

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Účast zaměstnanců na rozhodování a řízení**

**Anna Samoylová©**

**2012 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Samoylová Anna

Provoz a ekonomika

Název práce

**Účast zaměstnanců na rozhodování a řízení**

Anglický název

**Employee attendance in decision making and management**

### Cíle práce

Cílem práce je na základě vlastního výzkumu zjistit jakým způsobem a v jaké míře se zaměstnanci podílejí na rozhodování ve sledované organizaci, provést rozbor zjištěných výsledků, identifikovat možné oblasti problémů a navrhnout inspirační řešení.

### Metodika

Metodický postup bude zahrnovat metody: studium dokumentů, odborné literatury a podnikových materiálů. Využita bude metoda deskripce a analýzy výchozího stavu s užitím metod nepřímého pozorování, formou dotazníkové techniky sběru dat. V závěru bude použita metoda kritické interpretace výsledků.

### Harmonogram zpracování

- 1) Studium literatury - do března 2012
- 2) Volba cíle a metod - do června 2012
- 3) Zpracování práce - do konce března 2013

**Rozsah textové části**

30 - 40 stran

**Klíčová slova**

Rozhodování, rozhodovací proces, prvky rozhodování, metody, typy rozhodování, rozhodování za rizika,

**Doporučené zdroje informací**

BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. A KOL.: Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: Management a organizační chování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 2009. ISBN 80-247-1300-4.

DOSTÁL, P., RAIS, K., SOJKA, Z.: Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod. Praha: Grada Publishing, 2005. 168 s. ISBN 80-247-1338-1

FOTR, J.: Manažerská rozhodovací analýza. Praha: VŠE, 1992. 106 s. ISBN 80-7079-650-2

HRON, J.: Kybernetika v řízení. 5. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2008. 116 s. ISBN 978-80-213-0840-4

PLAMÍNEK, J.: Řešení problémů a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 144s. ISBN 978-80-247-2437-9

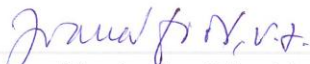
PRAŽSKÁ, L.: Řízení obchodních firem. 1. vyd. Praha: VŠE, 1993. 340 s. ISBN 80-7079-651-0

**Vedoucí práce**

Lhotská Bohumila, Ing.

**Termín odevzdání**

březen 2013

  
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.  
Vedoucí katedry



  
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.  
Děkan fakulty

V Praze dne 27.2.2013

### Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15. března 2013

\_\_\_\_\_

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Bohumile Lhotské, za její odborné vedení a rady, které mi v průběhu vypracování této bakalářské práce poskytovala.

# Účast zaměstnanců na rozhodování a řízení

---

## Employee attendance in decision making and management

### *Souhrn*

Tato práce podává informace o rozhodování a řízení podniku. V teoretické části seznamuje s charakteristikou řízení, různými typy rozhodování a metodami rozhodování. Uvádí, jak probíhá racionální rozhodovací proces a jaké metody a typy rozhodování je vhodné použít při řešení jednotlivých problémů. V praktické části řeší konkrétní situaci vybrané společnosti. Hodnotí, jakým způsobem a v jaké míře se zaměstnanci společnosti podílejí na rozhodování a řízení podniku. Bakalářská práce pomocí dotazníkového šetření poukazuje na důležitost vzniku vzdělávacího programu pro zaměstnance.

***Klíčová slova:*** rozhodování, řízení, rozhodovací proces, metody rozhodování, typy rozhodování, rozhodování za rizika

## ***Summary***

This essay gives informations about management and desicion making in company. In the theoretical part this essay introduces the characteristic of management, various types and methods of desicion making. It states how the racional desicions process works and which methods and types of desicion-making are suitable for using in each cases. The practical part deals with the specifik situation of the company. It evaluates how is the employee attendance in desicion making and management. By using questionnaire investigation the essay shows the importance of inception education program for employees.

***Keywords:***desicion-making, management, decisions process, methods of desicion-making, types of desicion-making, desicion-making under risk

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA</b> .....	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	<b>13</b>
3.1	MANAGEMENT .....	13
3.2	ROZHODOVÁNÍ A ŘÍZENÍ.....	13
3.3	TYPY ROZHODOVÁNÍ.....	15
3.3.1	<i>Rozhodování za jistoty, nejistoty, neurčitosti</i> .....	15
3.3.2	<i>Subjektivní a objektivní rozhodování</i> .....	16
3.3.3	<i>Empiricko-intuitivní rozhodování, exaktní rozhodování</i> .....	16
3.3.4	<i>Neprogramové a programové rozhodování</i> .....	16
3.3.5	<i>Rozhodování individuální a kolektivní</i> .....	17
3.3.6	<i>Rozhodování operativní (taktické) a koncepční (strategické)</i> .....	17
3.4	RACIONÁLNÍ ROZHODOVACÍ PROCES .....	18
3.4.1	<i>Analýza situace</i> .....	19
3.4.2	<i>Stanovení cílů</i> .....	19
3.4.3	<i>Hledání alternativ</i> .....	19
3.4.4	<i>Hodnocení alternativ</i> .....	20
3.4.5	<i>Rozhodnutí</i> .....	20
3.4.6	<i>Vyhodnocení rozhodnutí</i> .....	20
3.5	INFORMACE A ROZHODOVÁNÍ.....	21
3.6	METODY ROZHODOVÁNÍ A JEJICH UPLATNĚNÍ .....	22
3.6.1	<i>Metoda empiricko-intuitivního rozhodování</i> .....	22
3.6.2	<i>Situační metoda</i> .....	23
3.6.3	<i>Metoda rozhodovací analýzy</i> .....	25
3.6.4	<i>Metoda větveného rozhodování</i> .....	28
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ PRÁCE</b> .....	<b>29</b>
4.1	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO SUBJEKTU .....	29
4.2	FILOSOFIE SPOLEČNOSTI.....	29
4.3	AKTUÁLNÍ POZICE NA TRHU .....	29
4.4	SPOLEČNOST NA ČESKÉM TRHU .....	30
4.5	ZÁZEMÍ SPOLEČNOSTI A ZAMĚSTNANCI.....	30
4.5.1	<i>Jednotlivé pozice v podniku</i> .....	30
4.5.2	<i>Popis jednotlivých pozic a pravomocí zaměstnanců</i> .....	31
4.6	ÚČAST ZAMĚSTNANCŮ NA ROZHODOVÁNÍ A ŘÍZENÍ .....	32
4.6.1	<i>Způsob, kterým se zaměstnanci podílejí na rozhodování a řízení podniku</i> .....	32
4.6.2	<i>Vyhodnocení způsobů, kterými se zaměstnanci podílejí na řízení a rozhodování</i> .....	36
4.7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	37
4.7.1	<i>Informovanost dotazovaných osob (vedoucích pracovníků)</i> .....	38
4.7.2	<i>Subjekt rozhodování</i> .....	39
4.7.3	<i>Dostupnost informací</i> .....	40
4.7.4	<i>Charakter rozhodnutí</i> .....	41
4.7.5	<i>Úroveň rozhodování</i> .....	42



4.7.6	<i>Souhrn dotazníkového šetření</i> .....	42
<b>5</b>	<b>ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH OPATŘENÍ</b> .....	<b>44</b>
5.1	PROGRAM PRO ZVÝŠENÍ ODBORNÝCH ZNALOSTÍ, DOVEDNOSTÍ A KOMPETENCÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	44
5.1.1	<i>Výběr společnosti</i> .....	45
5.1.2	<i>Leadership – vedení lidí</i> .....	45
5.1.3	<i>Cena manažerského kurzu</i> .....	46
5.1.4	<i>Navržení nové strategie</i> .....	46
5.1.5	<i>Měření účinnosti programu</i> .....	47
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>50</b>
<b>8</b>	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>52</b>

## **Seznam tabulek a grafů**

Tabulka č. 1: Typy rozhodování	15
Tabulka č. 2: Demonstrace použití kombinace rozborové metody s postupným seznamováním se s případem	24
Tabula č. 3: Volba alternativy	26
Tabulka č. 4: Matice prosté užitnosti	27
Tabulka č. 5: Matice vážené užitnosti	28
Tabulka č. 6: Pohovor EAP	37
Tabulka č. 7: Vyhodnocení způsobů	39
Graf č. 1: Informovanost dotazovaných osob	40
Graf č. 2: Subjekt rozhodování	41
Graf č. 3: Dostupnost informací	42
Graf č. 4: Charakter rozhodnutí	43
Graf č. 5: Úroveň rozhodování	44
Graf č. 6: Otázka č. 28 – Ocením, pokud bych se mohl/a více zapojit do rozhodování a řízení podniku	46
Tabulka č. 8: Program kurzu	47
Tabulka č. 9: Kalkulace manažerského kurzu	48

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Průběh rozhodovacího procesu	14
--	----

# 1 Úvod

*“Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevyalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitele.”*

Tomáš Baťa

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Počátky má již ve starověku a středověku, kdy se lidé začali slučovat a vytvářet skupiny, za účelem dosažení cílů, kterých by jako jednotlivci dosáhli jen těžko. S rozvojem společnosti docházelo ke stále dynamičtějšímu vývoji skupinového úsilí, se kterým je bezprostředně spjata dělba práce a její organizace. Je-li práce nějak rozdělena, je potřeba jí organizovat.

Proto se začali vyčleňovat lidé, v současné době jim říkáme manažeři, kteří se zaměřovali právě na organizaci práce. V dobách, kdy lidé žili v tlupách, náčelníci dosahovali svých cílů hlavně pomocí fyzického násilí či působením na jejich emoce. Nezaměřovali se ovšem na myšlení člověka. Ale právě pomocí ovládnutí lidského myšlení, lze dosáhnout těch největších cílů. Postupem času se lidské myšlení vyvinulo a člověk již v přírodě neměl konkurenta. Výjimkou byli lidé sami.

V současné době je správné vedení lidí a řízení podniku klíčovým úspěchem k prosperitě společnosti. Dobrý manažer musí správně motivovat svůj tým, dávat mu prostor pro jejich nápady a myšlenky a podporovat jejich kariérní rozvoj. Měl by vytvořit takové pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci budou cítit dobře a které je bude motivovat k vyšším pracovním výkonům. Spokojenost zaměstnanců se odráží na spokojenosti zákazníků.

Zaměstnanci by měli mít zájem o zdokonalování svých znalostí a zkušeností, tak aby se mohli plnohodnotně podílet na řízení podniku, protože právě oni jsou klíčem úspěchu. Téma Účast zaměstnanců na rozhodování a řízení jsem si vybrala, protože každý člověk se v zaměstnání denně setkává s řízením a rozhodováním a správnost přijatých rozhodnutí může mít dopad na celý chod společnosti.

## 2 Cíl práce a metodika

### *Cíl práce*

Cílem práce je na základě vlastního výzkumu zjistit, jakým způsobem a v jaké míře se zaměstnanci podílejí na rozhodování ve sledované organizaci, provést rozbor zjištěných výsledků, identifikovat možné oblasti problémů a navrhnout inspirační řešení.

### *Metodika*

Mezi metody, které budou použity ke zpracování bakalářské práce, patří studium odborné literatury, studium podnikových zdrojů, metoda dotazníkového šetření a dotazování.

Nejprve bude proveden strukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem, který poskytne informace, jakým způsobem se vedoucí pracovníci podílejí na řízení podniku. Budou položeny následující otázky:

- V jakých situacích se setkáváte s regionálními manažery?
- Jak často, tato setkání probíhají?
- Jaký je průběh těchto setkání?

Výsledky dotazování budou zpracovány do tabulky a rozděleny do tří oblastí podle četností (malá, střední, velká).

Dále bude provedeno dotazníkové šetření, kterým bude zjištěna míra účasti zaměstnanců na rozhodování a řízení. Osloveno bude 12 vedoucích pracovníků ve sledované společnosti.

Dotazník (viz příloha č. 1) obsahuje 29 otázek, možnosti odpovědí jsou určité ano, většinou ano, většinou ne, určité ne.

Výsledky dotazníkového šetření budou zpracovány na základě procentuálního vyhodnocení odpovědí.

