

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Manažerské rozhodování**

**Violetta Kiner**

© 2020 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Violetta Kiner

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Manažerské rozhodování**

Název anglicky

**Managerial decision making**

---

### Cíle práce

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

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

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

### Metodika

V práci budou využity metody analytické a syntetické.

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

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

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

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

---

**Doporučené zdroje informací**

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

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

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

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

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

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

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

---

**Předběžný termín obhajoby**

2018/19 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Josef Kříž, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 7. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2020

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 06.04.2020

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Josefu Křížovi, CSc. za vstřícný a konstruktivní přístup ve vedení diplomové práce. Dále bych vyjádřila svou vděčnost vedoucím pracovníkům firmy Agrotec a. s. za dovolu provést dotazníkové šetření a kvalitativní výzkum ve své společnosti a dalším zaměstnancům za poskytnutí cenných informací, bez kterých tato práce by nemohla být kompletně zpracována.

# Manažerské rozhodování

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou manažerského rozhodování na příkladu vybrané společnosti, kterou je firma Agrotec. a. s., významný subjekt na českém a evropském trhu pozemní techniky. Hlavním cílem práce je řešení kvality rozhodovacího procesu manažerů ve vybrané společnosti, dílčím cílem pak je zpracování návrhu řešení potřebných změn v zaměření a ve struktuře rozhodovacích procesů manažerů společnosti Agrotec, u nějž jako základ slouží provedené analýzy. První část práce mapuje teoretické informace týkající se managementu, manažerských funkcí, rozhodování, jeho procesu a metod. Druhá část práce po představení a charakteristice vybrané firmy provádí kvantitativní výzkum metodou dotazníkového šetření a kvalitativní výzkum prostřednictvím řízeného rozhovoru s vedoucím manažerem společnosti Agrotec. Na konci práce je vypracován návrh řešení potřebných změn, a to s ohledem na definované problémy v oblasti manažerského rozhodování zaměstnanců.

**Klíčová slova:** manažerské dovednosti, manažerské funkce, manažerské kompetence, osobnosti manažera, rozhodovací proces, řídicí proces, řízení, výkonnost manažerů, výkonnost organizace.

# Managerial decision making

## Abstract

The thesis deals with the issue of managerial decision making on the example of a selected company, which is Agrotec. a. s., a significant player on the Czech and European ground equipment market. The main goal of this thesis is to solve the quality of decision-making process of managers in a selected company. The first part of the thesis maps theoretical information concerning management, managerial functions, decision making, its process and methods. The second part of the work after the introduction and characteristics of the selected company carries out quantitative research using a questionnaire survey and qualitative research through a controlled interview with the senior manager of Agrotec. At the end of the work is elaborated a proposal of solution of necessary changes with regard to defined problems in the area of managerial decision making of employees.

**Keywords:** management skills, managerial functions, managerial competence, manager personalities, decision-making process, management process, management, performance of managers, organization performance.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Definice managementu.....	16
3.2 Manažerské funkce.....	18
3.3 Proces rozhodování .....	21
3.3.1 Podstata a význam rozhodování .....	24
3.3.2 Rozhodovací problém .....	26
3.3.3 Struktura a prvky rozhodovacího procesu .....	29
3.3.4 Klasifikace rozhodovacích procesů .....	30
3.3.5 Modely rozhodování .....	32
3.4 Metody rozhodování .....	34
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>37</b>
4.1 Představení zvolené společnosti Agrotec a.s. ....	37
4.2 Analýza současného úrovně rozhodovacích procesů ve společnosti Agrotec a.s.....	41
4.2.1 Výsledky kvantitativního průzkumu – dotazování .....	41
4.2.2 Výsledky kvalitativního průzkumu – řízený rozhovor s manažerem společnosti .....	53
4.2.3 Identifikace problémů a shrnutí výsledků.....	55
4.3 Vytvoření návrhu řešení potřebných změn v oblasti rozhodovacích procesů společnosti Agrotec a.s.....	59



<b>5 Závěr.....</b>	<b>70</b>
<b>6 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>72</b>
<b>7 Přílohy .....</b>	<b>74</b>
Příloha 1 Řízený rozhovor .....	74
Příloha 2 Dotazník pro manažery.....	75

## Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1 Otázka číslo 1: Čemu dáváte přednost při rozhodovacím procesu? .....	42
Tabulka 2 Otázka číslo 2: Kolik procent času přibližně dáváte těmto prvkům rozhodovacího procesu? .....	43
Tabulka 3 Otázka číslo 3: V jakém oboru nejvíce rozhodujete? .....	44
Tabulka 4 Otázka číslo 4: Ohodnoťte, prosím, své dovednosti při řešení problému.....	45
Tabulka 5 Otázka číslo 5: Jak byste nyní ohodnotil následující dovednosti, které podmiňují Vaše manažerské rozhodování? .....	47
Tabulka 6 Otázka číslo 6: Vyberte prosím dovednost, kterou byste chtěl při manažerském rozhodování posílit .....	49
Tabulka 7 Otázka číslo 7: Jaký způsob posílení těchto dovedností byste preferoval? .....	51
Tabulka 8 Otázka číslo 8: Jaké osobnostní rysy byste k tomu potřeboval? .....	52
Obrázek 1 Logo společnosti .....	38

# 1 Úvod

Schopnost snadno tolerovat nejistotu, přizpůsobit se jí a přijmout za nejistých podmínek efektivní rozhodnutí je jednou z nejdůležitějších a nejvzácnějších kvalit moderních manažerů, kteří často musí jednat a rozhodovat se na neustále se měnícím trhu. Vzhledem k tomu manažerské rozhodování je považováno za jednu z hlavních činností managementu. Jedná se o tvůrčí proces, na kterém závisí účinnost aktivit každé společnosti. Rozhodovací proces zpravidla zahrnuje výběr jediného nebo několika nejoptimálnějších řešení z celé řady možných variant s cílem dosáhnout konkrétního výsledku za podmínek omezených materiálních, časových, finančních a kapacitních zdrojů. Manažerské rozhodování v podstatě označuje schopnost zformovat názor nebo dojít k optimálnímu závěru na základě již dostupných informací a předchozích zkušeností. Zároveň při tomto rozhodování je třeba vzít v úvahu několik zásadních faktorů.

Manažer musí mít jasnou představu o cíli, kterého chce dosáhnout nebo který je stanoven v rámci firemní strategie. Rovněž je nutné pochopit, jaký z toho bude výsledek, než se zaměstnanec s rozhodovací pravomocí dostane k určitému závěru. Zkoumaný řídicí proces je také komplikován tím, že manažer předem musí rozhodnout, kdo se bude podílet na procesu manažerského rozhodování a jaké funkce bude v tomto procesu vykonávat. Měl by také dopředu zjistit, kdo bude zapojen do vykonání navazujících manažerských aktivit, protože někteří z podřízených budou zajišťovat perspektivu realizace, jiní se budou zabývat shromažďováním informací či rozhodovat v každé jednotlivé fázi přijatého rozhodnutí apod. Rozdělení rolí v tomto procesu má zásadní význam pro úspěšné manažerské rozhodování v každém podniku.

Komplexní proces manažerského rozhodování by měl navíc co nejvíce snížit nejistotu a míru rizika před tím, než dojde k učinění konkrétních závěrů. Tyto procesy se provádějí prostřednictvím shromažďování informací, což také vyžaduje čas a představuje riziko vzniku nových proměnných. Neméně závažným aspektem v oblasti manažerského rozhodování je samotné rozhodování, tedy volba jednoho řešení z řady alternativ, o kterých musí manažer informovat pracovní kolektiv. Zaměstnanec také musí vysvětlit kolegům

informace o tom, jaké rozhodnutí učinil a proč. Na základě informací získaných od jiných zaměstnanců pak by měl manažer vyhodnotit a upravit výsledkový závěr.

S ohledem na to je možné konstatovat, že proces manažerského rozhodování je cyklem, kde manažer nejprve musí definovat konkrétní problém či vyhodnotit současnou situaci v organizaci, dále pak informovat o výsledcích provedených analýz své kolegy, kteří budou zapojeni do procesu implementace vybraného řešení, a až poté vyhodnotit výsledek a provádět odpovídající úpravy.

Tato diplomová práce se zabývá velmi aktuální a důležitou problematikou manažerského rozhodování a zejména otázkou jeho kvality ve vybrané firmě. V první části práce jsou uvedena základní teoretická východiska spojená s vybraným tématem a zaměřená převážně na management, manažerské funkce, proces rozhodování a rozhodovací metody. Druhá část práce je zpracována v podobě vlastního výzkumu; na začátku se uvádí charakteristika zvolené společnosti Agrotec a.s., dále se popisuje současná úroveň rozhodovacích procesů ve firmě a získané výsledky pak jsou použity pro vytvoření návrhu řešení potřebných změn v oblasti rozhodovacích procesů.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce je řešení kvality rozhodovacího procesu manažerů ve vybrané organizaci, kterou se stala společnost AGROTEC a.s., jež působí jako největší dodavatel pozemní techniky v České republice. Dílčím cílem práce je na základě provedených analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a ve struktuře rozhodovacích procesů manažerů ve vybrané organizaci.

### **2.2 Metodika**

Pro naplnění stanovených cílů a úkolů bakalářská práce využívá několika odborných a výzkumných metod. Teoretická část práce se zakládá na mapování teoretických východisek, týkajících se zvoleného tématu manažerského rozhodování, a to metodou literární rešerše. Prameny pro shrnutí těchto poznatků slouží odborná literatura českých autorů a zejména práce Blažka, Odcházela a Dědiny, Kocianové, Cajthamra a Dědiny, Sojky, Mikuláška apod.

Praktická část práce je zpracována metodou analýzy současné úrovně rozhodovacích procesů, které se uplatňují v řízení dané organizace a řešení jejich kvalitativního rozvoje. Na základě kvantitativního průzkumu se dále provádí dotazníkové šetření za účasti manažerů vybrané společnosti s cílem hodnocení stávající situace v oblasti rozhodovacího procesu. Dotazování se zúčastnilo celkem 57 osob, kteří vyjadřovali svou míru souhlasu s nabízenými tvrzeními. Shrnutí provedená v teoretické části práce sloužilo základem pro vytvoření otázek dotazníku. Celkem bylo zformulováno osm dotazů zaměřených na získání informací o vztahu manažerů k jednotlivým aspektům z oblasti manažerského rozhodování.

Zároveň s tím praktická část práce se zabývá kvalitativním průzkumem, který se uskutečňuje metodou řízeného rozhovoru s vedoucím manažerem společnosti AGROTEC a.s. Cílem tohoto rozhovoru je verifikace již zjištěných poznatků, odborné uspořádání současných názorů respondentů na manažerské rozhodování a získání dalších navazujících

poznatků. Po získání výsledků provedených analýz uplatněním induktivních a deduktivních metod dochází k vyvození relevantních závěrů. Aplikování syntetických metod dále podporuje agregování nových poznatků a přístupů v oblasti zvyšování kvality rozhodování v organizaci, formulování a případné modelování navrhovaných změn kvality zkoumané problematiky. Vzhledem k tomu se v návrhové části diplomové práce vytváří návrh řešení potřebných změn v oblasti rozhodovacích procesů společnosti Agrotec a.s.

### 3 Teoretická východiska

S přihlédnutím k manažerské literatuře je zřejmé, že již podle názvů jednotlivých titulů neexistuje jen jeden druh managementu, ale celá škála různých managementů, příkladem pak může být management strategický, projektový, krizový, management rizika nebo kvality, provozní management, produktový či personální management, dále pak facility management, podnikový management, management zdravotnictví, sportu či kultury, management neziskových organizací a mnoho dalších. Samotný proces rozdělení a specializace managementu pak souvisí jak s rozšiřováním, tak i s prohlubováním poznání v této disciplíně. Tento proces je považován nejen za legitimní, ale přímo za žádoucí, stejně jako v dalších oblastech lidského poznání.<sup>1</sup> Teoretická část této práce se bude zabývat definicí managementu, přičemž je zřejmé, že ani v dnešní době neexistuje jednotná definice, neboť každý z autorů vnímá management z poněkud jiného úhlu pohledu. Je ovšem patrných hned několik bodů, na kterých se autoři shodují. Stejně tak neexistuje ani jednotná definice manažera, ovšem i zde je k nalezení několik společných bodů či vlastností, které se od této pozice v organizaci vyžadují. Zmíněna musí být i manažerská funkce, tedy takový soubor požadavků, které jsou na manažery v organizacích kladeny. Jaká jsou očekávání vedení organizace od manažera, ale také jakým způsobem má manažer jednat se svými podřízenými. Jelikož je za jeden z nejdůležitějších aspektů manažerské pozice proces rozhodování, bude konkretizováno, jakým způsobem se manažeři ve společnostech rozhodují, na základě jakých informací či cílů společnosti. Cíle rozhodování budou taktéž přiblíženy, jelikož právě tento prvek předchází samotnému procesu rozhodování. Každé rozhodování vždy ovlivní budoucnost organizace a s každým rozhodováním se také pojí určité problémy. Rozhodovací problémy musí manažer vždy přesně určit, vzít je na vědomí a s přihlédnutím k těmto definovaným problémům dojít ke správnému rozhodnutí, které bude pro organizaci prospěšné. Rozhodovací proces se skládá z více prvků a své specifické struktury, jenž budou taktéž přiblíženy a konkretizovány.

---

<sup>1</sup> BLAŽEK, L. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování, 2., rozšířené vydání*. 2014, s. 94.

Především pak z úhlu pohledu určování cílů. Zmíněna bude také struktura rozhodovacího procesu či metody rozhodování.

### 3.1 Definice managementu

Management je možné definovat více způsoby, ovšem v učebnicích bývá nejčastěji uvedena definice manažera jako osoby, která řídí, organizuje, rozdává jednotlivé úkoly, následně kontroluje jejich plnění a v poslední řadě dosahuje stanovených cílů a výsledků. Jde tedy o člověka, který řídí a vede tým, „koučuje“. Důvodem, proč je obtížné přesně definovat management je především fakt, že není přesně možné postihnout podstatu tohoto procesu, jelikož se v první řadě jedná o praktickou činnost, která je spojena s vedením, řízením a organizací a vždy souvisí s prací s ostatními lidmi.<sup>2</sup>

Co se týká řízení, lze jej považovat za jednu z nejdůležitějších činností člověka. Společně s tím, jak docházelo k vývoji společnosti, od prvopočátků, kdy se vytvářely skupiny, aby bylo možné dosáhnout vytýčených cílů, které nemohli naplnit pouze jednotlivci, nabylo řízení své nepostradatelné podstaty. Vedlo totiž k zabezpečení součinnosti a soustředěnosti úsilí každého jednotlivce žádoucím směrem. S postupem let pak docházelo k vývoji společnosti, ale také ke všeobecné tendenci spoléhat se na úsilí celé skupiny, konkrétní specializace činností či dělbu práce. Za naprosto přirozený důsledek uvedeného procesu se stal narůstající význam těch osob, v moderní době přímo specialistů, jež se zaměřují na koordinaci jednotlivých procesů a úsilí jedinců či menších skupin. Právě tyto lidé jsou dnes nazýváni managementem. Samotný management v sobě kombinuje zkušenosti, názory a doporučení vedoucích pracovníků, tedy manažerů, kteří jsou zodpovědní za dosahování specifických cílů podniku.<sup>3</sup>

Organizaci je možné chápat jako konkrétní sociální uspořádání, které je vytvořeno z toho důvodu, aby se řízeným způsobem dosahovalo kolektivních cílů. Pod pojmem sociální uspořádání je možné si představit konkrétní organizaci, která je tvořena určitým

---

<sup>2</sup> HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 2008, s. 11, 12.

<sup>3</sup> CAJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. 2010, s. 17.



počtem členů, jež jednají s členy ostatními a vzájemně se tak ovlivňují, za účelem dosažení co nejvyšší efektivity práce. K tomu, aby mohli tito členové vykonávat svou práci, využívají rozličné technologie, velké množství informací, ale také nástrojů řízení. Kolektivní cíle poté zdůrazňují společné záměry jednotlivých členů, kteří společně dosahují vyšší efektivity, než kdyby jednali samostatně. Kontrolovaný styl jednání vyzdvihuje mimo jiné i fakt, že na jednání celé organizace závisí její přežití, a právě z toho důvodu je nutné, aby fungovala řízeně a koordinovaně, a to jak v rámci lidské práce, tak i v alokaci zdrojů či všech ostatních činností, díky kterým může organizace dále fungovat a přežít.<sup>4</sup>

Souhrnně tedy lze říci, že management je především umění dosahovat toho, aby lidé udělali to, co je v danou chvíli potřebné. Ve funkci manažera je možné se setkat především s charismatickými vůdci, též je možné označit je za lídry, kteří mají dar přirozeným způsobem motivovat své podřízené, čímž tvoří velmi silnou organizační kulturu, čímž dochází k navyšování výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Právě díky tomu dochází ke zjednodušení jak funkční, tak i projektové či organizační struktury. Tím se tvoří síť autonomních skupin pracovníků, kteří jsou motivováni a u kterých probíhá zcela otevřená komunikace, funguje zde také horizontální i vertikální a diagonální komunikace, do určité míry i samořízení skupiny.<sup>5</sup>

S přihlédnutím k výše zmíněné organizaci, jakožto skupině je nutné vymezit organizaci také jako podnik, který je taktéž samostatnou organizací, ve které samostatné organizační prvky, kterými jsou jak jednotlivci, tak i skupiny, útvary, procesy či podniky, mohou na základě předem definovaných vztahů mezi sebou tvořit organizaci. Propojením jednotlivých organizačních prvků dochází ke vzniku institucí, jež se vyznačují nejen vlastnostmi uvedených organizačních prvků, ale především svým osobitým způsobem propojení a tím také možností snazší koordinace, řízení i samokontroly. Podnik ovšem není jen organizací, samotný má organizaci. Tím je myšleno, že organizace je chápána jako výsledek konkrétního organizačního procesu. Zjednodušeně je tedy možné uvést, že

---

<sup>4</sup> ODCHÁZEL, J., DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. 2011, s. 156.

