

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Veřejná správa a regionální rozvoj



Diplomová práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Bc. Klára Braunová, DiS.

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Klára Braunová, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Název anglicky

Role of manager in decision making processes

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení postavení a vliv manažerů v rozhodovacích procesech na příkladu organizační a řídicí struktury vybraného podniku a navrhnout doporučení pro změnu ve vnitřních rozhodovacích procesech.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce.

V praktické části na základě analýzy je provedeno vyhodnocení typologie manažerů a jejich rozhodovacích modelů. Následně jsou navržena možná doporučení pro změnu ve vnitřních rozhodovacích procesech.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Manažerské, rozhodování, styly, role, fáze, proces, předpoklady

Doporučené zdroje informací

- BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DOSTÁL, P., RAIS, K., SOJKA, Z. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1338-1.
- FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.
- LEWIS, P.S. GOODMAN, S.H., FANDT, P.M., MICHLITSCH, J.F. *Management Challenges for Tomorrow's Leaders*. 5. vyd. Mason: Thomson Learning Inc., 2007. ISBN 0-324-30259-2.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.
- PRUKNER, V. a NOVÁK, J. *ZÁKLADY MANAGEMENTU*. 2014. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4182-5
- SOUČEK, I., FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
-

Předběžný termín obhajoby

2019/20 ZS – PEF (únor 2020)

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 11. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 17. 11. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Role manažera v rozhodovacích procesech" 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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Bc. Klára Braunová, DiS.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala profesorovi Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.za vedení diplomové práce a všem účastníkům kvalitativního výzkumu.

Role manažera v rozhodovacích procesech

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje problematice manažerského rozhodování, vycházející z variace literatury na dané téma. Teoretická část se zabývá vlivy působící na manažerská rozhodnutí, role, které manažer zastává a postoje, které může vůči riziku zaujmout. Mimo to popisuje jednotlivé fáze rozhodovacího procesu a charakterizuje metody v nich užívané, obohacené o praktické příklady. Praktická část se zabývá analýzou uplatňovaných stylů, metod a respektování kroků rozhodovacího procesu manažerského rozhodování, a to ve dvou nejnižších úrovních lineární řídicí struktury ve vybrané společnosti s cílem prokázat či vyvrátit rozdílnost v rozhodování. Sběr dat je proveden formou individuálních rozhovorů s vedoucími pracovníky a manažery jednotlivých oddělení.

Klíčová slova: Manažerské, rozhodování, styly, role, fáze, proces, předpoklady

Role of manager in decision making processes

Abstract

The diploma thesis deals with the issue of managerial decision-making, based on the variation of literature on the topic. The theoretical part deals with influences affecting managerial decisions, roles the manager holds and attitudes that can be taken to risk. In addition, it describes the various steps of the decision-making process and describes the methods used in them, enriched with practical examples. The practical part deals with the analysis of applied styles, methods and respect for the steps of the decision-making process of managerial decision-making at the two lowest levels of the linear organizational structure in the selected company with the aim to prove or disprove the difference in decision-making. Data collection is done in the form of individual interviews with leaders and managers of individual departments.

Keywords: Managerial, decision making, styles, role, phase, process, assumptions

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Manažerské rozhodování.....	15
3.1 Liniová řídicí struktura.....	15
3.1.1 Manažer první linie	15
3.1.2 Manažer střední linie	16
3.1.3 Vrcholový manažer.....	16
3.2 Vlivy působící na manažerské rozhodování	17
3.2.1 Znalosti	17
3.2.2 Zkušenosti.....	18
3.2.3 Intuice	18
3.2.4 Dovednosti.....	18
3.2.5 Kognitivní zkreslení.....	20
3.3 Modely manažerského rozhodování	21
3.3.1 Racionálně-ekonomický model	21
3.3.2 Administrativní model	22
3.4 Typy manažerského rozhodování	22
3.4.1 Strategická a operativní rozhodnutí	22
3.4.2 Individuální a skupinová rozhodování.....	23
3.5 Styly manažerského rozhodování	23
3.5.1 Direktivní styl	24
3.5.2 Koncepční styl	24
3.5.3 Analytický styl.....	24
3.5.4 Behaviorální styl	24
3.6 Postoje rozhodovatele k riziku	25
3.7 Manažerské role	25
3.7.1 Mezilidské role	26
3.7.2 Informační role	27
3.7.3 Rozhodovací role	27
3.8 Rozhodovací proces	28
3.8.1 Prvky rozhodovacího procesu.....	28
3.8.2 Fáze rozhodovacího procesu.....	30
3.8.2.1 Identifikace problému.....	31