## 3 Literární přehled

### 3.1 Management

Řízení v sobě zahrnuje celou řadu činností, kterým říkáme manažerské funkce. Patří mezi ně plánování, organizování, rozhodování, komunikování a kontrola. Řízení patří k hlavním činnostem řídicích pracovníků. Jedná se o nástroje, které pomáhají úspěšně vést organizaci. Řízení charakterizujeme jako cílené koordinování a uspořádávání hospodářských funkcí a lidí, aby bylo dosaženo požadovaného cíle.<sup>1</sup> Je to převážně umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je potřeba, hlavně pomocí schopnosti motivovat. V manažerských funkcích se objevují osobnosti, tzv. lídři, kteří mají tuto schopnost vrozenou, a díky tomu dokážou vytvořit silnou organizační strukturu, díky níž zaměstnanci zvyšují své výkony. Management je proces vytváření a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují ve skupinách a dosahují požadovaných cílů.

### 3.2 Rozhodování a řízení

Řízení je tedy vymezeno jako koordinovaná činnost, která slouží k dosažení cílů. Hlavní složkou řízení je rozhodování, které je vlastně „srdcem“ řízení. Rozhodování je pouze jedním z úkolů manažera, ale určitě patří k těm nejdůležitějším. Aby manažer tuto svoji funkci zvládl, musí k tomu využívat informace, své vzdělání, přehled, znalosti a zkušenosti. Z toho vyplývá, že k rozhodování nedochází pouze díky profesním znalostem, ale i za pomoci osobních předpokladů manažera. Manažer musí mít k rozhodování:

- informace,
- schopnost modelovat,
- algoritmus řešení,
- varianty alternativ.<sup>2</sup>

Pokud rozhodujeme, pak zpravidla vybíráme z nějakého souboru přijatelných řešení to, které bude realizováno.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> PRAŽSKÁ, L., *Řízení obchodních firem*, s. 28

<sup>2</sup> PRAŽSKÁ, L., *Řízení obchodních firem*, s. 27

<sup>3</sup> PLAMÍNEK, J., *Řešení problémů a rozhodování*, s. 14

Rozhodování je výběr mezi různými možnostmi. Málokdy je to volba mezi správným a nesprávným, častěji se jedná o výběr mezi různými směry jednání. Rozhodování nekončí rozhodnutím, je s tím spojena další řada činností, jako jsou realizace rozhodnutí, kontrola, zpětná vazba, průběh, platnost a efektivnost rozhodnutí. Rozhodování se uskutečňuje pomocí rozhodovacího procesu, který v sobě zahrnuje veškeré činnosti, díky kterým dojde manažer k rozhodnutí. Rozhodovací proces je sled jednání, od zjištění problému po jeho formulování. Rozhodnutí je vyvrcholení rozhodovacího procesu. K předpokladům správného průběhu řídicího procesu patří:

- **subjekt rozhodování**, tedy manažer, který je kompetentní stanovit rozhodnutí,
- **objekt řízení**,
- **znalost cíle**, kterého se má pomocí rozhodnutí dosáhnout,
- **znalost prostředků**, které jsou k dispozici,
- **stanovení cest**, které vedou k rozhodnutí,
- **soustava kritérií**, podle nichž se provádí hodnocení.<sup>4</sup>

Rozhodování může provádět pouze oprávněná osoba, tedy manažer, který rozhodování využívá ve všech svých funkcích (plánování, organizování, vedení, kontrole a motivaci), rozhodování je součástí všech těchto disciplín a v podstatě je propojuje. Bez rozhodování není řízení a naopak.

Rozhodování má dvě stránky, obsahovou a formální. Obsahová stránka nám říká, o čem se rozhoduje, určuje problém a varianty rozhodnutí. Formální stránka se zaměřuje na to, jak rozhodovací proces probíhá. Tyto vztahy jsou vyznačené ve schématu.

### Obrázek č. 1: Průběh rozhodovacího procesu



<sup>4</sup> PRAŽSKÁ, L., *Řízení obchodních firem*, s. 28

### 3.3 Typy rozhodování

Typy rozhodování jsou rozlišné podle různého členění a druhů rozhodování. Existují ovšem různá hlediska, podle kterých můžeme rozhodování dělit. Zde je jejich přehled.

**Tabulka č. 1: Typy rozhodování**

Hledisko	Typ rozhodování
1. jistota v informacích	za jistoty/za nejistoty/za neurčitosti
2. použité informace	subjektivní/objektivní
3. formalizace	empiricko-intuitivní/exaktní
4. postup	neprogramové/programové
5. subjekt rozhodování	individuální/kolektivní
6. úroveň rozhodnutí	operativně-taktické/koncepčně-strategické <sup>6</sup>

#### 3.3.1 Rozhodování za jistoty, nejistoty, neurčitosti

Toto rozhodování je podmíněno množstvím informací, které má subjekt k dispozici. U všech těchto rozhodování jsou známy některé informace, rozdíl je ovšem v informovanosti o stavu okolí. Při jistotě známe stav okolí, tzn., že jsme plně informovaní. Takový stav ovšem v praxi prakticky neexistuje. Rozhodování za jistoty spočívá ve výběru alternativy, která přinese maximální užitek. Za nejistoty známe pouze pravděpodobnost výskytu stavu okolí. Existuje neúplná informovanost a je možné využívat teorii pravděpodobnosti, která spočívá ve stanovení očekávané užitnosti. Jejím projevem jsou větší či menší odchylky očekávaných výsledků od skutečně dosažených výsledků.<sup>7</sup> Při neurčitosti neznáme již ani pravděpodobnost a za takových podmínek není možné problém racionálně řešit.

---

<sup>5</sup> PRAŽSKÁ, L., *Řízení obchodních firem*, s. 29

<sup>6</sup> PRAŽSKÁ, L., *Řízení obchodních firem*, s. 29

<sup>7</sup> FOTR, J., *Manažerská rozhodovací analýza*, s. 11

### **3.3.2 *Subjektivní a objektivní rozhodování***

Je založeno na použití podkladů a informací. Nedostatek subjektivního rozhodování spočívá v riziku, že rozhodování se odehrává v mysli rozhodovatele, jenž si nemusí být jist. Obtížněji pozná své chyby v postupech i použitých informacích. Objektivní rozhodování je vázáno na přesnou kvantifikaci úlohy, kterou je možno řešit přesným, většinou výpočetním postupem.<sup>8</sup>

### **3.3.3 *Empiricko-intuitivní rozhodování, exaktní rozhodování***

Jedná se o nejrozšířenější typ rozhodování. Opírá se o odborné znalosti, zkušenosti a logický úsudek. Prioritou tohoto typu rozhodování je využívání zkušeností, vědomostí a tvůrčích schopností manažera. Empiricko-intuitivní rozhodování se využívá spíše v jednodušších situacích, o kterých má manažer dokonalý přehled, protože nevýhodou tohoto rozhodování je nestálost zkušeností a nesnadné odůvodnění rozhodnutí.

Exaktní rozhodování spočívá ve využití výpočetní techniky. Při řešení problémů se využívají matematicko-statistické modely a algoritmy pro opakované situace. Aby mohl být tento způsob využit, musí mít problém kvantitativní řešení. Problémy, u kterých převažují kvalitativní znaky, jsou pomocí exaktních metod jen málo efektivní.

### **3.3.4 *Neprogramové a programové rozhodování***

Neprogramové rozhodování se využívá nejčastěji u situací a problémů, které jsou nové a jedinečné. Manažer k tomu využívá svých schopností, zkušeností a intuice. Často se jedná o řešení problémů, ke kterému rozhodovatel nemá žádné podklady, rozhoduje podle okamžitých dispozic. Naopak programové rozhodování se využívá u stálých a rutinních problémů, pro které je možno vypracovat přesný postup. Programová rozhodnutí poskytují strukturovaná řešení pro konkrétní problémy.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> PRAŽSKÁ, L., *Řízení obchodních firem*, s. 30

<sup>9</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 56



### 3.3.5 *Rozhodování individuální a kolektivní*

Vychází z toho, kdo je subjekt rozhodování, zda se jedná o skupinu nebo jednotlivce. V ekonomické praxi se stále častěji dostává do popředí kolektivní rozhodování. Tyto typy rozhodování vyplývají z organizační struktury podniku.

### 3.3.6 *Rozhodování operativní (taktické) a koncepční (strategické)*

Tyto typy rozhodování spočívají v odlišení rozhodnutí podle významu a složitosti problémů a podle organizační struktury podniku, nebo hierarchie řídicího systému, jimž dané rozhodnutí náleží. Z takového hlediska můžeme rozeznávat tři systémy:

#### **a) systém čtyř úrovní rozhodování, tj.**

- **úroveň politiky**, do které patří dlouhodobá a ojedinělá rozhodnutí. Do tohoto systému patří rozhodnutí, která jsou spíše kvalitativního charakteru, jsou to rozhodnutí vlády, parlamentu, centrálních orgánů. Příkladem je rozhodnutí o realizaci ekonomické reformy státu.
- **úroveň strategie**, ve které se rozhoduje o způsobech dosažení stanovených cílů daného systému. Jedná se například o rozhodnutí obchodních firem s jakým sortimentem, jakými partnery a dodavateli bude firma spolupracovat.<sup>10</sup>
- **úroveň taktiky**, orientuje se na realizaci strategických cílů, zpravidla se jedná o rozhodnutí rutinní, opakovaná a s kratším časovým horizontem. K řešení těchto problémů se často využívají dostupné a exaktní metody a počítačové programy. Příkladem takového rozhodnutí je rychlá reakce obchodní firmy při nákupu sortimentu, který nebyl u firmy v nabídce, ale má dlouhodobý předpoklad prodejního úspěchu.
- **úroveň operativní**, kde se jedná o nejjednodušší rozhodnutí, která jsou běžná a mají krátký časový dosah. Základem pro taková rozhodnutí mohou být například

---

<sup>10</sup> PRAŽSKÁ, L., *Řízení obchodních firem*, s. 31

normy, předpisy a postupy. Je to například rozhodnutí vedoucího výlohy o rychlém přearanžování výlohy za účelem nabídky určitého zboží či služeb.

**b) systém tří úrovní rozhodování** se skládá z

- **úrovně strategie** (vyšší úroveň),
- **úrovně taktiky** (střední úroveň),
- **prováděcí úrovně** (nižší úroveň).<sup>11</sup>

**c) systém dvou úrovní rozhodování**, vychází z podstatného zjednodušení. V této úrovni se za **koncept** považuje politika a strategie, a za **operativu** se považuje taktika a provádění. Konceptní řešení jsou dlouhodobá, jedinečná a neopakovaná. Zatímco operativní řešení jsou opakovaná, rutinní a s krátkým časovým horizontem.

V každé úrovni se konceptní a operativní rozhodnutí prolínají, a to v určitém poměru.

### 3.4 Racionální rozhodovací proces

Rozhodování se uskutečňuje pomocí rozhodovacího procesu, což je stav, při němž se vybírá jedna z variant k realizaci. Rozhodovací proces naplňuje subjekt – rozhodovatel, u něhož předpokládáme, že se bude chovat racionálně. Jenže jaké chování je vlastně racionální? V ekonomické teorii platí, že „ekonomický člověk“ se vždy snaží maximalizovat svůj užitek a minimalizovat ztráty. To znamená, že při volbě variant, vybírá vždy možnost s maximálním užitekem. Proto se racionální rozhodování zakládá na maximalizaci užitku a předpokládá se splnění těchto podmínek:

- plnou informovanost, tzn., že rozhodovatel zná všechny alternativy, stavy okolí a pravděpodobnosti výskytu těchto stavů,
- schopnost rozhodovatele stanovit, které z daných možností dává přednost.

Nástrojem, který slouží ke zvyšování lidské racionality, jsou znalosti organizace, informačního systému, organizačních norem, právních a technologických postupů atd. Využívání racionálního procesu zvyšuje šance na kvalitní rozhodnutí. Racionální rozhodovací proces se skládá ze šesti kroků.

