

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Metody manažerského rozhodování

Marcela Andresková

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marcela Andresková

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Metody manažerského rozhodování

Název anglicky

Managerial Decision Making Methods

Cíle práce

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

Metodika

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

Doporučený rozsah práce

30 až 40 stran A4

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

Fotr, Jiří Dědina, Jiří Hružová, Helena: Manažerské rozhodování. Ekopress, s. r. o. 2003, ISBN: 80-86119-69-6.

Heller R., Making decisions, Essential managers, London: Dorling Kindersley, 1998.

Hindls R., Analýza dat manažerského rozhodování, Praha: Grada, 1999.

Koontz, H. Wehrich, H.: Management. Victoria Publishing 1993, ISBN: 80-85605-45-7.

Wisniewski, Mik: Metody manažerského rozhodování. Grada Publishing, s.r.o. 1996, ISBN: 80-7169-089-9.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Metody manažerského rozhodování" 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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Tomášovi Macákovi, Ph.D. za poskytnutí odborných rad při vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Martině Houškové Beránkové, PhD. za poskytnuté konzultace a cenné rady při zpracování. Poděkování patří také mé rodině a blízkým za podporu při studiu.

Metody manažerského rozhodování

Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Metody manažerského rozhodování“ se zabývá oblastí rozhodovacích metod a jejich následnou aplikací na konkrétní rozhodovací problém z praxe. V první části jsou uvedena teoretická východiska, ve kterých je zpracována tematika manažerského rozhodování podle různých autorů. V kapitolách jsou popsány úrovně manažerů, manažerské funkce, řídicí úrovně v organizaci, manažerské styly a také definice samotného rozhodovacího procesu. Poslední kapitola se zabývá vícekriteriálním rozhodováním, kde jsou popsány vybrané rozhodovací metody.

V praktické části je uvedena charakteristika firmy a představen rozhodovací problém, který musí manažer pobočky ve firmě Air bank a.s. vyřešit. Jedná se o výběr zaměstnance na pozici bankovního asistenta. Úloha je řešena pomocí metod vícekriteriálního rozhodování. Na úlohu je aplikována metoda AHP a metoda bazické varianty. Výsledky jsou následně porovnány a jeden z uchazečů je doporučen. Obdobný postup může firma aplikovat i při dalších výběrech.

Klíčová slova: management, manažeři, vícekriteriální rozhodování, rozhodovací problém, manažerské metody, kritérium

Managerial Decision-Making Methods

Abstract

The bachelor's thesis on "Methods of managerial decision-making" deals with the field of decision-making methods and subsequent application to a specific decision-making problem from practice. The first part provides theoretical starting points in which the topic of managerial decision-making according to various authors is elaborated. The chapters describe managerial levels, managerial functions, management levels in the organization, management styles, as well as definition of the decision-making process itself. The last chapter deals with multi-criteria decision-making and individual decision-making methods are described there.

The practical part presents characteristics of the company Air Bank a. s. and introduces a decision-making problem, which the branch manager there must solve. This is the selection of an employee as a bank assistant. The task is solved using multi-criteria decision-making methods. The AHP method and the base variant method are applied. The results are then compared and one of the applicants is recommended. The company can apply a similar procedure in other selections.

Keywords: management, managers, multi-criteria decision-making, decision-making problem, management methods, criterion

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika práce	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Management	12
3.1.1 Manažeři.....	12
3.2 Manažerské funkce	14
3.3 Řídící úrovně v organizaci.....	17
3.3.1 Strategická úroveň.....	17
3.3.2 Taktická úroveň.....	17
3.3.3 Operativní úroveň.....	18
3.4 Styly řízení.....	18
3.5 Rozhodovací proces.....	19
3.5.1 Fáze rozhodovacího procesu	20
3.5.2 Dělení rozhodovacích procesů	22
3.6 Vícekriteriální rozhodování	23
3.7 Vícekriteriální analýza variant.....	24
3.7.1 Metody stanovení vah kritérií.....	24
3.7.2 Metody výběru kompromisní varianty	26
4 Vlastní práce	32
4.1 Charakteristika firmy	32
4.1.1 Rozhodovací problém.....	33
4.2 Stanovení vah jednotlivých kritérií.....	35
4.2.1 Bodovací metoda.....	35
4.3 Výběr kompromisní varianty	36
4.3.1 AHP	36
4.3.2 Metoda bazické varianty	38
5 Zhodnocení a doporučení	40
6 Závěr	41
7 Seznam použitých zdrojů	42

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Stupně manažerů	13
Obrázek 2 - Schéma 4 E	14
Obrázek 3 - Manažerské funkce	15
Obrázek 4 - Styly řízení.....	19
Obrázek 5 - Fáze rozhodovacího procesu	21
Obrázek 6 - Hierarchická struktura typické úlohy vícekritériální analýzy variant	31
Obrázek 7 - Logo firmy	32
Obrázek 8 - Hierarchická struktura rozhodovacího problému	38

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Doporučená stupnice Saatyho metody	25
Tabulka 2 - Hodnoty kritérií jednotlivých variant.....	34
Tabulka 3 - Převedení kvalitativních charakteristik na kvantitativní hodnoty	34
Tabulka 4 - Stanovení vah kritérií bodovací metodou	35
Tabulka 5 - Saatyho matice pro kritérium očekávaná výše platu.....	36
Tabulka 6 - Saatyho matice pro kritérium typ úvazku	37
Tabulka 7 - Saatyho matice pro kritérium zkušenosti	37
Tabulka 8 - Saatyho matice pro kritérium komunikační schopnosti.....	37
Tabulka 9 - Výpočet metody bazické varianty	39
Tabulka 10 - Výsledné pořadí metody AHP a metody bazické varianty	40

1 Úvod

Každý člověk se denně potýká se situací, kdy se musí rozhodnout. Většinou se jedná o banální rozhodnutí, která děláme automaticky, podle naší intuice. Rozhodování v oblasti managementu je však složitější a také je tou nejdůležitější činností každého manažera, což bylo hlavním důvodem výběru tohoto tématu.

Manažer vede celý svůj pracovní tým a nese za něj zodpovědnost. Setkává se také s řadou problémů, které musí vyřešit. Proto je nezbytné, aby si každý vedoucí pracovník osvojil znalosti v oblasti rozhodovacích postupů a metod, které poté realizuje na svůj praktický problém. Úvod do problematiky manažerského rozhodování a také aplikace vybraných rozhodovacích metod je cílem této bakalářské práce. Vybrané rozhodovací metody jsou aplikovány v praktické části práce na konkrétní rozhodovací problém, kterým je výběr vhodného zaměstnance na pozici bankovního asistenta. Zvolené metody je možné ve firmě uplatnit i pro další výběry. V závěrečné části práce jsou porovnány výsledky a doporučen vhodný uchazeč o zaměstnání.

Každé manažerské rozhodování je vždy součástí rozhodovacího procesu a je možné se s ním setkat na všech úrovních manažerských funkcí, tj. plánování, organizování, vedení a kontrola. Rozhodování ovlivňuje chod celé firmy i zaměstnanců a kvalita těchto rozhodnutí zásadně ovlivňuje prosperitu firmy. Špatné rozhodnutí může vést k neúspěchu nebo až k likvidaci firmy. Ke správnému rozhodnutí pomáhá manažerům celá řada rozhodovacích metod. Patří mezi ně metody vícekritériálního rozhodování, které spočívají v tom, že se manažer rozhoduje na základě několika předem stanovených kritérií, která jsou pro něj důležitá. Vzhledem k daným kritériím je pak nalezena kompromisní varianta řešení. Vícekritériální rozhodování bylo zvoleno, protože je velmi rozšířené a umožňuje hodnotit problémy z několika úhlů.

Konečné rozhodnutí však záleží vždy na manažerovi a metody slouží pouze jako podpůrný prostředek při rozhodování. Manažer by neměl řešení složitých rozhodovacích problémů nechávat pouze na své intuici, ale měl by svá rozhodnutí zodpovědně zvážit, aby nedošlo k negativním dopadům a podnik byl veden efektivně.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je úvod do problematiky manažerského rozhodování a aplikace vybraných metod vícekriteriálního rozhodování na konkrétní rozhodovací problém, kterým je výběr co nejvhodnějšího uchazeče na pracovní pozici bankovního asistenta ve firmě Air bank a.s. Dále pak porovnání dosažených výsledků vybraných metod a doporučení vhodného řešení rozhodovacího problému na základě nalezení kompromisní varianty.

2.2 Metodika práce

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část, tj. literární rešerše je zpracována převážně z tištěné odborné literatury či dostupných internetových zdrojů souvisejících s problematikou manažerského rozhodování. První kapitola literární rešerše definuje management a členění manažerů. Následuje objasnění funkcí manažera a řídicích úrovní v organizaci. Další kapitoly se zabývají styly řízení manažerů, samotným rozhodovacím procesem a jeho jednotlivými fázemi. V poslední kapitole je pak zpracováno vícekriteriální rozhodování, kde jsou vysvětleny postupy při aplikaci vybraných rozhodovacích metod.

V aplikační části práce byly informace zjištěny z webových stránek firmy. Dále bylo také využito informací a dat získaných na základě konzultací s manažerem pobočky firmy Air bank a.s. Rozhodovací problém, který spočívá v nalezení nejvhodnějšího uchazeče na pozici bankovního asistenta pobočky, je řešen pomocí metody AHP a metody bazické varianty. Po srovnání výsledků je nalezena kompromisní varianta.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Oblast managementu je velmi široká, proto tento pojem nelze definovat jednoznačně, ale existuje pro něj mnoho definic, ve kterých se odborníci snaží vysvětlit jeho základní myšlenku (Veber, 2003).