<sup>5</sup> CAJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. 2010, s. 18.

organizace charakterizuje určitou formu pořádku, uspořádání a řádu. Organizace je tedy chápána jako uspořádání podniku v rámci organizování, především pak za pomoci útvarové či procesní struktury, ve které každá organizačních prvků má svá privilegia, ale také povinnosti. V poslední řadě je samotný podnik organizován, a právě provádění tohoto organizačního procesu má za úkol management. Osoba manažera je tedy mimo jiné i organizátorem. Jeho úkolem je ovlivňovat chování jednotlivých organizačních prvků. Pojem organizace je tedy z tohoto hlediska chápán především jako proces strukturalizace jednotlivých prvků, těmi mohou být osoby, skupiny, společnosti či organizační jednotky. V tomto případě se tedy jedná o organizování a řízení za pomoci měkkých nástrojů řízení, kam spadá především motivace či organizační kultura atd.<sup>6</sup>

V závěru je možné tvrdit, že management se v první řadě zabývá hlavně změnou, a právě z toho důvodu hledá konkrétní cesty, jakým způsobem je možné dělat přidělené úkoly lépe a efektivněji, jde tedy o nadhled, plánování a přemýšlení každé osoby, která zastává manažerskou funkci. Kromě již zmíněného je nezbytné, aby manažeři dokázali plnit celou škálu úkolů, které mají spíše administrativní povahu a jsou spojeny s bezproblémovým udržením chodu a odstraňování problémů, stejně tak jako s tvorbou potřebných podmínek, které jsou nezbytné pro výkon práce ostatních zaměstnanců. Úkoly, které jsou manažerovi svěřeny tedy plní především prostřednictvím svého vlivu na ostatní zaměstnance, ale také za pomoci otevřené komunikace s nimi. Právě komunikace, a to v jakékoli podobě tvoří nejrozsáhlejší objem činností, které manažery zaměstnávají. Je tedy nezbytné si uvědomit, že v každé pozici je management vždy komplexní činností, jež zahrnuje vždy velké množství úkolů, jež jsou spjaté s uskutečněním předem vytýčených plánů či aktivit, jež udržují organizaci v chodu, ovšem nejen to, zahrnuje v sobě i přípravu aktivit, které bude nutné realizovat v budoucnosti, ať už blízké, tak i vzdálenější.<sup>7</sup>

### **3.2 Manažerské funkce**

Dle výše uvedeného popisu je možné si představit, že manažerská funkce zahrnuje mnoho různých aspektů a povinností, které jsou na osobu manažera kladeny. Klasikové

---

<sup>6</sup> ODCHÁZEL, J., DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. 2011, s. 65.

<sup>7</sup> HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 2008, s. 14.

teorie managementu, jedná se o Koontze a Weihricha, vymezili plánování, které považují za jednu z elementárních manažerských funkcí a považují jej jako východisko i pro veškeré ostatní manažerské funkce, kam radí organizování, personalistiku, vedení a kontrolu. Plánování tedy kombinuje jak výběr poslání a jednotlivých cílů, ale také správně zvolené činnosti pro jejich dosažení. Právě za plánování v rámci organizace zodpovídají manažeři, ovšem určitý podíl na této činnosti mají i ostatní zaměstnanci. Manažer by měl v rámci své pracovní náplně věnovat plánování mnoho času, za pomoci plánování koordinovat úsilí, připravovat, uvést do pohybu a zrealizovat změny, určovat standardy výkonnosti, řídit rozvoj apod.<sup>8</sup>

Od manažera se mimo jiné očekává určitý způsob jednání a vystupování, který je v souladu s jeho pozicí a sociální pozicí a rolí. Panuje též předpoklad, že bez větších obtíží zvládne veškeré nároky, které jsou na něj v rámci jeho sociální role kladeny. Současně s tím se od každého manažera očekává, že bude disponovat potřebnou kvalifikací, ale také určitými životními zkušenostmi, organizačními i řídicími předpoklady a souborem žádoucích osobnostních vlastností. Není možné opomenout ani aspekty jako silnou vůli či charakterové kvality. Svoje jednání tak musí zakládat na zdravém sebevědomí i pozitivním myšlení. Musí být tím člověkem, který dokáže ostatní zaměstnance podnítit k aktivitě, ale též ke kreativitě a současně s tím by se mělo jednat o tvůrce, ovšem i neformálně uznávaného vůdce svého funkčního týmu. Úspěšný manažer tak musí dokázat splnit mnoho povinností, požadavků a úkolů, které jsou na něj kladeny. Právě ty povinnosti, které jsou vyžadovány od šéfů organizací, se označují jako manažerské funkce.<sup>9</sup>

Jak již bylo naznačeno v úvodu, za první a výchozí manažerskou funkci se všeobecně považuje plánování. To v sobě zahrnuje jednotlivé postupy, které začínají u definování cíle, volně pokračují přes stanovení zdrojů, rozpracování jednotlivých variant, které povedou k dosažení cíle, určení kritérií nutných pro výběr té nejlepší varianty, až po rozpracování dílčích úkolů a postupů.<sup>10</sup> O tom, zda je plánování efektivní rozhodují elementární prvky, kterými jsou cíle, akce, zdroje a implementování. Právě tyto

---

<sup>8</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 70.

<sup>9</sup> ŠTĚPÁNEK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 2010, s. 89.

<sup>10</sup> SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 2010, s. 120.

elementární prvky plánování se přímo týkají rozhodování, které plánování vždy vyžaduje. Cíle je možné specifikovat jako určité budoucí stavy, které manažer považuje za optimální a kterých by mělo být v ideálním případě dosaženo. Manažer však musí vyhodnotit i alternativní cíle a jejich důležitost. Zvažuje též prioritní cíle a jejich konkrétní termíny. Tyto cíle jsou stanoveny v souladu s primárními zájmy celé organizace. Mezi jednotlivé cíle je mimo jiné možné zařadit i samotné manažerské chování a přístup k zaměstnancům. Co se týká akce, jedná se o specifickou činnost, která je plánována pro dosažení konkrétního cíle. Postup, jaký je akce realizována se specifikuje ve strategii či taktice. Na třetím místě byly zmíněny zdroje, které slouží pro realizaci plánu, které jsou určovány za pomoci rozpočtu, který je možné pro konkrétní zdroje uvolnit. V poslední řadě se plánování týká implementace, která zahrnuje určení konkrétních pracovníků i jejich úkoly, které musí pro realizaci plánu splnit.<sup>11</sup>

Samotných funkcí, které by měl mít každý manažer je samozřejmě mnohem více, než pouze plánování. Zde je nutné zmínit například nutnost vize a určování dlouhodobých cílů. Ovšem manažer musí určovat i krátkodobé a střednědobé cíle, čemuž přizpůsobuje své plánování. Mezi další funkce samozřejmě patří i organizace a řízení, a to jak jednotlivých pracovníků či pracovních úseků organizace, tak i organizace a řízení času, tzv. time management. Velmi důležitou funkcí manažera, která nesmí být opomíjena, je také delegování a rozhodování. Manažer také musí být schopný vybrat a k danému úkolu správně umístit osoby, které jsou na tento úkol nejvíce kvalifikované a vhodné. Velmi důležitým aspektem je také poskytování informací a komunikace celkově. Každý manažer má za úkol také kontrolovat a hodnotit, jakým způsobem dochází k dosahování stanoveného cíle. Co se týká funkcí, nyní velmi spjatých s povahovými rysy manažera, je důležité zmínit také objektivitu a smysl pro spravedlnost. Dále pak dodržování slibů, které byly dány zaměstnancům nebo také přesnost a dochvilnost. I tyto aspekty jsou v manažerské funkci nepostradatelné. V poslední řadě je důležité zmínit, že manažer je taková osoba, která by měla navozovat model správného jednání a chování a být ostatními považována za přirozenou a neformálně uznávanou autoritu.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 70.

<sup>12</sup> ŠTĚPÁNEK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 2010. s. 89.

Každý z autorů, který se zabývá teorií managementu, však spatřuje funkce managementu v jiných prvcích. Příkladem může být určení manažerských funkcí dle Druckera, který za nejdůležitější považuje plánování, dále pak organizování, kontrolu, motivaci a komunikaci a rozvoj, jak osobní, tak i ostatních zaměstnanců. Na druhou stranu, například dle Gullicka jsou nejdůležitějšími funkcemi manažera plánování, organizace, dále pak výběr a umístění jednotlivců k přiděleným úkolům, příkazování, koordinace, podávání zpráv, které zahrnuje i kontrolu, ale také rozpočtování. Dle Fayola jsou nejdůležitějšími manažerskými funkcemi plánování, organizování, kontrola, příkazování a v poslední řadě koordinace. Na základě uvedených příkladů jednotlivých autorů je možné vysledovat, že se všichni shodují na několika funkcích, které zahrnují především plánování, organizování a kontrolu. Právě tyto funkce jsou napříč managementem považovány za ty nejdůležitější.<sup>13</sup>

### **3.3 Proces rozhodování**

O procesu rozhodování je možné mluvit pouze v tom okamžiku, kdy má management k dispozici možnosti volby minimálně ze dvou a více možných řešení, přičemž jsou dána samotná kritéria rozhodování, podle kterých jsou rozhodnutí učiněna. Rozhodování lze definovat jako výběr pro alternativní průběh různých činností, postupů či chování. Další z definic vidí rozhodování jako proces, během kterého se z více odlišných variant řešení předem definovaného problému vybírá pouze jedna. Jedná se tedy o jeden z klíčových prvků řízení, který bývá uplatňován jako konsenzuální manažerská aktivita v každé z manažerských činností. Význam každého rozhodovacího procesu se projevuje hlavně v tom, že jak kvalitativně, tak i v rámci výsledků, dochází konkrétním způsobem k ovlivňování efektivnosti provozu, a velmi často též samotné budoucnosti a prosperitě dané organizace. Je ovšem nutné podotknout, že z rozhodování není možné mít strach, jelikož se týká každodenního života všech osob, ne pouze manažerů. Rozhodování je tedy způsob, kterým je možné řešit problémy různého charakteru, jelikož vždy je k dispozici větší množství možností, jak danou činnost vykonat či řešení zrealizovat. Rozhodnutí je asi

---

<sup>13</sup> CAJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování: 2. aktualizované a rozšířené vydání.* 2010, s. 18.

nejčastější náplní práce každého manažera, a to na každé úrovni řízení. Může se jednat o rozhodování strategického či operativního charakteru, ovšem za všech okolností má kvalita každého jednotlivého rozhodnutí přímý vliv na výkonnost nebo efektivitu celé organizace. Z toho důvodu je velmi důležité, aby manažeři dokázali zvládat a běžně využívat určitý soubor dovedností, které jsou pro kvalitní a efektivní rozhodování nezbytně důležité.<sup>14</sup>

Rozhodovací proces se řídí mnoha aspekty, ovšem jeden velmi důležitý prvek, který je nutný brát v potaz je etika. Etika v rozhodování totiž velice často souvisí s různými konflikty či zcela rozličnými zájmy rozdílných skupin v organizaci, ale také s rozdílnými hodnotami či nejednoznačnými pravidly nebo zákony. Etika v rozhodovacím procesu bývá velmi často podceňována, jelikož neetické chování může, především z krátkodobého hlediska, přinášet i výhody. Ovšem na druhé straně, z hlediska dlouhodobého, dojde-li k odhalení neetických praktik v organizaci, je to vždy spojeno s negativními dopady na danou organizaci, které mohou v tom nejkrajnějším případě končit přímo její likvidací. Každý manažer se během posuzování etičnosti svého rozhodnutí může ptát, zda právě toto rozhodnutí napomůže nebo na druhé straně ublíží ostatním osobám či zainteresovaným skupinám. Na základě těchto úvah je poté možné přijmout morální rozhodnutí, které je v dané situaci korektní.<sup>15</sup>

Aby mohl manažer správně rozhodovat a uplatnit to nejlepší řešení nastalé situace či problému, musí se řídit specializovanými přístupy, které jsou dnes označovány jako rozhodovací analýza. Tu je možné charakterizovat jako přístup, který slouží k řešení složitých rozhodovacích problémů. Svou podstatou se snaží navzájem propojit jak jednoduchá pravidla, tak i zcela exaktní postupy i modelové nástroje se znalostmi, zkušenostmi, ale i intuicí řešitelů daného problému, tedy managementu.<sup>16</sup>

Rozhodovací procesy v sobě zahrnují také mnoho nebezpečí a rizik, stejně jako mnoho jiných procesů, které v organizaci probíhají. Za největší nebezpečí v rámci

---

<sup>14</sup> PLEVOVÁ, I. a kol. *Management v ošetrovatelství*. 2012, s. 111.

<sup>15</sup> CAJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. 2010, s. 56.

<sup>16</sup> BLAŽEK, L. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování, 2., rozšířené vydání*. 2014, s. 94.

rozhodovacích procesů je považováno nepřesné zadání rozhodovací úlohy, ale také nedostatek relevantních informací, a to včetně absence jasně stanovených příkazů, dále pak chybné či přímo klamné informace, nestabilní obsah a cíl daného projektu a v poslední řadě také nerozhodnost či váhavost a kolísavost manažera – rozhodovatele. Co se týká nepřesného zadání, je nutné, aby se s ním analytik vyrovnal především systematickými požadavky na jeho zpřesnění, které je následně nutné zakomponovat do celého procesu rozhodování. Co se týká nedostatku informací, jejich nepřesnosti či chybovosti, i zde je možné dosáhnout nápravy a z větší části tento problém odstranit. Je tedy patrné, že rozhodovací proces je sám o sobě poměrně značným zdrojem rizik a nebezpečí pro všechny osoby, které s ním mají něco společného, a to jak z hlediska těch, co se na rozhodovacím procesu podílejí, tak i z hlediska těch, kteří jsou konkrétním rozhodnutím dotčeni.<sup>17</sup>

Aby bylo možné se rizikům v rozhodovacím procesu co nejlépe vyhnout, nebo je přímo eliminovat, je velmi důležité, aby se manažerská rozhodnutí vždy držela určitých zásad. Mezi tyto zásady řadíme uvědomění si, že rozhodnutí musí vždy směřovat k dosažení vytýčeného cíle. Tyto cíle by přitom měly být zcela jasně definovány, tak, aby o nich nemohl být pochyb a tam, kde to je možné a proveditelné, by měly být také kvantifikovány. Dále je možné o kvalifikovaném rozhodování hovořit pouze v okamžiku, kdy existují minimálně dvě rozdílné varianty řešení problémů. Zároveň vždy musí být k dispozici dostačující množství relevantních informací, které musí být vždy k dispozici ještě před přijetím daného rozhodnutí. Za nezbytnou součást rozhodovacího procesu je jasné a přesné definování jednotlivých kritérií rozhodování včetně určení jejich povahy, zde se jedna především o závažnost týkající se aktuálně řešeného problému. V poslední řadě je při rozhodovacím procesu nezbytně nutné zvolit správnou rozhodovací metodu. Pouze při splnění výše uvedených kritérií je možné dojít ke správnému rozhodnutí současně se snížením veškerých rizik, které s ním souvisí.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> TICHÝ, M. *Ovládání rizika – analýza managementu*. 2006, s. 93, 94.

<sup>18</sup> PLEVOVÁ, I. a kol. *Management v ošetrovatelství*. 2012, s. 112.

### 3.3.1 Podstata a význam rozhodování

Samotné rozhodování bylo již popsáno v předchozí kapitole, a velmi zjednodušeně lze říci, že se jedná o volbu mezi větším počtem variant chování, které vedou k co nejpřesnějšímu naplnění předem stanoveného cíle. Podstatu manažerského rozhodování je možné spatřovat především v jednom pro něj typickém rysu. Manažer se vždy rozhoduje tak, aby byl co nejlépe naplněn zájem jeho nadřízeného, tedy zaměstnavatele v oblasti své působnosti. Samotné rozhodnutí je následně realizováno za pomoci osob, které jsou manažerovi podřízeni, přičemž stupeň determinace je považován za nízký až střední. Samotná osoba manažera je vždy ovlivňována vlastními morálními a etickými zásadami a současně s tím je determinována obecně závaznými předpisy organizace, nicméně prostor, který pro její rozhodování zůstává, je i tak značný. To se týká především vrcholového managementu, kdy nelze hovořit o nízkém prostoru pro rozhodování, spíše naopak je tento prostor nadměrný, čímž může dojít k nejasné orientaci v příliš volně vymezeném prostředí.<sup>19</sup>

Rozhodování je považováno za neoddelitelnou součást sekvenční manažerské funkce. Jeho význam se projevuje především v tom hledisku, že jak kvalita, tak i výsledek tohoto procesu, především pak strategického rozhodovacího procesu, zásadním způsobem ovlivní efektivitu i budoucí vývoj organizace. Nekvalitní rozhodování může být jednou z elementárních příčin neúspěchu organizace, proto je velmi důležité zdůraznit otázku zodpovědnosti za samotné rozhodnutí. Rozhodovatel vždy může využívat při svém rozhodování rozličné nástroje a pomůcky, ať už jde o programové prostředky, rady různých konzultantů či expertů v oboru atd., jež mohou s jeho kvalifikovaným rozhodnutím pomoci. Za samotné rozhodnutí ovšem nese zodpovědnost právě manažer – rozhodovatel, nikoli například tvůrce k rozhodnutí použitého programového nástroje na podporu samotného rozhodnutí či konzultant, přizvaný expert atd.<sup>20</sup>

Během rozhodování musí manažer velmi bedlivě rozlišovat mezi věcnou a procedurální stránkou. Samotná teorie rozhodování je tak většinou zaměřena na společné rysy rozhodovacích procesů, tedy na procedurální nebo též formálně-logickou stránku

---

<sup>19</sup> BLAŽEK, L. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování, 2., rozšířené vydání*. 2014, s. 87.