---

<sup>11</sup> PRAŽSKÁ, L., *Řízení obchodních firem*, s. 31

### **3.4.1 Analýza situace**

Analýza situace v sobě zahrnuje skutečnosti, které je třeba analyzovat. Patří mezi ně řešený problém, zainteresovaní jedinci a skupiny, záležitosti, které mají vliv na rozhodování. Dále se musí manažer zamyslet, jestli existují nějaká omezení, jako například právní, technologická nebo ekologická. Rozhodovatel má povinnost vědět, jaké finanční a časové zdroje má na vyřešení problému.

### **3.4.2 Stanovení cílů**

V této části musí rozhodovatel stanovit cíle, kterých pomocí svého rozhodnutí dosáhne. Jasně cíle orientují lidi přesným směrem a snižují tak pravděpodobnost neúspěchu. Chyby v tomto kroku se v konečném výsledku projeví na kvalitě. Vyhnout se jim v současném, rychle se měnícím prostředí je složité, proto musí manažer věnovat velkou pozornost přesnému vymezení kvality, včasnosti a dalším kritériím. Důležité je neplést si cíle a činnosti, které slouží k dosažení cílů.

### **3.4.3 Hledání alternativ**

Hledání alternativ spočívá v určení možných a přípustných řešení daného problému. Hlavním požadavkem pro alternativy je, aby bylo jejich prostřednictvím možné dosáhnout cílů, aniž by způsobily nepříznivé důsledky. Společným požadavkem je, aby se v této části neprovádělo hodnocení alternativ, ale pouze jejich sběr. Při tvorbě alternativ se v mnoha podnicích osvědčil *brainstorming*. Tato metoda spočívá v generování velkého množství nápadů ve skupině.<sup>12</sup> Tyto nápady ovšem nejsou vyhodnocovány, ani neslouží ke kritice či obhajobě. Pozornost se soustřeďuje pouze na jejich tvorbu. Brainstorming ovšem nelze využívat v podnicích, kde je k řešení potřeba expertní znalost. Tato metoda poskytuje spíše kvantitu než kvalitu, a spoléhá na to, že ve velkém množství alternativ se najde výjimečné a kreativní řešení.

---

<sup>12</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 60

#### **3.4.4 Hodnocení alternativ**

Při hodnocení možností je nejdůležitější ekonomické kritérium. Každá alternativa má své přínosy, nepříznivé i příznivé důsledky a rizika, mezi kterými se musí manažer rozhodovat. Při rozhodování mohou manažerům do značné míry pomoci metody lineárního programování.<sup>13</sup> I když se manažeři nechtějí spoléhat pouze na matematiku a programování, tento systém může vložit do hodnocení alternativ určitý řád. Taková metoda je vhodná zejména při velkém množství možností, kdy manažer může ztratit přehled o jejich znacích. V takovém případě je možné svěřit první kolo posuzování lineárnímu programování, kterým projde pouze rozumné množství návrhů, které pak manažer bez problémů vyhodnotí.

#### **3.4.5 Rozhodnutí**

Rozhodnutí je výběr nejlepší alternativy nebo alternativy, která je přinejmenším uspokojivá. Způsob, který může zlepšit kvalitu rozhodování a tím i rozhodnutí, je kreativita. Kreativnímu řešení problémů může pomoci neverbální komunikace – použití jazyka symbolů nebo vizualizace, matematiky, neustálé zpochybňování a kladení otázek. Manažer, který využívá a podporuje kreativní způsob rozhodování, je velkým přínosem.

#### **3.4.6 Vyhodnocení rozhodnutí**

Častou chybou je, že rozhodnutí je pokládáno za poslední krok rozhodovacího procesu.<sup>14</sup> Před zavedením rozhodnutí do praxe je ale vhodné jeho vyhodnocení. Poskytuje možnost naposledy zhodnotit vybranou alternativu a dává poslední šanci na přehodnocení situace a ujištění se, že byly prozkoumány všechny důležité alternativy.

Rozhodování představuje jednu ze základních manažerských aktivit, jejíž kvalita ovlivňuje do značné míry efektivnost fungování hospodářských jednotek.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 61

<sup>14</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 61

<sup>15</sup> FOTR, J., *Manažerská rozhodovací analýza*, s. 5

### 3.5 Informace a rozhodování

Informace je důležitý faktor v rozhodovacím procesu a rozhodovatel musí mít k dispozici informace přesné, kompletní a věcně se vztahující k problému. Pokud tomu tak není, negativně to ovlivní proces rozhodování i dosažení cílů, kterých chce manažer pomocí těchto informací dosáhnout. Informace jsou nástrojem kvalitního a správného řízení a rozhodování. Rozhodovatel musí mít například informace o postavení obchodní firmy a jejich cílech, čili informace specifické pro jeho funkci. V organizační struktuře lze informace rozdělit vertikálně. Směrem nahoru jsou potřeba více agregované a koncepční informace, směrem dolů naopak informace dílčí a provozní.

Pro každé rozhodování je potřeba alespoň základní **informační základna**. Ostatní údaje jsou nadbytečné a lze je vypustit, protože jejich informační přínosnost není podstatná. Podstatou tedy je

- vybrat, jaké informace jsou pro rozhodování potřebné,
- a nadále vybrat ty informace, které jsou pro rozhodování potřebné a nezbytné.<sup>16</sup>

Informace pomáhají manažerovi vytvořit si obraz o problematice a přispívají k formulaci a řešení problému. Souhrn informací, které má manažer k řízení a rozhodování se nazývá **informační pole rozhodování**, které lze členit na:

- **informace o cílech,**
- **informace o jednotlivých variantách řešení problému,**
- **informace o stavech okolí problému,**
- **informace o kritériích rozhodování.**<sup>17</sup>

Informace hrají v rozhodovacím procesu velkou roli, protože jsou nezbytné a nepostradatelné a musí se dbát na jejich kvalitu. Rozhodování zahrnuje přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení a autority a také přístupu k informacím.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> PRAŽSKÁ, L., *Řízení obchodních firem*, s. 33

<sup>17</sup> PRAŽSKÁ, L., *Řízení obchodních firem*, s. 33

<sup>18</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 35

## **3.6 Metody rozhodování a jejich uplatnění**

Metody rozhodování můžeme rozdělit do 5 skupin:

### **1. skupina**

Do této skupiny patří empiricko-intuitivní metody, které jsou založeny na propojení zkušeností a intuice daného manažera.

### **2. skupina**

Tato skupina zahrnuje metody, které vychází ze vztahu informace versus rozhodování. Základem těchto metod jsou informace a jejich kvalita, správné zvládnutí rozhodovacího procesu a výběr kvalitního rozhodnutí.

### **3. skupina**

Jedná se o metody řešení problémů a rozhodování, které označujeme jako operační analýza. Do této skupiny patří lineární programování, síťová analýza, lze tam zařadit i statistické metody.

### **4. skupina**

Tuto skupinu lze označit jako programové heuristické metody. Tyto metody mají společnou teoretickou základnu, liší se rozdílným způsobem formalizace rozhodovacího procesu, která může mít tři podoby – matici, graf, tabulku. Do této skupiny se řadí metoda rozhodovací analýzy, metoda větveného rozhodování a metoda rozhodovacích tabulek. Kombinací rozhodovací analýzy a větveného rozhodování dostáváme metodu rozhodovací sítě.

### **5. skupina**

Sem spadají metody, které se využívají při řešení složitých rozhodovacích problémů. Za složitý problém se považuje ten, který se musí rozložit na několik etap a jeho řešení vyžaduje delší čas. Nedají se vyjádřit jediným modelem. Patří sem systémy na podporu rozhodování a expertní systémy.

### **3.6.1 Metoda empiricko-intuitivního rozhodování**

Empiricko-intuitivní přístupy v rozhodování v praxi zatím převažují. Členit je můžeme na ty, které vycházejí z podvědomého rozhodování (na základě instinktu, emocí, intuice...) a z vědomého, racionálního rozhodování. Rozhodování na základě instinktu či

intuice by se mohlo zdát iracionální. Ale mnohdy rozhodnutí, která jsou založena na osobních zkušenostech manažera, jeho znalostech a intuici, patří mezi ta správná.

Při uplatnění empiricko-intuitivních přístupů je nutno dodržovat tyto doporučení:

- potlačit emoce, city a nálady,
- neunáhlovat se,
- nebýt přílišným optimistou nebo pesimistou,
- radit se se svým kolektivem nebo týmem,
- vycházet z dřívějších úspěšných rozhodnutí,
- získávat další a aktuální informace,
- zvažovat, co přinese rozhodnutí v budoucnu,
- zhodnotit rizika,
- posoudit, jak rozhodnutí splňuje celospolečenská hlediska.<sup>19</sup>

Nelze však postavit intuici a zkušenosti proti logickému uvažování, protože tyto faktory se doplňují. Přednost ale musí mít logické uvažování, které je pouze doplněno intuicí (nehraje však v rozhodování hlavní roli).

Rozhodnutí se v praxi často přijímá v časové tísní, což se může projevat například tím, že není čas na aplikaci některé správné metody. Manažer definuje své rozhodování mlhavě, není dostatek kvalitních informací nebo realizace rozhodnutí není dostatečně propracovaná.<sup>20</sup> Proto je důležité, připravit se na omezení, která tato časová tíseň způsobuje. Manažer musí získat potřebný čas na rozhodnutí, navázat kontakt s potřebnými osobami, zhodnotit rizika, která jsou s rozhodnutím spjata a soustředit se na hlavní rozhodovací faktory. Pro obchod jsou charakteristická rozhodování za rizika, nejistoty. Při snížení rizika proto platí, že kdo více ví, ten lépe rozhodne.

### **3.6.2 Situační metoda**

V praxi se rozhodování převážně řídí nasbíranými zkušenostmi a znalostmi řídicího pracovníka. Může se také jednat o náhodné hledání správných řešení, experimentování či metodu pokusů a omylů. Toto je však drahé a neefektivní. Proto je v procesu rozhodování možné využít řadu metod, například situačních, které jsou založeny na analýze konkrétních

---

<sup>19</sup>PRAŽSKÁ, L., *Řízení obchodních firem*, s. 37

<sup>20</sup> PRAŽSKÁ, L., *Řízení obchodních firem*, s. 37

případů praxe. Cílem je, naučit se orientovat v informacích, logicky a metodicky analyzovat situaci, tvořivě hledat varianty řešení apod. Situační metody slouží spíše k naučení se správnému metodickému postupu než k nalezení definitivního řešení.

Mezi situační metody patří rozborová a konfliktní situace, metoda řešeného incidentu, postupné seznamování se s případem, dynamická situační metoda, basket metoda, metoda zpracování projektu a mnoho dalších.<sup>21</sup>

**Tabulka č. 2: Demonstrace použití kombinace rozborové metody s postupným seznamováním se s případem**

Pověřený řídicí pracovník firmy zadá problém k řešení, postup řešení a čas pro jednotlivé body metody.

1. rozdělení pracovníků a manažerů na týmy po třech lidech, přitom každý z členů bude hrát roli manažera
2. týmy si prostudují problém k řešení
3. týmy zaujmou určité písemné stanovisko k problému a dále se rozhodují dle dalších informací
4. rozhodnutí jednotlivých skupin se poznamenají, pokud některá skupina dojde hned k jednoznačnému řešení, musí své rozhodnutí předvést, zdůvodnit a v diskuzi obhájit
5. týmy, které nedošli k jednoznačnému řešení problému, stručně charakterizují a navrhnout další alternativy řešení problému
6. tým, který uvedl největší počet variant k řešení, je zdůvodní
7. formou řízené diskuze pak dochází k posouzení všech variant, dojde k výběru základní varianty, ke které musí týmy sdělit svá stanoviska
8. v případě nesouhlasu týmů s vybranou variantou se snaží najít další řešení, které stručně písemně formulují
9. tým, který dospěl k nejlepšímu řešení, musí svůj postoj obhájit
10. pověřený pracovník celou situaci vyhodnotí a přednese rozhodnutí

22

<sup>21</sup> PRAŽSKÁ, L., *Řízení obchodních firem*, s. 38

<sup>22</sup> PRAŽSKÁ, L., *Řízení obchodních firem*, s. 38



Situační metody vycházejí ze vztahu informace versus rozhodování. Pomocí různých úprav situačních metod lze slučovat problematiku rozhodování a informací a přecházet k jejich řešení pomocí týmů pod vedením zkušeného pracovníka.