Management značí uspořádaný soubor poznatků podle určitých hledisek, které jsou většinou odpozorované z praxe a jsou vypracovány formou různých návodů. Souvisí také s několika vědními disciplínami (např. ekonomie, sociologie, psychologie), které aplikuje na podmínky řízení. Je to proces organizování, plánování, rozhodování, komunikování, motivace a kontroly za účelem dosažení daného cíle podniku (Záruba, 2006).

Původně je slovo management přeložené z angličtiny jako vedení nebo řízení. Můžeme ho chápat jako skupinu vedoucích představitelů podniku, způsob vedení lidí anebo také předmět studia a výzkumu. Řízení lidí není pouze záležitost přítomnosti. Lidé už od starověku museli umět například řídit říši, pomáhali jim rádci a úředníci, kteří museli vykonávat příkazy svých panovníků. Za management považujeme systematický a soustavný proces uvnitř podniku, který pomáhá k dosažení stanoveného cíle. Skládá se z různých propojených aktivit a úkolů a je prováděn manažery (Vodáček, a další, 2006). I když definice řízení jsou různé, jeho smysl zůstává stejný – tj. tvorba fungující organizace (Robbins, a další, 2004).

3.1.1 Manažeři

Vykonavateli managementu jsou řídicí pracovníci – manažeři. Jsou to vedoucí pracovníci, kteří odpovídají za plnění úkolů svých podřízených pracovníků. V malém podniku bývá manažerem většinou vlastník firmy, ale pokud je firma rozšířená a vlastník firmy celé řízení sám nezvládá, může dojít k oddělení funkce manažera. V dnešní době jsou vedoucí pracovníci velice důležitou součástí každého podniku. Můžeme je rozdělit na tři úrovně:

Vrcholoví manažeři (top management) – nejvyšší představitelé podniku (generální ředitelé, ředitelé, představenstvo, jednatelé firmy). Reprezentují podnik navenek, kontrolují různé činnosti v organizaci, podílí se na vývoji firmy a tvoří strategie k dosažení výsledků podniku, za které zodpovídají vlastníkům podniku.

Střední manažeři (middle management) – manažeři závodů, různých oddělení např. personální, finanční, oddělení prodeje. Hlavní náplní jejich práce je komunikace s lidmi, získávání a poskytování informací, tvorba a rozdělení úkolů pro podřízené pracovníky a také kontrola plnění úkolů a plánů.

Manažeři první linie (basic management) – mistři, dílovedoucí, vedoucí týmu, primáři ve zdravotnictví. Patří do skupiny nejnižší úrovně řízení, vedou a zodpovídají za své týmy. (Robbins, a další, 2004)

Obrázek 1 - Stupně manažerů

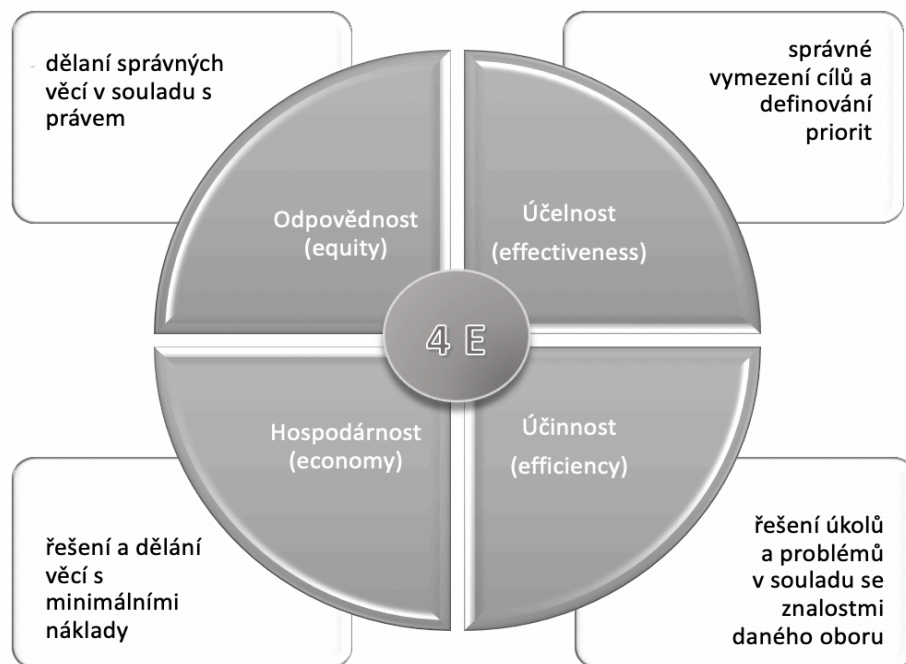


Zdroj: Vlastní zpracování podle Robbins, a další (2004)

Každý manažer by měl dodržovat tzv. 4E, tzn. aby jeho práce byla:

- **Účelná** (effectiveness)
- **Účinná** (eficiency)
- **Hospodárná** (economy)
- **Odpovědná** (equity) (Mládková, a další, 2009)

Obrázek 2 - Schéma 4 E



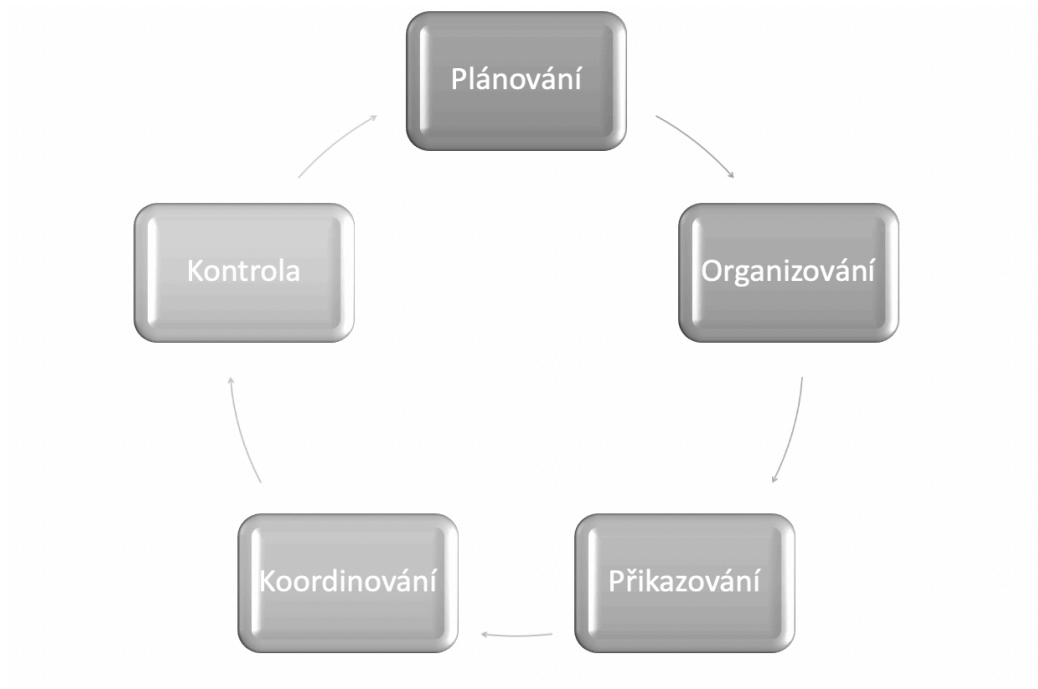
Zdroj: Vlastní zpracování s využitím Mládkové, a dalších (2009)

3.2 Manažerské funkce

Každý manažer nebo vedoucí pracovník při vykonávání své profese a práce s cílem uspět využívá typické úlohy (činnosti) manažera – nazývají se **manažerské funkce**. Musí tyto funkce využívat takovým způsobem, aby byly vyvážené, jelikož využívání pouze jedné z nich by nebylo efektivní (Vodáček, a další, 2006).

Mezi zakladatele teorie managementu patří Henri Fayol, který také jako první rozpoznal manažerské funkce a zahrnul do nich **plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování** (Blažek, 2014). Tyto funkce lze označit za sekvenční, jelikož jsou prováděny postupně. Může však nastat, že se tyto činnosti částečně mohou překrývat (Dostál, a další, 2005).

Obrázek 3 - Manažerské funkce



Zdroj: Vlastní zpracování

Plánování

Jedná se o proces rozhodování – lze do něj zařadit formování plánů, které budou koordinovat určité činnosti, definování různých strategií a cílů a také volbu úkolů a priorit. Slouží k tomu, aby vedoucí pracovníci mohli pracovat efektivněji a mohli také snižovat nejistotu, protože vědí, kam směřují. Do hlavních bodů plánování můžeme zařadit cíle, postupy, požadované zdroje, způsob kontroly a hodnocení výsledků. Je doporučeno, aby cíle byly **SMART**, to znamená:

- **Stimulating** – aby cíle byly motivující k dosažení
- **Measurable** – dosažení cílů by mělo být měřitelné
- **Acceptable** – cíl musí být akceptovaný těmi, kteří ho budou plnit
- **Realistic** – reálnost dosažení cíle
- **Timed** – cíle by měly být určeny v časovém období (Košťan, a další, 2006)

Organizování

Manažeři musí uspořádat své pracovní činnosti, stanovit úkoly, které musí být splněny a také sehnat lidi, kteří tyto činnosti budou plnit. Organizační strukturou je rozuměn mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivity pracovníků v organizaci. Stanovuje pozice lidí v hierarchii, jejich pravomoci a odpovědnosti.