3.8.2.2	Sestavení variant řešení	33
3.8.2.3	Hodnocení variant řešení a výběr optimální varianty	34
3.8.2.4	Implementace rozhodnutí	34
3.8.2.5	Analýza	35
3.9	Metody manažerského rozhodování	35
3.9.1	Vícekriteriální analýza	35
3.9.2	Rozhodovací stromy	37
3.9.3	Paretova analýza	39
3.9.4	Analýza nákladů a přínosů (CBA)	41
3.9.5	Analýza minimalizace nákladů (CMA)	44
3.9.6	Metoda účelových interview (Delphi)	46
3.9.7	Kritická analýza možných vad a jejich příčin (FMEA)	49
3.9.8	Rozhodovací matice	51
4	Vlastní práce	53
4.1	Charakteristika vybraného vzorku	53
4.2	Kvalitativní výzkum	54
4.3	Výsledky výzkumu	54
	Závěr	72
5	Seznam použitých zdrojů	76
6	Přílohy	78
6.1	Příloha č.1 - Kritická analýza možných vad a jejich příčin (FMEA)	78

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Význam manažerských dovedností na různých úrovních řízení	19
Obrázek 2:	Manažerské role podle Henryho Mintzberga	26
Obrázek 3:	Rozhodovacího proces v 6 fázích	31
Obrázek 4:	Diagram příčin a důsledků (Rybí kost, Ishikawa)	32
Obrázek 5:	Ishikawa – příklad	33
Obrázek 6:	Rozhodovací strom – zavedení nového produktu	38
Obrázek 7:	Paretův graf – Výsledky auditu výrobku za měsíc září 2019	41
Obrázek 8:	NPV – rovnice	43
Obrázek 9:	NPV – rozepsaná rovnice	43
Obrázek 10:	Rozhodovací matice – stanovení hodnot kritérií	51
Obrázek 11:	Rozhodovací matice – stanovení váhy a váženého skóre	52
Obrázek 12:	Řídící struktura účastníků výzkumu	53
Obrázek 13:	Skladba managementu z hlediska pohlaví	55
Obrázek 14:	Četnost odpovědí – otázka č.1	56
Obrázek 15:	Četnost odpovědí – otázka č.2	56
Obrázek 16:	Četnost odpovědí – otázka č.3	58

Obrázek 17: Četnost odpovědí – otázka č.4	59
Obrázek 18: Četnost odpovědí – otázka č.5	60
Obrázek 19: Četnost odpovědí – otázka č.6	60
Obrázek 20: Četnost odpovědí – otázka č.7	61
Obrázek 21: Četnost odpovědí – otázka č.8	63
Obrázek 22: Četnost odpovědí – otázka č.9	64
Obrázek 23: Četnosti odpovědí – otázka č.10	65
Obrázek 24: Četnost odpovědí – otázka č. 11	65
Obrázek 25: Četnosti odpovědí – otázka č. 12	66
Obrázek 26: Četnosti odpovědí – otázka č.13	67
Obrázek 27: Četnost odpovědí – otázka č.14	68
Obrázek 28: Četnosti odpovědí – otázka č. 15	68
Obrázek 29: Četnosti odpovědí – otázka č. 16	70
Obrázek 30: Četnosti odpovědí – otázka č. 17	70
Obrázek 31: Četnost odpovědí – otázka č. 18	71