<sup>20</sup> SOJKA, Z., RAIS, K., DOSTÁL, P. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 2006, s. 16.



v celém rozhodování. Z uvedeného pohledu má teorie rozhodování tři elementární postupy, kterými jsou teorie užitku, kvantitativní teorie a sociálně-psychologické teorie. Co se týká podniku a jeho etiky, jsou nezbytné nejen sociálně-psychologické koncepce, ale také teorie rozhodování zaměřené kvantitativně. Právě tyto teorie bývají ovlivňovány koncepty člověka ekonomického, přičemž cílí především na maximalizaci zisku. Zvláštní význam poté má odhalení roviny etické, a to jak při rozhodování v jistotě, tak i v nejistotě či s rizikem. Samotná koncepce rozhodování se z teoretického hlediska dále člení na normativní, jež má většinou podobu různých návodů pro jednání a deskriptivní, která je orientována především na poznání aktuálně probíhajícího rozhodnutí.<sup>21</sup>

Napříč organizacemi bývá velmi často používáno strategické rozhodování, ke kterému se váže hned několik teorií. Samotný strategický management podléhá teorii strategického řízení, přičemž sem spadá především řízení, které zahrnuje přizpůsobování každé organizace svému obchodnímu prostředí v daném odvětví, ve kterém působí, dále se dle teorie jedná o neustále se měnící koncepci, přičemž samotná změna dokáže vytvořit nové kombinace situací, jež vyžadují odezvy, které zatím nebyly strukturalizovány, případně i reakce ze strany vedení organizace, které jsou realizovány skrze osobu manažera. Dochází taktéž k udávání směru, kterým se organizace v budoucnu vydá, čímž dochází k ovlivnění celé organizace a jejího fungování. Zahrnuje v sobě mimo jiné i jasné formulování strategie včetně její implementace. Jedná se také o částečně plánovaný, na druhé straně však i z části neplánovaný proces, který probíhá hned na několika úrovních, a to od nejvyšších k těm nejnižše položeným. V poslední řadě je nutné zmínit i konceptuální a analytické proces v myšlení. Je tedy zřejmé, že teorie strategického rozhodování v podniku zahrnuje velké množství jednotlivých bodů a fází, které jsou spolu v úzkém vztahu a nemohou fungovat jen samostatně.<sup>22</sup>

V samotném manažerském rozhodování je poměrně často používána i teorie her. Tato teorie, ačkoli byla formulována v první polovině minulého století, je takovou disciplínou, která vykazuje výrazný růstový potenciál a neustále se rozvíjí. Co se týká

---

<sup>21</sup> PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 2009, s. 117.

<sup>22</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, s. 25.

strategického řízení, má teorie her své nezastupitelné využití především v takových situacích, kdy na trhu působí hned několik velkých hráčů, kteří disponují oligopolním postavením, což je všeobecně považováno za situaci, která vede k dosažení konkurenční výhody na trhu. Cílem každého z hráčů je maximalizování svého zisku, přičemž každý z nich bere během svého rozhodování v potaz styl uvažování a rozhodování svých protivníků. Zvažuje, co od nich může očekávat, jaké kroky má dále podniknout, na co se v budoucnu připravit, jak na vzniklé situace reagovat a dále postupovat. Tyto otázky nejčastěji padají v situacích, kdy dojde ke stagnaci trhu a růst pozice jednotlivce je možný pouze na úkor ostatních konkurenčních organizací. V tomto bodě teorie her předpokládá, že jednání protihráčů je racionální, díky čemuž se dají jejich následující kroky do určité míry predikovat. Možnost predikce je pak pro manažery velmi důležitá, jelikož na jejím základě mohou kvalifikovaně rozhodovat o dalším směřování organizace.<sup>23</sup>

### 3.3.2 Rozhodovací problém

Rozhodovací problémy či úlohy, které musí plnit manažeři ve své praxi, jsou rozličné a je jich skutečně velké množství. Jednotlivé problémy se od sebe odlišují především z hlediska své závažnosti, složitosti či naléhavosti, dále pak dostupnosti kapacit, které jsou pro řešení rozhodovacího problému vyčleněny atd. Konkrétnímu rozhodovacímu problému pak musí odpovídat i hloubka jednotlivých fází celého procesu. Například při řešení složité strategické úlohy, které je navíc zatížena i finančním rizikem, kde ovšem správné rozhodnutí dokáže přinést výrazné pozitivní efekty, zatímco rozhodnutí chybné povede k velkým ztrátám, a to vše za okolnosti, že na samotné rozhodnutí nemá manažer dostatek času a prostředků, bude vypadat naprosto jinak než řešení relativně jednoduché úlohy, která má operativní charakter a spočívá jen na úsudku manažera.<sup>24</sup>

V odborné literatuře je velmi často uváděn názor, že na počátku rozhodovacího procesu jde především o jasné uvědomění si problému a jeho následné co nejpřesnější definici. Samotný problém však není manažer schopen správně identifikovat ani definovat,

---

<sup>23</sup> ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 2011, s. 50.

<sup>24</sup> BLAŽEK, L. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování, 2., rozšířené vydání*. 2014, s. 34.

aniž by si analyzoval, kde nyní je. Tím je myšlen především jaký je reálný stav organizace v současné chvíli, a kam chce dojít, tedy jaký je žádoucí cíl.<sup>25</sup>

V každé organizaci, bez ohledu na její zaměření vzniká množství různých projektů, jejichž naplnění má za úkol právě management společnosti. Převážná část těchto projektů se vyznačuje svou specifičností a také neopakovatelností v čase. Právě kvůli těmto faktorům je nutné, aby manažer dokázal sestavit simulační model, který se opírá o názory jednotlivých expertů. Tito experti musí být velmi dobře a podrobně seznámeni s modelem, kterým chce manažer rozhodovací problém řešit a také s tím, co má být výsledkem tohoto řešení. Rozhodovací problém tak musí být co nejvhodněji rozčleněn na menší prvky, které budou snadněji uchopitelné a se kterými se dá snadněji pracovat. Tato disgregace rozhodovacího problému pak umožní snadnější a přehlednější náhled na případné závislosti v rámci komponentů modelu a dokáže též přinést komplexní a přesný obraz řešení konkrétního problému. Disgregace rozhodovacího problému slouží také k lepšímu náhledu na problematické části a rizika. Právě tím může manažer získat lepší vhled do situace a potenciálních nejistotám, kterým je organizace na základě rozhodování vystavena. V okamžiku, kdy byl rozhodovací problém zcela rozložen na menší prvky, musí manažer dojít k volně typu rozdělení pravděpodobnosti u jednotlivých, již identifikovaných rizikových faktorů.<sup>26</sup>

Pro identifikaci a následné řešení rozhodovacího problému bývá často využíván také systémový přístup. Ten označuje určitý styl a způsob myšlení, který slouží k řešení úloh a takovému jednání, při kterém jsou veškeré jevy chápány v jejich vnitřních, ale i vnějších souvislostech. Jedná se tedy o řešení komplexní. Právě při systémovém přístupu je problém chápán tak, že musí dojít k velmi důslednému zaměření pozornosti manažera na jednotlivé prvky a vazby mezi nimi. Zaměřuje se též na faktory, které vstupují do úlohy, a to jak v případě vazeb uvnitř celého komplexu, který je bezprostředním předmětem manažerova zájmu, nebo o ty vazby, které jsou v jeho okolí. Je tedy možné říci, že v rámci systémového přístupu neexistuje postup, kdy se manažer domnívá, že může pochopit určitý

---

<sup>25</sup> BLAŽEK, ref. 24, s. 96.

<sup>26</sup> FOTR, J., HNILICA, J. *Aplikovaná analýza rizik ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2014, s. 100.

jev či řešit konkrétní problém jen tím způsobem, že se zajímá jen o jeho hlavní atributy, i kdyby vypadaly velmi atraktivně. Právě toto omezení rozhledu a představ vede za všech okolností k primitivnímu a mechanickému chápání všech problémů a jevů a výrazně se odráží i na kvalitě jejich řešení. Systémový přístup tedy využívá rozličné pomůcky a techniky, které poskytují ostatní vědní obory, ve kterých se tento přístup respektuje. Co se týká rozhodovacích problémů, pak musí manažer vzít v potaz, že existuje větší množství jednotlivých faktorů, přičemž některé z nich nejsou vůbec známy. Mezi jednotlivými faktory každého problému existuje také složitá struktura a vazba. Rozhodovací problémy s sebou přináší také náhodné změny některých prvků, především pak těch, které jsou závislé na okolí organizace. Konkrétně může jít o změny technologií, procesů a postupů nebo i změny v sociálním okolí. Při vyhodnocování jednotlivých variant existuje také více řešení, přičemž některá z nich nabývají kvalitativní podoby.<sup>27</sup>

Na rozhodovací problém navazuje reakce manažera organizace, která vychází ze stylu jeho vedení, jež má každý manažer odlišné. V okamžiku, kdy manažer identifikuje konkrétní problém, musí začít s rozhodováním, přičemž oznamuje tuto skutečnost svým podřízeným a doufá, že právě oni problém vyřeší samostatně, aniž by se musel aktivně zapojovat. Druhým modelem je možnost, kdy po identifikaci problému manažer aktivně rozhoduje, aniž by bral v úvahu možnost, že by se někteří podřízení s jeho názorem neztotožnili a mohli by se mu postavit. Snaží se tedy své podřízené přesvědčit, aby jím navrhované řešení bez výhrad přijali. Následujícím stylem reakce manažera na identifikovaný problém je konzultace, během které již identifikovaný problém představí skupině podřízených, ovšem do chvíle, než každý z nich vyjádří svůj názor a možnosti řešení ostatních, nepřijímá žádné rozhodnutí. V poslední řadě může manažer definovat problém, ale také hranice, v nichž musí být rozhodnutí přijato, následně celé řešení přenechá skupině, přičemž se sám účastní jen jako řadový člen. Rozhodovací problém tak může, po jeho upřesnění a určení, přinést různé typy vypořádání se s ním, ovšem vždy záleží na úvaze manažera či závažnosti daného rozhodovacího problému.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> SOJKA, Z., RAIS, K., DOSTÁL, P. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 2006, s. 16.

<sup>28</sup> CAJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. 2010, s. 115.

### 3.3.3 Struktura a prvky rozhodovacího procesu

Struktura se týká nejen rozhodování, ale celé organizace. Z úhlu pohledu podnikové struktury nejsou mezi podniky úspěšnými a těmi, které úspěšné nejsou výrazné rozdíly, jejich odlišnost lze spatřovat především v míře byrokracie. Podniky prosperující byrokracii omezily jen na její nezbytnou část a své fungování tím zjednodušily. Právě dobré fungování v rámci omezené byrokracie, dobrému předávání informací mezi jednotlivými útvary či divizemi umožňuje dobré a kvalifikované rozhodování a spolupráci.<sup>29</sup>

Za východisko rozhodovacího procesu není považováno definování problému, nýbrž definování cíle. Musí se vždy jednat o orientaci dlouhodobou a zaměřenou do budoucnosti, jedná se tedy o formulaci konkrétního požadavku, kterého je třeba dosáhnout. Cíl je tak považován za žádoucí stav, který má v budoucnu v rámci organizace nastat. Definování cíle tedy není jen nepotřebnou formalitou, kterou započíná rozhodovací proces, ale první a zcela zásadní podmínkou pro to, aby celý proces mohl fungovat a vyústil do správného rozhodnutí. Je však nutné podotknout, že existují i případy, kdy je cíl vnímán natolik obecně, že je automaticky považován za nesporný a samozřejmý. Tak tomu velmi často bývá u formulace cílů, které jsou postaveny na obecně akceptované etické normě.<sup>30</sup>

Existují tedy cíle obecné či obecně akceptované, které není nutné blíže definovat, neboť jsou zřejmé, ale také cíle konkrétní, které tyto obecné cíle dále rozvíjí. Právě konkrétní cíle v sobě zahrnují návody ke každému kroku, který musí být podniknut, aby jich bylo dosaženo. Současně s tím také alokují zdroje, které mají být uvolněny pro jejich dosažení. Konkrétní cíle musí také přesně určit a usměrnit budoucí rozhodnutí a akce, které budou v organizaci probíhat. Dokáží také přinutit zodpovědné pracovníky více se zamyslet nad způsobem, jak lepších výsledků, které jsou předem stanovené dosáhnout. V poslední řadě pak musí být konkrétní cíle vymezeny takovým způsobem, aby byly jak specifické, tak i měřitelné, akceptovatelné, realistické i časově vymezené.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 2011, s. 75.

<sup>30</sup> BLAŽEK, L. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování, 2., rozšířené vydání*. 2014, s. 95.

<sup>31</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, s. 33.

### 3.3.4 Klasifikace rozhodovacích procesů

Škála rozhodovacích procesů a úloh, s nimiž se manažer ve své praxi běžně setkává, je velmi rozsáhlá, a to jak z hlediska své závažnosti, složitosti, naléhavosti či disponibility přidělených kapacit. Tomu musí odpovídat také šíře či hloubka jednotlivých fází v rozhodovacím procesu.<sup>32</sup>

V současné manažerské praxi existuje celá řada rozličných způsobů klasifikace rozhodovacích problémů, které ovlivňují mimo jiné i postup či nástroje řešení vlastní manažerské funkce. Klasifikovat rozhodovací procesy lze dle několika kritérií. Spadá sem klasifikace podle času, kdy se rozhodovací procesy klasifikují na statické a dynamické. Dále pak je možné dělit rozhodovací procesy podle počtu kritérií, kde mohou být jak jedno, tak i vícekritériální procesy rozhodování. Členění rozhodovacích procesů může být i podle řídicí úrovně, na které tyto procesy probíhají, jsou tedy jak strategické, tak taktické a operativní. Další možností rozčlenění rozhodovacích procesů je také dle důsledku. V tomto případě se jedná o důsledky každé z variant a její závislosti na zvolené strategii, kterou zvolila konkurenční organizace. Jedná se tedy o rozhodovací procesy konfliktní a nekonfliktní. Kromě již zmíněných druhů klasifikování rozhodovacích procesů je nutné zmínit i rozčlenění podle subjektu rozhodování, a to na rozhodování skupinové nebo individuální. V poslední řadě je nutné zmínit i algoritmizované a nealgoritmizované problémy či dobře a špatně strukturované problémy.<sup>33</sup>

Dobře strukturované problémy jsou takové, které bývají jednoduché a řeší se opakovaně na operativní úrovni. Jedná se tedy o rutinní postupy, které se vyznačují tím, že jsou známé a je možné je algoritmizovat. Oproti tomu problémy špatně strukturované jsou takové, které jsou považovány za složité, nové a neopakovatelné. Ty se většinou řeší na vyšší úrovni řízení a jsou svou povahou spíše jedinečné. Právě tyto špatně řešitelné problémy charakterizuje hned několik bodů, které mají společné. V první řadě se jedná o větší počet faktorů, které ovlivňují řešení daného problému. Tyto faktory je velmi často nemožné vyjádřit číselně, přičemž některé z nich nejsou známy vůbec a existuje zde též složitá vazba mezi jednotlivými faktory. Dále pak je zřejmá náhodnost změn v některých

---

<sup>32</sup> BLAŽEK, L. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování, 2., rozšířené vydání*. 2014, s. 95.