Každé organizování by mělo být **OSCAR**, to znamená:

- Objectives – zajištění cílů organizace (cíle)
- Specialization – racionálně umět rozdělit práci (specializace)
- Coordination – sladění činností v prostoru a čase
- Authority – vytvoření určitého řádu (pravomoc)
- Responsibility – jsou stanoveny určité pravomoci a povinnosti (zodpovědnost)

(Vodáček, a další, 2006)

Přikazování

Přikazování spadá pod vedení lidí, stejně tak jako zajištění dobrých pracovních podmínek, zvyšování kvalifikace, ovlivňování pracovníků ve prospěch organizace, motivování, odměňování, komunikace, řešení pracovních vztahů a také zajištění bezpečnosti v práci. S tím souvisí i personální zajištění – tzn. aby mohl manažer lidi vést, musí zajistit vhodné zaměstnance s optimální kvalifikací na vhodnou pracovní pozici. Vedení je založeno na komunikačních schopnostech v rámci nadřízenosti a podřízenosti i při spolupráci. (Vodáček, a další, 2006)

Koordinace

Většinou je chápána jako součást organizování. Někdy se uvádí jako funkce průběžná, tudíž je neustále vykonávána. Každá skupina lidí v organizaci potřebuje vzájemnou koordinaci, aby dosáhla svých cílů. Podstatou koordinování je zajištění věcného, finančního, časového a případně prostorového souladu mezi jednotlivými cíli podniku, činnostmi či jednotlivými pracovníky. Probíhá na úrovni strategického řízení podle nastavených pravidel a strategie, ale také na operativní úrovni prostřednictvím dílčích plánů, porad a přímého vedení lidí (managementmania.com, 2019).

Kontrola

Přináší zpětnou vazbu do systému řízení a umožňuje korigovat plány a strategie, organizační strukturu, výkonnost, efektivní využívání lidských, finančních nebo materiálních zdrojů a řízení kvality. Je to sledování a hodnocení nastalých jevů, situací a procesů v podniku a jeho okolí. Manažer provádí kontrolu sám přímo nebo deleguje kontrolu na další pracovníky (managementmania.com, 2019).

3.3 Řídící úrovně v organizaci

V každém podniku se většina činností realizuje na třech různých úrovních a každá z nich vyžaduje rozdílné manažerské dovednosti. Je to úroveň strategická, taktická a operativní. V menších firmách se tyto úrovně mohou prolínat nebo i splývat. Při stanovení organizační struktury je třeba dodržovat výše uvedené tři základní úrovně managementu (Srpková, a další, 2010).

3.3.1 Strategická úroveň

Je zaměřená na fungování podniku v širším sociálním prostředí a okolí. Zajišťuje plnění potřeb zaměstnanců v souladu se zodpovědností vůči společnosti. Stanovuje dlouhodobé cíle a určuje směry rozvoje podniku i vztahy s okolím. Pracovníci na této úrovni jsou **vrcholoví manažeři** (Srpková, a další, 2010).

Strategická rozhodnutí zahrnují důležité vzájemně závislé volby, které ovlivňují ziskovost a životnost firem. Zahrnují tři důležité procesy, které mohou manažeři využívat při rozhodování. Jedná se o tyto procesy:

- komplexnost – racionalita strategických rozhodovacích procesů
- intuice – je založena na vnitřním pocitu nebo úsudku manažera
- improvizace – míra do jaké je proces rozhodování spontánní (Pooya, Dusya M.,2020)

3.3.2 Taktická úroveň

Zaměřuje se na koordinaci činností v podniku, spolupráci různých oddělení mezi sebou a návaznost různých činností. Manažeři na této úrovni zajišťují vazby mezi výrobcí a uživateli a musí zajistit správné zdroje pro plnění úkolů. Pracovníkům této úrovně se říká **střední manažeři** (Srpková, a další, 2010).

3.3.3 Operativní úroveň

Zajišťuje efektivní fungování všeho, co firma produkuje nebo dělá, tudíž je základem pro fungování jakékoli organizace. Základem na této úrovni je co nejlepší využití zdrojů pro zajištění požadovaných úkolů a cílů. Pracovníci na této úrovni jsou **provozní manažeři** (Srpková, a další, 2010).

3.4 Styly řízení

Styl řízení je způsob řízení manažera, ve kterém je zařazeno jeho rozhodování a zvolené metody dosahování cílů v různých podmínkách. Je to vztah manažera ke svým zaměstnancům. Tento vztah vyplývá z osobnostních znalostí manažera, jeho autority, schopnosti působit na vnitřní i vnější okolí a umění uplatnit svou moc při vedení podřízených (Veber, 2006).

Manažerské styly závisí zejména na osobních vlastnostech manažera, postojích podřízených a na situaci, ve které se nachází.

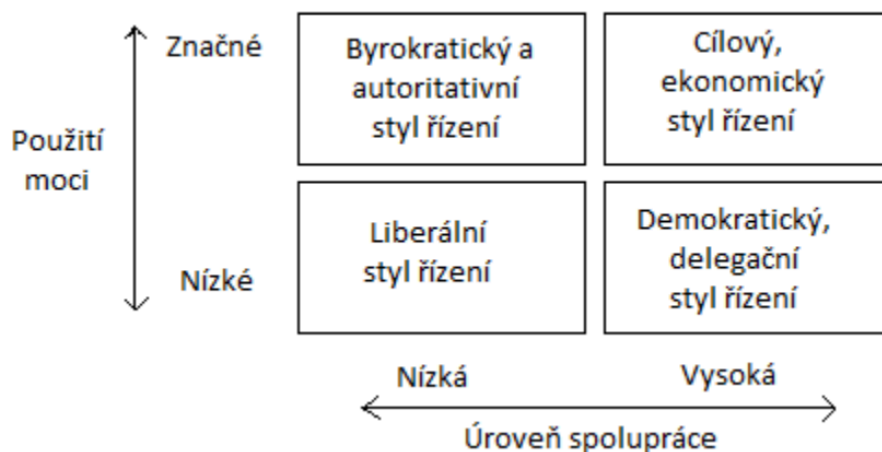
Je možné rozlišit čtyři základní řídicí styly:

- **Autoritativní** (autokratický) – je založen na bezpodmínečném dodržování příkazů, vedoucí se radí s podřízenými jen minimálně a dává přednost formálním postupům
- **Demokratický** (partnerský) – základem je spolupráce s podřízenými, vedoucí pracovník má přirozenou autoritu a ponechává si prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí
- **Liberální** – manažer ovlivňuje činnost podřízených minimálně, řadu rozhodnutí nechává na nich, snaží se vyhýbat kritice
- **Byrokratický** – vedoucí pracovník opírá svou autoritu o autoritu svých nadřízených. Směřuje nařízení shora na své podřízené a sleduje jejich dodržování (Šajdlerová a ostatní, 2008).

„Jako styl řízení označujeme typický způsob chování řídicích pracovníků (manažerů nebo lídrů), uplatňovaný vůči jejich spolupracovníkům při pracovních aktivitách a při plnění zadaných úkolů nebo cílů“ (Tureckiová, 2004).

Na následujícím obrázku číslo 4 je možné vidět styly řízení, stupeň použití moci a úroveň spolupráce podle Vebera (2009).

Obrázek 4 - Styly řízení



Zdroj: (Veber, 2009)

3.5 Rozhodovací proces

Rozhodovací proces je chápán jako postup řešení rozhodovacího problému – problému s minimálně dvěma variantami řešení. Subjekt rozhodování volí na základě daných pravidel z určitého počtu možných řešení uspořádaných vhodným systémem jedno určité řešení nebo možnost (Diderot, 1999).

Každý rozhodovací proces má dvě stránky – **meritorní** a **formálně-logickou**. Formálně logická stránka představuje určitý rámcový postup řešení, který je společný pro všechny rozhodovací problémy, zatímco meritorní stránka se týká přímo věcné stránky problému, který je u každého rozhodovacího procesu jiný. Mezi základní prvky rozhodovacího procesu patří určení cíle rozhodování, kritéria hodnocení, subjekt a objekt rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky (Fotr, 2010).

Cílem je vždy určitý stav, kterého chceme dosáhnout. Vyjadřuje se jako maximalizace, minimalizace nebo dosažení určitých hodnot. Při stanovení kvantitativního cíle bývá požadovaný stav vyjádřen číselně a kvalitativního bývá popsán slovně.

Kritéria hodnocení se stanovují ke zhodnocení jednotlivých variant z pohledu dosažení cílů – kritéria se tedy od stanovených cílů odvozují. Existují kvantitativní

a kvalitativní kritéria. Kvantitativní jsou snadno měřitelná a jednoznačně definovaná. Nelze je však použít vždy – například u problémů, které se týkají spokojenosti zaměstnanců, u kterých se používají spíše kvalitativní kritéria.

Subjekt rozhodování může být definován jako jednotlivec nebo skupina lidí, která rozhoduje (manažeri). Objektem je většinou oblast organizační jednotky, kde se problém formuloval, byl zde stanovený cíl řešení.

Variantami rozhodování se rozumí možné způsoby, kterými lze stanovených cílů dosáhnout. V některých případech mohou být varianty známy, ale ve většině případů je potřeba je vytvořit, což vyžaduje čas a tvůrčí přístup.

Důsledky představují předpokládané dopady jednotlivých variant na objekt rozhodování nebo jeho okolí (Fotr, 2010).

Stavy světa představují rizikové situace, ke kterým může dojít při realizaci dané varianty rozhodnutí. Tyto rizikové situace mohou nastat uvnitř podniku nebo jeho okolí. Jsou velice důležité při rozhodování za rizika a nejistoty (Dostál a kol. 2005).