### **3.6.3 Metoda rozhodovací analýzy**

Rozhodovací analýza je jednou z heuristických metod, které se hodí k řešení složitých, koncepčních a strategických problémů rozhodování. Podstatou této metody je posouzení jednotlivých variant řešení v konkrétních podmínkách, a to podle zvolených kritérií.<sup>23</sup> Rozhodovací analýza je proces, který se člení do následujících fází:

#### **Vymezení problému a stanovení cílů**

Definice problému by měla být zformulována tak, aby byl problém řešitelný, jednoznačný a důležitý.<sup>24</sup> Tato etapa je základem rozhodovací analýzy. Proto se cíle formulují písemně, aby mohli být v dalších fázích rozhodovacího procesu zpřesňovány, doplňovány či měřeny. Čím přesněji a konkrétněji je cíl vymezen, tím lépe se dá posoudit správnost řešení, formulovat úkoly a jednodušeji kontrolovat, zda bylo cíle dosaženo.

#### **Rozbor informací a podkladů**

Toto je druhá fáze rozhodovací analýzy. Vyplývá z vymezeného cíle, který se zpravidla zpřesňuje a doplňuje podle získaných hlubších a podrobnějších podkladů. V této fázi je vhodné se orientovat na očekávané výsledky rozhodnutí a používané zdroje a prostředky k dosažení cíle. Výsledkem toho by měl být výchozí model sledovaného problému.

#### **Stanovení alternativ**

Tato etapa je velmi důležitá, protože může ovlivnit konečné řešení. Základem je volba alternativ, což vyplývá ze stanoveného cíle. Při určování cílů se již stanoví některé podmínky (např. technologické, sortimentní), které se musí v průběhu řešení problému dodržet. Tím se počet stanovených alternativ omezí a celé rozhodování se přiblíží ke sledovanému cíli. Je vhodné u jednotlivých alternativ uvažovat míru nejistoty a rizika, které zpravidla mohou ovlivnit výběr optimální alternativy. Pro správný výběr jedné z alternativ, je vhodné zpracovat údaje o jednotlivých alternativách do přehledné tabulky.

---

<sup>23</sup> HRON, J., *Kybernetika v řízení*, s. 95

<sup>24</sup> PLAMÍNEK, J., *Řešení problémů a rozhodování*, s. 30

**Tabulka č. 3: Volba alternativy**

Údaje	Jednotka	Alternativa		
		A	B	C

### **Stanovení kritérií**

Kritérium je soubor hledisek, měřítek, parametrů, podle kterých se posuzuje vhodnost alternativ. Kritéria můžeme rozdělit na absolutní, čili nezbytné, kterým musí vyhovovat jakákoli varianta. Nebo kritéria relativní, které posuzují například přednosti a nedostatky jednotlivých alternativ. Při rozhodovací analýze musí být kritéria kompletní, protože jsou rozhodující pro konečný výsledek.<sup>25</sup>

### **Měření užítivosti alternativ**

Po stanovení alternativ a jejich kritérií je zapotřebí změřit užítivost alternativ. Měření užítivosti alternativ je vhodné provádět pomocí rozhodovací matice. Jelikož užítivosti alternativ mohou mít různé měrné jednotky, je potřeba je převést na relativní hodnoty, a to tak, že nejhodnější alternativa je ohodnocena poměrným číslem, které je vypočtené nebo odborně odhadnuté.

1) Matice prosté užítivosti – slouží ke zpřehlednění kritérií v jednotlivých alternativách, hodnoty kritérií se doplňují do jednotlivých alternativ.

**Tabulka č. 4: Matice prosté užítivosti**

Číslo	Kritéria	Alternativy		
		A	B	C

<sup>25</sup> PRAŽSKÁ, L., *Řízení obchodních firem*, s. 41

2) Metoda párového srovnání – další postup při měření užitenosti alternativ je stanovení váhy kritérií, pomocí metody párového srovnání. Tato metoda je založená na rozhodnutí, která kritéria mají větší váhu.

3) Matice vážené užitenosti – tato metoda slučuje předchozí vypočítané informace, tj. váhu kritérií v % a prostou užitenost. Součin mezi váhou kritérií a prostou užiteností udává užitenost váženou. Výsledkem této matice je nejvýhodnější alternativa podle kritérií.

**Tabulka č. 5: Matice vážené užitenosti**

Číslo	Alternativa Kritéria	Váha	A		B		C		Nej. alt.
			Up	Uv	Up	Uv	Up	Uv	
	<b>Užitenost v bodových hodnotách</b>								
	<b>Užitenost v relativních hodnotách</b>								

### Zjištění nepříznivých důsledků

Zjišťování rizik probíhá obdobně jako měření užitenosti alternativ. Postup, při kterém probíhá zjišťování rizik, zahrnuje matici ohrožení (rizik) alternativ, párové porovnání rizik a následné využití matice vážených rizik.<sup>26</sup> Zjištění nepříznivých důsledků rizik je důležitou součástí rozhodovací analýzy, neboť znalost těchto důsledků je nezbytným podkladem pro hodnocení rizikových variant a volbu alternativy.<sup>27</sup>

### Volba optimální alternativy

V rámci rozhodovací analýzy je optimální alternativa taková, která nejlépe splňuje stanovený cíl s nejmenším rizikem.<sup>28</sup> To znamená, že volba padá na alternativu s nejpříznivějším poměrem užitenosti a rizika. Při maximální strategii podnik volí alternativu s maximem užitenosti, bez ohledu na výši rizika. Při minimální strategii naopak

<sup>26</sup> PRAŽSKÁ, L., *Řízení obchodních firem*, s. 43

<sup>27</sup> FOTR, J., *Manažerská rozhodovací analýza*, s. 35

<sup>28</sup> PRAŽSKÁ, L., *Řízení obchodních firem*, s. 45

převažuje alternativa s nejmenším rizikem. Pokud společnost preferuje smíšenou strategii, volí mezi mírou užítosti a rizika. Ovšem riziko a užítost se nedají spolu kvantitativně měřit, proto musí každý podnik brát v úvahu, zda je riziko únosné vzhledem k očekávanému užítku.

#### **3.6.4 Metoda větveného rozhodování**

Tato metoda slouží k řešení vícestupňových a složitějších problému. Pomocí grafického znázornění zachycuje kompletní rozhodovací proces. Předností větveného rozhodování je jednoduchost jeho konstrukce, přehlednost a srozumitelnost.<sup>29</sup>

Teoretická část rozhodování se především věnuje řešení jednoduchých problémů, v praxi jsou ovšem manažeři vystaveni složitým úkolům. Aby mohli tyto složité problémy vyřešit, musí nejprve problém rozdělit na několik snadnějších úkolů. Z výše popsaných úvah je zřejmé, že lze řešení problémů rozdělit do několika skupin. Do první skupiny spadají jednoduché problémy, které lze řešit pomocí zkušeností, znalostí a intuice manažera. Do druhé skupiny patří úlohy, které jsou již složitější, ale dají se řešit pomocí některé z exaktních metod. A do poslední třetí skupiny, patří složité problémy řízení a rozhodování, které je vhodné řešit například pomocí rozhodovací analýzy, která v sobě zahrnuje jak zkušenosti, intuici, tak i exaktní vědy.

---

<sup>29</sup> FOTR, J., *Manažerská rozhodovací analýza*, s. 43

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika vybraného subjektu**

Společnost Camaieu s.r.o. vznikla roku 1984 ve Francii a patří mezi nejvýznamnější prodejce dámského oblečení francouzského stylu. Ve svých prodejnách nabízí dámskou konfekci pro zákaznice převážně ve věku od 20 – 40 let, které si mohou vybrat mezi několika styly.

### **4.2 Filosofie společnosti**

Cílem společnosti je vytvořit pro zákaznice příjemné a ženské prostředí pro nakupování. Smyslem Camaieu je nabídnout zákazníkům širokou nabídku oblečení za příznivé ceny. Společnost se vyznačuje nápaditou, přátelskou a ženskou módou, která se dobře nosí. Pro společnost jsou charakteristické celoroční slevové akce. Mezi tyto akce patří dva velké výprodeje (zimní a letní) a 4x ročně se pořádají akce „10 dní Camaieu, při kterých se určené zboží zlevní až o 50%. Tyto akce mají za úkol nalákat do prodejen co nejvíce zákazníků.

### **4.3 Aktuální pozice na trhu**

V současné době společnost Camaieu vlastní více než 1060 obchodů v 18 zemích světa (Saudská Arábie, Bahrajn, Belgie, Spojené arabské emiráty, Španělsko, Francie, Maďarsko, Itálie, Kuvajt, Lucembursko, Maroko, Polsko, Katar, Česká republika, Rumunsko, Rusko, Slovensko a Švýcarsko). Společnost zaměstnává přes 5800 zaměstnanců (z toho 4000 ve Francii). Společnost prodala více než 70 milionů výrobků a obsloužila přes 37 milionů zákaznic.

## **4.4 Společnost na českém trhu**

Svůj první obchod na českém trhu otevřela společnost v roce 2002 v obchodním centru Flora v Praze. K 31.12.2012 vlastní společnost Camaieu v České republice 29 obchodů, ze kterých je 12 obchodů v hlavním městě. Většina obchodů je umístěna v obchodních centrech, na hlavních třídách měst a strategicky výhodných místech. V české republice ve své oblasti působení patří mezi jedny z nejprodávanějších značek dámského oblečení.

## **4.5 Zázemí společnosti a zaměstnanci**

Camaieu považuje zaměstnance za klíčový prvek úspěchu společnosti. Proto se pro své zaměstnance snaží vyvinout příjemné pracovní prostředí, které je motivuje a povzbuzuje k vyššímu pracovnímu výkonu. Společnost se snaží ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně a poskytnout mu co nejlépe vyhovující pozici, která bude přínosem jak pro společnost, tak i pro samotného zaměstnance. Typické vlastnosti, které se Camaieu snaží ve svých zaměstnancích vyvíjet, jsou samostatnost, zodpovědnost, pohotovost a preciznost. Filosofii společnosti jsou kolektivní úspěchy a spolupráce, které vedou společnost k lepším výsledkům.

### **4.5.1 Jednotlivé pozice v podniku**

Zaměstnanci společnosti se dají rozdělit na zaměstnance v přední linii podnikání a zaměstnance v administrativní sféře. Ve společnosti Camaieu pracují následující zaměstnanci: výkonný ředitel společnosti, personální ředitelka, další administrativní pracovníci, IT manažer, regionální ředitelé, vedoucí prodejen, zástupci prodejen, koordinátoři pracovního týmu, prodavači a údržbáři. Dále společnost spolupracuje s externí firmou, která vede účetnictví a mzdy, a také s firmou, která zabezpečuje dodávky zboží.

#### **4.5.2 Popis jednotlivých pozic a pravomocí zaměstnanců**

##### **Ředitel společnosti**

Vystupuje ve společnosti jako jednatel, mezi jeho hlavní úkoly patří řízení podniku, plnění dlouhodobých cílů podniku, vypracování cílů podniku, podpora regionálních manažerů, je v úzkém kontaktu s hlavním ředitelstvím ve Francii a zároveň vystupuje jako regionální manažer pro nejdůležitější pobočky v Praze.

##### **Administrativní pracovníci**

Administrativní pracovníci mají na starosti chod kanceláře, spolupracují s ředitelem společnosti a regionálními manažery. Poskytují jim potřebné informace a vykonávají další administrativní činnosti spojené s chodem společnosti.

##### **Regionální manažer**

Regionální manažer je podřízený řediteli společnosti a zároveň je nadřízený vedoucím pracovníkům a jejich podřízeným. Hlavním úkolem manažera je koordinovat a rozvíjet svůj pracovní tým. Mezi jeho další náplně patří motivace a kontrola pracovního týmu, výběr a školení zaměstnanců, hodnocení výsledků jednotlivých poboček, spolupráce s vedoucími poboček v rámci zlepšení výsledků a merchendaisingu prodejen. Regionální ředitel je zodpovědný za celou oblast svého působení a řeší problémy dlouhodobějšího charakteru a podává pravidelné reporty řediteli.