<sup>33</sup> SOJKA, Z., RAIS, K., DOSTÁL, P. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 2006, s. 16.

prvcích v okolí organizace, kde řešení problému probíhá, mohou to být například změny v technologiích a postupech. Špatně strukturované problémy mají také těžší interpretaci jednotlivých důležitých informací, přičemž dochází též k častým změnám. Jestliže chce manažer tyto problémy řešit, musí velmi často využít heuristickou, intuitivní a expertní metodu práce či postupu. Špatně strukturované rozhodovací problémy jsou konkrétně aspekty rozhodování o společném podniku, či o organizační struktuře. Spadá sem však například i ověření bonity klienta či rozhodování o strategii rozvoje organizace. U veškerých špatně strukturovaných problémů je však možné nalézt i společné rysy, kterými mohou být zřejmé u zakládání společných podniků. Na druhou stranu však i u rutinního operativního řízení mohou vyvstat nejasnosti a neurčitosti.<sup>34</sup>

V souhrnu tak lze konstatovat, že dobře strukturovaný problém je takový, který se dá snadno a jasně definovat a jeho řešení je považováno za dostupné zcela jasnými postupy, to ovšem neznamená, že se tento druh problému dá řešit vždy snadno a rychle. Oproti tomu špatně strukturovaný problém je takový, který není možné řešit jednoznačně. U tohoto typu problému nemá ten, kdo jej řeší příliš prostoru pro algoritmická řešení či pro jakékoli alternativní nebo heuristické možnosti. Velmi těžko se zde stanovuje plán, dle kterého je možné problém vyřešit. Jestliže tedy má problém jednoznačné řešení, je možné jej řešit algoritmicky, ovšem není možné tvrdit, že veškeré dobře strukturované problémy mají za všech okolností algoritmické řešení. Tam, kde není možné použít algoritmus, je nutné využít heuristických metod řešení.<sup>35</sup> Samotné řešení problému vždy probíhá v jednotlivých fázích. Tyto fáze začínají identifikací problému, což lze považovat za takový proces, během kterého si manažer uvědomuje přítomnost konkrétní překážky či snahy dosažení nějakého cíle. Poté je nutné problém definovat a reprezentovat, manažer tedy problém, který identifikoval, musí správně definovat a vymezit. Na tento krok navazuje formulování strategie, přičemž tato strategie by měla zahrnovat též analýzu nebo rozdělení problému na menší kroky a jednotlivé postupy. V další fázi je nezbytné organizovat jednotlivé informace, které je během řešení problému manažer schopný a připravený organizovat. Jedná se především o informace, jež získává během řešení

---

<sup>34</sup> SOJKA, Z., RAIS, K., DOSTÁL, P. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 2006, s. 17.

<sup>35</sup> MIKULÁŠEK, M. *Manažerská psychologie 3., přepracované vydání*. 2015, s. 155.

problému. Většinou se jedná o formu harmonogramu či mentální mapy. Následujícím krokem je rozdělování zdrojů. Zde musí řešitel zvážit, jaké prostředky, a to nejen finanční, má k dispozici, ale také kolik času na řešení problému potřebuje, zda má k řešení i veškeré potřebné vybavení či dostatek spolupracovníků, adekvátní prostory a ostatní zdroje. Předposledním krokem je monitoring a průběžná kontrola, která musí probíhat v každé vývojové fázi. Závěrem pak přichází zhodnocení, během kterého se posuzuje efektivita a dochází též k výraznějšímu zamyšlení se nad chybami během celého procesu řešení problému.<sup>36</sup>

### 3.3.5 Modely rozhodování

K novodobým přístupům v procesu rozhodování v organizacích patří především procesní přístup, který se zakládá na chápání činnosti ve zkoumané organizaci. Dále sem spadá i psychologicko-sociální přístup, který vychází z mezilidských vztahů nebo též kvantitativní přístup, jež využívá matematické metody a prostředky v oblasti výpočetní techniky. Setkat se lze i se systémovým přístupem, který chápe komplexně jednotlivé dílčí procesy a v poslední řadě též s empirickým přístupem, který se z velké části zakládá na praxi. Metody rozhodování tedy nejsou názorově jednotné a shodné a v praxi je důležité si účelově zvolit vhodný přístup a za pomoci tvůrčího myšlení realizovat poznatky z rozličných názorových směrů a oblastí. Pokročilé metody manažerského řízení je tedy možné zařadit mezi přístupy kvantitativní, empirické, ale také komplexní.<sup>37</sup>

Mezi elementární prvky v průběhu rozhodovacího procesu patří především určení cíle rozhodování, tedy uvědomění si stavu organizace a toho, čeho chce manažer dosáhnout vzhledem k okolí organizace. Tento cíl může být jeden, ale může jich být hned několik, mohou se vzájemně doplňovat nebo být v konfliktním postavení. Mohou být také strategické, taktické či operativní. Samotná forma, pro vyjádření cíle může být jak číselní, tak i slovní. Dalším prvkem v modelech rozhodovacího procesu je kritérium rozhodování, které může být jak výnosového, tak i nákladového charakteru. Může být též kvalitativní či kvantitativní, přičemž za přednost v rámci kvantitativního kritéria je považována jeho

---

<sup>36</sup> MIKULÁŠEK, M. *Manažerská psychologie 3., přepracované vydání*. 2015, s. 156.

<sup>37</sup> SOJKA, Z., RAIS, K., DOSTÁL, P. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 2006, s. 149.



jednoznačnost a poměrně jednoduchá měřitelnost. Oproti tomu v praxi je častěji využíváno kvalitativní měřítko pro hodnocení jednotlivých variant řešení problému. Dále sem spadá i subjekt a objekt rozhodování, přičemž subjektem rozhodování je jednotlivec či skupina, kdežto objekt rozhodování je chápán jako organizační jednotka, ve které se problém jak formuloval, tak se i stanovil cíl řešení, jehož se rozhodování dotýká. Samotné varianty rozhodování pak představují možný způsob, kterým manažer jedná a který vede ke splnění stanoveného cíle. Co se týká jednoduchých rozhodovacích problémů, pak jsou varianty jejich řešení známé, naopak u složitých rozhodovacích problémů je tvorba variant teprve výsledkem složitého procesu, zahrnujícího vyhledávání a zpracování jednotlivých informací.<sup>38</sup>

Při rozhodování je tedy nutné zvolit správnou rozhodovací metodu, přičemž za dobrou metodu je považována ta, která eliminuje hrozby, které jsou očekávané z vnějšího prostředí, a současně s tím dovoluje využívat budoucích příležitostí. Těží vždy ze silných stránek organizace a snaží se potlačovat stránky slabé. V praxi je možné se setkat se situacemi, kdy bylo připraveno více projektů, přičemž každý z nich disponuje pro organizaci přijatelným rizikem, ovšem prakticky není možné veškeré tyto varianty realizovat, především pak kvůli omezeným zdrojům organizace. V této situaci je důležité, aby měl manažer k dispozici vhodné nástroje, jež mu dopomohou k stanovení té správné varianty a eliminaci pravděpodobně méně funkčních variant. Tím dochází k omezení rozsahu projektů pro jejich závěrečné hodnocení. K tomuto účelu se velmi často využívají pravidla rozhodování za rizika, především pak taková, která explicitně pracují s rizikem.<sup>39</sup>

V okamžiku, kdy je zvolena správná strategie, je nutné ji implementovat a následně též kontrolovat. Samotné strategické řízení lze připodobnit k procesu motivace a inspirace zaměstnanců, aby efektivně vykonávali požadovanou činnost a pomohli tak organizaci dosáhnout cíle. Během tohoto procesu dochází velmi často k nalezení neúmyslných chyb nebo nesrovnalostem v činnosti organizace, aby bylo zjištěno, zda je strategie správně implementována. Z toho důvodu, po stanovení strategie nezbyvá nic jiného, než pozorovat

---

<sup>38</sup> SOJKA, Z., RAIS, K., DOSTÁL, P. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 2006, s. 149.

<sup>39</sup> FOTR, J., HNILICA, J. *Aplikovaná analýza rizik ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2014, s. 66.

její implementaci a zjistit, zda předpoklady, které byly strategií formulovány, jsou stále ještě vhodné a vedou k naplnění vytýčeného cíle. Všechny organizace tak musí kontrolovat své aktivity a současně s tím i vedení organizace musí vědět, jak navrhnout a realizovat efektivní kontrolní systém. Ten by měl koordinovat aktivity každého člena organizace a poskytovat metody integrace a měření. V každé společnosti je pak kontrolní systém jedinečný a nastavený přesně dle procesů, které v organizaci probíhají. Cílem tohoto kontrolního systému pak je vytvoření systematického postupu a spojitosti v neustále se opakujících problémech. Aby tedy mohla být strategie správně implementována a následně kontrolována, musí mít management k dispozici informace o tom, co a jakým způsobem má být uděláno, ale také do kdy tak má být učiněno. Na druhou stranu však musí management poskytovat relevantní informace vedení společnosti, aby došlo k evaluaci současných cílů i operativních procedur. V poslední řadě pak musí manažeři při kontrole dbát na regule organizace, nicméně ale musí podporovat i inovace.<sup>40</sup>

### 3.4 Metody rozhodování

S tím, jak dochází k rozvoji poznatků, především v oblasti fuzzy logiky, umělých neuronových sítí či genetických algoritmů, dochází i rozšíření možností v procesu rozhodování. Aby byl manažer schopný se kvalifikovaně rozhodovat, musí vždy využívat těch nejnovějších poznatků, ale také výpočetní techniky, kam spadají právě poznatky z oblastí fuzzy logiky, genetických algoritmů, umělých neuronových sítí nebo teorie chaosu.<sup>41</sup>

K dnešním přístupům během rozhodování v organizacích patří nejen procesní přístup, jež je založen na pochopení jednotlivých činností, ale také přístup kvantitativní, který využívá matematických metod a prostředků v oblasti výpočetní techniky, dále pak systémový přístup, který zajišťuje celkové chápání jednotlivých procesů a empirický přístup, který se zakládá především na praxi. Samotné metody rozhodování není možné považovat za homogenní a v rámci praxe je důležité si zcela účelově vybrat konkrétní přístup a za pomoci tvůrčího myšlení dokázat realizovat jednotlivé poznatky z oblasti

---

<sup>40</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, s. 204.

<sup>41</sup> SOJKA, Z., RAIS, K., DOSTÁL, P. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 2006, s. 149.

mnoha názorových směrů. Z toho plyne, že pokročilé metody manažerského řízení a rozhodování je možno řadit mezi ty přístupy, které jsou jak kvantitativní, tak i komplexí a empirické. V průběhu rozhodování je velmi důležité chápat, že manažer, který se musí rozhodnout, běžně využívá při rozhodování nejrůznější nástroje i pomůcky, jako například konzultanty či programové prostředky atd., které mu s procesem rozhodnutí mohou pomoci, nicméně za něj rozhodnutí neučiní a zodpovědnost nese vždy rozhodoval, tedy manažer, a ne tvůrce programového nástroje, který má napomoci s rozhodnutím či konzultant apod.<sup>42</sup>

Aby se manažer mohl správně orientovat v rozhodovacích situacích a zvolit i odpovídající metodu či techniku rozhodování, je důležité, aby se mohl opřít o jasně vymezené pojmy, které jsou chápány ve svém specifickém pojetí v rozhodovací analýze. V tomto případě se jedná o cíl, který je nutné chápat jako takový stav, který má v organizaci či jejím úseku nastat, dále varianta, jež reprezentuje právě jednu z cest, které vedou k dosažení stanoveného cíle. Následujícím pojmem je kritérium, jež je nutné vnímat jako měřítko sloužící k vyjádření míry dosažení cíle, ke kritériu se váže i váha kritéria, která vyjadřuje jeho důležitost a nezbytnost, a to ve vztahu ke kritériím ostatním. Řadí se sem také hodnota kritéria či užitek, který vyjadřuje efekt, nastávající s dosažení cíle. Důležité je zmínit i faktor, jež je vnímán jako veličina, která má vliv na to, do jaké míry má stanovená varianta potenciál dosáhnout cíle. Předposledním pojmem, spojeným se správnou volbou metody rozhodování je scénář, který v sobě zahrnuje množinu faktorů a v poslední řadě sem patří pravděpodobnost, že zvolený scénář nastane.<sup>43</sup>

K rozhodovacím procesům a především k metodám, které jsou k jejich řešení použity, se velmi často hovoří o operační analýze. Ta využívá složité matematické modelování včetně využití celé škály matematických metod a její využitá bývá časté především během složitých ekonomických, organizačních, vojenských či technických problémů. Jejím cílem, tak jako u každé jiné metody, je vyhledání optimální varianty či variant, dle ekonomických nebo dalších kritérií. Jedná se tedy o celou škálu matematických metod, konkrétně například simplexová metoda, Vogelova aproximační metoda, simulační

---

<sup>42</sup> SOJKA, Z., RAIS, K., DOSTÁL, P. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 2006, s. 149.

<sup>43</sup> BLAŽEK, L. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování, 2., rozšířené vydání*. 2014, s. 105.

metoda, deterministické metody či síťové grafy atd. Všechny vyjmenované metody pomohou k usnadnění managementu v rozhodování se ve složitých situacích. V rámci operační analýzy je možné se setkat s pojmem účelové funkce, které hodnotí především ekonomický aspekt neboli úspory systému a spadají pod ni metody, které vedou k nalezení optimálního řešení z množiny veškerých existujících řešení, při kterém účelová funkce dosahuje svého optima. V současnosti však existují i pokročilé metody manažerského rozhodování, jako výše zmíněná fuzzy logika, umělé neuronové sítě, teorie chaosu atd., které slouží k získání kvantitativních podkladů v rámci rozhodování výkonných orgánů o různých operacích, které mají řídit, ale také o navržení optimálního systému řešení. V souhrnu lze říci, že se jedná o stanovení optimálních podmínek během konkrétního procesu v konkrétním systému. Výsledky těchto pokročilých metod slouží ke zkvalitnění samotného rozhodovacího procesu, především pak u multikriteriálních, ale také velmi těžce algoritmovaných úloh. Ty organizace, jež chtějí být progresivní a úspěšné na trhu, musí vždy do výzkumu těchto pokročilých metod vynaložit odpovídající prostředky.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> SOJKA, Z., RAIS, K., DOSTÁL, P. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 2006, s. 19.

## 4 Praktická část

Tato část diplomové práce se věnuje praktickému uplatňování teoretických poznatků shrnutých v první části práce. Nejprve se uvádí charakteristika zvolené společnosti Agrotec, popisuje se její organizační struktura a ekonomické výsledky hospodaření a rozebírá se nabídka poskytovaných služeb jakož i výhody, kterými společnost láká své zákazníky.

### 4.1 Představení zvolené společnosti Agrotec a.s.

Agrotec a. s. patří do nadnárodní skupiny Agrotec Group, která působí ve třech evropských státech, a to v České republice (Agrotec a.s., Agri CS a.s., Agrotec servis s.r.o.), Maďarsku (Agrotec Magyarország Kft. a Agri CS Magyarország Kft) a na Slovensku (Agrotec Slovensko s.r.o., Agri CS Slovakia s.r.o.). Tato skupina je na trhu už 30 let, momentálně má přes 1 000 zaměstnanců a její roční obrat činí skoro 9 miliard korun. Od roku 2006 je součástí koncernu Agrofert. Skupina je největším dodavatelem pozemní techniky, a to jak zemědělské a stavební, tak i nákladní a osobní techniky. V České republice Agrotec zastupuje 24 společností, mezi nimiž je například Iveco, Škoda, Kia nebo Husqvarna. Agrotec Group se zabývá i veřejně prospěšnou činností: pomáhá tak s rekonstrukcí kostela sv. Anežky, s pořádáním vinařských výstav, koncertů, lidových oslav a také se sponzorováním několika sportovních klubů. Skupina se dlouhodobě věnuje pomoci tělesně postiženým v domově Betlém a dlouholetou podporu poskytuje i nadaci Truck Help. Mezi další její charitativní činnosti patří darování nákladního automobilu Českému červenému kříži.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> O skupině. Agrotec [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.agrotec.cz/o-skupine/dulezite-informace>

Obrázek 1 Logo společnosti



Zdroj: O skupině. Agrotec [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.agrotec.cz/o-skupine/dulezite-informace>

Za rok 2019 skupina dodala více než 6000 kusů pozemní techniky, z nichž bylo dodáno 1414 nových a 553 ojetých osobních automobilů, a to značek Škoda, Kia a Jeep. Nicméně oproti předchozímu období bylo evidováno snížení ukazatelů o přibližně 120 kusů. Na druhém místě v žebříčku prodané pozemní techniky je prodej traktorů, který v loňském roce dosáhl téměř 1 100 kusů. Mezi užitkové a nákladní vozy dominuje Iveco Daily, kterého se prodalo 408 kusů z celkového počtu 909 nových a 164 ojetých prodaných vozů.<sup>46</sup>

Agrotec a. s. má tři členy: předsedu představenstva Martina Radu, člena představenstva Tomáše Kohoutka a místopředsedu představenstva Josefa Mráze, který zastupuje Agrofert a. s. Výše splaceného základního kapitálu činí 266 000 000 Kč. V roce 2016 došlo k přeměně 53 200 kusů kmenových akcií na jméno v listinné podobě, kde každá měla jmenovitou hodnotu 5 000,- Kč na jednu kmenovou zaknihovanou akcii na

---

<sup>46</sup> Aktuality: Děkujeme za důvěru 2019. Agrotec [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.agrotec.cz/aktuality/dekujeme-duveru-2019>

jméno ve jmenovité hodnotě 266 000 000,- Kč.<sup>47</sup> Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku je:<sup>48</sup>

- „měření emisí vozidel se zážehovými motory;
- kontrolní testování mechanizačních prostředků na ochranu rostlin;
- opravy silničních vozidel;
- obráběčství;
- klempířství a oprava karoserií;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů;
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny včetně, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - osobní provozovaná vozidla určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče;
- hostinská činnost;
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru;
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin“.