3.5.1 Fáze rozhodovacího procesu

Fáze rozhodovacího procesu jsou jednotlivé kroky, které pomáhají strukturovat daný problém. Rozhodování manažera není pevně stanovený postup, ale dynamický proces, který je ovlivňován řadou faktorů, např. organizačním prostředím, dovednostmi, znalostmi i motivací (Donnelly, 1997).

Proces rozhodování je možné členit do čtyř základních okruhů:

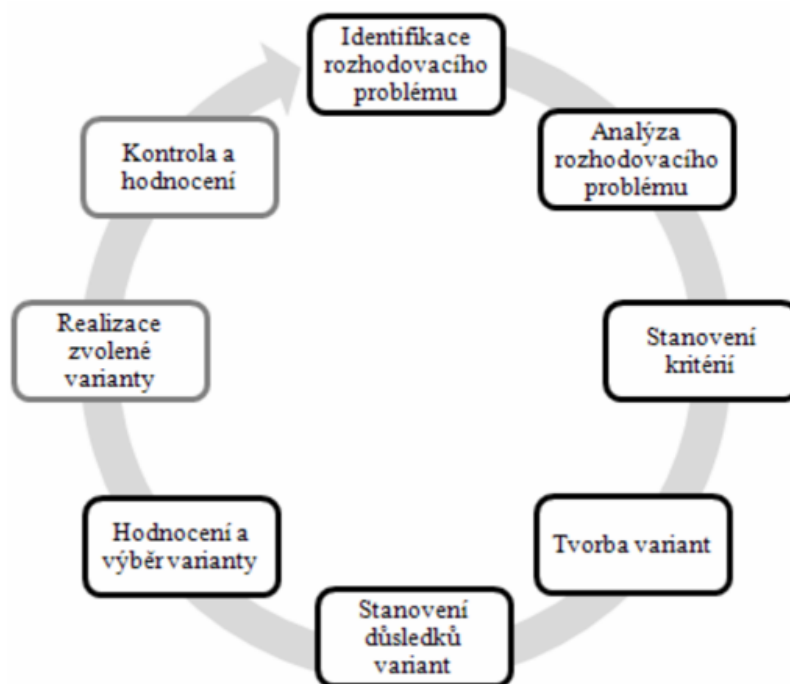
- 1) definování problému**
- 2) analýza problému**
- 3) stanovení alternativ a možných variant**
- 4) hodnocení variant a výběr varianty optimální**

Ne vždy je nezbytně nutné procházet všemi fázemi rozhodovacího procesu. U rutinních problémů je např. zbytečné určovat alternativy řešení, hodnotit je a následně vybírat tu nejlepší, neboť nejlepší varianta je už známá a celý problém se řeší podle ustálených pravidel (Bělohávek, 2006).

Dále ho lze členit podrobněji podle Fotra (2006) do osmi kroků:

- 1) identifikace rozhodovacího problému – na základě informací o podniku
- 2) analýza a formulace problému – bližší seznámení s problémovou situací
- 3) stanovení kritérií hodnocení variant – podle stanovených cílů
- 4) tvorba variant rozhodování – možnosti z kterých bude vybráno optimální řešení
- 5) stanovení důsledků jednotlivých variant – zjišťování dopadů
- 6) hodnocení důsledků a výběr nejlepší varianty – vyřazení nepřijatelných variant
- 7) realizace – praktické uskutečnění vybrané varianty
- 8) kontrola a vyhodnocení realizované varianty – porovnání skutečnosti s plánovanými výsledky po nějaké době

Obrázek 5 - Fáze rozhodovacího procesu



Zdroj: (Fotr, 2010)

3.5.2 Dělení rozhodovacích procesů

Dělit rozhodovací procesy lze na základě stavů světa a důsledků variant na rozhodování:

- Za jistoty
- Za nejistoty
- Za rizika

Rozhodování za jistoty

Nastává v případě, že jsou známy veškeré informace a je možné s jistotou určit, jaký jev nastane a jaké budou jeho důsledky (Koontz a kol., 1998).

Rozhodování za rizika

U rozhodování za rizika rozhodovatel předpoví pravděpodobnost existence dané situace. Čím větší se jeví riziko, tím menší je šance na úspěšnost (Hrůzová, 2010). Podle Šubrt a kol. (2011) do rozhodování za rizika lze zařadit tyto dvě metody:

- Očekávanou hodnotu výplaty
- Očekávanou možnou ztrátu

Rozhodování za nejistoty

O rozhodování za nejistoty lze hovořit v případě, kdy nejsou známy stavy světa a není známá ani důvěryhodnost souboru informací a údajů, které jsou k dispozici (Koontz a kol., 1998). Do rozhodování za nejistoty patří následující pravidla:

- **Maximaxové pravidlo** – Jedná se o optimistické pravidlo, kdy se vybere nejlepší možná varianta z nejvíce optimálních variant. To znamená, že z každého řádku hodnot kritérií je vybrána maximální hodnota a z těchto hodnot je vybrána ta největší (Mohelská a kol., 2012).
- **Maximinové pravidlo** – Je to pesimistické pravidlo, kde je z každého řádku hodnot kritérií vybrána nejhorší (minimální) hodnota a z těchto nejhorších hodnot je nalezena maximální hodnota. Jinak řečeno výběr neoptimálnější hodnoty z řádkových minim (Wisniewski, 1994).
- **Laplaceovo pravidlo** – Nejvhodnější varianta je ta, která má nejlepší průměr (Ziskal a kol., 2007).
- **Hurwitzovo pravidlo** – Jsou zde stanoveny koeficienty optimismu a pesimismu. Součet těchto koeficientů musí být roven jedné. Dalším krokem je vynásobení těchto

koeficientů nejlepšími a nejhoršími hodnotami jednotlivých variant. Poté se tyto součiny sečtou a stanoví se nejvhodnější varianta – tj. ta varianta, která má nejvyšší výsledek (Fotr a kol., 2010).

- **Savageovo pravidlo** – U tohoto pravidla je potřeba stanovení matice ztrát. Z této matice ztrát jsou vybrány maximální ztráty z každého řádku a dále je stanovena nejnížší možná ztráta z těchto vybraných hodnot, kterou považujeme za nejvíce příznivou variantu (Mohelská a kol., 2012).

Dále se rozhodování dělí na následující teorie:

- Normativní teorie
- Deskriptivní teorie

U normativní teorie jsou předem definovány určité normy, podle kterých se podnik řídí, aby dosáhl stanovených cílů. Do této teorie lze zařadit matematické metody a modely. Na druhé straně je deskriptivní teorie rozhodování, ve které probíhá důkladné zhodnocení celého procesu rozhodování. Tak lze získat veškeré informace o reálném probíhání procesu rozhodování. (Veber a kol., 2009)

3.6 Vícekriteriální rozhodování

Metody vícekriteriálního rozhodování představují rozhodovací problémy, ve kterých se manažer rozhoduje podle více stanovených kritérií. Téměř každá rozhodovací situace je charakterizována více kritérii. Účelem je nalezení nejlépe hodnocené varianty podle všech stanovených kritérií, uspořádání variant a také vyřazení nejhůře hodnocených variant, tedy neefektivních. Vícekriteriální rozhodování můžeme rozdělit na dvě skupiny:

- Vícekriteriální analýza variant
- Vícekriteriální optimalizace (Šubrt a kol., 2011)

U vícekriteriální analýzy variant má model rozhodovací situace předem stanovené konečné varianty a soubory kritérií, podle nichž budou určité varianty hodnoceny. Smyslem tohoto rozhodování je zvolení nejvhodnější varianty s ohledem na všechna daná kritéria. Nejvhodnější varianta je z hlediska všech daných kritérií ohodnocena nejlépe. V případě

vícekriteriální optimalizace jsou přípustné varianty dané souborem podmínek, které tyto varianty musí splnit (Křupka a kol., 2012).

Používá se především při řešení závažných rozhodnutí, u kterých je nutné věnovat velikou pozornost výběru metodiky, která pomůže tyto rozhodovací procesy vyřešit. Tato rozhodnutí jsou velmi důležitá, protože ve většině případů mohou ovlivňovat chod postavení celého podniku (Fiala a kol., 1996).

3.7 Vícekriteriální analýza variant

Využití vícekriteriální analýzy variant v praxi je velmi rozšířené. Cílem je transformace hodnot kritérií na užitek. Výhodou těchto metod je jejich obecný charakter, jednoduchost a nízké nároky na toho, kdo rozhoduje (Fotr a kol. 2010).

Podle Fotra a kol. (2010) se vícekriteriální hodnocení dělí na následující metody:

- metody stanovení vah kritérií
- metody vícekriteriálního hodnocení variant

3.7.1 Metody stanovení vah kritérií

Stanovení vah kritérií je první výchozí krok vícekriteriální analýzy variant (Brožová a kol., 2014). Váhy určují významnost jednotlivých kritérií. Čím je váha určitého kritéria větší, tím je kritérium významnější (Fotr a kol., 2015).

Výsledné konečné řešení je výrazně ovlivněno metodou stanovení vah. Je třeba číselně odlišit jednotlivá kritéria podle jejich důležitosti. Stanovení váhy je subjektivní a může se přiřadit na základě mnoha metod. Tyto metody se rozdělují podle toho, zda poskytují ordinální nebo kardinální informace.

Ordinální informace je založena na pořadí jednotlivých variant, z kterého vyplývá, která varianta se jeví jako lepší – např. metoda pořadí nebo Fullerova metoda. Kardinální informace představuje, o kolik je jedna varianta významnější než druhá – např. bodovací metoda nebo Saatyho metoda (Klicnarová, 2010).

