty dle typu projektu.

Tvorba variant. Podle dotázaného manažera dále zaměstnanci pobočky identifikují alternativní scénáře pro budoucí rozvoj situace a srozumitelně tyto scénáře prezentují vedoucím manažerům, na nichž závisí finální rozhodnutí. Manažeři přitom pracují jak s kvalitativní, tak s kvantitativní informací. Tato fáze se staví na důkladném odborném posouzení a analýze situace. Různé manažerské techniky umožňují využít co nejširší arzenál originálních myšlenek a všechny možnosti moderní tržní ekonomiky.

Stanovení důsledků variant. V této fázi jsou hodnoceny nejatraktivnější varianty řešení a dohledává se k nim co nejvíce informací. Stanovení důsledků by mělo vycházet z posouzení všech alternativních možností s ohledem na kritéria stanovená v dřívějším kroku. Obvykle se jedná o kolektivní rozhodnutí, což umožňuje větší objektivitu a snižuje možnost přehlédnutí významných faktorů.

Hodnocení a výběr varianty. Tato fáze zahrnuje identifikaci a hodnocení všech možných variant. Poté následuje vypracování akčního plánu projektu a plánu hodnocení efektivitu řešení. Předpokladem pro výběr řešení je komplexní zvážení možných pozitivních a negativních důsledků. Zde by měla být použita systémová analýza, tedy posouzení dopadů rozhodnutí na klíčové ukazatele výkonnosti organizace (zisk, rentabilita, konkurenceschopnost produktu apod.). Manažeři také zvažují možný dopad na všechny ostatní související prvky organizace. Posuzují také míru rizikovosti navrhovaného řešení.

Realizace zvolené varianty. Dotázaný respondent hovoří o tom, že v této fázi se vybírá konkrétní realizátor projektu, kterému se vysvětluje, v čem spočívá efektivita a správnost vybrané varianty. Dále se vyžádá zpětná vazba, tedy hlášení o realizaci řešení a jeho výsledcích. Pokud jsou zjištěny nedostatky, měly by být opraveny.

Kontrola a hodnocení. Manažer uvedl, že kontrola probíhá pokaždé jinak, v závislosti na povaze práce, fázi projektu a dalších důležitých faktorech. Manažeři obvykle monitorují několik oblastí, vyhledávají odchylky od očekávaných výsledků (například finanční kontrola, kontrola výkonu zaměstnanců, interakce se zákazníky apod.). Interakce

projektové skupiny s ostatními zaměstnanci má za cíl zvýšit efektivitu realizace schváleného řešení a také identifikovat a včas provést nutné změny pracovního postupu.

Z informací získaných během telefonického rozhovoru s manažerem krasnojarské pobočky společnosti Beeline již na první pohled bylo vidět, že v rozhodovacím procesu manažerů jsou velké chyby. Tak například proces identifikace problému zahrnuje shromáždění informací o faktorech, které mohou problému způsobit, avšak shrnutí informací by mělo předcházet samotnému nalezení problému. Proces analýzy problému ihned začíná prací na alternativních řešeních, zatímco problém ještě nebyl ani dostatečně zkoumán. Stanovení kritérií vychází z limitujících manažery faktorů, což je správným postupem, ale dále manažeři přecházejí k fázi tvorby variant, v rámci které analyzují situaci. Ta by však měla být probrána ještě na počátku rozhodovacího procesu. Podobně tomu fáze stanovení důsledků variant zahrnuje hodnocení nejatraktivnějších alternativ, k němuž by mělo docházet až po určení událostí, které způsobí výběr jednotlivé varianty. Jak vyplynulo z rozhovoru, realizací zvolené varianty se může zabývat jak ten manažer, který se podílel na rozhodovacím procesu, tak i jiný zaměstnanec, který ani není přesvědčen v efektivitě a správnosti vybrané varianty. To znamená, že proces řešení problému může být proveden nekvalitně, protože ne všichni zaměstnanci budou souhlasit s výhodami zvolené alternativy. Hodnocení finálního výsledku rozhodovacího procesu jistě probíhá pouze formálně.

Vzhledem k tomu, že získané v průběhu polostrukturovaného rozhovoru informace nedovolily udělat objektivní přehled o tom, jakých chyb se dopouští manažeři krasnojarské pobočky společnosti Beeline, v rámci vlastního výzkumu byl proveden opakovaný rozhovor se zaměstnanci vybrané firmy. Rozhovoru se zúčastnilo tři manažery, konkrétně dva vedoucí manažery a zaměstnanec na pozici Senior Manager Customer. Rozhovor proběhl telefonicky, tedy stejným způsobem jako první rozhovor s předním koučem, ale s tou podmínkou, že manažeři byli předem informováni o tématu rozhovoru e-mailem. Jako autorka práce jsem předem poprosila manažery, aby si vzpomněli na nějaké běžné situace, ve kterých musejí přijímat manažerská rozhodnutí, ale potýkají se s nějakými chybami na cestě hledání řešení. Během telefonického rozhovoru manažeři tyto situace detailně popsaly a uvedly, co podle nich bylo hlavní chybou, jaký byl dopad chybného rozhodnutí, kolik firmě stala vyčíslená chyba a jaké sankce byly přiděleny manažerovi,

příp. jiným zaměstnancům. Zjištěné informace byly uspořádány do tabulky (viz Tabulka 2).