V roce 1990 při založení společnosti Agrotec měla pouhých 67 zaměstnanců, postupně však firma dostávala nové příležitosti k růstu. Již rok po svém založení se stala výhradním zastoupením z hlediska dodání pozemní techniky pro společnost Fiatagri, krátce poté i dealerem Škoda Auto. V roce 1992 se stala prvním dealerem společnosti Iveco, čímž rozšířila svou nabídku o nákladní vozy. O čtyři roky později získala Agrotec výhradní zastoupení pro stroje New Holland v České republice a v roce 2001 i pro stroje Case In. Ve stejném období už společnost zaměstnávala 311 zaměstnanců a za další dva

---

<sup>47</sup> O skupině. Agrotec [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.agrotec.cz/o-skupine/dulezite-informace>

<sup>48</sup> Výpis z obchodního rejstříku AGROTEC a.s., B 138 vedená u Krajského soudu v Brně. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=13764&typ=PLATNY>

roky vybudovala prodejní a servisní síť Iveco na Moravě. Zlomovým se stal rok 2006, kdy se společnost stala součástí holdingu Agrofert. V té době už měla 536 zaměstnanců. O rok později společnost překročila svůj tržní obrat 5 miliard korun. V roce 2011 firma expandovala na Slovensko, kde zakoupila společnost BMC, spol. s.r.o. a tak v roce 2016 vznikla dceřiná společnost Agrotec Slovensko s.r.o., která získala výhradní zastoupení pro stroje New Holland na Slovensku. Na maďarský trh společnost vstoupila v roce 2013 založením společnosti Agrotec Magyarország Kft. Počet zaměstnanců v tomto roce přesáhl 700 lidí.

Pokud jde o vnitřní organizaci práce ve společnosti, zaměstnanci společnosti si mohou vybírat z více než 17 benefitů, přičemž nabídka obsahuje řadu vzdělávacích i benefitních programů. Motivující pro pracovníky je i možnost získání pozice v zaměstnaneckém TOP CLUBu, kam se dostávají ti nejlepší zaměstnanci. Společnost také podporuje vzdělávání, ať už technické nebo jazykové, a spolupracuje s vybranými školami v České republice.<sup>49</sup>

Agrotec Group je nositelem několika certifikací. V oblasti prodeje a servisu automobilové, stavební, zemědělské a komunální techniky, provozování čerpací stanice pohonných hmot získala certifikát ISO 14001, který osvědčuje, že systém managementu je ve shodě s požadavky normy managementu životního prostředí. Přítomnost této certifikace potvrzuje, že společnost snižuje dopady své činnosti na životní prostředí, což zlepšuje image firmy. Firma je také držitelem certifikátu ISO 9001, který souvisí s nastavením základních řídicích procesů firmy. V oblasti hospodaření s energiemi při prodeji a servisu automobilové, stavební, zemědělské a komunální techniky jakož i provozování čerpací stanice pohonných hmot, společnost vlastní certifikátem ISO 50001, který dokazuje, že Agrotec má kontrolu nad užíváním energie a snižuje energetickou náročnost.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> AGROTEC : profil. Agrotec [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z:

<https://www.agrotec.cz/Agrotec/media/Media/AGROTEC-profil-2019-web.pdf>

<sup>50</sup> O skupině. Agrotec [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.agrotec.cz/o-skupine/dulezite-informace>



## **4.2 Analýza současného úrovně rozhodovacích procesů ve společnosti Agrotec a.s.**

V této části diplomové práce jsou uvedeny výsledky kvantitativního průzkumu, které bylo provedeno metodou dotazníkového šetření. Zároveň s tím se uvádějí výsledky řízeného rozhovoru s manažerem společnosti Agrotec, v průběhu kterého byly zjištěny informace týkající se nároku zaměstnanců na proces rozhodování ve firmě, pravidelnosti řešení manažerských otázek, spokojenosti vedoucího manažera s prací podřízených, využití ekonomických modelů v průběhu rozhodování, kvality tohoto procesu a praktických zkušeností manažerů.

### **4.2.1 Výsledky kvantitativního průzkumu – dotazování**

Pro vyhodnocení současné úrovně rozhodovacích procesů ve společnosti Agrotec se provádí analýza jednotlivých aspektů manažerského rozhodování z hlediska zaměstnanců. Na základě teoretických informací mapovaných v první části práce prostřednictvím odborné literatury je vytvořeno osm otázek, které byly předem konzultovány s vedoucím diplomové práce. Každá otázka nabízí respondentům ohodnotit jejich spokojenost s vybraným aspektem z oblasti manažerského rozhodování či jim přidělit odpovídající význam.

Vytištěné dotazníky byly rozdány manažerům společnosti Agrotec a.s. po domluvě s vedoucím pracovníkem. Po provedení krátkého manuálu na vyplnění zaměstnanci byli předem upozorněni na to, že musí vyplnit všechna políčka v dotazníku. Zároveň s tím byli ujisti, že dotazování je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro zpracování diplomové práce.

Celkově bylo zpětně získáno 57 kompletně vyplněných anket.

Otázky v dotazníky zkoumaly preferované zaměstnanci aspekty během manažerského rozhodování, čas, který manažeři věnují jednotlivým jeho součástem, či také oboru, ve kterém pracovníci nejvíce rozhodují. Rovněž s tím se zjišťovalo, jak by zaměstnanci ohodnotili vlastní dovednosti při řešení problému, při manažerském rozhodování a co by z toho chtěli posílit. Navíc měli dotázaní manažeři odpovědět na

otázku o tom, jaké metody vyučování preferují za podmínek, že získají možnost zlepšení těchto dovedností.

Tabulka 1 Otázka číslo 1: Čemu dáváte přednost při rozhodovacím procesu?

	4	3	2	1	VAP	s <sub>x</sub>	V	Pořadí
rozhodování	8	10	19	20	2,11	5,31	2,52	6
delegování	11	8	12	26	2,07	6,94	3,35	7
vedení lidí	27	17	8	5	3,16	8,58	2,72	2
plánování	35	13	5	4	3,39	12,48	3,69	1
organizace práce	16	15	24	2	2,79	7,89	2,83	5
koordinace podřízených zaměstnanců	28	11	3	15	2,91	9,04	3,10	3
kontrolování lidí	19	14	18	6	2,81	5,12	1,82	4

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1 zobrazuje výsledky odpovědí respondentů na otázku, čemu respondenti, respektive manažeři dávají přednost při rozhodovacím procesu. Z průzkumu vyplývá, že za nejdůležitější aspekt manažeři shledávají plánování, kterému 35 manažerů přiřadilo nejvyšší stupeň důležitosti. Dalších 13 osob ho hodnotí jako důležitý a pouze 9 manažerů aspekt plánování nepovažuje za důležitý. S váženým aritmetickým průměrem 3,16, tedy pouze o 0,23 méně než plánování, vedení lidí zaujímá druhé místo v žebříčku důležitosti. Za velmi důležitý tento aspekt považuje 27 respondentů, jiných 17 ho považuje za pouze důležitý. Na koordinaci podřízených zaměstnanců z hlediska důležitosti se ukázal rozpor mezi manažery, jelikož 28 respondentů ho hodnotí jako velmi důležitý, ale 15ho za důležitý nepovažuje vůbec. Kontrolování lidí považuje za důležitý aspekt 33 respondentů, nevýznamným je pak pro dalších 24 osob. Přestože se organizace práce umístila na páté pozici, pouze dva respondenti ji dali nejmenší stupeň důležitosti, což je nejméně ze všech uvedených aspektů. Jiných 16 respondentů organizaci práce vnímá za velmi důležitý

aspekt, dalších 15 lidí ho považuje za důležitý. Dost velký počet respondentů, a to 24 osob, tento prvek rozhodovacího procesu nepovažuje za důležitý. Rozdíl mezi rozhodováním a delegováním činí pouze 0,03 ve váženém aritmetickém průměru. Delegování určilo 26 respondentů jako nejméně důležitý aspekt rozhodovacího procesu.

Tabulka 2 Otázka číslo 2: Kolik procent času přibližně dáváte těmto prvkům rozhodovacího procesu?

	4	3	2	1	VAP	$s_x$	V	Pořadí
rozhodování	6	8	11	32	1,79	10,40	5,81	7
delegování	15	24	12	6	2,84	6,50	2,29	5
vedení lidí	31	19	3	4	3,35	11,56	3,45	2
plánování	16	7	31	3	2,63	10,76	4,09	6
organizace práce	25	18	8	6	3,09	7,69	2,49	3
koordinace podřízených zaměstnanců	36	15	4	2	3,49	13,50	3,87	1
kontrolování lidí	21	23	6	7	3,02	7,79	2,58	4

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 znázorňuje časovou náročnost jednotlivých prvků rozhodovacího procesu. I přestože respondenti koordinaci podřízených zaměstnanců umístili až na třetí místo z hlediska důležitosti (viz Tabulka 1), 36 z nich uvedlo, že jí věnují nejvíce času. Pouze 2 dotázané osoby pak koordinaci věnují minimum času. S koordinací podřízených zaměstnanců souvisí i vedení lidí, které uvedlo jako velmi časově náročný prvek 31 respondentů, 19 ho uvedlo jako časově náročnou. Organizace práce a kontrolování lidí, které mají mezi sebou rozdíl ve váženém aritmetickém průměru pouze 0,07, hodnotí manažeři spíše jako časově náročnější. Delegování manažeři zhodnotili jako nejméně důležitý aspekt (viz Tabulka 1), ale z hlediska časové náročnosti je hodnoceno jako významné pro 39 respondentů, z nichž 15 považuje delegování za velmi náročný proces.

Plánování, které bylo zhodnoceno jako nejdůležitější aspekt v rozhodovacím procesu (viz Tabulka 1), 34 dotázaných manažerů nepovažuje za časově náročné, jiných 16 respondentů ho hodnotí nejvyšším stupněm časové náročnosti. Nejvyšší počet respondentů, a to konkrétně 32, přiřadil rozhodování nejnižší stupeň časové náročnosti.

Tabulka 3 Otázka číslo 3: V jakém oboru nejvíce rozhodujete?

	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>VAP</b>	<b>s<sub>x</sub></b>	<b>V</b>	<b>Pořadí</b>
Výroba	29	18	4	6	3,23	10,06	3,12	1–2
ekonomika	28	15	11	3	3,19	9,04	2,83	3
Obchod	34	2	16	5	3,14	12,54	3,99	4
personální činnosti	31	14	6	6	3,23	10,21	3,16	1–2
informační technologie	15	29	4	9	2,88	9,36	3,25	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 se týká rozhodování, a konkrétně otázky, v jakých oborech dotázaní nejvíce rozhodují. Z dotazníku vyplývá, že v průměru manažeři nejčastěji rozhodují v oblastech výroby a personální činnosti. Poslední z těchto dvou prvků upřednostnilo celkem 45 respondentů. Oblast výroby je hlavní sférou rozhodování pro 29 osob, jiných 18 dotázaných v této oblasti rozhoduje pravidelně. Naopak vůbec nerozhoduje o obou oblastech shodně 6 respondentů. V oblasti ekonomiky velmi často rozhoduje 28 manažerů, jiných 15 v tom přijímá rozhodnutí pravidelně, 11 příležitostně a 3 vůbec nerozhoduje v dané sféře. Přestože oblasti obchodu přiřadilo nejvíce respondentů, tedy 34 osob, stupeň 4, tento aspekt se ocitl až na čtvrté pozici, a to především kvůli tomu, že 16 respondentů uvedlo, že rozhoduje v této oblasti jen příležitostně. V oboru informačních technologií pravidelně rozhoduje 29 respondentů. Velmi často provádí rozhodnutí v této oblasti 15 osob a 9 zkoumaných manažerů uvedlo, že v tomto oboru nerozhoduje vůbec.

Tabulka 4 Otázka číslo 4: Ohodnoťte, prosím, své dovednosti při řešení problému

	4	3	2	1	VAP	sx	V	Pořadí
Umím vysvětlit problém tak, aby bylo možné pochopit jeho podstatu	25	20	9	3	3,18	8,70	2,74	2
Umím se jasně vyjadřovat a formulovat úkoly	21	22	12	2	3,09	8,07	2,61	3
Přijímám názory ostatních	28	15	11	3	3,19	9,04	2,83	1
Umím přijmout rozhodnutí ostatních a využít je	19	21	12	5	2,95	6,30	2,14	5
Organizují správně svůj čas	16	9	23	9	2,56	5,80	2,27	7
Vyhodnocují důležitost zadaných úkolů	10	8	18	21	2,12	5,40	2,55	9
Umím koordinovat práci jiných lidí	24	19	4	10	3,00	7,76	2,59	4
Hodnotím výkonnost svých spolupracovníků	15	11	12	19	2,39	3,11	1,30	8
Přistupuji k řešení problému systematicky	12	23	17	5	2,74	6,61	2,42	6

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 4 je zobrazeno sebehodnocení dovedností manažerů při řešení problému. Z průzkumu vyplývá, že většina respondentů (více než 40 osob) přijímá názory ostatních, umí vysvětlit problém tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu jakož i umí se jasně vyjadřovat a formulovat úkoly a koordinovat práci jiných lidí. Ve váženém aritmetickém průměru tyto prvky odpovídají hodnotám 3,00 a více, těsně pod touto hranicí je schopnost přijmout rozhodnutí ostatních a využít je s průměrem 2,95. Dále 35 respondentů uvádějí,

že k problémům přistupují systematicky. Naproti tomu 22 osob se vyjádřilo spíše proti tomuto tvrzení, z toho 5 osob se s tím vůbec neztotožňuje. Méně, než polovina manažerů uvádí, že si správně organizují svůj čas. Jiných 23 osob svůj čas spíše neorganizuje a 9 svůj čas neorganizuje buď vůbec anebo nesprávně. Velmi podobné hodnoty napříč škálou je vidět u hodnocení výkonnosti pracovníků. Tak 15 respondentů se ohodnocuje nejvyšším stupněm dovednosti, respektive 11 osob stupněm 3, 12 osob stupněm 2 a 19 osob stupněm 1. U vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů 39 manažerů zhodnotilo svou dovednost jako nedostatečnou.

Tabulka 5 Otázka číslo 5: Jak byste nyní ohodnotil následující dovednosti, které podmiňují Vaše manažerské rozhodování?

	4	3	2	1	VAP	sx	V	Pořadí
Identifikování a definování problému	15	19	22	1	2,84	8,04	2,83	14
Řešení problému	27	15	13	2	3,18	8,87	2,79	4–7
Sběr informací a práce s nimi	25	21	7	6	3,21	8,38	2,61	3
Návrh a definování návrhu řešení problému	29	9	13	6	3,07	8,87	2,89	10
Hodnocení jednotlivých možností řešení	10	8	22	17	2,19	5,58	2,55	18
Výběr nejlepšího řešení vzhledem k okolnostem	6	9	21	21	2,00	6,83	3,42	19
Ochota realizace zvoleného řešení problému	10	13	19	15	2,32	3,27	1,41	17
Sledování a vyhodnocení výsledku řešení problému	26	19	8	4	3,18	8,73	2,75	4–7
Poučení se z řešení problému	39	10	5	3	3,49	14,52	4,16	1
Předcházení vzniku podobných problému	34	8	6	9	3,18	11,45	3,61	4–7
Analytické dovednosti	22	18	5	12	2,88	6,42	2,23	12
Komunikační dovednosti	19	20	14	4	2,95	6,34	2,15	11
Kritické myšlení	13	16	11	17	2,44	2,38	0,98	16
Flexibilita	28	15	10	4	3,18	8,84	2,78	4–7
Počítačová gramotnost	41	6	4	6	3,44	15,47	4,50	2
Schopnost práce v týmu	25	16	13	3	3,11	7,85	2,53	9
Tvůrčí činnost	13	14	17	13	2,47	1,64	0,66	15
Odolnost vůči stresu	17	19	17	4	2,86	5,97	2,09	13
Jazykové znalosti	7	10	12	28	1,93	8,14	4,22	20
Matematické a ekonomické znalosti	26	19	5	7	3,12	8,64	2,77	8

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 ukazuje dovednosti, které podmiňují manažerské rozhodování. Za nejdůležitější manažeři považují poučení se z řešení problému, což zmínilo 49

respondentů. Dalším důležitým faktorem pro celkem 47 manažerů je počítačová gramotnost, s čímž lehce souvisí i sběr informací a práce s nimi, které považuje za důležité 46 respondentů. Stejnou váhu, respektive vážený aritmetický průměr 3,18, manažeři udělili těmto dovednostem: řešení problému, flexibilita, předcházení vzniku podobných problémů, sledování a vyhodnocení výsledku řešení problému. Matematické a ekonomické znalosti považuje za důležité 45 respondentů, dalších 7 osob je nepovažuje za důležité vůbec. Schopnost práce v týmu a návrh a definování řešení problému s váženým aritmetickým průměrem nad 3,00 manažeři vyhodnotili za důležité prvky při manažerském rozhodování, odpovídá tomu i počet respondentů v kladném hodnocení, tj. 41 a 38 osob. Zatímco komunikační dovednosti, které 39 manažerů považuje za důležité, jsou na 11. místě, analytické dovednosti, které 40 manažerů uvádí jako důležité, jsou na 12. místě. Rozdíl je v nesouhlasných postojích, jelikož komunikační dovednosti nepovažují vůbec za důležité jen 4 respondenti, u analytických dovedností počet těchto osob činí 12. Odolnost vůči stresu jen 4 manažeři hodnotí jako úplně nezávažnou dovednost. Pro 17 dalších osob to není podstatné. Jiných 19 respondentů uvádí, že schopnost odolávat stres je podstatná, přičemž pro 17 dalších manažerů je velmi podstatná. Dovednosti identifikování a definování problému přiřadil pouze 1 respondent nejmenší hodnotu důležitosti, přesto ji manažeři nepovažují za tolik důležitou, jako předešlé. Tvůrčí činnost s váženým aritmetickým průměrem 2,47 lze určit jako dovednost, u které se respondenti v názorech neshodli. Zhruba stejný počet dotázaných osob ji považuje za důležitou a zároveň nedůležitou, podobně to je u kritického myšlení. Dovednost ochoty realizace zvoleného řešení problému je 34 manažery považována za spíše nepodstatnou dovednost. Hodnocení jednotlivých možností řešení a následný výběr nejlepšího řešení vzhledem k okolnostem podle manažerů není dovedností, která by podmiňovala jejich manažerské rozhodování. Dále 40 respondentů nepovažuje jazykové znalosti za podstatné, z nichž 28 tomuto aspektu dalo nejnižší hodnocení.