Metoda bodovací

Základem bodovací metody je přidělení určitého počtu bodů ze zvolené stupnice každému z kritérií. Tato stupnice je rozdělena na nižší a vyšší rozlišovací úroveň, což je dáno počtem bodů. Body se určují podle preference kritéria tak, že nejvyšší počet bodů má nejdůležitější kritérium (Fotr a kol., 2015).

Metoda pořadí

Jednotlivá kritéria se uspořádají od těch nejdůležitějších po ta nejméně důležitá a přiřadí se jim odpovídající hodnota. Poté se body sečtou stejně tak, jako je tomu u bodovací metody a každý z bodů se vydělí tímto součtem. Opět suma všech vah kritérií musí být rovna jedné. Pokud se přiřadí i -tému kritériu hodnotu b_i , pak váha v_i i -tého kritéria je získána pomocí vztahu:

$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^n b_i}, i = 1, \dots, n \quad 3.1$$

Kde:

- v_i ... váha kritéria
- b_i ... bodové ohodnocení i -tého kritéria
- n ... počet kritérií

(Šubrt a kol., 2011)

Saatyho metoda

U této metody určujeme jak preferenci dvojic kritérií (tedy volbu více upřednostňovaného kritéria), tak velikost dané preference. Pro vyjádření její velikosti zvolil Saaty bodovou stupnici, která je popsána v následující tabulce (Fotr a kol., 2010).

Tabulka 1 - Doporučená stupnice Saatyho metody

Počet bodů	Významnost
1	Kritéria jsou stejně významná.
3	První kritérium je slabě významnější než druhé.
5	První kritérium je silně významnější než druhé.
7	První kritérium je velmi silně významnější než druhé.
9	První kritérium je absolutně významnější než druhé.

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavními hodnotami pro hodnocení vah jsou lichá čísla od 1 do 9. Při vyplňování matice je možné používat také sudá čísla 2,4,6,8, ta jsou ponechána pro případ hodnocení mezistupňů (Ramík, Tošenovský, 2013).

Podle doporučeného postupu by se nejprve měla uspořádat jednotlivá kritéria v matici dle významu od nejvíce preferovaných po nejméně důležité, poté se stanoví, kolikrát je nejdůležitější kritérium významnější než nejméně důležité kritérium, a nakonec je potřeba uplatnit modifikovanou stupnici, kde bodové vyjádření preference nemusí být celočíselné (např. hodnotitel může tvrdit, že první kritérium je 1,5krát významnější než kritérium druhé) (Fotr, 2010). Dále jsou vypočteny váhy v Saatyho matici. Rozlišujeme dva způsoby stanovení vah, což je exaktní a aproximativní způsob.

Exaktní způsob je spojen s náročnými propočty a ve většině případů vyžaduje softwarovou podporu. Patří sem například metoda nejmenších čtverců. **Aproximativní způsob** je naopak v praxi velmi využívaný a jednodušší. Jeden ze způsobů pro výpočet vah, spočívá v součtu prvků v každém řádku matice a následným vydělením sumou všech prvků této matice. Výsledné podíly pro každý řádek představuje odhad váhy odpovídajícího kritéria. Nejčastěji je však pro stanovení vah využíván geometrický průměr. To znamená vynásobení všech prvků v řádku Saatyho matice a určení n -té odmocniny daného součinu. Pro daný výsledek je pak třeba provést normalizaci – tj. vydělení každého výsledku součinu v řádku součtem všech těchto geometrických průměrů, a tím jsou získány váhy (Fotr a kol. 2010).

3.7.2 Metody výběru kompromisní varianty

Tato část práce je věnována metodám při výběru kompromisní varianty rozhodovacího problému, které slouží jako nástroj při rozhodování manažera. Jsou zde uvedené postupy několika metod a vybrané z nich jsou použity a aplikovány v praktické části práce.

Metoda váženého součtu

Metoda váženého součtu je založena na výpočtu hodnot z funkce užitku neboli jeho maximalizace. Tato metoda je vhodná zejména pro ruční zpracování výpočtů a pro zpracování kvantitativních kritérií (Fiala, 2013). Tuto metodu můžeme charakterizovat jako metodu, která vyžaduje kardinální informace, kritériální matici a vektor vah kritérií. Metoda stanovuje celkové hodnocení každé varianty, a z toho důvodu ji lze použít nejen pro hledání

nejvhodnější varianty, ale také pro seřazení variant od té nejlepší po nejhorší (Brožová a kol.,2003).

Prvním krokem je určení ideální a bazální varianty. V dalším kroku je nutno vytvořit kritériální matici, jejíž prvky jsou získány dle vztahu:

$$r_{ij} = \frac{(y_{ij} - d_j)}{(h_j - d_j)} \quad 3.2$$

Kde:

- y_{ij} je původní kritériální matice,
- d_j je bazální varianta pro hodnotu kritéria j ,
- h_j je ideální varianta pro hodnotu kritéria j ,
- r_{ij} je normalizovaná kritériální matice.

Nyní je matice hodnot maticí funkce užitku. Normalizovaným bazálním hodnotám náleží hodnota nula a normalizované ideální hodnoty jsou rovny jedné.

Poté je vypočten vážený součet hodnot dílčích funkcí užitku dle vztahu:

$$u(a_i) = \sum_{j=1}^m v_j r_{ij} \quad 3.3$$

Kde:

- u_j jsou dílčí funkce užitku jednotlivých kritérií,
- v_j jsou váhy kritérií.

V posledním kroku jsou seřazeny varianty sestupně, přičemž varianty s nejvyššími hodnotami představují řešení úlohy (Brožová a kol.,2003).

Metoda bazické varianty

Je to metoda založená na porovnávání důsledků jednotlivých variant s hodnotami tzv. bazické varianty. (Fotr a kol., 2010). Bazická varianta může být chápána dvěma způsoby. Může se jednat o variantu, která má nejlepší hodnoty kritérií ze souboru variant. Z druhého pohledu se může jednat o variantu, která nabývá požadovaných a předem určených hodnot.

Někdy ji lze označit jako standard, ideál nebo etalon (Brožová a kol., 2003). Dílčí hodnocení variant se stanoví na základě dvou vztahů. Musí se určit jedná-li se o kritéria výnosového nebo nákladového typu.

Pro výnosový typ kritéria se využívá vztah:

$$h_i^j = \frac{x_i^j}{x_i^b} \quad 3.4$$

Pro nákladový typ kritéria se využívá vztah:

$$h_i^j = \frac{x_i^b}{x_i^j} \quad 3.5$$

Kde:

- x_i^j je hodnota j -té varianty vzhledem k i -tému kritériu,
- x_i^b je hodnota bazické varianty vzhledem k i -tému kritériu.

Poté je spočten užitek jednotlivých variant a vybrána nejlépe hodnocená varianta.

Z principu metody bazické varianty plyne, že nejlépe aplikovatelná je na soubory hodnocení s převažujícími kvantitativními kritérii (Brožová a kol.,2003).

Metoda TOPSIS

Metoda TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) je jednou z metod, které jsou postaveny na principu minimalizace vzdálenosti od ideální varianty. Jako optimální variantu tato metoda považuje tu, která je nejbližší k ideální variantě a zároveň nejdále od varianty bazální. Metoda TOPSIS neurčuje pouze variantu optimální, ale poskytuje i úplné uspořádání množiny veškerých variant.

Skládá se z několika kroků:

1. Vytvoření normalizované kritériální matice R na základě následujícího vzorce:

$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^p (y_{ij})^2}} \quad 3.6$$

2. Pomocí matice R je vypočtena vážená kritériální matice W, kterou je získána násobením každého j -tého sloupce matice R váhou kritéria
3. Ve vážené kritériální matici W je určena ideální a bazální varianta
4. Výpočet vzdáleností od ideální varianty (d_i^+) a bazální varianty (d_i^-) dle následujících vzorců:

$$d_i^+ = \left[\sum_{j=1}^k (W_{ij} - H_j)^2 \right]^{1/2} \quad 3.7$$

$$d_i^- = \left[\sum_{j=1}^k (W_{ij} - D_j)^2 \right]^{1/2} \quad 3.8$$

5. Výpočet relativních vzdáleností jednotlivých variant od bazální varianty dle vzorce:

$$c_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-} \quad 3.9$$

Nejlépe hodnocená varianta je ta, která má nejvyšší hodnotu c_i . Tato hodnota se pohybuje v rozmezí od nuly do jedné, kde nulová hodnota vždy odpovídá bazální variantě a jednička odpovídá variantě ideální (Fiala, 2013).

Metoda AHP

Autor analytického hierarchického procesu (AHP) je americký profesor Thomas L. Saaty, který za pomoci svých spolupracovníků rozvinul tuto metodu do praktického nástroje jako podporu při rozhodování. Dokázal, že metoda AHP je použitelná v mnoha socioekonomických rozhodovacích problémech a také například při plánování, hodnocení

výkonnosti, personalistice a mnoha dalších oborech (Ramík, 2013). Kvantitativní hierarchické metody pro rozhodování můžeme považovat za důležitou část manažerských znalostí. Dnes se řada manažerů snaží vyhnout složitému rozhodování v rámci svého pocitu nebo intuice, proto dochází ke stále většímu prosazování analytických a kvantitativních nástrojů. Metoda analytického hierarchického procesu je užitečný nástroj při rozhodování (Brunelli, 2014).