Tabulka 2 Rozhodovací situace, ve kterých dopouští chyby manažeři společnosti Beeline

Rozpracování marketingové kampaně	
Popis chybného rozhodnutí	<p>Jednou z běžných situací, která se vyskytuje v obchodním oddělení pobočky, je výběr nejvhodnějších marketingových nástrojů pro konkrétní cílovou skupinu zákazníků v rámci rozpracování marketingové kampaně. Vedoucí manažer uvedl, že nedávno se potýkal s podobnou situací a kvůli nedostatku času schválil kampaň, ve které nebyly zohledněny změny cen služeb společnosti při splnění určitých podmínek. Jednalo se o to, že před zavedením kampaně se snížily ceny mobilního internetu pro klienty. Zákazníci měli možnost získat neomezený přístup k vysokorychlostnímu mobilnímu internetu zdarma v průběhu 3 měsíců, pokud si pořídí kartu člena věrnostního programu pobočky. Karta věrnostního programu stojí měsíčně 169 rublů, zatímco přístup k neomezenému mobilnímu internetu obvykle začíná částkou 229 rublů. To znamená, že při splnění podmínek zákazník mohl ušetřit 180 rublů v průběhu tří měsíců a navíc využívat bonusy věrnostního programu.</p> <p>Schválená vedoucím kampaň ale nabízela zákazníkům možnost využití neomezeného přístupu na internet z mobilního telefonu za 199 rublů měsíčně, pokud si zákazník pořídí kartu věrnostního programu, která fungovala zdarma v průběhu tří měsíců. Kvůli chybám v komunikaci vedoucí manažer nebyl schopen včas zjistit informace o cenových změnách ani neměl čas zkontrolovat nesoulad v cenové politice.</p> <p>Z toho vyplynulo, že podmínky schválené kampaně nebyly vůbec pro zákazníky zajímavé. Klienti, kteří včas dozvěděli informace o změnách cen (například, prostřednictvím mobilní aplikace nebo přes webové stránky) mohli ponechat stávající tarif a ušetřit více peněz než v rámci propagační kampaně.</p>
Dopad chybného rozhodnutí	<p>Kvůli tomu, že chyby v nabídce, která se propagovala v rámci marketingové kampaně, nebyly zjištěny včas, firma zbytečně utratila čas na vývoj, zpracování designu a tisk reklamních materiálů, objednání internetové reklamy a implementaci kampaně do interního zákaznického systému. Rovněž s tím firma utrpěla finanční ztráty, které byly způsobeny vyplacením mzdy grafikům a využitím služeb mediální agentury. Absence důkladné kontroly ze strany vedoucího manažera vedla k naprosto zbytečným nákladům, protože k okamžiku spuštění kampaně již fungovaly jiné tarify a slevy, o kterých nebyl informován další vedoucí obchodního oddělení.</p>
Vyčíslená chyba	<p>Chyby v nabídce marketingové kampaně evidentně vedly k jejímu neúspěchu a finančním ztrátám ze strany pobočky společnosti Beeline. Ztráty se odhadovaly částkou 238 tisíc rublů. Spolu s tím negativní výsledky zhoršily image pobočky a vytvořily z ní obraz společnosti, která má tolik tarifů a nabídek, že se v nich nemůže vyznat ani sama.</p>
Sankce	<p>Vedoucí manažer, který rozhodoval o spuštění marketingové kampaně, byl zbaven ročních prémie ve výši 70 % měsíční částky mzdy.</p>
Zavedení nového produktu	