Tabulka 6 Otázka číslo 6: Vyberte prosím dovednost, kterou byste chtěl při manažerském rozhodování posílit

	4	3	2	1	VAP	sx	V	Pořadí
Identifikování a definování problému	22	15	14	6	2,93	5,67	1,94	6
Řešení problému	4	16	24	13	2,19	7,15	3,26	15
Sběr informací a práce s nimi	3	19	28	13	2,42	9,09	3,76	10
Návrh a definování návrhu řešení problému	9	18	21	9	2,47	5,36	2,17	9
Hodnocení jednotlivých možností řešení	24	18	4	11	2,96	7,50	2,53	4–5
Výběr nejlepšího řešení vzhledem k okolnostem	25	21	3	8	3,11	9,04	2,91	3
Ochota realizace zvoleného řešení problému	17	23	15	2	2,96	7,66	2,58	4–5
Sledování a vyhodnocení výsledku řešení problému	4	5	22	26	1,77	9,86	5,56	17–18
Poučení se z řešení problému	3	9	16	29	1,75	9,68	5,52	19–20
Předcházení vzniku podobných problému	7	3	17	30	1,77	10,43	5,88	17–18
Analytické dovednosti	13	23	12	9	2,70	5,26	1,95	8
Komunikační dovednosti	4	19	24	10	2,30	7,76	3,38	12
Kritické myšlení	5	15	27	10	2,26	8,17	3,61	13
Flexibilita	11	32	9	5	2,86	10,47	3,66	7
Počítačová gramotnost	8	3	13	33	1,75	11,39	6,49	19–20
Schopnost práce v týmu	6	14	27	12	2,32	7,66	3,31	11
Tvůrčí činnost	4	21	15	17	2,21	6,30	2,85	14
Odolnost vůči stresu	29	23	1	4	3,35	11,99	3,58	2
Jazykové znalosti	41	14	1	1	3,67	16,33	4,45	1
Matematické a ekonomické znalosti	10	1	19	27	1,89	9,73	5,14	16

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 ukazuje dovednosti, které by manažeři chtěli posílit. Přestože respondenti uvedli, že jazykové dovednosti jsou pro ně nejméně důležité (viz Tabulka 5), 55 respondentů uvedlo, že by je chtělo posílit, obdobně tomu je i u odolnosti vůči stresu a schopnosti výběru nejlepšího řešení vzhledem k okolnostem. Dalšími dovednostmi, které by manažeři chtěli vylepšit, je ochota realizace zvoleného řešení problému a hodnocení jednotlivých možností řešení, přičemž tyto dovednosti spolu úzce souvisí. Tak 37 respondentů by chtělo posílit schopnost identifikování a definování problému. Na páté pozici, stejně jako v žebříčku důležitosti jednotlivých dovedností, se umístila flexibilita, a to na základě kladných odpovědí 43 respondentů. Analytické dovednosti by chtělo lépe ovládat 36 manažerů. Návrh a definování návrhu řešení problému by naopak neposílilo 30 respondentů, pro posílení se vyjádřilo 27 osob. Přestože sběr informací a práci s nimi uvedli manažeři jako jednu z nejdůležitějších dovedností, zájem o posílení této dovednosti má jen 22 respondentů, 41 o tuto možnost zájem nemá. Vylepšení schopnosti práce v týmu nepovažuje za podstatnou 39 respondentů, obdobně je tomu i u komunikačních dovedností (34 respondentů), kritického myšlení (37 respondentů), řešení problému (37 respondentů). O zlepšení matematických a ekonomických znalostí nemá zájem 46 manažerů, ovšem 10 by projevilo zájem velký. Zbylé čtyři dovednosti, tedy předcházení vzniku podobných problémů, sledování a vyhodnocení výsledku řešení problému, počítačová gramotnost a poučení se z řešení problému mají vážený aritmetický průměr 1,75-1,77. To znamená, že manažeři nemají zájem tyto dovednosti zlepšovat a je pravděpodobné, že je natolik ovládají, že už nemají potřebu jich nadále vylepšovat.

Tabulka 7 Otázka číslo 7: Jaký způsob posílení těchto dovedností byste preferoval?

	4	3	2	1	VAP	sx	V	Pořadí
online kurzy	8	45	4	0	3,07	17,98	5,86	1–2
lekce, přednášky a semináře	15	31	11	0	3,07	11,12	3,62	1–2
týmová práce	21	10	23	3	2,86	8,17	2,86	3
mentoring a koučink	4	32	10	11	2,51	10,59	4,22	4
jiné (uved'te prosím)	0	0	0	0				

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 se zabývá otázkou, jakými způsoby by manažeři upřednostňovali zlepšení svých dovedností. Online kurzy a lekce, přednášky a semináře jsou mezi manažery nejpreferovanější a mají shodný vážený aritmetický průměr. Přesto nejvyšší stupeň udělilo o 7 více respondentů lekcím, přednáškám a seminářům. Rozpory je vidět u týmové práce: zatímco 21 manažerů by ji preferovalo, což je i více než u předchozích dvou možnostech, 23 dalších manažerů by tento způsob nepreferovalo a 3 manažeři mají k týmovým pracím dokonce i odmítavý přístup. Mentoringu a koučinku pouze 4 respondenti přiřadili nejvyšší preference, 32 osob má stále pozitivní přístup, ovšem 10 respondentů tuto možnost nepreferuje a 11 má k ní odmítavý přístup.

Tabulka 8 Otázka číslo 8: Jaké osobnostní rysy byste k tomu potřeboval?

	4	3	2	1	VAP	sx	V	Pořadí
rozhodnost	16	23	17	1	2,95	8,10	2,75	1
samostatnost	3	33	17	4	2,61	12,15	4,65	4
sebedůvěra	9	36	6	6	2,84	12,62	4,44	2
sebekritičnost	7	23	24	3	2,60	9,36	3,61	5
podnikavost	11	17	26	3	2,63	8,41	3,19	3
iniciativita	6	22	13	16	2,32	5,76	2,49	6
smysl pro objektivnost	6	10	14	27	1,91	7,89	4,12	8
vytrvalost	7	8	11	31	1,84	9,78	5,31	9
tolerantnost	4	11	24	18	2,02	7,50	3,72	7

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 8 jsou znázorněny osobnostní rysy, které manažeři považují za potřebné k posílení manažerských dovedností. Za nejvíce potřebnou vlastnost 16 respondentů označilo rozhodnost, 23 ji považuje za potřebnou a pouze 1 ji označil jako nepotřebnou. Sebedůvěru považuje 45 manažerů za potřebný osobnostní rys, z toho 9 osob ji vnímá jako velmi potřebnou. Rozpolcenost se objevila u podnikavosti, kterou jako potřebnou uvedlo celkem 28 respondentů a jako nepotřebnou 29 respondentů osob. Samostatnost označilo 33 manažerů za vyžadovanou vlastnost, ovšem pouze 3 ji považují za klíčovou, což je nejméně ze všech uvedených vlastností. Sebekritičnost podle názorů manažerů není jednoznačně vyžadovaným osobnostním rysem. Tak 23 respondentů ohodnotilo tento prvek 3 body, zatímco dalších 24 respondentů ji přidělilo 2 body. Pouze 7 manažerů ji považuje za velmi důležitou a jen 3 jako nedůležitou vůbec. Přelom začíná u iniciativy, která je pro 29 respondentů nedůležitá, z nichž 16 osob ji nepovažuje za důležitou vůbec. Naproti tomu jen 6 respondentů uvedlo nejvyšší stupeň důležitosti u této vlastnosti. Tolerantnost je významná pro 15 manažerů, 42 osob ji shledává jako nepodstatnou. Smysl

pro objektivnost, obdobně jako tolerantnost, zvolilo 6 respondentů jako velmi důležitou vlastnost. Ovšem celkem 41 respondentů ji vnímá jako nepodstatný osobnostní rys. Celkově jako nejméně důležitou vlastnost manažeri uvádějí vytrvalost, které 31 respondentů přiřadilo nejnižší stupeň důležitosti.

#### **4.2.2 Výsledky kvalitativního průzkumu – řízený rozhovor s manažerem společnosti**

Pro analýzu současného stavu týkajícího se manažerského rozhodování ve společnosti Agrotec byl proveden řízený rozhovor s jedním z vedoucích manažerů firmy. Otázky pro rozhovor byly vytvořeny na základě teoretických podkladů týkajících se manažerské činnosti ve firmě Agrotec a následně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

První otázka byla zaměřena na zjišťování informací o tom, zda je ve společnosti Agrotec velký nárok na rozhodování. Manažer odpověděl, že to zcela záleží na řešené problematice, ale pro vyšší vedení rozhodování představuje opravdu komplikovaný proces, který se občas řeší i matematicko-statistickými metodami. Druhá otázka řízeného rozhovoru odhalovala, zda manažer řeší manažerské otázky velice často nebo ne, tudíž i zda jsou pro něj náročné nebo méně náročné. V odpovědi manažer znovu odkazoval na jednotlivé případy a uváděl, že rozhodovací proces se skládá z velkého počtu důležitých součástí jako třeba plánování, vedení zaměstnanců, kontrola výsledků, zapojení třetích stran do procesu vykonání manažerské činnosti apod. Z toho důvodu není vždy možné jednoznačně posoudit, zda na první pohled jednoduchý manažerský úkol se vyřeší známými nástroji podle známého modelu řešení. Na tom také závisí, zda manažerská otázka bude celkem náročná nebo ne.

Spokojenost manažera s podřízenými se zjišťovala ve třetí otázce provedeného rozhovoru. Tady se také odhalovalo, zda kolektiv pracovníků napomáhá manažerovi v rozhodovacím procesu. Podle jeho slov většinou manažerskému rozhodování předchází společná konzultace problému a diskuze mezi manažery a podřízenými. Zároveň s tím takové prvky rozhodovacího procesu jako vedení lidí, koordinování personálu a výsledků jejich práce vyžaduje nutné zapojení dalších kolegů. Navíc manažer uvedl, že je zcela spokojen se svými podřízenými a v případě nějakých nesouladů skutečných výsledků procesu

rozhodování s výsledky plánovanými se provádí analýza manažerské činnosti pro odhalení chyb a případných rizik.

Co se týče týmových rozhodnutí, ta podle manažera ve společnosti jsou a aktivně se využívají zejména při řešení mezinárodních otázek, případně v oblasti obchodu mezi zahraničními pobočkami firmy.

Pátá otázka rozhovoru se snažila získat informace o tom, zda manažer užívá v rozhodování nějakého ekonomického modelu a pokud ano, pak jakého. Z jeho odpovědi je patrné, že tyto modely využívá a jejich volba je často závislá na tom, zda se jedná o důraz na znalost situace či na její řešení. Nicméně za nejpoužívanější z nich manažer považuje racionálně-ekonomický model rozhodování, tedy takové rozhodování, za jehož podmínek dochází k maximálnímu dosažení cíle jednotlivce či celé firmy. V takové situaci je však nutné dokonale vědět všechny možné varianty vedoucí k dosažení cíle, mít přehled o důsledcích jejích výběrů a být schopný ohodnotit varianty z kvantitativního hlediska pro zvolení nejvhodnější z nich. Často se také uplatňuje metoda pokusů a omylů, která se však vyznačuje mnohem horšími výsledky v případě chyb.

Pokud jde o kvalitu rozhodování ve společnosti Agrotec manažer uvedl, že nemůže mluvit za celou společnost, ale v jeho oddělení manažerská práce je založena na kvalitních postupech manažerského rozhodování, což lze celkem hodnotit jako dobrý stav. O praktických zkušenostech v oblasti rozhodování manažer uvedl, že jeho zkušenosti jsou omezeny osmiletou prací v podniku, což mu dovoluje spoléhat na dobré a multidisciplinární znalosti v oboru. I přestože je zcela běžné, že zkušenější manažer bude činit správnější rozhodnutí, není však jeho zkušenost zárukou, že nikdy neučiní chybné rozhodnutí.

Následující otázka zjišťovala, zda dotázaný manažer rozhoduje spíše v operativní oblasti, koncepční nebo strategické. S ohledem na specifika svého zaměstnání manažer zmínil, že ta klíčová a náročná manažerská rozhodnutí se provádí hlavně v oblasti strategické, zatímco manažerské rozhodování, v jehož rámci manažer uplatňuje především vlastní zkušenosti, se vyskytuje v oblasti operativního řízení.

Na otázku o tom, zda rozhodování manažera probíhá za účasti spolupracovníků, respondent odpověděl kladně, přičemž poté zdůraznil, že pohled ze třetí strany někdy může hrát závažnou roli v otázce přijetí správného řešení či volby varianty rozhodování.

Desátá otázka navazovala na předchozí a snažila se zjistit, zda při běžně vyskytujícím se rozhodovacím problému manažer o něm diskutuje se svými kolegy a podřízenými. Následně se také zkoumalo, co manažer dělá v případě, že se mu problém zdá závažnějším. Podle respondenta diskuze s kolegy a podřízenými ohledně konkrétní problematiky je zcela běžným prvkem každodenní manažerské činnosti. Co se týče výskytu závažnějšího problému, jeho řešení a tvorba alternativ obvykle probíhá za účasti zkušenějších kolegů či dokonce i vyššího vedení. Někdy se do rozhodovacího procesu zapojují i externí pracovníci.

Pokud se jedná o metodu rozhodování, která se nejčastěji využívá manažerem společnosti, respondent zmínil matematické modelování a operační analýzu. Dále také doplnil, že v poslední době veškeré tyto procesy se z větší části rozpracovávají na počítačích pomocí softwarových programů, což do značné míry zjednodušuje jednotlivé fáze manažerského rozhodování. Na otázku o tom, zda se manažer obecně řídí postupy rozhodovací analýzy při řešení manažerského problému, byla získána jednoznačně kladná odpověď.

Poslední otázka řízeného rozhovoru zkoumala, jak by manažer ohodnotil kvalitu současných rozhodovacích procesů manažerů společnosti, ve které pracuje. Na tuto otázku manažer odpověděl, že sleduje spíše výsledky vlastního rozhodování, ale podle něj tato kvalita je na odpovídající úrovni.

#### **4.2.3 Identifikace problémů a shrnutí výsledků**

Výsledky provedeného kvantitativního průzkumu provedeného mezi manažery společnosti Agrotec dovolují udělat následující závěry. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že při rozhodovacím procesu přednost je kladena plánování, vedení lidí a koordinaci podřízených zaměstnanců. Z toho je patrné, že manažeři věnuje nejvíce pozornosti právě plánovacímu aspektu, aby bylo možné detailně zvážit důsledky manažerského rozhodování a jeho vliv na ostatní prvky manažerské činnosti. Zároveň s tím je pro manažery důležité hlídat správné naplňování manažerských úkolů svými podřízenými a vést je ve směru dosažení firemních cílů.

Nejvíce času zaměstnanci věnují právě koordinaci podřízených zaměstnanců, skoro stejně časově náročné je i vedení lidí a organizace práce. To může souviset s tím, že komplikovaný proces manažerského rozhodování vyžaduje zapojení zároveň několika pracovníků firmy, což zvyšuje riziko výskytu chyb a nedopatření ze strany personálu. Tím pádem monitorování, kontrolování a sledování podřízených se stává jednou z nejvíce časově náročných aspektů při manažerském rozhodování. Samotné rozhodování stejně jako plánování manažerského rozhodování se ukázaly na posledních pozicích v žebříčku časové preference manažerů. Z toho je také jasné, že i když zaměstnanci věnují hodně pozornosti procesu plánování, není pro ně časově náročným prvkem.

Přítom dotazníkové šetření odhalilo, že manažeři nejčastěji rozhodují v oblasti výroby a personální činnosti, což znamená, že by v těchto sférách jejich manažerské znalosti by se měly nejvíce prohloubit.

V otázce hodnocení vlastních dovedností při řešení problému velký počet dotázaných zaměstnanců zmínil, že přijímá názory ostatních a umí vysvětlit problém tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu. Zároveň s tím manažeři se cítí schopnými jasně vyjadřovat a formulovat úkoly pro své podřízené. Nicméně problém je vidět zejména v oblasti vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů a v hodnocení výkonnosti svých spolupracovníků. Komplikace jsou evidentní i v oblasti správné organizace vlastní časové kapacity.

Co se týče hodnocení dovedností podmiňujících manažerské rozhodování zaměstnanců, respondenti uvedli, že nejvíce se poučují z řešení problému, tedy na základě vlastní zkušenosti. Zároveň s tím ve mnoha ohledech jejich manažerské rozhodování je podmíněno dost vysokou úrovní počítačové gramotnosti. Vyznávají se manažeři i v oblasti sběru informací a práce s nimi. Naproti tomu k dovednostem, jejichž úroveň manažeři hodnotí jako dost nízkou pro manažerské rozhodování, patří jazykové znalosti, výběr nejlepšího řešení vzhledem k okolnostem a hodnocení jednotlivých možností řešení. Právě v souvislosti s těmito výsledky není překvapením, že respondenti by si přáli tyto prvky posílit. Navíc je pro ně důležité zvýšení schopnosti ovládat stres.