Metodu AHP je možné chápat jako rozklad složité situace na jednodušší komponenty vytvořením hierarchického systému určitého problému. Na každé úrovni hierarchické struktury je provedena Saatyho metoda. K jednotlivým komponentům jsou přiřazeny kvantitativní charakteristiky, které vyjadřují úroveň jejich důležitosti (Brožová a kol., 2003).

Nejprve je vytvořena 1. úroveň hierarchie, která je označena jako cíl analýzy hodnocení. Poté je zapotřebí si stanovit 2. úroveň, kde budou hlavní kritéria a 3. úroveň, která se označuje jako množina variant řešení daného problému. Jedná-li se o náročnější rozhodovací problém, může se hierarchie rozdělit do čtyř úrovní. Mezi úrovní kritérií a úrovní variant se pak nachází subkritéria (Ramík, 1999). Podle Šubrta (2011) jsou jednotlivé úrovně v hierarchii rozhodovacího problému uspořádané od toho nejvíce obecného až ke konkrétnímu. Čím konkrétnější tedy prvky jsou, tím jsou v hierarchii na nižší pozici. Naopak obecnější prvky jsou umístěny na vyšší úrovni.

Všechny prvky v hierarchii jsou navzájem propojeny. Čím složitější rozhodovací problém je, tím je struktura hierarchie více rozvětvená. U analýzy jednoduchého problému má hierarchická struktura tři úrovně (Jablonský, 2007).

Dalším krokem je stanovení vah, nejčastěji Saatyho metodou. Ta je často v literatuře označena jako kvantitativní párové srovnávání. Principem použití této metody je srovnávání párů kritérií a jejich ohodnocení do tzv. Saatyho matice (Kašík a Franek, 2015).

Aplikace Saatyho metody je při hodnocení variant v metodě AHP obdobná, jako aplikace u stanovení vah kritérií touto metodou. Předmětem porovnávání však nejsou kritéria, ale varianty (Ramík, Tošenovský, 2013). Tato metoda je podrobněji vysvětlena v kapitole **3.7.1**.

Konečné hodnocení variant je stanoveno podle následujícího vztahu:

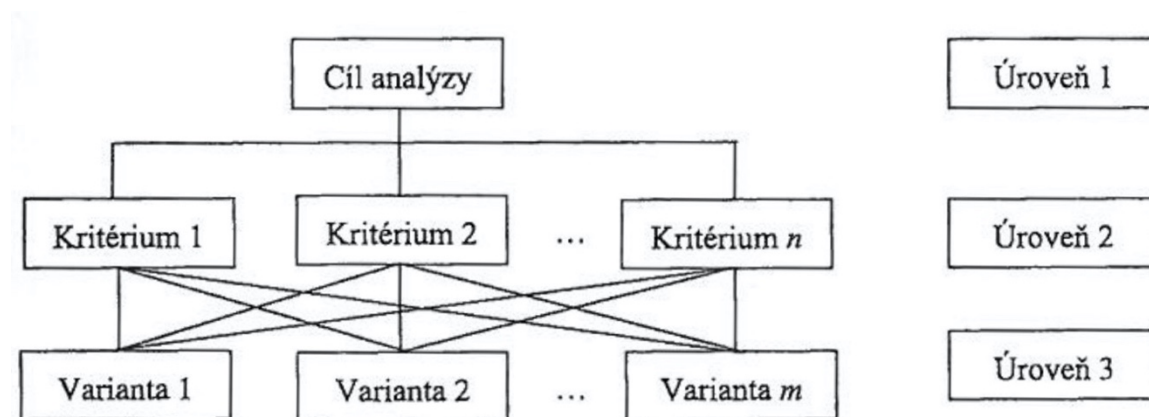
$$H^j = \sum_{i=1}^n v_i \cdot u_i^j, j = 1, 2, \dots, m \quad 3.10$$

Kde:

- H_j ... je celkové ohodnocení j -té varianty
- v_i ... váha i -tého kritéria
- u_i^j ... dílčí ohodnocení j -té varianty vzhledem k i -tému kritériu
- n ... počet kritérií hodnocení
- m ... počet variant

Varianta s nejvyšším ohodnocením je považována za kompromisní variantu (Ramík, Tošenovský, 2013). Metoda AHP je podrobně zpracována v praktické části práce.

Obrázek 6 - Hierarchická struktura typické úlohy vícekritériální analýzy variant



Zdroj: Šubrt, 2011

Analytický hierarchický proces má svá pozitiva i negativa. Pozitivem může být jeho snadné využití rozhodovatelem. Rozhodovatel může vyjádřit své preference pomocí verbální stupnice. Další výhodou je také to, že tento proces může být uplatněn při řešení řady dalších rozhodovacích problémů. Je zapotřebí brát v úvahu také nevýhodu, kterou je jeho náročnost na velké množství informací (Jablonský, 2007).

4 Vlastní práce

Veškeré informace a data o firmě jsou získány na základě osobního rozhovoru s manažerem pobočky v Praze nebo z webových stránek firmy.

4.1 Charakteristika firmy

Air Bank a. s. je bankovní instituce, která umožňuje finanční služby retailové klientele prostředním internetového bankovníctví, mobilní aplikace a své vlastní pobočkové síť. Je to moderní a inovativní česká banka, která svoji činnost oficiálně zahájila v listopadu v roce 2011. Mezi základní hodnoty Air Bank patří jednoduchost, přátelskost a transparentnost. Patří do skupiny PPF Group podnikatele Petra Kellnera. Generálním ředitelem je Michal Strcula.

Banka nabízí klientům běžné a spořicí účty, spotřebitelské úvěry s bonusem za bezproblémové splácení, kontokorenty, hypotéky nebo také osobní či cestovní pojištění. Nově od roku 2020 vznikl produkt doplňkové penzijní spoření. Umožňuje také převádět půjčky či hypotéky, kdy při převedení více úvěrů je možná jejich konsolidace.

V roce 2019 Air Bank získala ocenění Nejlepší banka roku, Banka zákazníků i Vstřícná banka. V roce 2020 využívalo Air bank přes 850 tisíc klientů, bylo také nově umožněno investování do podílových fondů. Nově se společnost Benxy s.r.o., poskytovatel služeb Zonky, stala dceřinou společností Air Bank. Cílem této užší spolupráce je umožňovat klientům Air Bank jednodušší přístup ke službám Zonky a naopak.

Air Bank ve třetím čtvrtletí roku 2020 vykázala čistý zisk 1,2 miliardy korun. Meziročně byl tedy zisk vyšší o 8 %. Výnosy banky v souvislosti s ekonomickými dopady boje proti epidemii koronaviru v ČR zůstaly sice meziročně na stejné výši, ale dařilo se stejně tak jako v předchozím čtvrtletí dál snižovat provozní náklady. Zároveň také rostl objem poskytnutých úvěrů a navýšil se počet klientů o 80 tisíc.

Obrázek 7 - Logo firmy



Zdroj: Airbank.cz, 2021

4.1.1 Rozhodovací problém

Z důvodu neobsazené pracovní pozice má manažer za úkol vybrat vhodného uchazeče o zaměstnání v Air Bank a. s. na pozici bankovního asistenta na pobočce v Praze, který bude splňovat předem definovaná kritéria. Cílem je tedy vyřešit rozhodovací problém tak, aby byl nalezen co nejvhodnější uchazeč na danou pracovní pozici a aby splňoval všechny manažerem stanovené požadavky.

Uskutečnily se pohovory, na kterých manažer spolu s pracovníkem z personálního oddělení zjišťovali požadavky jednotlivých uchazečů a také veškeré informace o nich, které jim budou potřebné při rozhodování. Pohovorů se zúčastnilo 7 uchazečů. Někteří uchazeči byli z výběrového řízení vyloučeni z důvodu nesplnění očekávaných požadavků jako je například časová flexibilita (tj. splnění směny alespoň jeden víkend v měsíci).

Nakonec byli vybráni tito 4 uchazeči:

- **Uchazeč 1**
- **Uchazeč 2**
- **Uchazeč 3**
- **Uchazeč 4**

Ve výpočtech budou označováni jako U1, U2, U3 a U4 z důvodu ochrany soukromých dat.

Dále si manažer stanovil kritéria, podle kterých se bude rozhodovat:

Očekávaná výše platu

Plat je v níže uvedené tabulce u všech úvazků přepočten na plný úvazek v tisících korunách za měsíc.

Typ úvazku

V případě polovičního úvazku by manažer musel zaměstnat dva uchazeče, popř. by se konalo nové výběrové řízení.

Zkušenosti

Velké zkušenosti značí zkušenost s prodejem produktů v oblasti bankovníctví. Za malé jsou označovány zkušenosti s prodejem produktů v jiné oblasti než v bankovníctví.

Komunikační schopnosti

Standardní komunikační schopnosti značí plynulý způsob vyjadřování. Zvýšené komunikační schopnosti spočívají v přijímání a zpracovávání námitek. Za snížené komunikační schopnosti považujeme problém s mluveným projevem českého jazyka.

Kritérium očekávané výše platu má minimalizační charakter, zatímco ostatní kritéria (tj. typ úvazku, zkušenosti a komunikační schopnosti) mají charakter maximalizační. V níže uvedené tabulce jsou zobrazeny hodnoty jednotlivých kritérií, určené hypotetické ideální varianty, které vyjadřují nejlepší hodnoty z těchto nabízených, a také varianty bazální, které naopak vyjadřují hodnoty nejhorší.