##### **IT manažer**

IT manažer má na starosti podporu informačního systému podniku, řeší problémy spojené se systémem v pokladnách.

##### **Vedoucí pracovník**

Vedoucí pracovníci prodejen jsou podřízeni jednotlivým regionálním ředitelům a mají na starosti vedení 5-10 členné týmy. Hlavním úkolem vedoucího prodejny je vést své zaměstnance, zvyšovat výkonnost prodejny, provádět nábor zaměstnanců a motivovat je. Mezi každodenní úkoly vedoucího prodejny patří být vzorem pro ostatní členy týmu, správná prezentace zboží, vyřizování reklamací, vedení statistik a rozdělování úkolů mezi ostatní zaměstnance.

### **Zástupce vedoucího pracovníka**

Zástupce vedoucího je druhý řídicí pracovník na prodejně. Společně s vedoucím pracovníkem řídí tým, motivuje ho a řeší každodenní problémy spojené s provozem. V dobách nepřítomnosti vedoucího prodejny ho plně zastupuje v jeho funkcích.

### **Koordinátor pracovního týmu**

Koordinátor pracovního týmu úzce spolupracuje s vedoucím pracovníkem pobočky. Úkolem koordinátora je řízení a motivování 3-5 členného týmu s cílem zvyšovat jejich výkonnost.

### **Prodavač**

Prodavač je podřízený koordinátorovi pracovního týmu, zástupci vedoucího a vedoucímu prodejny. Náplní práce prodavače je styk se zákazníky, obsluha zákazníků, vybalování a vyvěšování zboží a práce na pokladně.

## **4.6 Účast zaměstnanců na rozhodování a řízení**

Cílem této práce je zhodnotit jakým způsobem a v jaké míře se zaměstnanci společnosti Camaieu podílejí na rozhodování a řízení podniku. Zkoumaná skupina jsou vedoucí pracovníci jednotlivých poboček v Praze. Informace obsažené v bodě 4.6.1 jsou získané na základě osobního rozhovoru s vedoucí obchodu.

### **4.6.1 Způsob, kterým se zaměstnanci podílejí na rozhodování a řízení podniku**

Metodou dotazování byly zjištěny způsoby, kterými se podílejí na rozhodování a řízení. Mezi kolektivní způsoby patří pravidelné schůze vedoucích prodejen se svými regionálními manažery, schůze vedoucích prodejen s regionálními manažery a ředitelem podniku, průběžná školení a mimořádné služební cesty vedoucích pracovníků podniku do Francie. Mezi individuální způsoby patří pohovory EAP (Employee Assistance Program) a osobní návštěvy prodejen.



### **Schůze vedoucích pracovníků s regionálními manažery**

Tyto schůze se konají pravidelně každý měsíc, a to na začátku každého měsíce. Hlavním úkolem je zhodnocení předešlého měsíce z finančního hlediska a zhodnocení výkonu pracovního týmu. Na začátku každé schůze regionální manažer seznámí účastníky s výsledky každé prodejny. Tyto výsledky jsou finančního charakteru a podávají přehled např. o tom, zda byl měsíční finanční plán splněn či ne.

Pokud byl finanční plán naplněn, regionální manažer zhodnotí další ukazatele, které se podílejí na tržbě obchodu (% obsluženosti, průměrný počet kusů na účtenku, průměrná platba na účtenku). Pokud některý z ukazatelů za předešlý měsíc výrazně klesl, manažer na to upozorní, ale dále tento fakt neprojednává, protože prioritou firmy, je plnění měsíčního finančního budgetu, který byl v tomto případě splněn.

Pokud ovšem finanční plán splněn nebyl, prostor pro zhodnocení je ponechán vedoucímu prodejny. Ten musí objasnit možné příčiny, proč nebyl budget splněn a musí jednotlivě zhodnotit další ukazatele, které jsou již uvedeny výše. Dalším úkolem vedoucího pracovníka je vybrat si jeden z ukazatelů (% obsluženosti, průměrný počet kusů na účtenku, průměrná platba na účtenku), který byl v předešlém měsíci nejhorší pro danou prodejnu a vypracovat se svými podřízenými plán, jak tento ukazatel zvýšit a celý měsíc tento plán dodržovat a naplňovat.

Schůzích se může účastnit i ředitel firmy, v tomto případě se průběh schůzí nemění, jen může být doplněn o vyjádření ředitele.

### **Školení**

Školení vedoucích pracovníků slouží především k informování pracovníků a k osvojení nových situací. Školení probíhají nepravidelně, ale většinou jednou za 3-5 měsíců.

Při těchto školeních jsou zaměstnanci většinou rozděleni do týmu 3-4 osob, ve kterých po celou dobu školení spolupracují a řeší problém kolektivně. Každý tým nejprve prostuduje danou problematiku a následně sepíše možná řešení písemně. Dále jsou návrhy všech týmů prodiskutovány a týmy dospějí k jednomu řešení, které posléze posoudí pověřený pracovník.

V některých případech je problematika řešena také kolektivně, ale již ne v týmech. Jednotliví účastníci školení předloží své nápady. Každý může předložit více než jeden

nápad a řešení problému spočívá v tom, že ve velkém množství nápadů se najde kreativní a výjimečné řešení dané problematiky.

### **Služební cesty do Francie**

Služební cesty vedoucích prodejen se konají zpravidla jednou ročně. Vedoucí prodejen se obeznámí s nejnovějšími trendy francouzské módy a s dlouhodobými plány podniku. Vedoucí pracovníci navštěvují největší a nejlepší francouzské prodejny, kde mají možnost mluvit s tamními vedoucími a inspirovat se jejich nápady. Při této služební cestě projdou vedoucí prodejen školením merchandisingu, který pak využijí při návratu do vlastní prodejny.

### **Osobní kontakt s regionálním manažerem.**

Regionální manažer provádí plánované i neplánované návštěvy jemu svěřených obchodů. Pokud je jeho návštěva plánovaná, vedoucí prodejny je vždy přítomna a je regionálnímu manažerovi k dispozici. Tyto návštěvy slouží pro kontrolu pracovního týmu a stavu obchodu. Regionální manažer nejprve situaci na prodejně zhodnotí a následně vyloží své připomínky vedoucímu, který je povinen sám nebo za pomoci svého týmu nedostatky co nejdříve odstranit. Pokud má vedoucí na některé připomínky jiný názor, regionální manažer ho vyslechne a následně se rozhodne, zda jeho rozhodnutí platí či zaujme jiný postoj.

### **Pohovor EAP**

Pohovor EAP je pohovor, který absolvuje každý zaměstnanec firmy. Dá se říci, že tento pohovor je hierarchický, protože prodavači a zástupci prodejen mají tento pohovor se svojí vedoucí, vedoucí prodejen ho mají se svými regionálními manažery a regionální manažeři ho mají s ředitelem podniku. Pohovor se skládá z následujících částí:

#### **Tabulka č. 6: Pohovor EAP**

<b>Základní údaje</b>	datum minulého pohovoru, hodnocení pracovníka z předešlého pohovoru
<b>Události pololetí</b>	profesní růst, změna pozice, změna nadřízeného, přerušení výkonu práce
<b>Hodnocení pololetí</b>	důležité události pololetí

<b>Prožívání hodnot Camaieu</b>	prožívání hodnot Camaieu v běžném životě
<b>Chování v rámci týmu a společnosti</b>	slušné chování v rámci týmu, dodržování pravidel stanovených nadřízeným, šetrné zacházení s vybavením a prostory společnosti
<b>Ekonomické výsledky obchodu</b>	obrat, nárůst obratu, nárůst návštěvnosti, roční nákupní koš, průměrný nákupní koš, poměr ztrát
<b>Hodnocení činností zaměstnance</b>	přehled jednotlivých činností pracovníka a jejich hodnocení bodovým systémem
<b>Stupeň rozvoje zaměstnance po předešlém pohovoru</b>	rozdíl mezi předešlým a současným hodnocením zaměstnance
<b>Stupeň rozvoje v návaznosti na současné hodnocení</b>	hodnocení zaměstnance při prvním pohovoru, hodnocení zaměstnance v současnosti bez návaznosti na minulé období
<b>Cíle následujícího pololetí</b>	vytyčení cílů, kterých chce zaměstnanec dosáhnout a navržení plánu, jak těchto cílů dosáhnout
<b>Absolvovaná školení</b>	školení, která zaměstnanec absolvoval a zda mu byly přínosem, školení, která by zaměstnanec chtěl absolvovat
<b>Očekávání zaměstnance</b>	osobní očekávání zaměstnance od svého nadřízeného a od společnosti
<b>Profesní plány zaměstnance</b>	krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé profesní plány zaměstnance a vyjádření manažera k těmto plánům
<b>Hodnocení pohovoru ze strany podřízeného a nadřízeného</b>	závěr pohovoru, podpisy obou stran

Zdroj: vlastní zpracování

Tento dotazník je velmi individuální a dává přehled zaměstnavateli o tom, jakou měrou se zaměstnanec angažuje ve své práci. Dále ukazuje, jaká má zaměstnanec očekávání a zda je na své pracovní pozici spokojen. Tyto osobní pohovory mohou být příležitostí pro zaměstnance, kteří tak mohou svému nadřízenému přímo vyložit své nápady a myšlenky a otevřeně s nadřízeným posoudit možnost kariéerního růstu. Nadřízený tímto pohovorem motivuje zaměstnance k lepším pracovním výkonům, stanovením cílů dává zaměstnanci podnět k jeho zlepšování.

#### 4.6.2 Vyhodnocení způsobů, kterými se zaměstnanci podílejí na řízení a rozhodování

Vyhodnocení proběhlo na základě získaných informací metodou dotazování, způsoby byly vyhodnoceny pomocí četností (velká, střední, malá). Vyhodnocení zobrazuje tabulka č. 7.

**Tabulka č. 7: Vyhodnocení způsobů**

Ukazatel	Kolektivní způsoby			Individuální způsoby	
	Schůze vedoucích pracovníků s regionálními manažery	Školení	Služební cesty do Francie	Osobní kontakt s regionálním manažerem	Pohovor EAP
Četnost setkání	velká	střední	malá	velká	malá
Míra účasti vedoucích pracovníků	střední	velká	malá	střední	malá
Prostor pro nápady vedoucích pracovníků	střední	velká	malá	střední	střední

Zdroj: vlastní zpracování

Z hodnocení vyplývá, že nejčastěji probíhají schůze vedoucích pracovníků a osobní kontakt s regionálními manažery, zároveň ale míra účasti vedoucích pracovníků při těchto setkáních není nejvyšší. Nejvyšší míra účasti je při školeních. Své nápady mohou vedoucí pracovníci nejvíce prezentovat na školeních a nejméně při služebních cestách do Francie. Z hlediska celkového hodnocení se mohou vedoucí pracovníci nejvíce zapojit při schůzích