Jako jeden ze způsobů posílení těchto dovedností manažeři vidí online kurzy, lekce, přednášky a semináře. Nejméně se respondenti zajímají o školení metodou mentoringu



a koučinku. Zároveň s tím z dotazníkového šetření je patrné, že hlavními osobnostními rysy, které by manažeři k tomu potřebovali, jsou rozhodnost, sebedůvěra a podnikavost.

Pokud jde o výsledky řízeného rozhovoru s manažerem společnosti se zjistilo, že manažeři firmy Agrotec věnují dostatečně velkou pozornost manažerskému rozhodování a setkávají se s tímto procesem denně, minimálně při řešení operativních otázek. Náročným proces rozhodování se pro ně stává zejména při řešení problematiky ve strategické oblasti.

Pracovní kolektiv včetně kolegů a podřízených dotázaného manažera tvoří nezbytnou součást manažerského rozhodování, přičemž spolupracovníci manažera se aktivně podílejí na konzultování problému a na diskuzi nad vybraným tématem. Navíc se ve společnosti provádějí i týmová rozhodnutí a velkou roli v otázce manažerského rozhodování hrají vlastní zkušenosti manažera. Nejvyužívanějším při rozhodování ekonomickým modelem je racionálně-ekonomický model rozhodování, pokud jde o metody rozhodování respondent zmínil matematické modelování a operační analýzu.

Kvalita současných rozhodovacích procesů manažerů společnosti je dotázaným manažerem hodnocena jako dobrá, celkově tak lze posoudit i současný stav manažerského rozhodování ve společnosti Agrotec.

Výše uvedené závěry lze shrnout do několika základních bodů:

- nejvíce časově náročné a zároveň důležité prvky rozhodovacího procesu pro manažery společnosti Agrotec jsou vedení a koordinování podřízených;
- rozhodování probíhá nejčastěji v oblasti výroby a personální činnosti;
- manažeři se setkávají s problémem vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů, hodnocení výkonnosti svých kolegů a time-managementu;
- k dovednostem z oblasti manažerského rozhodování, které by zaměstnanci chtěli posílit, patří jazykové znalosti, volba nejlepšího řešení vzhledem k okolnostem a hodnocení jednotlivých možností řešení;
- preferovanými způsoby zvýšení těchto dovedností jsou online kurzy, lekce, přednášky a semináře;

- v oblasti osobního rozvoje, který by mohl napomoci procesům manažerského rozhodování, patří rozhodnost, sebedůvěra a podnikavost.

## **5 Vytvoření návrhu řešení potřebných změn v oblasti rozhodovacích procesů společnosti Agrotec a.s.**

S ohledem na výsledky provedených analýz je možné vytvořit návrh řešení potřebných změn, které je zapotřebí provést v oblasti rozhodovacích procesů vybrané společnosti. V souvislosti s tím je třeba se zaměřit na jednotlivé aspekty a problémy, které byly odhaleny během dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s vedoucím manažerem.

Schopnost dělat správná a včasná rozhodnutí patří do oblasti manažerského umění. Znalosti a dovednosti ve sféře manažerského rozhodnutí se vyvíjejí a manažeři je získávají v průběhu celého života. Jejich součet je výsledkovými kompetencemi každého špičkového manažera a v závislosti na jeho úrovni je možné i posoudit efektivně či neefektivně jednajícího zaměstnance.

V dnešní době v praxi řízení se používá několik přístupů pro komplexní zdůvodnění řešení, které jsou známé pod názvy programová analýza, analýza politiky, analýza důsledků atd. Jak ukazuje pečlivé zvážení těchto přístupů, v jejich základě se používá aplikovaná metodika systémové analýzy a teoretické koncepty *behaviorální teorie rozhodování*.

Behaviorální rozhodovací teorie se snaží zjistit a stanovit povahu rozhodovacích procesů. Není to předpis toho, jaká by měla být rozhodnutí, ale metodika, která má vysvětlující charakter. Teorie plní tři základní funkce:

- Funkce předvídavosti, která umožňuje s velkou věrohodností stanovit strukturu a zaměření činnosti i charakteristiky chování lidí, kteří se rozhodují v konkrétní situaci;
- Funkce vysvětlení, která umožňuje popsat a vysvětlit vnitřní mechanismy lidského jednání;

- Praktická funkce, která je nástrojem, jenž zajišťuje optimalizaci osobních a institucionálních rozhodnutí.<sup>51</sup>

V rámci obecné behaviorální rozhodovací teorie se zapojením metod systémové analýzy vzniklo mnoho teorií nižší úrovně. Jedním z přístupů pro zvýšení kvality manažerských rozhodování, populárních na Západě, je *koncepce proaktivního řízení*, vyvinutá americkými teoretiky a poradci v oblasti managementu Lornem Plunkettem a Guyem Halem. Autoři se zaměřují na vedoucí pracovníky působící na všech úrovních řízení včetně organizací malého rozsahu.<sup>52</sup> Jimi nabízené metody řešení manažerských problémů jsou nezpochybnitelným předmětem zájmu pro personalisty a všechny vedoucí pracovníky, kteří pracují s personálem. To také představuje zvláštní zájem pro společnost Agrotec, jejíž manažeři považují za jeden z hlavních prvků v oblasti manažerského rozhodování řízení a koordinaci svých zaměstnanců.

Hlavním úkolem, který stojí před každým praktickým manažerem, je správně pochopit skutečné problémy, nikoli tedy převzaté z předem sestaveného seznamu, a neustále se zaměřovat na řízení, které předchází samotným událostem. Pro všechny manažery je známo, že zdaleka ne každý problém, který vznikl v reálné praxi, je třeba řešit za použití matematického modelu a následně vybírat alternativní varianty přesnými kvantitativními metodami. V reálné organizaci, a zejména v malém nebo středním podniku, není vždy možné rychle najít a využít přísně vědecké metody. Právě technika proaktivního řízení poskytuje odpověď na otázku o tom, co je zapotřebí udělat pro to, aby se zvýšila efektivita řízení v takové situaci. Zároveň každý manažer uplatňuje ve své práci určitý systém řádných úkonů, vhodný pro jeho osobnost. Někteří zaměstnanci na situace reagují pouze operativně, jiní je zvládají díky tomu, že dokázali vývoji událostí a problémům předejít.

Pro to, aby se manažeři společnosti Agrotec lépe vyjednávali s vedením zaměstnanců během manažerského rozhodování a vynakládali na tyto aspekty méně času, je možné jim nabídnout zavedení konceptu proaktivního řízení. Současně tento přístup

---

<sup>51</sup> KOTLER, P. a K. KELLER. *Marketing management*. 2013, s. 213.

<sup>52</sup> PLUNKETT, L. C. a G. A. HALE. *The proactive manager: the complete book of problem solving and decision making*. 1982, s. 5-10.

pomůže manažerům při vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů, hodnocení výkonnosti svých kolegů a time-managementu.

Podstatou proaktivního řízení je použití systematizovaných metod zpracování informací. Mezi tyto metody patří kauzální analýza, rozhodování, analýza plánu a monitorování situace.

Kauzální analýza čili také analýza řetězce příčin a následků umožňuje správně formulovat problém z hlediska skutečných příčin, které ho způsobily, jako rozdíl mezi požadovanými a získanými výsledky. Jednou z nejčastějších chyb manažerů v této fázi je zmatek s příznaky, příčinami a následky. Manažeři by si měli být dobře vědomi toho, že k nápravě situace je možné příznaky ovlivnit, což však povede pouze k dočasnému zlepšení. Úplné řešení problému je možné při identifikaci kauzálního řetězce (tj. definování hierarchie příčin a následků) a postupném odstraňování nevyžádaných příčin a jejich následků.

Fáze kauzální analýzy jsou následující:

### **1. Formulace problému**

Přesné a stručné konstatování odchylek v práci poskytuje pevný základ pro následné určení hranic problému. Zaznamenáním požadavků a skutečných výsledků lze upřesnit a ověřit přiměřenost shromážděných informací. Manažer navíc získává velkou důvěru v to, zda ve skutečnosti existuje určitá odchylka nebo zda jde pouze o nesprávný výklad.

Pro zkontrolování správného definování problému je vhodné položit následující otázky:

- Jsou požadavky na zaměstnance nebo pracovní oddělení konkrétní a měřitelné? Na základě čeho se hodnotí jejich výkon? Jaké ukazatele výkonnosti k tomu lze použít?
- Jsou stanovené požadavky realistické? Podařilo se je někomu splnit? Má osoba, která je pověřena k vykonání těchto činností, kvalifikaci a zdroje potřebné k jejich naplnění?

- Chápou požadavky stejně a správně všichni zaměstnanci, kterých se týkají?
- Jsou pracovníci informováni o skutečné úrovni efektivity jejich práce? Vědí o přítomnosti zaznamenané odchylky?

## **2. Popis problému**

Při popisu problému lze použít pouze ty údaje o chování zaměstnanců, které podléhají skutečnému dohledu. Je třeba se vyvarovat emocionálně zabarvených slov a zobecnění, protože to nejsou spolehlivá fakta, ale jen subjektivní názory, které pouze komplikují práci manažera a odvádějí ho od hlavních problémů nutných k řešení. Otázky, které by měl manažer zodpovědět, jsou následující:

- Kdo je osoba nebo skupina lidí, kteří mají nežádoucí chování?
- Co v chování nebo v práci zaměstnance, případně oddělení, je nežádoucí a znepokojivé? Co z toho vede ke zhoršení výsledků? Co brání práci ostatních zaměstnanců nebo oddělení?
- Kde je toto chování zaznamenáno? Kdy bylo toto chování poprvé zaznamenáno (v jaké fázi práce)? V jaké formě bylo toto chování pozorováno?
- Jak často dochází k podobnému chování? S jakou událostí (situací) souvisí? Jaký je trend vývoje problému?

Pokud jde o problémy týkající se efektivity práce, postup pro stanovení otázek vyžaduje změnu. Výše uvedené otázky je třeba klást při praktickém řešení většiny personálních problémů, ale při řešení velmi specifických situací formulování otázek musí být přizpůsobeno s ohledem na jednotlivé aspekty problému.

## **3. Identifikace rozdílů způsobujících problém**

Jednotlivci (zaměstnanci) a skupiny lidí (oddělení) se v mnoha ohledech liší a existence psychologických a fyzických rozdílů mezi různými pracovníky je všeobecně známá. Ale protože se manažeři zabývají především podmínkami pracovní činnosti a mohou na ně působit úspěšněji, právě v této oblasti by měli hledat rozdíly. Přitom zjištění

týkající se postojů a motivace lidí někdy nejsou k ničemu, protože jsou pouze vlastními úsudky, ale nikoli fakty (kromě případů, kdy konkrétně byla zahájena studie výše uvedených jevů pomocí speciálních metodik). Pozorované rozdíly by měly být popsány nejkompaktněji a nejpřesněji a při popisu by se manažeři měli vyhnout hodnotícím prvkům.

#### **4. Identifikace změn**

Změna vnějších podmínek nemusí okamžitě ovlivnit chování lidí a je třeba mít na paměti, že zaměstnanci na to ne vždy okamžitě reagují. Proto přítomnost období „dozrávání“ způsobuje potřebu výrazně rozšířit hranice toho časového úseku, který je zkoumán v rámci kauzální analýzy. To vše je třeba mít na paměti při identifikaci změn souvisejících s problémy lidských vztahů. Analýza by proto měla pokrývat delší časový úsek a zejména pečlivě kontrolovat příčiny problémů.

#### **5. Identifikace pravděpodobných příčin**

Obvyklá reakce na vznik problému je nalezení viníka. Při snaze vyřešit personální problémy se manažeři při hledání příčiny (chyby) často zaměřují na pocity, vztahy, osobnosti. Nicméně místo toho je třeba věnovat pozornost především změnám vnějšího prostředí a konkrétnímu chování zaměstnanců.

#### **6. Kontrola nejpravděpodobnějších příčin**

Pokud při řešení technických problémů kontrolují manažeři přímo v praxi řadu různých řešení a metod, pak riskují pouze svůj čas a peníze. Pokud však uplatňují podobný přístup k lidem, riskují i ztrátu personálu. To je důvod, proč je tak důležité pečlivě zkontrolovat příčiny problémů v oblasti vedení a koordinace zaměstnanců a komparovat je s definovaným problémem.

#### **7. Potvrzení nejpravděpodobnější příčiny problému**

Je třeba poznamenat, že poté, co se potvrdí správnost a přesnost identifikovaných příčin, může manažer zjistit, že možnost provedení nápravných opatření je omezena řadou podmínek či možná v této fázi chybí úplně. Dokonce i když manažer racionálně analyzoval sled událostí a správně vyvodil závěry o příčinách, neznamená to, že nalezený problém bude vyřešen jednoduchým odstraněním vzniklých příčin. Za dobu existence problému s největší pravděpodobností vznikl konflikt (na úrovni zaměstnance nebo celého oddělení), a právě z tohoto důvodu je nutné pracovat nejen s příčinami problému, ale také s pocity, potřebami, zájmy zaměstnanců, které se vyvíjely v období problémů v práci.

Metoda analýzy příčin a následků by měla být použita v různých fázích úplného cyklu řešení problému a v určitých situacích je dostačující pro kompletní jeho vyřešení.

Výsledky dotazníkového šetření také poukázaly na to, že manažeři při manažerském rozhodování by chtěli posílit takové kvality z oblasti osobního rozvoje jako rozhodnost, sebedůvěra a podnikavost. Vzhledem k tomu je možné doporučit doplňovat přesně stanovené klasické metody řízení speciálními technikami pro řízení personálu. Nejdůležitější z nich lze formulovat v podobě pěti principů.

- *Udržování pocitu sebeúcty a sebedůvěry u podřízených*

Zaměstnanci, kteří se cítí sebejistě, pracují efektivněji než jejich kolegové, kteří mají pochybnosti o osobních nebo profesionálních kvalitách a pochybují o správnosti svých činů. Manažer by měl používat speciální kroky k posílení sebeúcty a sebedůvěry svých podřízených a kolegů a vyhnout se situacím, které snižují sebevědomí zaměstnance nebo jeho hodnocení v očích kolegů.

Je třeba chválit zaměstnance za dobře provedenou práci a zdůraznit důležitost právě jeho části práce při úspěšném provádění týmového projektu. Pokud byly pozorovány některé nedostatky v práci zaměstnance, nejprve je třeba poukázat na pozitivní okamžiky, pak diskutovat o negativních aspektech a ujistit pracovníka, že vedení vyjadřuje důvěru v jeho schopnosti dosáhnout zlepšení. Současně se doporučuje nekritizovat a netrestat zaměstnance veřejně.

- *Soustředění se na problém, nikoli na osobnost*

Manažeři v rozhovoru s podřízenými se často nezaměřují na konkrétní problém, ale přecházejí na osobnost. Z tohoto důvodu se zaměstnanec cítí nepříjemně, může ztratit



zájem o práci a cítí se zklamaný v hodnocení a dojmu svých kvalitách, což zhoršuje jeho výkon a atmosféru při jednání s kolegy. To je důvod, proč je nutné vždy konkrétně uvést příčinu nespokojenosti se zaměstnancem a nezobecňovat ojedinělá fakta.

Při diskutování situace se zaměstnancem, který udělal chybu v práci, manažer musí poukázat na konkrétní chybu, nikoli na osobní rysy pracovníka nebo jeho profesní schopnosti. Při soustředění na problém dává manažer příležitost pracovníkovi reagovat na přijaté připomínky a společně pracovat na řešení vzniklých problémů.

- *Použití metody pozitivního posilování*

Metoda pozitivního posilování se používá v praxi personální práce k podpoře žádoucího chování zaměstnanců a ukončení nežádoucího. Zvládnutí metody posilování a rozvíjení schopnosti rozpoznat příležitosti pro její použití je velmi důležitou dovedností pro vedení a koordinování zaměstnanců zejména v otázce manažerského rozhodování. Zesílení nebo formování lidského očekávání pozitivní reakce na požadované akce a negativní (nebo vůbec žádné) reakce na akci nežádoucí může být účinným prostředkem formování chování zaměstnanců. Bohužel nejčastěji uplatňovanou formou posilování je negativní reakce.

Na začátku řešení problému je třeba se uchýlit k zesílené pozitivní podpoře, protože je mnohem obtížnější způsobit změnu chování než ho podporovat. To je důvod, proč se manažer musí snažit předejít nežádoucím událostem, rozpoznat jejich první příznaky a odpovídajícím způsobem reagovat. Posilovat podřízené je třeba okamžitě, jakmile se objeví změny v chování. Okamžitá reakce má větší dopad a odtažitá může způsobit zmatek.

Je také třeba zajistit, aby podniknutá opatření byla jasná a jednoznačná natolik, že jejich adresát okamžitě rozpozná, zda jsou pozitivní nebo negativní. Je důležité si uvědomit, že žádná odměna nebo trest nejsou univerzálně aplikovanými opatřeními. Je třeba být opatrný při výběru vhodných posilovacích opatření. Následně je třeba postupně snižovat frekvenci posil po dosažení požadované úrovně efektivity.

- *Aktivní naslouchání zaměstnancům*

Aktivní naslouchání, to jsou způsoby, jak přinést reakci na vyjádřené informace a pocity při komunikaci. Aktivně poslouchat znamená reagovat na slova partnera, a to jak s ohledem na jejich obsah, tak i s ohledem na emoce následující za nimi.