Tabulka 2 - Hodnoty kritérií jednotlivých variant

Varianty	Kritéria			
	Očekávaná výše platu (tis. Kč)	Typ úvazku	Zkušenosti	Komunikační schopnosti
U1	30	Plný	Velké	Standardní
U2	27	Plný	Malé	Zvýšené
U3	30	Poloviční	Žádné	Snížené
U4	40	Poloviční	Malé	Standardní
Kritérium	MIN	MAX	MAX	MAX
Ideální varianta	27	Plný	Velké	Zvýšené
Bazální varianta	40	Poloviční	Žádné	Snížené

Zdroj: Vlastní zpracování

Na začátek je potřeba převést kvalitativní charakteristiky na kvantitativní hodnoty. To znamená převedení kritérií – typ úvazku, zkušenosti a komunikační schopnosti na body. Bodová škála byla stanovena 1–10, kdy 1 představuje nejhorší ohodnocení a 10 hodnotu nejlepší.

Tabulka 3 - Převedení kvalitativních charakteristik na kvantitativní hodnoty

Varianty	Kritéria			
	Očekávaná výše platu (tis. Kč)	Typ úvazku	Zkušenosti	Komunikační schopnosti
U1	30	10	10	5
U2	27	10	5	10
U3	30	5	3	3
U4	40	5	5	5
Kritérium	MIN	MAX	MAX	MAX

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejlepší možná varianta, která může nastat u kritéria typ úvazku je zájem o plný úvazek. Proto byl obodován číslem 10. Méně vhodný je pak úvazek poloviční, kterému bylo přiřazeno 5 bodů. U kritéria zkušenosti jsou obodovány číslem 5 malé zkušenosti, číslem 10 velké zkušenosti a nejméně vhodná hodnota je přiřazena k uchazeči, který nemá žádné zkušenosti – tj. 3 body. V posledním kritériu komunikační schopnosti je považován za nejlepší možnost uchazeč, který má zvýšené komunikační schopnosti, byla mu přiřazena hodnota 10 bodů. Jako další jsou umístěny standardní schopnosti s číslem 5 a nejméně vhodné jsou komunikační schopnosti snížené s ohodnocením 3 body. Převedení těchto charakteristik je nezbytné pro další výpočty.

4.2 Stanovení vah jednotlivých kritérií

Pro výběr kompromisní varianty musí být nejprve stanoveny váhy jednotlivých kritérií. Pro výpočet těchto vah byla zvolena bodovací metoda.

4.2.1 Bodovací metoda

Každému z kritérií je přiděleno bodové ohodnocení na základě jeho významnosti. Manažer určil jako nejvýznamnější kritérium komunikační schopnosti. Je to z toho důvodu, že práce bankovního asistenta na pobočce spočívá hlavně v dobré komunikaci s klienty, se kterými se každý den setkává. Poté zvolil očekávanou výši platu, typ úvazku a jako nejméně významné zvolil zkušenosti. To znamená, že nevádí, když se uchazeč ještě nikdy nesetkal s prodejem produktů, protože každý zaměstnanec absolvuje několikátýdenní přínosné školení. Je stanovena bodovací škála od 1-10, kdy 1 znamená nejméně významné kritérium a 10 kritérium nejvýznamnější.

Tabulka 4 - Stanovení vah kritérií bodovací metodou

Kritérium	Body	Váhy
Očekávaná výše platu	7	0,28
Typ úvazku	5	0,20
Zkušenosti	3	0,12
Komunikační schopnosti	10	0,40
Celkem	25	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Vektor vah: (0,28; 0,20; 0,12; 0,40)

Na základě výsledků v tabulce lze říci, že komunikační schopnosti jsou nejvíce preferované, jelikož toto kritérium má nejvyšší váhu. Následuje očekávaná výše platu, typ úvazku a zkušenosti. Součet vah se vždy rovná jedné.

4.3 Výběr kompromisní varianty

V této kapitole jsou aplikovány dvě metody výběru kompromisní varianty – tj. analytický hierarchický proces a metoda bazické varianty.

4.3.1 AHP

Prvním krokem analytického hierarchického procesu je stanovení cíle, který má váhu 1,00. U daného rozhodovacího problému se jedná o výběr uchazeče do zaměstnání. Dalším krokem je stanovení vah kritérií, který je popsán v kapitole 3.7.1. – **Metody stanovení vah kritérií**. Pro stanovení vah byla použita bodovací metoda v kapitole 4.2.1. – **Bodovací metoda**. Tím jsou kvantifikovány vztahy mezi kritérii (druhá úroveň hierarchie).

Dále je potřeba zhodnotit jednotlivé varianty (poslední úroveň hierarchie) podle každého kritéria zvlášť dle Saatyho metody. To je provedeno v níže uvedených tabulkách pomocí geometrického průměru a normalizace. Normalizaci provádíme tak, že vydělíme hodnotu geometrického průměru součtem všech průměrů pro každou variantu. Následně je každá hodnota normalizace vynásobená váhou daného kritéria.

Tabulka 5 - Saatyho matice pro kritérium očekávaná výše platu

PLAT	U1	U2	U3	U4	geometrický průměr	normalizace	*váha
U1	1	0,33	1	7	1,24	0,22	0,06
U2	3	1	3	9	3,00	0,53	0,15
U3	1	0,33	1	7	1,24	0,22	0,06
U4	0,14	0,11	0,14	1	0,22	0,04	0,01
Celkem					5,69	1	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 - Saatyho matice pro kritérium typ úvazku

TYP ÚVAZKU	U1	U2	U3	U4	geometrický průměr	normalizace	*váha
U1	1	1	7	7	2,65	0,44	0,09
U2	1	1	7	7	2,65	0,44	0,09
U3	0,14	0,14	1	1	0,38	0,06	0,01
U4	0,14	0,14	1	1	0,38	0,06	0,01
Celkem					6,05	1	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7 - Saatyho matice pro kritérium zkušenosti

ZKUŠENOSTI	U1	U2	U3	U4	geometrický průměr	normalizace	*váha
U1	1	7	9	7	4,58	0,69	0,08
U2	0,143	1	5	1	0,92	0,14	0,02
U3	0,111	0,20	1	0,20	0,26	0,04	0,005
U4	0,143	1	5	1	0,92	0,14	0,02
Celkem					6,68	1	

Zdroj: Vlastní zpracování

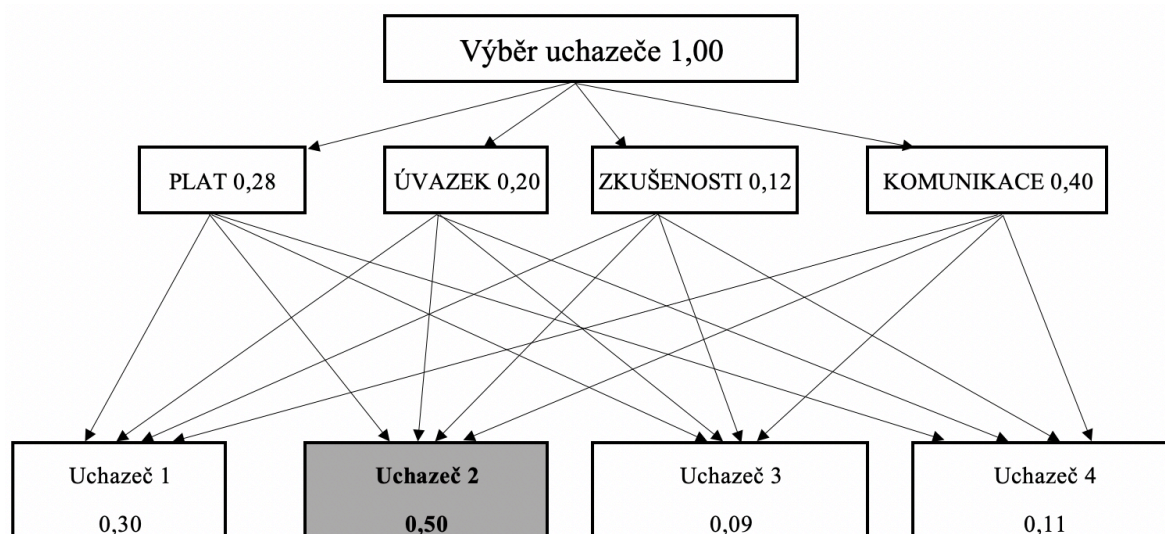
Tabulka 8 - Saatyho matice pro kritérium komunikační schopnosti

KOM.SCHOP.	U1	U2	U3	U4	geometrický průměr	normalizace	*váha
U1	1	0,20	7	1	1,09	0,17	0,07
U2	5	1	9	5	3,87	0,62	0,25
U3	0,143	0,11	1	0,14	0,22	0,03	0,01
U4	1	0,20	7	1	1,09	0,17	0,07
Celkem					6,27	1	

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro konečné seřazení variant jsou sečtena dílčí hodnocení variant podle jednotlivých kritérií. Vzniknou nám váhy jednotlivých posuzovaných variant na následujícím uvedeném obrázku 9. Za kompromisní variantu označíme tu variantu, jejíž váha je nejvyšší.

Obrázek 8 - Hierarchická struktura rozhodovacího problému



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků je zřejmé, že je vhodné doporučit na pozici bankovního asistenta **uchazeče č. 2**, který má nejvyšší váhu. Uchazeč 2 chce být zaměstnán na plný úvazek, očekává nejnižší výši platu ze všech variant a má zvýšené komunikační schopnosti, což je pro manažera velmi důležité.

Na druhém místě se umístil uchazeč 1, který chce také nastoupit na plný úvazek. Poté se umístil uchazeč 4 a uchazeč 3, oba na úvazek poloviční.