Popis chybného rozhodnutí	Druhý dotázaný vedoucí manažer uvedl, že se problémy spojené s manažerským rozhodováním ve společnosti objevují ve fázi realizace zvolené varianty, konkrétně při delegování pravomocí podřízeným zaměstnancům. Jako příklad popsal situaci, ve které při implementaci nového produktu pro klienty Krasnojarského kraje do nabídky společnosti Beeline vedoucí pracovníci nevěnovali dostatečnou pozornost procesu vypracování důležitých dokumentů. Šlo právě o implementaci balíčku telefonických služeb, při které zákazníci mohli využít telefonování zdarma v rámci volání po Krasnojarskému kraji. Vrcholové vedení pobočky nařídilo vypracovat příslušné dokumenty těm zaměstnancům, kteří k tomu neměli dostatečné zkušenosti a znalosti. Zároveň s tím vedení nekontrolovalo průběh vypracování dokumentů, protože na to nemělo čas.
Dopad chybného rozhodnutí	Výsledkem bylo to, že se dokument několikrát upravoval a tím i zpozdil naplánované zavedení produktu. Opožděná realizace měla za následek ztrátu potenciálních zákazníků, snížení zájmu o produkt během plánovaného období a také zhoršení vztahů mezi zaměstnanci v kolektivu pobočky. Za chybu tady lze považovat nejen nesprávnou realizaci, ale i to, že v procesu manažerského rozhodování v podstatě nedošlo ke kontrole výsledků.
Vyčíslená chyba	Opakované vyřízení dokumentů vyžadovalo zapojení do procesu vyřešení problému zaměstnanců sesterské pobočky společnosti Beeline ve městě Abakan, tedy i platbu jejich práce s již vypracovanými dokumenty. Utracená částka se odhadovala na 87 tisíc rublů. Ztráty, které měla pobočka z důvodu opožděného zavedení produktu, tvořila cca 492 tisíc rublů.
Sankce	Provize z tržeb pobočky v tom měsíci, kdy se uskutečnila daná situace, byla zrušena pro všechny zaměstnance. Vedení pobočky nařídilo těm zaměstnancům, kteří pracovali na vypracování dokumentů, povinně absolvovat školení v této oblasti, což vyžadovalo vynaložení další částky peněz (cca 43 tisíc rublů).
Vyřešení problémů s fungováním produkce Beeline	
Popis chybného rozhodnutí	Senior Manager Customer během rozhovoru poznamenal, že určité chyby si všímá u těch zaměstnanců, kteří v rozhodovacím procesu upřednostňují výběr nejjednoduššího řešení problému, aniž by se braly v úvahu dlouhodobé výsledky takového řešení. Příkladem jsou situace, ve kterých se zaměstnanci stěžují na fungování některých služeb (například, problémy s dobíjením kreditu, účtováním hovorů, roamingem, placením mobilem apod.). Pokud se takové situace vyskytují, manažeři se nesnaží vyřešit problém obecně, ale nabízejí stěžujícím se zákazníkům výhodnější nabídky, jiné tarify nebo dokonce i nějaké dárky. Problém při tom ve většině případů zůstává nevyřešeným. Je evidentní, že při bližším zkoumání mnohé problémy by bylo možné vyřešit prostřednictvím hloubkové analýzy, dekomponování problému nebo aspoň jeho delegování podřízeným zaměstnancům. Nicméně dané situace se stále opakují.
Dopad chybného rozhodnutí	Chyby vyskytující se během analýzy rozhodovacího problému negativně ovlivňují nejen reputaci pobočky, ale i vnímání služeb společnosti Beeline zákazníky, mohou vést ke ztrátám a navíc nevedou k řešení skutečného

	problému.
Vyčíslená chyba	Vyčíslenou chybu je v těchto situacích vždy těžko zhodnotit, ale nejspíše jde o snížení ukazatelů atraktivity firmy v očích zákazníků, tedy zhoršení kvalitativních ukazatelů.
Sankce	Obvykle v takových situacích k zavedení sankcí nedochází, protože zákazníci zůstávají spokojeni s tím, co jim nabídne zaměstnanec.
Hodnocení efektivity práce prodejního oddělení	
Popis chybného rozhodnutí	Dotázaný vedoucí manažer popsal ještě jednu rozhodovací situaci, ve které nebyla správně ohodnocena efektivita práce prodejního oddělení. Vedení pobočky chybně zdůraznilo, že ukazatele tržeb, které byly evidovány na jaře letošního roku, byly velmi nízké a jako důvod k tomu vedení uvedlo nízké objemy prodeje v peněžním vyjádření. Manažeři ale zapomněli na to, že ziskovost prodávaných produktů je různá. Pokud produkty s nízkými maržovými příjmy se prodávají jednodušeji, než produkty s vysokou marží, pak obchodní oddělení, v rozporu se zájmy podniku, bude aktivně prodávat produkci z první kategorie a zároveň splňovat měsíční plán tržeb. V takové situaci je evidentní chyba spojená s nedostatkem času na ověření skutečných příčin vznikajícího problému a také s neschopností manažerů pracovat s více proměnnými najednou.
Dopad chybného rozhodnutí	Obchodní oddělení muselo předělávat jarní výkazy ohledně provedených tržeb a zkontrolovat jejich soulad s obchodním plánem, zatímco vedení krasnojarské pobočky společnosti Beeline mělo stanovit určité podmínky pro splnění plánu tržeb, při které by mohla firma postupně zvyšovat své příjmy.
Vyčíslená chyba	Odhadovaná částka, kterou vedení pobočky muselo vynaložit na přepracování příslušné dokumentace a na pokrytí ztrát na jaře letošního roku, činilo 395 tisíc rublů.
Sankce	Vedoucí zaměstnanci obchodního oddělení musí počítat se zpřísněním podmínek pro vykonání měsíčních plánů tržeb. Ke zrušení prémie však nedošlo.
Zaměstnání nového pracovníka do pobočky	
Popis chybného rozhodnutí	Ze slov zaměstnance pracujícího na pozici Senior Manager Customer vyplynulo, že v září vedení pobočky Beeline chtělo zaměstnat na pozici prodejního manažera nového pracovníka, který se dobře vyzná v oblasti telekomunikace a internetové televize. Když firma našla vhodného kandidáta s potřebnými znalostmi v této oblasti, rychle ho zaměstnala bez provedení osobního rozhovoru. Nicméně, i když nový zaměstnanec v prvních dnech práce opravdu vykazoval vysokou kvalifikaci v telekomunikační oblasti, nebyl schopen vypořádat se s funkcemi prodejce, obtěžoval zákazníky zbytečnými informacemi a často se musel obracet na své kolegy s prosbou o radu.
Dopad chybného rozhodnutí	Kvůli nedostatku času HR manažer krasnojarské pobočky společnosti Beeline zvolil zaměstnance, který neměl odpovídající zkušenosti a dovednosti pro vykonání svých přímých funkcí. Vzhledem k vzácnosti jeho znalostí v oboru ale vedení pobočky muselo vynaložit dodatečné náklady na školení