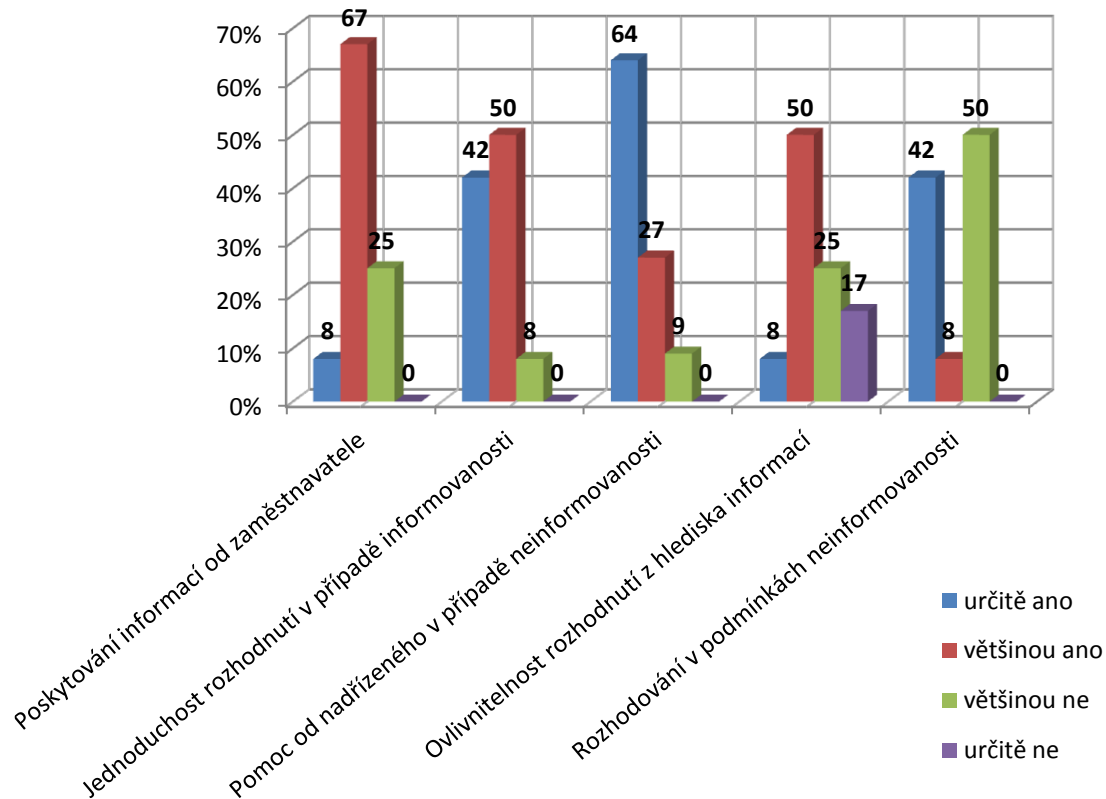
vedoucích pracovníků s manažery, při školeních a osobním kontaktu s manažerem, nejméně pak při služebních cestách do Francie a pohovorech EAP.

#### **4.7 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo provedeno v 10. týdnu roku 2013, dotazováno bylo 12 vedoucích pracovníků poboček společnosti Camaieu v Praze. Byly získány informace potřebné k specifikaci informovanosti dotazovaných osob, subjektu rozhodování, dostupnosti informací, charakteru rozhodnutí a úrovni rozhodování.

#### 4.7.1 Informovanost dotazovaných osob (vedoucích pracovníků)

**Graf č. 1: Informovanost dotazovaných osob**



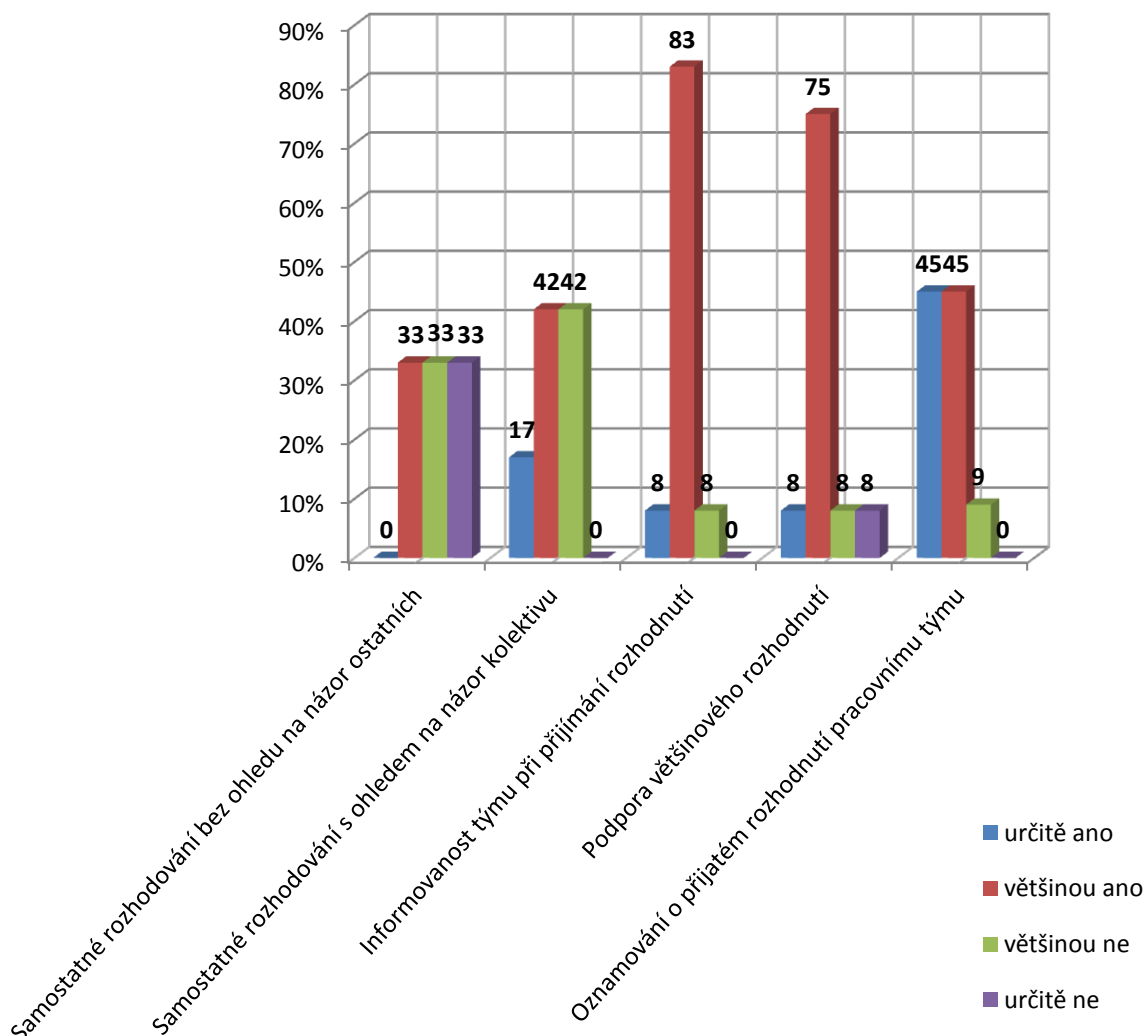
Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina dotazovaných osob (67%) je přesvědčena o tom, že mají od svého zaměstnavatele k dispozici informace a podklady pro jejich rozhodování. Z grafu je patrné, že informace, které společnost Camaieu poskytuje svým zaměstnancům, jsou kvalitní a aktuální, protože pak je pro 42 % dotazovaných rozhodování jednoduché a pro 50% dotazovaných je rozhodování většinou jednoduché. 50% vedoucích jsou při jejich rozhodování ovlivněni poskytnutými informacemi.

50% vedoucích pracovníků si myslí, že se většinou nerozhodují v podmínkách neinformovanosti a 42% jsou naopak přesvědčeni, že se v podmínkách neinformovanosti běžně rozhodují. V takových případech se 64% vedoucích pracovníků obrátí na svého nadřízeného.

#### 4.7.2 Subjekt rozhodování

**Graf č. 2: Subjekt rozhodování**



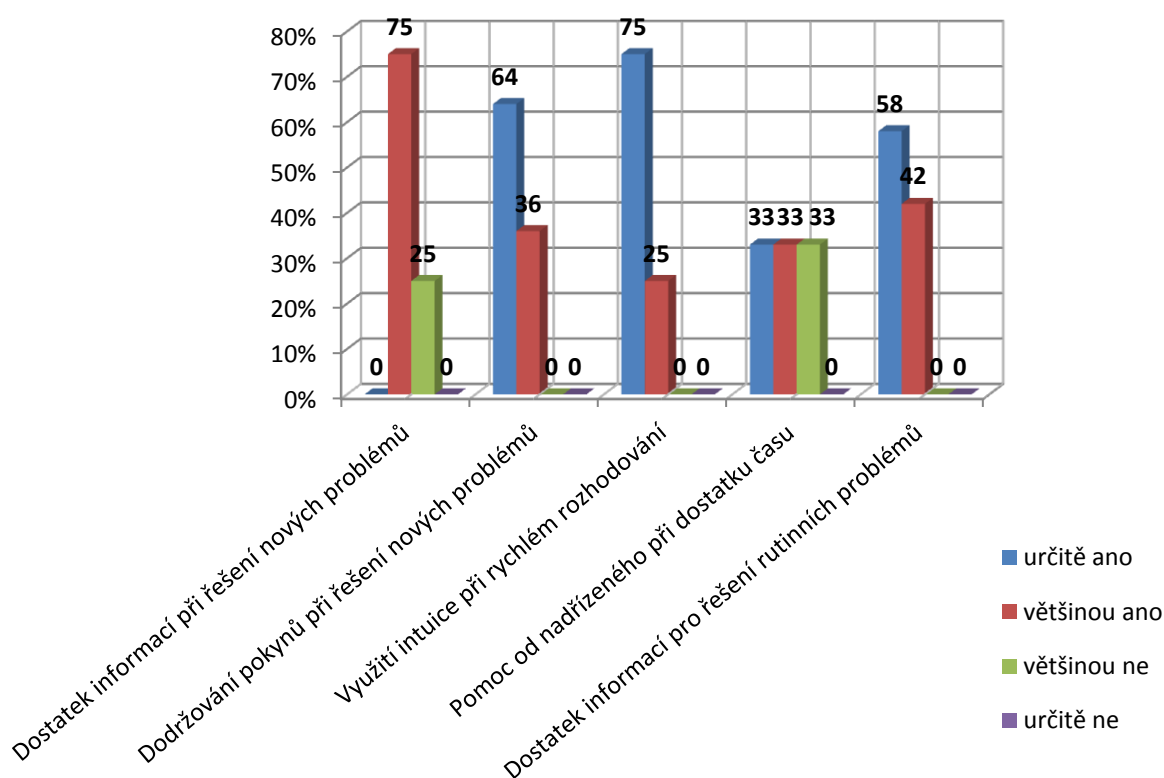
Zdroj: vlastní zpracování

Tento graf zobrazuje informace o tom, zda vedoucí pracovníci dávají přednost kolektivnímu či individuálnímu rozhodování. Je patrné, že nikdo z vedoucích pracovníků se radikálně nerozhoduje samostatně. 33% vedoucích se většinou rozhoduje bez ohledu na názor ostatních, 33% se tak většinou nerozhodují a dalších 33% se určitě nerozhodují samostatně, aniž by vyslechli názor ostatních. Je očividné, že se vedoucí pracovníci v tomto ohledu rozhodují na základě svého charakteru. Většinou se ale jedná o kolektivní rozhodování, o čemž svědčí, že 75% vedoucích většinou podpoří rozhodnutí většiny.

Velká část vedoucích pracovníků (83%) školí své zaměstnance tak, aby se mohli v jejich nepřítomnosti rozhodovat, a jsou přesvědčeni, že jsou zaměstnanci dobře informovaní. 45% vedoucích svá rozhodnutí kolektivu sdělují a 45% většinou také, s ohledem na typ rozhodnutí.