4.3.2 Metoda bazické varianty

Jak bylo zmíněno v teoretické části, tato metoda je nejvíce vhodná na úlohy s převažujícími kvantitativními kritérii. Právě proto bylo nezbytné převést kvalitativní charakteristiky na kvantitativní znaky v **tabulce č. 3**.

Nejprve je nutné určit hodnoty, které jsou v bázi. Jedná se o nejlepší (ideální) hodnotu pro každé kritérium. Každému kritériu je také přidělena váha podle **tabulky č. 4 – Stanovení vah kritérií bodovací metodou**.

Jednotlivé hodnoty byly také vypočítány podle vzorců **3.4** a **3.5**. na základě toho, jedná-li se o nákladový či výnosový typ kritéria. Posledním krokem už je pouze výpočet užítka každé varianty, tj. skalární součin jednotlivých hodnot a stanovených vah. Všechny výpočty jsou zaznamenány v níže uvedené přehledné tabulce č. 9.

Tabulka 9 - Výpočet metody bazické varianty

Varianty	Plat	Úvazek	Zkušenosti	Komunikace	Užitek
U1	0,33	1,00	1	0,5	0,61
U2	0,37	1	0,5	1	0,76
U3	0,33	0,5	0,3	0,3	0,35
U4	0,25	0,5	0,5	0,5	0,43
Kritérium	MIN	MAX	MAX	MAX	x
H	10	10	10	10	x
v	0,28	0,2	0,12	0,4	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle tabulky č. 9 je zřejmé, že uchazeče č. 2 můžeme považovat za nejvhodnější možné řešení – kompromisní variantu. Má nejvyšší hodnotu užitku a zároveň má tento uchazeč jako jediný zvýšené komunikační schopnosti, což je pro manažera nejvíce preferované kritérium. Dále se umístil uchazeč č. 1, na třetím místě uchazeč č. 4 a jako poslední uchazeč č. 3.

5 Zhodnocení a doporučení

V kapitole 4.3. – **Výběr kompromisní varianty** byla použita metoda AHP a metoda bazické varianty pro nalezení kompromisní varianty u daného rozhodovacího problému, který musí manažer pobočky ve firmě Air bank a.s. vyřešit. Jelikož výsledné pořadí u obou metod vyšlo stejně, je toto pořadí znázorněno pro přehlednost v jedné níže uvedené tabulce.

Tabulka 10 - Výsledné pořadí metody AHP a metody bazické varianty

Varianta	Výsledné pořadí
Uchazeč 1	2.
Uchazeč 2	1.
Uchazeč 3	4.
Uchazeč 4	3.

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejlépe ohodnocený je uchazeč č. 2, který bude doporučen. Má jako jediný ze všech uchazečů zvýšené komunikační schopnosti, tedy velice dobře umí reagovat na námítky, zpracovávat je a má plynulý způsob vyjadřování. Toto kritérium je pro manažera pobočky nejdůležitější. Dalším velmi důležitým kritériem je také očekávaná výše platu, kterou má uchazeč č. 2 nejnižší. Uchazeč č. 2 chce nastoupit na plný úvazek. Ten je manažerem preferován před úvazkem polovičním. Zkušenosti u tohoto uchazeče jsou malé, na to však manažer neklade takový důraz jako na ostatní kritéria.

Druhý v pořadí se umístil uchazeč č. 1, který má sice velké zkušenosti, což může být výhodou, ale zároveň pouze standardní komunikační schopnosti. Dále se umístili uchazeči, kteří chtějí nastoupit na poloviční úvazek. Třetí místo obsadil uchazeč č. 4 a na posledním místě skončil uchazeč č. 3, který má snížené komunikační schopnosti.

6 Závěr

Rozhodování je důležitou součástí každého z nás. Jedná se o jednoduchý rozhodovací proces, se kterým se každý z nás denně setkává. V mnoha situacích je možné se řídit intuicí a instinktem. Rozhodování v oblasti managementu je však značně složitější a je velmi důležitou činností při plnění manažerských funkcí. Výsledné rozhodnutí manažera může ovlivnit fungování celé firmy. Pro snadnější manažerské rozhodování byla vyvinuta řada rozhodovacích metod, které mohou vést ke zvýšení efektivnosti firmy.

Hlavním cílem práce je na základě literární rešerše aplikovat vybrané rozhodovací metody na konkrétní rozhodovací problém z praxe, a nalézt tak kompromisní řešení úlohy. Teoretická část je založena na studiu odborné tištěné literatury a elektronických zdrojů. Je zde uvedena charakteristika manažerského rozhodování podle různých autorů a jsou zde popsány vybrané rozhodovací metody, které mohou vést k docílení správného rozhodnutí.

V praktické části práce byla představena charakteristika firmy Air bank a.s. a také uveden rozhodovací problém. Pro vyřešení úlohy byly zvoleny dvě metody vícekriteriálního rozhodování – metoda AHP a metoda bazické varianty. Metoda AHP je časově náročnější na výpočet, proto byla jako druhá zvolena metoda bazické varianty, která je méně časově náročná. Jak už z názvu plyne, vícekriteriální rozhodování je založeno na více předem stanovených kritériích. Manažer se řídil na základě čtyř kritérií, a to podle očekávané výše platu, typu úvazku, zkušeností a komunikačních schopností. Následně byly stanoveny váhy těchto kritérií bodovací metodou na základě preferencí manažera. Dále byly pro výběr kompromisní varianty zvoleny dvě výše uvedené metody. Po porovnání konečných výsledků bylo zjištěno, že obě metody se shodují na stejném výsledném pořadí. Na pozici bankovního asistenta na pobočku v Praze bude tedy doporučen uchazeč č. 2, který podle stanovených požadavků vyšel jako nejvhodnější varianta u obou metod. Tyto metody může manažer použít také při dalších výběrech.

Manažerské metody nebyly vyvinuty proto, aby nahradily rozhodnutí manažera. Konečné rozhodnutí záleží zcela na něm. Slouží pouze jako nástroj v procesu rozhodování manažera.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

1. BĚLOHLÁVEK, František a kol. Management. 1. vyd. Brno Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
2. BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
3. BROŽOVÁ, Helena., Milan HOUŠKA a Tomáš ŠUBRT. Modely pro vícekriteriální rozhodování. Praha: Credit, 2003. ISBN 978-80-213-1019-3.
4. BRUNELLI, Matteo. Introduction to the analytic hierarchy process. New York: Springer, 2014, ISBN 978-33-191-2501-5.
5. DIDEROT, Všeobecná encyklopedie v osmi svazcích. Praha, 1999. ISBN 80-902555-2-3.
6. DONNELLY, James, GIBSON, James, IVANCEVICH, John. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
7. DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1338-1
8. FIALA, Petr a Miroslav MAŇAS. Vícekriteriální rozhodování. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-748-7.
9. FIALA, Petr. Modely a metody rozhodování. 3. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, Nakladatelství Oeconomica, 2013. ISBN 978-80-245-1981-4
10. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5275-4.
11. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
12. HRŮZOVÁ, Helena. Manažerské rozhodování. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. ISBN 978-80-86730-63-9.
13. JABLONSKÝ, Josef. Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-808-6946-443.
14. KAŠÍK, Josef a Jiří FRANEK. Základy podnikové diagnostiky. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3888-5.

15. KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. 1998. Management. Praha: East Publishing, s.r.o., 1998. ISBN: 80-7219-014-8.
16. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. Management. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-0396-x.
17. MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-807-3802-301.
18. MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. 2012. Manažerské metody. Praha: Profesional Publishing, 2012. ISBN: 978-80-7431-092-8.
19. POOYA, Tabesh a Vera DUSYA M. Management Decision: Top managers' improvisational decision-making in crisis: a paradox perspective. Management Decision. 2020, (58), 2235-2256. ISSN 0025-1747.
20. RAMÍK, Jaroslav a Filip TOŠENOVSKÝ. Rozhodovací analýza pro manažery: moderní metody rozhodování. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2013. ISBN 978-80-7248-843-8.
21. RAMÍK, Jaroslav. Vícekriteriální rozhodování – analytický hierarchický proces (AHP). Karviná: Slezská univerzita, 1999. ISBN 80-7248-047-2.
22. ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. Management. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1
23. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORŤ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
24. ŠUBRT, Tomáš a kol. Ekonomicko-matematické metody. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-345-2
25. TURECKIOVÁ, Michaela (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247040-50.
26. VEBER, Jaromír a kol. Management: Základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-1029-5
27. VEBER, Jaromír, Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
28. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

29. WISNIEWSKI, Mik. 1994. Metody manažerského rozhodování. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN: 80-7169-089-9.
30. ZÁRUBA, Petr. Základy podnikového managementu. Praha: Aleko, 2006. ISBN 80-85341-06-9.
31. ZÍSKAL, Jan a Jaroslav HAVLÍČEK. Ekonomicko matematické metody II. Studijní texty pro distanční studium. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2007. ISBN: 978-80-213-0664-6

Internetové zdroje:

1. Airbank.cz [online]. 2021 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/>
2. KLICNAROVÁ, Jana. Vícekriteriální hodnocení variant-metody [online]. 2010 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa/VHV_II.pdf
3. KŘUPKA, J., M. KAŠPAROVÁ, a R. MÁCHOVÁ. Rozhodovací procesy. Studijní pomůcka vzniklá za podpory projektu FRVŠ č. 1919/2011. Univerzita Pardubice, Ústav systémového inženýrství a informatiky, Fakulta ekonomicko – správní. 2012. ISBN 978-80-7395-478-9 (online).
4. ManagementMania.com [online]. Copyright © 2011 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
5. ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. Základy managementu [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, [2008] [cit. 2020-11-21]. ISBN 978-80-248-1520-6.