	zaměstnance v oblasti marketingu a prodeje.
Vyčíslená chyba	Školení zaměstnance stalo firmě kolem 8 tisíc rublů, stejnou částku musel zaplatit sám zaměstnanec, kterému vedení pobočky garantovalo zaměstnání na pozici v průběhu 1 roku.
Sankce	HR manažer dostal výtku od nadřízených manažerů a v průběhu školení nově zaměstnaného pracovníka musel pomáhat ostatním zaměstnancům prodejního oddělení, kteří se potýkali s nedostatkem pracovní síly.

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovorů s manažery krasnojarské pobočky společnosti Beeline

Z tabulky 2 je patrné, že během rozhodovacího procesu manažeri pobočky dělají řadu chyb, a to nejen v oblasti marketingových aktivit, ale i při zavedení nového produktu, vyřešení problémů spojených s fungováním služeb společnosti Beeline, hodnocení efektivity práce a zaměstnání nových pracovníků. Chyby je vidět na mnoha fázích rozhodovacího procesu, což vyžaduje komplexní přístup k problému a práci s jednotlivými kroky manažerského rozhodování. Tyto postupy jsou následně vypracovány v kapitole 5 bakalářské práce.

5 Chyby v rozhodování manažerů společnosti Beeline

Na základě teoretických poznatků, týkajících práce manažerů, je možné říct, že během každé lidské činnosti mohou vznikat různé chyby, negativně ovlivňující vnitřní procesy. Jak již bylo zmíněno výše, manažerská rozhodnutí se dá rozdělit do různých typů, které ovlivňují konkrétní části provozu podniku. Analytická část této bakalářské práce se zaměřuje na analýzu organizačních manažerských rozhodnutí ve fázi realizace zvolené varianty (implementace).

Hlavními chybami, které byly odhaleny v rozhodovacím procesu manažerů pracujících na krasnojarské pobočce společnosti Beeline, jsou následující.

Za prvé, je nutné zmínit, že rozhodovací proces na vybrané pobočce začíná identifikací problému, které mohou vznikat buď kvůli tomu, že zavedená rozhodnutí nepřinášejí očekávaný výsledek anebo nové vnější a vnitřní podmínky nutně vedou ke změně cílů firmy. Na pobočce Beeline se však pozornost věnuje typu problému, oblastem, kde se problém projevuje, a shromáždění informací o ovlivňujících faktorech. Komplikace v této fázi mohou vznikat v případě, že se problémy a cíle podniku budou špatně identifikovány. Příčinou tomu obvykle je **nedostatek informací** nebo **nedostatek času** na jejich analýzu a zpracování.

Dále podle dotázaného manažera v rozhodovacím procesu následuje analýza problému, během které manažeři zvažují možnosti jeho řešení pomocí výběru nejvhodnějších alternativ. Nicméně k tomu by mělo dojít již v následujících fázích, kdy budou probrány všechny možné varianty řešení situace. V opačném případě manažeři mohou dopustit chyby v tom, že **zvolí dobrou, ale nikoli nejoptimálnější alternativu**, se kterou budou muset i nadále více pracovat. K takovým situacím dochází tehdy, když jsou manažeři zvyklí rozhodovat automaticky, bez hlubší úvahy o možných důsledcích. Příčinou může být také to, že manažeři provádějí povrchní či nedostatečnou analýzu problematické situace. O potenciálním vzniku takových problémů obvykle svědčí neschopnost manažera delegovat své funkce, neschopnost zapojit do rozhodovacího procesu další osoby, včetně podřízených, kolegů a externích odborníků.