### 4.7.3 Dostupnost informací

**Graf č. 3: Dostupnost informací**



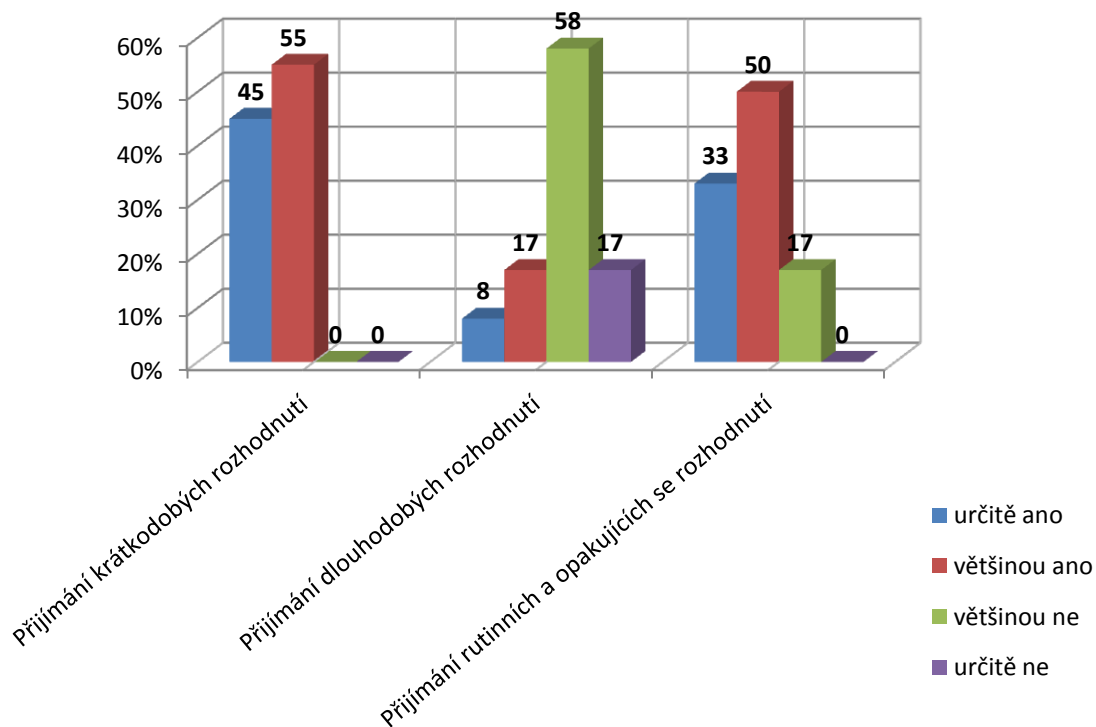
Zdroj: vlastní zpracování

Pokud nastane situace, při které jsou vedoucí pracovníci nuceni řešit nové problémy a situace, 75% z nich jsou přesvědčeni, že mají k dispozici potřebné podklady a 64% příslušné pokyny dodržují. Z toho vyplývá, že jsou jim od zaměstnavatele neustále poskytovány podklady pro jejich rozhodování, tak aby pro ně řešení nových problémů nebylo stěžejní. Pokud jsou pracovníci v časové tísní, 75% z nich se rozhodne na základě vlastní intuice, ale pokud mají na rozhodování dostatek času, 33% se obrátí na nadřízeného, 33% se většinou obrátí na nadřízeného a 33% se většinou na nadřízené neobráť.



#### 4.7.4 Charakter rozhodnutí

**Graf č. 4: Charakter rozhodnutí**

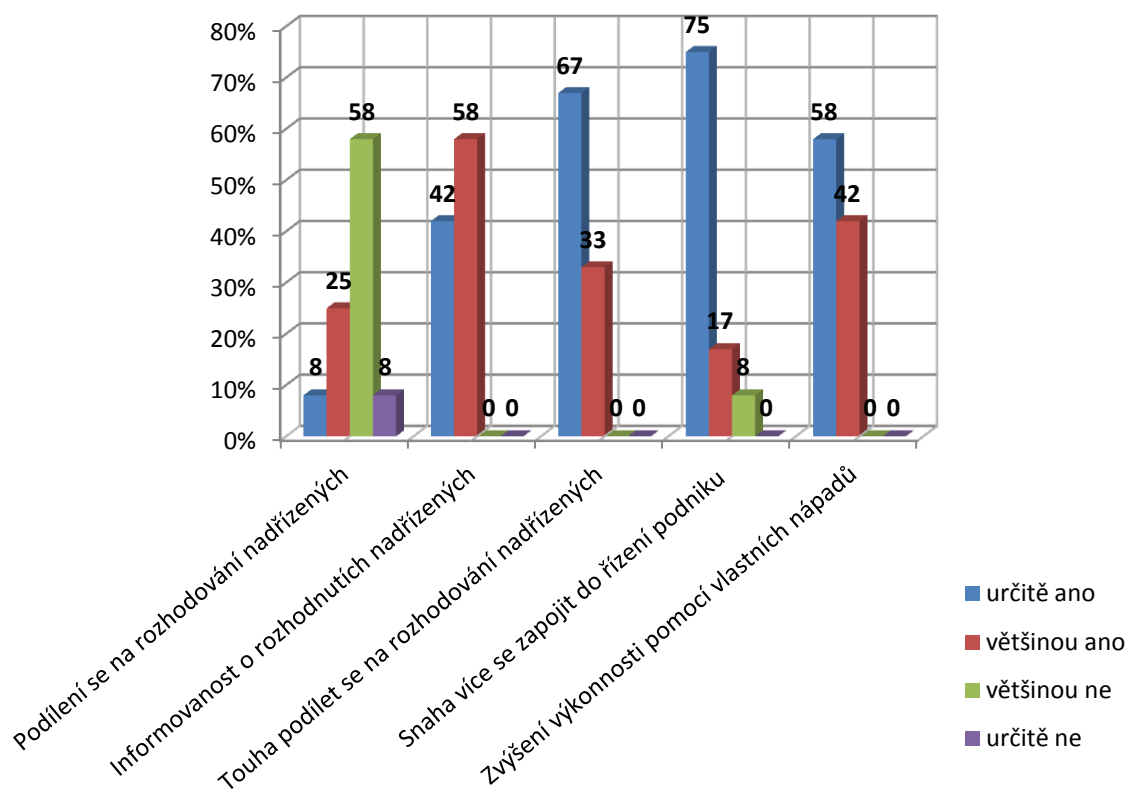


Zdroj: vlastní zpracování

Charakter rozhodnutí je převážně krátkodobý, což je podloženo tím, že 45% a 55% pracovníků přijímá krátkodobá a většinou krátkodobá rozhodnutí. Potvrzením toho je, že 58% většinou nepřijímá dlouhodobá rozhodnutí. Rozhodnutí, která vedoucí pracovníci společnosti Camaieu přijímají, jsou většinou rutinní a opakující se (50% většinou ano, 33% určitě ano).

#### 4.7.5 Úroveň rozhodování

**Graf č. 5: Úroveň rozhodování**



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zastoupení jsou pracovníci (58%), kteří mají pocit, že se na rozhodování svých nadřízených většinou nepodílejí, 67% vedoucích pracovníků touží po tom, aby se mohli více zapojit do rozhodování svých nadřízených. 75% vedoucích se snaží více zapojit do řízení podniku, protože většina z nich (58%) si myslí, že jejich nápady povedou ke zvýšení pracovní výkonnosti.

#### 4.7.6 Souhrn dotazníkového šetření

Cílem společnosti Camaieu je informovat a poskytovat svým zaměstnancům dostatek informací pro jejich rozhodování, tak aby pro ně rozhodování bylo jednoduché a rychlé. Avšak v případě neinformovanosti se většina pracovníků obrací na své regionální manažery. Ve většině případů převažuje ve společnosti kolektivní rozhodování (ve vztahu

vedoucích pracovníků ke svému týmu), což motivuje pracovní tým, který je schopný se ve většině případů rozhodovat i v nepřítomnosti vedoucího pracovníka.

Rozhodnutí, kterými se vedoucí pracovníci zabývají, jsou krátkodobá a rutinní, dlouhodobá a koncepční rozhodnutí jsou přenechány vyššímu managementu. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina vedoucích pracovníků by se chtěli ve své oblasti působení více zapojit do řízení podniku a posílit tak pracovní výkonnost.

Jelikož vedoucí pracovníci jsou ve většině případů v „přední linii“ podnikání, mají velký přehled o nedostatcích a pozitivech řízení a přijatých rozhodnutích svých nadřízených.

Účast zaměstnanců na rozhodování a řízení je z hlediska vedoucích pracovníků nedostatečná. Proto by měla společnost Camaieu vytvořit dobrovolný *Program pro zvýšení odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců*, který by vedoucím pracovníkům umožnil prostor k předkládání jejich nápadů a poskytnul zaměstnancům možnost manažerských kurzů a školení, aby byly i v podmínkách neinformovanosti schopni se rozhodnout samostatně.

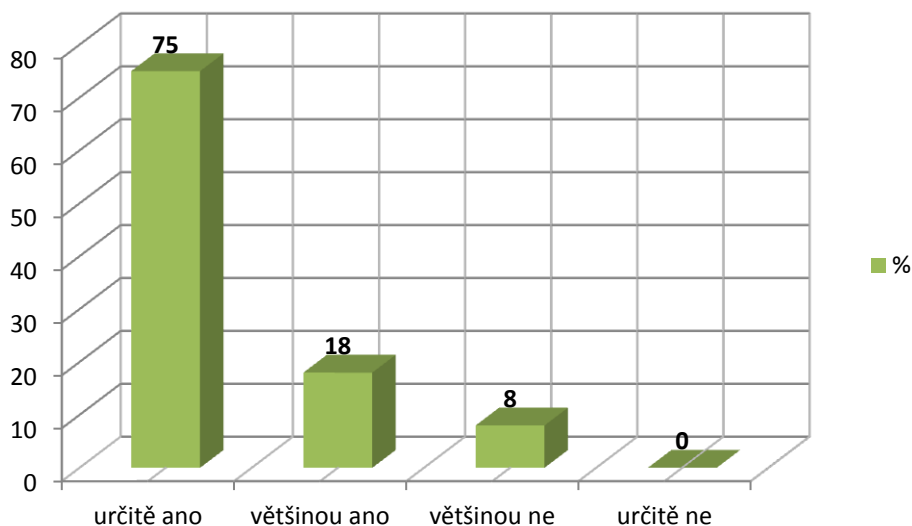
## 5 Zhodnocení výsledků a návrh opatření

Cílem nového programu je zvýšit odborné znalosti a dovednosti vedoucích pracovníků společnosti Camaieu. Program podpoří vedoucí pracovníky v samostatném rozhodování a poskytne jim možnost většího zapojení se do řízení podniku, díky nabytým znalostem.

### 5.1 Program pro zvýšení odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců

Graf č. 6 zaznamenává odpovědi dotazovaných vedoucích obchodů, na základě kterých se společnost Camaieu rozhodla vytvořit *Program pro zvýšení odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců*.

**Graf č. 6: Otázka č. 28 – Ocením, pokud bych se mohl/a více zapojit do rozhodování a řízení podniku**



Zdroj: vlastní zpracování

Program pro zvýšení odborných znalostí, dovedností a kompetencí je rozdělen do dvou částí. První částí je absolvování manažerského kurzu, druhou fází je navržení nové vhodné strategie, která přispěje ke zlepšení výkonnosti pracovního týmu a kterou pak vedoucí pracovníci aplikují v praxi.

### 5.1.1 Výběr společnosti

Na základě doporučení, referencí a množstevní slevy si společnost Camaieu pro své manažerské kurzy vybrala společnost Tutor s.r.o., která poskytla vzdělávací kurzy více než 100 firmám. Pro své zaměstnance společnost vybrala nejvíce vyhovující kurz s názvem Leadership-vedení lidí v délce trvání jednoho měsíce.

### 5.1.2 Leadership – vedení lidí

Obecně je kurz vhodný pro manažery a ostatní pracovníky ve vedoucích pozicích. Ve společnosti Camaieu je kurz určen pro vedoucí pracovníky poboček firmy. Výsledkem kurzu je certifikát získaný na základě jeho absolvování.

#### **Tabulka č. 8: Program kurzu**

1.	Horizontální a vertikální komunikace
2.	Komunikační techniky manažera
3.	Způsoby zpětné vazby
4.	Organizační systém
5.	Řízení – úkoly manažera (plánování, organizování, vedení a kontrola)
6.	Jaké má mít vedoucí role
7.	Způsoby zadávání úkolů
8.	Jak být dobrým vedoucím
9.	Stanovení cílů
10.	Delegování
11.	Koučink
12.	Sebemotivace a motivace

Na základě absolvování tohoto kurzu by měli být vedoucí pracovníci schopni:

- osvojit si různé styly řízení,
- ujasnit si vlastní strategii (krátkodobou i dlouhodobou),
- efektivně rozdělovat kompetence,
- definovat a řídit prostřednictvím stanovených cílů,
- osvojit si způsoby analýzy informací a stanovení kritérií při řešení problémů,

- profesionálně vést tým,
- osvojit si důležité vlastnosti a schopnosti leadera.