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vícekriteriální analýza – přehled kritérií.....	36
Tabulka 2: Vícekriteriální analýza – váhy kritérií	36
Tabulka 3: Vícekriteriální analýza – vyhodnocení	37
Tabulka 4: Paretova analýza – zpracování dat z výsledků auditu výrobku za měsíc září 2019	40
Tabulka 5: Výpočet čisté současné hodnoty	44
Tabulka 6: CMA – Náklady společnosti.....	45
Tabulka 7: CMA – Náklady dodavatele	45
Tabulka 8: CMA – Porovnání nákladů na dobu 6 měsíců.....	46
Tabulka 9: Metoda účelových interview (Delphi) - 1.kolo	48
Tabulka 10: Metoda účelových interview (Delphi) - 2.kolo	49
Tabulka 11: Přehled nejvyššího dosaženého vzdělání účastníků	57

1 Úvod

Rozhodování je proces přemýšlení prostřednictvím možných variant řešení a výběru jedné z nich. Je důležité si uvědomit, že manažeři neustále přijímají rozhodnutí, a že kvalita jejich rozhodování má dopad určité síly – většinou významný na společnost a její zúčastněné strany. V některých případech také na širokou veřejnost. Zúčastněné strany tedy nejsou pouze vnitropodnikové jako zaměstnanci, ale mohou to být například zákazníci, dodavatelé a další.

Hlavním cílem diplomové práce je provést výzkum, který odpoví na otázku „Jak rozhodují manažeři první linie a jak rozhodují manažeři střední linie vybraného podniku?“. Pro získání odpovědi je potřeba zjistit, na základě čeho se manažeři nejčastěji rozhodují, jaká rozhodnutí nejčastěji přijímají, zdali při rozhodování naslouchají názorům svých podřízených, jestli se snaží vyhnout riziku a jestli preferují rozhodovat o problému sami, nebo ve skupině.

K vyřešení hlavního cíle napomáhají stanovené dílčí záměry diplomové práce, jejichž smyslem je zjistit, jaké styly rozhodování u manažerů převládají, jaké role zastávají, a naopak jaké ne. Dále jestli k rozhodování používají některé ze zmíněných metod a jak vypadá jejich proces rozhodování.

Pro splnění cílů je nezbytné se nejprve zabývat teoretickými východisky manažerského rozhodování, která napomáhají k sestavení otázek strukturovaného rozhovoru v rámci kvalitativního výzkumu, jehož výsledky budou reprezentovat manažerské rozhodování vybraného podniku.

Řídící struktura zajišťuje rozdělení funkcí a rozhodovací pravomoci mezi vedoucí pracovníky společnosti, kteří jsou odpovědní za práci jednotek, které tvoří řídicí strukturu společnosti. Rozdělením manažerů dle řídicí struktury je možné zjistit, jestli jejich rozhodnutí mohou mít na společnost stejný dopad.

Faktory jako získané znalosti, dovednosti, praktické zkušenosti, intuice a kognitivní zkreslení ovlivňují to, jak manažeři rozhodují. Porozumění faktorům, které ovlivňují rozhodovací proces, je důležité pro pochopení toho, jaká rozhodnutí jsou přijímána. Faktory ovlivňující proces mohou mít negativní i pozitivní dopad.

Modely manažerského rozhodování jsou prospěšné pro pochopení povahy rozhodovacích procesů v organizacích. Všechny modely jsou založeny na určitých předpokladech, na nichž jsou přijímána rozhodnutí.

Porozumění typům a stylům manažerského rozhodování tvoří celkový obraz toho, jaká rozhodnutí a jaké způsoby uvažování ve vybrané společnosti převládají.

Nejlepším způsobem, jak učinit důležitá rozhodnutí, je projít všemi fázemi rozhodovacího procesu, proto charakterizování jednotlivých fází a následné ověření jejich dodržování povede k porozumění, jak manažeři rozhodují.

Kdykoli manažer narazí na problém, je pravděpodobné, že existuje metoda, která mu může pomoci tento problém vyřešit. Příklady takových metod jsou uvedeny v teoretických východiscích a řešeny v praktické části.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení postavení a vliv manažerů v rozhodovacích procesech na příkladu organizační a řídicí struktury vybraného podniku a navrhnout doporučení pro změnu ve vnitřních rozhodovacích procesech.

2.2 Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce.

V praktické části na základě analýzy je provedeno vyhodnocení typologie manažerů a jejich rozhodovacích modelů. Následně jsou navrhnutá možná doporučení pro změnu ve vnitřních rozhodovacích procesech.