Velkou chybou je to, že manažeři krasnojarské pobočky společnosti Beeline **nejprve stanovují kritéria** hodnocení variant, ale pouze poté pracují na identifikování všech možných variant. Pokud jde o chyby v těchto jednotlivých fázích, stanovení kritérií

v podniku vychází z limitovaných vnitřních zdrojů a vnějších omezení (specifické charakteristiky projektu, úroveň rizika, časovou náročnost a další aspekty dle typu projektu). Nicméně manažeři by také měli brát v úvahu informace týkající se konkrétního zkoumaného problému a **určit nejen kvantitativní**, ale i kvalitativní ukazatele kritérií. Zároveň s tím je možné, že v procesu rozhodování manažeři **formují nereálné cíle**, chtějí dosáhnout nerealistických ukazatelů, tudíž i určují nesprávná kritéria. To vychází primárně z potřeby dosáhnout cílů co nejrychleji, aniž by došlo k objektivní analýze a zhodnocení situace.

Z informací získaných od školícího manažera vybrané pobočky tvorba variant v procesu manažerského rozhodování probíhá podle teoretických standardů, avšak je možné, že z důvodu **nedostatku času** manažeři vytvoří nejjednodušší varianty při kterých se zapomene na významné součásti problému. To vyplývá z **neschopnosti manažerů pracovat s více proměnnými najednou**, totiž i brát v úvahu všechna důležitá kritéria. To je také důvodem, proč fáze tvorby alternativ by měla nastupovat pouze po stanovení kritérií.

Fáze stanovení důsledků je nezbytná pro odhalení reakce na rozhodnutí různých oddělení, jakož i pro kompletní identifikování všech možných důsledků rozhodnutí. Chybou manažerů krasnojarské pobočky je to, že při stanovení důsledků se snaží dohledat k nim co nejvíce informací, kdyžto všechny **závažné informace by měly být shrnuty ještě na počátečních fázích** rozhodování, před identifikováním samotného problému. Taková situace hovoří o nedostatečném zvážení možností a úskalí při následující realizaci projektu. To také mluví o tom, že manažeři nemají dostatečně času na objektivní analyzování problému a s ním spojených aspektů.

Přechod k fázi hodnocení a výběru varianty podle dotázaného manažera začíná identifikováním všech možných variant. Tady je možné znovu poukázat na chybu, protože **všechny varianty by měly být vytvořeny po analýze samotného problému**. Podobný postup hovoří o zcela nesystematickém přístupu k rozhodovacímu procesu na pobočce společnosti Beeline v Krasnojarsku. Správnou součástí procesu je však to, že manažeři využívají systémovou analýzu k posouzení dopadů rozhodnutí na klíčové ukazatele výkonnosti organizace. Otázkou je však to, zda je vždy zapotřebí uplatňovat analytické metody, pokud je například možné zhodnotit variantu jednoduššími techniky a nástroji. Pokud ano, pak lze mluvit o tom, že manažeři zbytečně utrácejí čas na hodnocení

alternativních variant. Zároveň s tím, pokud se problém již vyskytoval v minulosti, je možné využít zkušeností zaměstnanců a ušetřit čas na řešení stávajícího problému. Pokud ne, pak seznam používaných analytických nástrojů by se měl rozšířit o modernější metody, protože jenom tak lze zbavit se podceněných rizik. Příčinou podobných chyb může být jak neochota manažerů měnit obvykle používané postupy při manažerském rozhodování, tak i nedodržení bezpečnostních protokolů kvůli nedostatku času.

Ve fázi realizace zvolené varianty jsou evidentní největší chyby. S ohledem na to, že proces manažerského rozhodování na vybrané pobočce společnosti Beeline je hlavně skupinový, otázkou zůstává, proč zvolený realizátor projektu se musí souhlasit s tím, že vybraná varianta je správná, respektive proč v tom není přesvědčený po použití analytických metod a stanovení důležitých kritérií. Není jasné, jakým způsobem se provádí zvolení neoptimálnější varianty. Je možné předpokládat, že větší váhu při výběru varianty řešení má vedoucí manažer a proto lze hovořit o jeho přehnaných osobních ambicích a snaze **prosadit svůj názor za každou cenu**. Takoví manažeři, kteří usilují o výběr určité výhodné v první řadě pro něj alternativy, nejspíše se snaží uspokojit vlastní požadavky na úkor společnosti bez ohledu na stanovené dlouhodobé cíle a plány pobočky.

Finální fáze kontroly a hodnocení rozhodovacího procesu se v různých situacích liší, ale v podstatě probíhá podle standardních požadavků na tuto etapu. Jediným problémem, který zde může vzniknout, je to, že dojde k **subjektivnímu hodnocení výsledků**, nejspíše také ze strany vedoucího manažera, jež má větší váhu názoru při výběru alternativy. Příčinou podobné situace obvykle je přesvědčení o neomylnosti vlastních rozhodnutí a přesvědčení v tom, že hlavní příčinou problémů jsou chyby podřízených.

Z výše uvedených informací vyplývá, že nejvýznamnějšími příčinami chyb manažerů během rozhodovacího procesu jsou **nedostatek času a neobjektivní ocenění vlastních schopností**, včetně přehnaných osobních ambicí.