### 5.1.3 *Cena manažerského kurzu*

Cena jednoho kurzu Leadership – vedení lidí je 5.999 Kč. V rámci motivace a zkvalitnění vzdělanosti v podniku se společnost Camaieu rozhodla, že zaměstnancům přispěje částkou 2.999 Kč na jeden kurz. Graf č. 6 zaznamenává, že na řízení a rozhodování se chce podílet 75% pracovníků, což činí 9 z 12 dotazovaných osob. Na základě toho, společnost předpokládá devítičlennou účast v programu. Společnost Tutor s.r.o. poskytuje 15% slevu při zúčastnění minimálně 4 osob.

Cena kurzu pro zaměstnavatele činí 2.999 Kč.

#### **Tabulka č. 9: Kalkulace manažerského kurzu**

Cena kurzu pro zaměstnavatele	2.999 Kč
Počet zúčastněných osob	9
Celkem	26.991 Kč
Sleva 15%	4.049 Kč
<b>Konečná cena po slevě</b>	<b>22.942 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.1.4 *Navržení nové strategie*

Další fází *Programu pro zvýšení znalostí, dovedností a kompetencí* po absolvování manažerského kurzu, je setkání vedoucích pracovníků s regionálními manažery. Na tomto setkání se vedoucí pracovníci vyjádří k současnému chodu prodejny, navrhnou novou strategii, která povede ke zlepšení chodu prodejny a pracovní výkonnosti. Hlavním cílem strategie bude zvýšení tržeb a zvýšení výkonnostních ukazatelů, jako jsou návštěvnost, průměrný počet ks na účtenku, průměrná částka na účtenku a % obslužených osob. Doba na zavedení nové strategie je stanovena na 1 měsíc a vyhodnocení proběhne po 3 měsících od zavedení strategie.

### 5.1.5 *Měření účinnosti programu*

V průběhu fungování nové strategie bude regionální manažer dohlížet na její průběh. Průběžným dotazníkovým šetřením bude zjišťováno, jak je pracovní tým s novou strategií obeznámen, spokojen a zda bylo dosaženo zlepšení, která zjednodušují rozhodování a každodenní pracovní činnosti týmu.

Po uplynutí 3 měsíců se provede kvantitativní měření. Z kvantitativního hlediska se bude vyhodnocovat *nárůst/pokles tržeb, nárůst/pokles návštěvnosti, počtu ks na účtenku, průměrné částky na účtenku a %obslouženosti*.

Měření tržeb bude provedeno na základě srovnání tržeb uplynulých 3 měsíců a tržeb ze stejných měsíců minulého roku (př.: červen, červenec, srpen 2013, červen, červenec, srpen 2012). Měření ostatních ukazatelů bude vyhodnoceno na základě měsíčního nárůstu/poklesu, zda se každý další měsíc zlepšují či ne.

Výsledky hodnocení *Programu pro zvýšení znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců* rozhodnou o dalších možných realizacích podobných projektů. Výsledky zhodnotí, zda měl program pozitivní vliv na prodej, návštěvnost a další důležité ukazatele.

## 6 Závěr

Primárním cílem práce bylo navrhnout inspirační řešení ve vybrané společnosti z hlediska účasti zaměstnanců na rozhodování a řízení. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že vedoucím pracovníkům jsou většinou poskytovány kvalitní a aktuální informace pro jejich rozhodování. A v případě neinformovanosti se většina vedoucích obrací na svého regionálního manažera. Dále bylo zjištěno, že i přes rozdílné charaktery vedoucích pracovníků, většina z nich preferuje kolektivní rozhodování a pravidelně informují pracovní tým o svých rozhodnutích. Vedoucí pracovníci společnosti Camaieu se zabývají rutinními a běžnými problémy krátkodobého charakteru. Dotazníkové šetření poukázalo na to, že 58% dotazovaných osob má pocit, že se nedostatečně podílejí na rozhodování svých nadřízených, přičemž 75% z nich by ocenilo, kdyby se mohli do řízení podniku zapojit.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo navrženo inspirační řešení – vytvoření *Programu pro zvýšení znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců*. Program vychází z předpokladu, že 75% vedoucích pracovníků má velký zájem podílet se na řízení podniku. Program se skládá ze dvou fází. První fáze je absolvování manažerského kurzu (u společnosti Tutor s.r.o.), který poskytne vedoucím pracovníkům příslušné vzdělání a schopnosti k samostatnému rozhodování a řízení. Celková cena měsíčního kurzu je 5.999 Kč a zaměstnavatel se rozhodl poskytnout jednorázový příspěvek 2.999 Kč na každého zúčastněného. Celkové náklady zaměstnavatele na manažerský kurz činí 22.942 Kč (zahrnují množstevní slevu 15%).

Po absolvování manažerského kurzu vedoucí pracovníci navrhnou vlastní strategii, která podle nich povede ke zlepšení chodu obchodu, zvýšení tržeb a pracovní výkonnosti. Tuto strategii uvedou v praxi na 3 měsíce od zavedení.

Efektivnost *Programu pro zvýšení znalostí, dovedností a kompetencí* bude po třech měsících vyhodnocena z hlediska nárůstu/poklesu tržeb a nárůstu/poklesu dalších důležitých ukazatelů (návštěvnost, počet ks na účtenku, průměrná částka na účtenku, %obsluženosti). Výsledky vyhodnocení programu rozhodnou o realizaci dalších podobných projektů.



Rozborem zjištěných výsledků dotazníkového šetření a navržením vlastního inspiračního řešení dané problematiky - *Programu pro zvýšení znalostí, dovedností a kompetencí pro zaměstnance* bylo dosaženo stanovených cílů.

## 7 Seznam použité literatury

BEDRNOVÁ, Eva. Nový, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s.2009. ISBN 80-247-1300-4.

DOSTÁL, Petr. RAIS, Karel. SOJKA, Zdeněk. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod*. Praha: Grada Publishing, 2005. 168 s. ISBN 80-247-1338-1.

FIALA, Petr. *Modely a metody rozhodování*. 2. přeprac. vyd. Praha. Oeconomika, 2008. ISBN: 978-80-245-1345-4.

FOTR, Jiří. *Manažerská rozhodovací analýza*. Praha:VŠE, 1992. 106 s. ISBN 80-7079-650-2.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRON, Jan. *Kybernetika v řízení*. 5.vyd. Praha: ČZU v Praze, 2008. 116 s. ISBN 978-80-213-0840-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing ,2008. 144. s. ISBN 978-80-247-2437-9.

PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení obchodních firem*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1993. 340 s. ISBN 80-7079-651-0.

ZAMĚSTNANEC SPOLEČNOSTI. Ústní sdělení. Pobočka společnosti Camaieu v Praze.  
6. února 2013.

Camaieu Česká s.r.o. Vnitropodnikové předpisy. *Popis pozic*. 2013.

Camaieu Česká s.r.o. Vnitropodnikové předpisy. *Pohovor EAP*. 2013

## 8 Přílohy

### Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Č. otázky	Otázka	Možnosti odpovědi	Počet odpovědí	%
1	Máte pocit, že jsou Vám pro Vaše rozhodování poskytnuty veškeré možné informace?	určitě ano	1	8
		většinou ano	8	67
		většinou ne	3	25
		určitě ne	0	0
2	Pokud mám pro své rozhodování veškeré možné informace, je pro mě rozhodování jednoduché.	určitě ano	5	42
		většinou ano	6	50
		většinou ne	1	8
		určitě ne	0	0
3	Jestliže pro své rozhodování nemám veškeré možné informace, obracím se na nadřízeného.	určitě ano	7	64
		většinou ano	3	27
		většinou ne	1	9
		určitě ne	0	0
4	Jsou Vám při rozhodování známy veškeré okolnosti, které by mohly Vaše rozhodnutí ovlivnit?	určitě ano	1	8
		většinou ano	6	50
		většinou ne	3	25
		určitě ne	2	17
5	Jste nuceni se rozhodovat v situacích, kdy nemáte k dispozici všechny potřebné informace pro Vaše rozhodnutí?	určitě ano	5	42
		většinou ano	1	8
		většinou ne	6	50
		určitě ne	0	0
6	Rozhodujete se převážně na základě vlastních zkušeností?	určitě ano	6	50
		většinou ano	5	42
		většinou ne	1	8
		určitě ne	0	0
7	Poskytuje Vám zaměstnavatel příslušná školení k získání znalostí pro Vaše rozhodování?	určitě ano	4	33
		většinou ano	6	50
		většinou ne	2	17
		určitě ne	0	0
8	Jsou Vaše zkušenosti a dovednosti dostačující k samostatnému rozhodování?	určitě ano	4	33
		většinou ano	8	67
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
9	Využíváte při svém rozhodování výpočetní techniku?	určitě ano	0	0
		většinou ano	3	25
		většinou ne	9	75
		určitě ne	0	0

10	Máte pro řešení nových problémů a situací potřebné podklady pro jejich řešení?	určitě ano	0	0
		většinou ano	9	75
		většinou ne	3	25
		určitě ne	0	0
11	Při rozhodování a řešení nových problémů se řídím příslušnými pokyny, které mám k dispozici.	určitě ano	7	64
		většinou ano	4	36
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
12	Jestliže se musím rozhodnout rychle, využívám svojí intuici.	určitě ano	9	75
		většinou ano	3	25
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
13	Jestliže mám pro své rozhodování dostatek času, obracím se na nadřízeného.	určitě ano	4	33
		většinou ano	4	33
		většinou ne	4	33
		určitě ne	0	0
14	Při řešení stálých a rutinních problémů mám k dispozici podklady pro jejich řešení.	určitě ano	4	58
		většinou ano	5	42
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
15	Při rozhodování nepožaduji názor ostatních.	určitě ano	0	0
		většinou ano	4	33
		většinou ne	4	33
		určitě ne	4	33
16	Při řešení problémů vyslechnu kolektiv, ale rozhodnu se samostatně.	určitě ano	2	17
		většinou ano	5	42
		většinou ne	5	42
		určitě ne	0	0
17	Při skupinovém rozhodování jsem ochoten přistoupit na kompromis.	určitě ano	5	42
		většinou ano	6	50
		většinou ne	1	8
		určitě ne	0	0
18	Je Váš tým dostatečně informovaný pro přijímání rozhodnutí?	určitě ano	1	8
		většinou ano	10	83
		většinou ne	1	8
		určitě ne	0	0
19	Při rozhodování a řešení problémů podpořím rozhodnutí většiny.	určitě ano	1	8
		většinou ano	9	75
		většinou ne	1	8
		určitě ne	1	8

20	Informujete svůj tým o Vašich rozhodnutích?	určitě ano	5	45
		většinou ano	5	45
		většinou ne	1	9
		určitě ne	0	0
21	Moje rozhodnutí jsou většinou krátkodobého charakteru.	určitě ano	5	45
		většinou ano	6	55
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
22	Má rozhodnutí jsou dlouhodobá.	určitě ano	1	8
		většinou ano	2	17
		většinou ne	7	58
		určitě ne	2	8
23	Má rozhodnutí jsou většinou rutinní a opakující se.	určitě ano	4	33
		většinou ano	6	50
		většinou ne	2	17
		určitě ne	0	0
24	Na rozhodnutí svých nadřízených se podílím.	určitě ano	1	8
		většinou ano	3	25
		většinou ne	7	58
		určitě ne	1	8
25	Svá nadřízená mi nadřízení oznamují.	určitě ano	5	42
		většinou ano	7	58
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
26	Chci se podílet na rozhodování svých nadřízených.	určitě ano	8	67
		většinou ano	4	33
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
27	Mám pocit, že se dostatečně podílím na rozhodování a řízení podniku.	určitě ano	0	0
		většinou ano	5	42
		většinou ne	5	42
		určitě ne	2	17
28	Ocením, pokud bych se mohl více zapojit do rozhodování a řízení podniku.	určitě ano	9	75
		většinou ano	2	17
		většinou ne	1	8
		určitě ne	0	0
29	Myslím, že mé nápady a rozhodnutí by mohli zlepšit pracovní výkonnost.	určitě ano	7	58
		většinou ano	5	42
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0