- *Stanovení jasných požadavků a udržování kontaktu se zaměstnanci*

Často zaměstnanec nesplňuje stanovené cíle nebo požadavky jen proto, že tyto požadavky nebyly předloženy k němu v jasné podobě. Po dokončení rozhovoru s podřízeným je nutné zajistit, aby cíle byly správně stanoveny a pochopeny. Vždy je také nutné stanovit konkrétní datum kontroly postupu práce nebo výsledků, aby bylo možné zaměstnance při plnění úkolu podpořit.

V průběhu provedených analýz bylo také odhaleno, že k dovednostem z oblasti manažerského rozhodování, které by zaměstnanci společnosti Agrotec chtěli posílit, patří jazykové znalosti, volba nejlepšího řešení vzhledem k okolnostem a hodnocení jednotlivých možností řešení. Rovněž bylo zjištěno, že preferovanými způsoby zvýšení těchto dovedností pro ně jsou on-line kurzy, lekce, přednášky a semináře. Na základě těchto informací lze doporučit zavedení následujících opatření v oblasti manažerského rozhodování.

Efektivním způsobem, jak zvýšit úroveň komunikační kompetence zaměstnanců, je firemní výuka cizího jazyka. Tento druh vzdělávání se stává stále populárnější a v mnoha velkých společnostech je povinnou součástí celoživotního vzdělání zaměstnanců. Jako způsob zvyšování kvalifikace zaměstnanců má firemní jazykové školení řadu výhod, zejména pokud takové učení probíhá ve formátu *skupinových on-line kurzů*.

Za prvé školení probíhá přímo na pracovišti, což šetří čas pracovníků, ale také může být vykonáno z pohodlí domova po práci. Za druhé vedení může tvořit skupiny a brát v úvahu přání zaměstnanců, jejich osobní vztahy, profesní zájmy a současnou jazykovou úroveň, protože personál není připoután k jedné třídě nebo kurzu. Za třetí existuje možnost vytvořit flexibilní rozvrh studentů s ohledem na služební cesty zaměstnanců.

Nezávislost výuky směrem ke světovým standardům, zkouškám, testům a dalším formám výsledkových výkazů umožňuje maximálně realizovat individuální přístup ve výuce. To činí firemní výuku cizích jazyků nedílnou součástí pracovního procesu společnosti. Agrotec přitom může využít outsourcingové služby, protože dnes je firemní vzdělání součástí seznamu služeb téměř všech jazykových škol a kurzů.

Co se týče zlepšení aspektu jako výběr nejlepší alternativní možnosti při manažerském rozhodnutí, kompetence v této oblasti by mohly být zlepšeny prostřednictvím *seminářů*.

Aktivita manažerů je vždy podřízena využití omezeného množství zdrojů, a to jak materiálních, tak i časových, finančních apod. Každá z alternativ při přijetí řešení v manažerském rozhodnutí je charakterizována množstvím požadovaných zdrojů, pravděpodobnými důsledky a mírou pravděpodobnosti úspěšného dosažení cíle, tedy i řešení problému. Všechny tyto parametry jsou však pouze předvídatelné a není vždy možné je určit předem. Volba alternativy je proto vždy spojena s rizikem a nejistotou.

Semináře, v nichž manažeři mohou modelovat situace, hodnotit možnosti jejich řešení a vybírat z nich tu nejvhodnější variantu, jsou jedním z neúčinnějších způsobů, jak zvýšit důvěru pracovníků ve svou činnost a zlepšit dovednosti v oblasti rozhodování.

Během kolektivního školení mohou zaměstnanci vzájemně komunikovat a vyměňovat si zkušenosti v dané oblasti. Proces výběru ovlivňuje velké množství faktorů, jako je třeba počet uvažovaných alternativ, způsob hodnocení alternativ, postup a výběr řešení (individuální, kolektivní, podle stanovených předpisů atd.), důsledky volby, odpovědnost rozhodovací osoby, míra sladění cílů atd. V tomto ohledu by se na seminářích měla věnovat zvláštní pozornost rozhodovacím teoriím.

Rozlišit je možné kriteriální metodu, metodu binárních vztahů neboli binární metodu a metodu funkcí výběru. Kriteriální metoda umožňuje posoudit výsledek přijetí každé z alternativ pomocí specifických číselných charakteristik (kritérií). Tato kritéria lze porovnat pro různé alternativy a vybrat nejlepší z nich s nejmenším nebo největším hodnotovým kritériem v závislosti na jeho významu. V tomto případě mohou být alternativy nejen jednokriteriální, ale i multikriteriální.

Metoda binárních vztahů spočívá ve zhodnocení každé alternativy při jejím spárování s jinou alternativou. Jinými slovy se provádí srovnání párů: pro každý pár se určuje, která z alternativ je preferovanější. Někdy se také rozhoduje o jejich rovnocennosti.

Metoda výběrových funkcí popisuje volbu jako operaci při množství alternativ, které odpovídají určitému počtu podmnožin. Použití funkce volby je opodstatněné, pokud preference mezi dvojicí alternativ závisí na jiných možných alternativách (například je zvolena „typická“ volba).

V souladu s nabízenými doporučeními návrh řešení potřebných změn v oblasti rozhodovacích procesů společnosti Agrotec vypadá následně.

1. Zavedení koncepce proaktivního řízení, která je založena na řízení, jež předchází samotným událostem. Jeho podstatou je použití systematizovaných metod zpracování informací, k nimž patří kauzální analýza, rozhodování, analýza plánu a monitorování situace. Kauzální analýza v tomto případě je analýzou řetězce příčin a následků pro odhalení rozdílů mezi požadovanými a získanými výsledky. Tato metoda se může uplatňovat vůči personálnímu řízení, protože během provedených analýz se zjistilo, že rozhodování probíhá nejčastěji v oblasti výroby a personální činnosti. Zároveň vedení a koordinace podřízených jsou těmi aspekty manažerského rozhodování, které manažeri společnosti Agrotec vnímají jako nejvíce časově náročné a zároveň důležité. Klíčové fáze kauzální analýzy, která je považována za zásadní element proaktivního řízení, zahrnují formulaci a popis problému, identifikaci rozdílů způsobujících problém, identifikaci změn a pravděpodobných příčin, kontrolu nejpravděpodobnějších příčin a potvrzení nejpravděpodobnější příčiny problému.
2. Pro vyřešení problémů spojených s vyhodnocením důležitosti zadaných úkolů, hodnocení výkonnosti svých kolegů a time-managementu se doporučuje uplatňovat pět principů v oblasti personálního řízení, a to udržovat pocit sebeúcty a sebedůvěry u podřízených, soustřeďovat se na problémy, nikoli však na osobnostní vlastnosti, používat metody pozitivního posilování, aktivně naslouchat zaměstnancům, a také stanovit jasné požadavky a udržovat kontakty se zaměstnanci.
3. Pro posílení jazykových znalostí manažerů se doporučuje organizovat skupinové on-line kurzy zaměřené na výuku cizích jazyků. Zároveň pro zvýšení dovedností manažerů v takových oblastech jako volba nejlepšího řešení vzhledem k okolnostem a hodnocení jednotlivých možností řešení se doporučuje organizovat semináře, kde zaměstnanci společnosti Agrotec budou mít možnost modelovat situace v oblasti manažerského rozhodování.

Tento návrh ve společnosti Agrotec bude uplatňován na základě porady mezi vedoucími manažery a v případě jeho schválení vyšším vedením provede realizaci vybraný projektový manažer. Doba implementace opatření však bude odhadována pouze po diskuzi mezi nadřízenými pracovníky. Zatím se předpokládá, že je možné navržená doporučení uplatnit během tří měsíců.

## 6 Závěr

Jak vyplývá z teoretických informací, rozhodnutí je aktem vypracování jakéhokoli úsudku nebo výběru konkrétního směru činnosti z možných alternativ. Manažerské rozhodování je procesem, který neustále doprovází každého manažera, a může se odehrávat v nejrůznějších oblastech od organizační a personální přes technologické až po dodavatelské. V některých případech manažer provádí rozhodnutí sám, někdy se obrací na své kolegy a nadřízené nebo do tohoto procesu dokonce i zapojuje odborníky ze třetí strany. I přesto však je důležité pochopit, že jakékoli manažerské rozhodnutí má smysl jen tehdy, když je účinné.

Tato diplomová práce se zabývala tématem manažerského rozhodování a jejím cílem bylo řešení kvality rozhodovacího procesu manažerů ve společnosti Agrotec, která je největším dodavatelem pozemní techniky v České republice. Za dílčí cíl si práce stanovila zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a ve struktuře rozhodovacích procesů manažerů ve vybrané firmě na základě vlastních provedených analýz.

Pro dosažení stanovených cílů byly využity metody jako literární rešerše, analýza, dotazníkové šetření, řízený rozhovor, syntéza, dedukce a metoda vlastního uvažování. Primárními zdroji pro zpracování diplomové práce byla jak odborná literatura, tak i interní informace o vybrané firmě, které byly získány v průběhu provedených analýz.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části je uvedena definice managementu, jsou popsány manažerské funkce a podrobně rozebrán proces rozhodování. S bližším zaměřením je zkoumána podstata a význam rozhodování, stanovení rozhodovacího problému, struktura a prvky rozhodovacího procesu, jejich klasifikace a modely rozhodování. Na konci teoretické části je pozornost věnována metodám rozhodování.

Praktická část práce nejprve uvádí charakteristiku zvolené společnosti Agrotec. Jedná se o významnou společnost na trhu poskytovatelů pozemní techniky nejen v rámci České republiky, ale také Evropy, která v průběhu 30 let svého působení na trhu si vybudovala dobrou image, zaměstnala více než 1000 osob a dosáhla ročního obrátu ve výši téměř 9 miliard korun. V práci byla provedena analýza současné úrovně rozhodovacích procesů ve společnosti Agrotec, a to prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního

výzkumu. Kvantitativní výzkum proběhl metodou dotazníkového šetření za účasti manažerů společnosti. Kvalitativní výzkum se odehrál prostřednictvím řízeného rozhovoru s manažerem firmy. Interpretace získaných informací a shrnutí výsledků umožnily odhalit několik hlavních problémů, které komplikují proces manažerského rozhodování ve firmě. Těmito problémy jsou časová a celková náročnost takových prvků manažerského rozhodování jako vedení a koordinace podřízených i problém vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů, hodnocení výkonnosti kolegů manažerů a time-managementu. Zaměstnanci by zároveň chtěli posílit i své jazykové znalosti, dovednosti v oblasti volby nejlepšího řešení vzhledem k okolnostem a hodnocení jednotlivých možností řešení. Z hlediska osobních dovedností by si přáli rozvinout rozhodnost, sebedůvěru a podnikavost.

S ohledem na tyto problémy byl vytvořen návrh řešení potřebných změn v oblasti rozhodovacích procesů společnosti Agrotec, který zahrnuje tři klíčová doporučení, a to zavést koncepci proaktivního řízení, uplatňovat pět zásadních principů v oblasti personálního řízení a organizovat dodatečné vzdělávací kurzy pro manažery.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- AGROTEC: profil. Agrotec [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.agrotec.cz/Agrotec/media/Media/AGROTEC-profil-2019-web.pdf>
- Aktuality: Děkujeme za důvěru 2019. Agrotec [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.agrotec.cz/aktuality/dekujeme-duveru-2019>
- BLAŽEK, Ladislav. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování, 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN: 978-80-247-4429-2.
- CAJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- FOTR, Jiří, HNILICA, Jiří. *Aplikovaná analýza rizik ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN: 978-80-247-5104-7.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-1737-1.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1911-5.
- MIKULÁŠEK, Milan. *Manažerská psychologie 3., přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- O skupině. Agrotec [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.agrotec.cz/o-skupine/dulezite-informace>



- ODCHÁZEL, Jiří, DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-2149-1.
- PLEVOVÁ, Ilona a kol. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-3871-0.
- PLUNKETT, Lorne C. a Guy A. HALE. *The proactive manager: the complete book of problem solving and decision making*. New York: Wiley, 1982. ISBN 047108509X.
- PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-1621-3.
- SOJKA, Zdeněk, RAIS, Karel, DOSTÁL, Petr. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN: 80-247-1338-1.
- SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠTĚPÁNEK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.
- TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika – analýza managementu*. Praha: C. H. Beck, 2006, ISBN: 80-7179-415-5.
- Výpis z obchodního rejstříku AGROTEC a.s., B 138 vedená u Krajského soudu v Brně. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=13764&typ=PLATNY>
- ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-4008-9.

## 8 Přílohy

### 8.1 Příloha 1 Řízený rozhovor

**Cílem** řízeného rozhovoru je verifikace již zjištěných poznatků, odborné uspořádání současných názorů respondentů, získání dalších navazujících poznatků.

#### **Otázky pro rozhovor s manažerem**

1. Je ve vašem podniku veliký nárok na rozhodování?
2. Řešíte manažerské otázky velice často nebo ne? Jsou pro vás náročné nebo méně náročné?
3. Jak jste spokojen s podřízenými? Pomáhá vám kolektiv v rozhodovacím procesu?
4. Provádíte týmová rozhodnutí?
5. Užíváte v rozhodování nějakého ekonomického modelu? Pokud ano, pak jakého?
6. Jak byste ohodnotil kvalitu rozhodování ve svém podniku?
7. Jaké máte praktické zkušenosti v oblasti rozhodování?
8. Rozhodujete spíše v operativní oblasti, koncepční nebo strategické?
9. Řešíte rozhodování za účasti spolupracovníků?
10. Při běžně vyskytujícím se rozhodovacím problému diskutujete o něm se svými kolegy a podřízenými? Co děláte v případě, že se Vám problém zdá závažnějším?
11. Jakou metodu rozhodování nejčastěji používáte při řešení manažerských problémů (operační analýza, matematické modelování, simulační metody, deterministické metody, síťové grafy apod.)? Řídíte se postupy rozhodovací analýzy při řešení manažerského problému obecně?
12. Jak byste ohodnotil kvalitu současných rozhodovacích procesů manažerů společnosti, v níž pracujete?

## 8.2 Příloha 2 Dotazník pro manažery

Při zodpovězení stanovených otázek hodnotíte prosím jednotlivé odpovědi v tabulkách podle škály od 1 do 4, kde 4 znamená velmi důležitý aspekt/význam/užitečnost a 1 znamená málo důležitý aspekt/význam/užitečnost.

1. Čemu dáváte přednost při rozhodovacím procesu?

	4	3	2	1
rozhodování				
delegování				
vedení lidí				
plánování				
organizace práce				
koordinace podřízených zaměstnanců				
kontrolování lidí				

2. Kolik procent času přibližně dáváte těmto prvkům rozhodovacího procesu?

	4	3	2	1
rozhodování				
delegování				
vedení lidí				
plánování				
organizace práce				
koordinace podřízených zaměstnanců				
kontrolování lidí				

3. V jakém oboru nejvíce rozhodujete?

	4	3	2	1
výroba				
ekonomika				
obchod				
personální činnosti				

informační technologie				

4. Ohodnoťte, prosím, své dovednosti při řešení problému:

	++	+	-	-
Umím vysvětlit problém tak, aby bylo možné pochopit jeho podstatu				
Umím se jasně vyjadřovat a formulovat úkoly				
Přijímám názory ostatních				
Umím přijmout rozhodnutí ostatních a využít je				
Organizuji správně svůj čas				
Vyhodnocuji důležitost zadaných úkolů				
Umím koordinovat práci jiných lidí				
Hodnotím výkonnost svých spolupracovníků				
Přistupuji k řešení problému systematicky				

5. Jak byste nyní ohodnotil následující dovednosti, které podmiňují Vaše manažerské rozhodování:

	++	+	-	--
Identifikování a definování problému				
Řešení problému				
Sběr informací a práce s nimi				
Návrh a definování návrhu řešení problému				
Hodnocení jednotlivých možností řešení				
Výběr nejlepšího řešení vzhledem k okolnostem				
Ochota realizace zvoleného řešení problému				
Sledování a vyhodnocení výsledku řešení problému				
Poučení se z řešení problému				
Předcházení vzniku podobných problémů				
Analytické dovednosti				
Komunikační dovednosti				
Kritické myšlení				

Flexibilita				
Počítačová gramotnost				
Schopnost práce v týmu				
Tvůrčí činnost				
Odolnost vůči stresu				
Jazykové znalosti				
Matematické a ekonomické znalosti				

6. Vyberte prosím dovednost, kterou byste chtěl při manažerském rozhodování posílit:

	++	+	-	--
Identifikování a definování problému				
Řešení problému				
Sběr informací a práce s nimi				
Návrh a definování návrhu řešení problému				
Hodnocení jednotlivých možností řešení				
Výběr nejlepšího řešení vzhledem k okolnostem				
Ochota realizace zvoleného řešení problému				
Sledování a vyhodnocení výsledku řešení problému				
Poučení se z řešení problému				
Předcházení vzniku podobných problémů				
Analytické dovednosti				
Komunikační dovednosti				
Kritické myšlení				
Flexibilita				
Počítačová gramotnost				
Schopnost práce v týmu				
Tvůrčí činnost				
Odolnost vůči stresu				
Jazykové znalosti				
Matematické a ekonomické znalosti				

7. Jaký způsob posílení těchto dovedností byste preferoval?

	++	+	-	--
--	----	---	---	----

online kurzy				
lekce, přednášky a semináře				
týmová práce				
mentoring a koučink				
jiné (uved'te prosím)				

8. Jaké osobnostní rysy byste k tomu potřeboval?

	++	+	-	--
rozhodnost				
samostatnost				
sebedůvěra				
sebekritičnost				
podnikavost				
iniciativnost				
smysl pro objektivnost				
vytrvalost				
tolerantnost				