Nedostatek času je většinou důsledkem chyb v rozhodování, což je nezvládnutí role vůdce. Manažeři nerozdělí úkoly mezi pracovníky tak, aby cíl byl dosažen včas, ale více se zabývají vlastními zájmy, nápady a dojmy. Nejsou také schopni zapojit další odborníky do rozhodovacího procesu v případě potřeby, nerespektují své kolegy a podceňují význam týmové práce. Nedostatek odborných znalostí a manažerských dovedností (zejména spolupráce a delegování) vede k dalším chybám v různých fázích rozhodování, obvykle spojených s nedostatečnou analýzou situace v dané fázi (ať už při stanovování časového

harmonogramu projektů nebo při vyhodnocování výhod a nevýhod jednotlivých alternativ) nebo při nedostatečných informacích. Setkat se je také možné se stereotypním myšlením, opakováním běžně přijímaných postupů bez hlubší úvahy, hledání nejrychlejšího možného řešení bez posouzení dlouhodobých důsledků. V daném případě znovu jde o nekompetenci vedoucích manažerů, kteří by měli být více zaujati o naplnění cílů podniku a snažili se dosáhnout lepších výsledků pro zvýšení kvality služeb.

Rozhodování pod časovým tlakem a s nedostatkem informací často vede k chaotičnosti a nerespektování, respektive přeskokování jednotlivých fází rozhodovacího procesu, opět na úkor hlubší analýzy. V tomto případě jde o neschopnost manažera komunikovat s ředitelem oddělení pro jasné pochopení úkolů firmy a případně prodloužení lhůty splnění úkolů na základě vlastní úvahy. Manažer by měl umět komunikovat nejenom s podřízenými, ale i s ředitelem od kterého dostává úkoly firmy. Realizace cílů vyžaduje od manažera správné plánování a delegování součástí úkolů. Jinak častým problémem je to, že od začátku ředitel zadává úkoly bez detailů pro hlubší porozumění a stanovuje časově nereálné cíle. Vzhledem k tomu, manažeri by měli nejenom plánovat realizace cílů, ale i korigovat harmonogram podle objektivní analýzy provozu podniku.

Na základě uvedené analýzy je možné tvrdit, že rozvoj podniku a snížení rizika chyb vyžaduje spolupráce školícího manažera, manažerů střední úrovně a vedoucích manažerů. Dosáhnout takové pracovní úrovně, při které bude možné fixovat co nejmenší počet chyb, lze po vytvoření doporučení a návrhů na zlepšení v oblasti rozhodovacího procesu podniku.

6 Návrhy

Bohužel neexistuje způsob, který by zabránil všem chybám v rozhodovacím procesu ve 100 % případů. I přestože lidé budou i nadále dělat chyby, pomocí níže uvedených doporučení lze jejich množství výrazně snížit a zbavit se negativního dopadu chyb na výkonnost podniku. V této kapitole jsou popsány metody, které pomáhají chybám předcházet.

Ještě před výskytem jakékoliv chyby v rozhodovacím procesu nejlepší variantou jsou preventivní kroky. To znamená, že vyhýbání se problémům manažerského rozhodování by mělo začínat ještě při výběru zaměstnanců. Ve většině případů na pozici manažerů nastupují pracovníky, kteří pracují ve firmě delší dobu a už mají určité profesionální znalosti a zkušenosti v oboru. Nicméně, i když zaměstnanec má pracovní zkušenosti ve firmě, to není zárukou toho, že zvládne roli manažera. Existuje ještě další řada osobních a profesionálních kompetencí, které by zaměstnanec měl mít a kterým by měl odpovídat pro nastoupení na vyšší pracovní pozici. Ve společnosti Beeline právě přední kouč sleduje, hodnotí a vybírá zaměstnance na manažerskou pozici. Z tohoto důvodu přední kouč již od začátku by měl **nahlížet na to, aby budoucí manažer měl odpovídající úroveň dovedností** nezbytných pro jeho pozici.

Další možností prevence chyb ve firmě je **školení**, které zahrnuje rozbor běžně vznikajících problémů během práce. To znamená, že školení by mělo zahrnovat nejenom teoretickou výuku, ale i praxi. Navrhnout lze vytváření a rozbor s kolegy různých situačních modelů ještě před tím, než rozebrané situace se ve skutečnosti objeví. Realizace teoretických poznatků v praxi pomůže zaměstnancům rychleji se naučit tomu, jak by měli postupovat v různých případech. Je jasné, že kvůli nedostatku času není možné probrat všechny možné situace prostřednictvím školení. Avšak je mnohem jednodušeji správně reagovat na situaci a rozhodovat na základě zásadních příkladů, než pouze na základě teoretických znalostí. Navíc, periodické školení by mělo probíhat i během práce manažeru. Je to nutné z toho důvodu, že podnik se rozvíjí, využívá nové technologie, mění se požadavky a očekávání klientů a pořád se objevují nové trendy. Manažer by měl být včas informován a připraven na vznik nových potenciálních pro vznikání chyb situací.

Komunikace mezi kolegy je důležitým faktorem pro úspěšný rozvoj podniku. Vzhledem k tomu, součástí školení by měl být **teambuilding**. Po celém světě teambuilding

je neoddělitelnou částí pracovního procesu, avšak v Rusku je dosud málo využívaným způsobem rozvoje společnosti. Hlavním cílem teambuildingu je poskytnout zaměstnancům možnost urovnat lepší vztahy mezi sebou během nějaké společenské akce. Tento způsob umožňuje kolegům setkat se mimo pracoviště v komfortní a přátelské atmosféře, což může být počátečním krokem k úspěšné spolupráci týmu. Navíc teambuilding může být i skvělou zkouškou, kterou by mohl využít přední kouč pro pozorování a identifikaci problémů v komunikaci týmu.

Školení a vyučování zaměstnanců také by mělo zahrnovat nejenom teoretickou a praktickou výuku ve firmě, ale i mimo ni. To znamená, že firma by měla organizovat **služební cesty** pro návštěvu vzdělávacích konferencí nejenom pro vedoucí oddělení, ale i pro manažery střední úrovně. Přestože takový přístup zvýší firemní náklady, může pozitivně ovlivnit práci zaměstnanců. Návštěva konferencí dovoluje manažerům dozvědět více informací o nových tendencích a strategiích v pracovním procesu a manažerském rozhodování. Nejčastěji konferenční mluvčí už mají mnoholetou zkušenost a jsou zástupci větších firem, které zaujímají významné pozice na trhu.

Stálá komunikace je emocionálně těžkou prací, která vyžaduje nejenom spoustu fyzických, ale i mentálních sil. I přestože jednou z požadavků pro daný druh práce je odolnost vůči stresu, žádný člověk nemůže vždycky dodržovat toto pravidlo. Navíc k tomu, často zaměstnanci přenáší vlastní nespokojenost a problémy do pracovního procesu, což také ovlivňuje chování a činnost pracovníků. Z tohoto důvodu by bylo možné poskytnout podporu zaměstnanců v dané situaci, ať to nemá negativní vliv na výkonnost. **Podpora ze strany předního kouče** anebo odborníka v oblasti psychologie by mohla být jedním ze způsobů korekce činnosti, komunikace, chování, apod. zaměstnanců. Přestože takový přístup vyžaduje další náklady pro podnik, je jednou z možností zamezení výskytu chyb. S největší pravděpodobností emocionálně unavený pracovník ztratí koncentraci, rychlost myšlení apod. a kvůli tomu se zvýší riziko chyb při rozhodování a během pracovního procesu celkem.

Firmy dost často dávají přednost momentálnímu snížení nákladů bez ohledu na další perspektivu rozvoje, a společnost Beeline není výjimkou. Je nutné brát v úvahu, že malý manažerský tým a rozdělení většího množství úkolů mezi jeho účastníky zvyšuje riziko chyb. Vzhledem k tomu podnik by měl vytvářet realistické cíle pro své zaměstnance. Často se stává, že pracovníci nestíhají ukončit práci včas jen kvůli tomu, že mají splnit

příliš složité úkoly nebo velké množství úkolů za krátkou dobu. Naspěch udělaná práce často neodpovídá kritériím kvality a navíc unavuje pracovníky, což vede k problémům v komunikaci, zvládnání stresových situací, apod. Proto ze strany podniku by bylo možné **rozšířit tým pracovníků** a ze strany vedoucího manažera **rozdělovat úkoly** tak, aby práce byla úspěšně a včasně vyplněna bez negativního vlivu na pracovníky.

7 Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala chybám v rozhodování manažerů. Teoretická část definovala obecné pojmy z této oblasti. V první kapitole bylo vysvětleno co je management, kdo je manažerem a jaké plní funkce. Shrnuté informace ukázaly, že každá z manažerských funkcí představuje oblast působení konkrétního procesu řízení, zatímco systém řízení konkrétního projektu nebo činnosti je souborem funkcí spojených jedním řídicím cyklem. Dále v práci byly stručně popsány základní funkce manažerů, kterými jsou plánování, organizování, motivace a kontrola. Všechny tyto funkce mají jeden spojující prvek, jímž je to, že souvisí s procesem rozhodování. Rozhodování je základem veškeré manažerské práce a jednou z nejdůležitějších manažerských činností, které mají velký vliv na fungování a rozvoj organizací. Právě proto byla teoretická část práce věnována právě úloze a procesu manažerského rozhodování.

Aby rozhodnutí bylo správně učiněno, management organizačních jednotek musí dodržovat logickou posloupnost kroků rozhodovacího procesu. Cíl rozhodování představuje nejdůležitější prvek, jehož základním úkolem je stanovit, jakého cíle chtějí manažeři dosáhnout a co má řešení problému přinést. V souvislosti s tím v teoretické části práce byl podrobněji popsán rozhodovací proces a jeho fáze. Rozhodovací proces má cyklický charakter, protože v každé firmě jsou neustále řešeny problémy a jsou přijímána rozhodnutí. Tento proces začíná objevením nesouladu reálných výsledků s plánovanými ukazateli nebo normami a končí přijetím a realizací rozhodnutí, která by tento nesoulad měla eliminovat. Hlavním prvkem každého rozhodovacího procesu je problém, týkající se nesrovnalosti skutečného stavu řízeného objektu s požadovaným nebo předepsaným stavem, tedy s účelem nebo výsledkem činnosti objektu (společnosti). V rámci této bakalářské práce pozornost byla věnována osmi fázím rozhodovacího procesu, a to identifikaci rozhodovacího problému, analýze problému, stanovení kritérií, tvorbě variant, stanovení důsledků variant, hodnocení a výběru varianty, realizaci zvolené varianty, kontrole a hodnocení výsledků.

Volba špatné varianty řešení problému může způsobit vážné komplikace pro firmu. V manažerském prostředí může chyba v rozhodování vést až k zániku společnosti. Hlavním cílem této práce bylo identifikování chyb v rozhodování manažerů krasnojarské pobočky společnosti Beeline, která je velkým poskytovatelem telekomunikačních služeb v Rusku.

V teoretické části byly s pomocí odborné literatury popsány chyby manažerů v rozhodování a doporučená opatření k jejich překonávání podle názorů různých autorů. V analytické části byly identifikovány chyby manažerů vybrané společnosti, a to na základě interních informací získaných v rámci dvou stručných polostrukturovaných rozhovorů s manažery pobočky. Byly popsány jednotlivé fáze rozhodovacího procesu, které jsou v dané firmě běžné, včetně možností průběžné kontroly správnosti rozhodnutí a vyhodnocování výsledků. Také byly popsány korekční mechanismy a jejich úspěšnost, tedy vliv manažerských chyb na fungování firmy.

Na závěr lze uvést, že chyby v managementu vznikají ve všech fázích rozhodovacího procesu. Na základě dedukce se podařilo teoretická východiska ověřit i v praxi. Závěry plynoucí z analytické části této práce se shodují s názory autorů odborné literatury (Štěpaník, 2010 a Urban, 2010) a odborníků společnosti VimpelCom Ltd. Pokud budou realizována doporučení uvedená v návrhové části práce, je možné se vyhnout mnoha negativním důsledkům chyb na provoz a výkonnost podniku.

8 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

- ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 8085839458.
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- BUSYGIN, Andrej, 2009. *Podnikání: Základní kurz*. Moskva: Infra. ISBN 5-7749-0085-1.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- DIETGER, Khan, 1997. *Plánování a řízení: koncept kontroly*. Moskva: Finance a statistika. ISBN 5-279-01520-2.
- DONNELLY, J., GIBSON, J. a IVANCEVICH, J., 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-422-9.
- DRUCKER, P., 2004. *The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done*. New York: HarperBusiness. ISBN 978-0060742447.
- FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
- FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- HNILICA, Jiří a Jiří FOTR, 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOMINÁČKÁ, Jitka, 2007. *Prostorově orientované systémy pro podporu manažerského rozhodování*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-463-9.
- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- KRUINOV, V., 2003. *Řízení podniku*. Moskva: Noviny. ISBN 978-75-6512-57-3.
- LEDNICKÝ, V., 2000. *Základy managementu*. 1. vydání. Ostrava: Akademie J. A. Komenského. ISBN 80-7048-017-3.
- LIEBLER, Joan Gratto a Charles R. MCCONNELL, 1999. *Management principles for health professionals*. 3rd ed. Gaithersburg, Md.: Aspen Publishers. ISBN 0834212455.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- PALMER, S. a WEAVER, M., 2000. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8071699403.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2437-9.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.
- TEMPLAR, Richard, 2006. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1387-X.
- TRACY, B., 2014. *Management*. New York: American Management Association. ISBN: 9780814433430.
- UDALOV, ALEHINA a GAPONOVA, 2013. *Základy managementu*. Nizhny Novgorod: Nakladatelství Státní univerzity Nižnij Novgorod. ISBN 978-5-91326-268-4.

URBAN, Jan, 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2465-2.

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

YEGORSHIN, A., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Nizhny Novgorod: DELO. ISBN 5-901335-24-4.

Elektronické zdroje

Beeline.ru: PAO VimpelCom [online], 2020. [cit. 2020-11-03]. Dostupné z: <https://moskva.beeline.ru/about/about-beeline/>

Internetové zdroje

PAO VIMPELCOM, 2020. *Interní informace o pobočce společnosti Beeline v Krasnojarsku*. Vzletnaja ulice 3, Krasnojarsk, 660 135, Krasnojarský kraj, Rusko.