3 Manažerské rozhodování

Manažerské rozhodování je jednou z nejdůležitějších základních manažerských dovedností, kterou má manažer za úkol vykonávat v organizační jednotce jemu svěřené, a to hned vedle činností jako je řízení, plánování, vedení, organizování a kontrolování.

Manažeři se denně rozhodují a řeší vše od každodenních provozních problémů až po dlouhodobá strategická rozhodování. Je důležité zmínit, že jen zřídka kdy může být pouze jedna z možných variant rozhodnutí tou správnou. Někdy naopak může manažer volit mezi několika dobrými variantami, kdy není jasné, která z nich bude tou nejlepší. Jindy se zase může setkat s větším počtem špatných variant. Potom je jeho úkolem zvážit možné důsledky každého rozhodnutí. Je běžné, že ne všichni v organizační jednotce sdílí stejné potřeby a preference, a proto musí manažer umět učinit rozhodnutí s vědomím, že se objeví někdo, komu se jeho rozhodnutí nebude líbit.

3.1 Liniová řídicí struktura

Pro udržení produktivity a pracovní výkonnosti zaměstnanců je zásadní rozčlenit řízení organizace do úrovní. Obecně platí, že vyšší manažeři budou rozvíjet obchodní strategii, prostřední manažeři budou strategii provádět a linioví manažeři budou dohlížet na zaměstnance, jak plní své povinnosti na místě. Manažery můžeme rozdělit v liniové řídicí struktuře na 3 základní úrovně, a to na základě toho, jaké má tato osoba postavení v řídicí struktuře a jak velká jí byla svěřena odpovědnost. Od těchto dvou aspektů se také odvíjí charakter problému, který tyto jednotlivé úrovně řeší, aneb o jakém charakteru problému tyto úrovně rozhodují.

3.1.1 Manažer první linie

Začneme-li u manažera s nejnižším postavením a nejmenším rozsahem odpovědnosti ve svěřené organizační jednotce, hovoříme o tzv. „Manažeru první linie“, který společně s dalšími manažery na stejné úrovni tvoří tzv. „Nižší management“. Jsou to osoby, které vykonávají svou funkci v přímé nadřízenosti k zaměstnancům a rozhodují zpravidla o operativních problémech krátkodobého charakteru, jako například – kdo bude vykonávat jakou práci, jaký materiál je potřeba doobjednat nebo jaké nástroje by se měli k práci použít. Kromě vydávání rozhodnutí rovněž rozdělují úkoly a povinnosti mezi

pracovníky, odpovídají za školení a dohlíží a řídí pracovníky. Dále zajišťují kvalitu vykonané práce a jsou zodpovědní také například za množství produkce.¹

Jsou nepostradatelným personálem vyznačující se odbornými a technickými znalostmi, který odkrývá základní problémy podniku vyšším úrovním managementu. Jejich rozhodnutí mají obecně menší dopad na přežití organizace, ale stále mohou mít obrovský dopad na jejich oddělení a jejich pracovníky. Tuto úroveň vykonává například mistr výroby, vedoucí směny, vedoucí sekce nebo i vrchní sestra ve zdravotnickém zařízení.²

3.1.2 Manažer střední linie

Management na střední úrovni, tzv. „Střední management“ se také označuje jako výkonná úroveň. Tito manažeři jsou podřízenými vrcholovému managementu, odpovídají za organizaci a řízení manažerů první linie a vydávají střednědobá taktická rozhodnutí. To se týká zejména rozhodování o tom, jak konkrétně budou zdroje organizace použity k dosažení strategických cílů organizace. Konkrétně například plánování pracovní síly, přidělení zdrojů nebo určování cen.³

Manažeři na střední úrovni jsou složeni z vedoucích oddělení či vedoucích pobočky. Představují vrcholový management činností svých útvarů. Může se jednat například o manažera logistiky, projektového manažera, manažera kvality. Pokud je organizace velká, mohli by se rozdělit na vyšší a nižší střední management. Tito manažeři mají na starost zaměstnávání a školení nižších úrovní, jsou zodpovědní za implementaci zásad a plánů vrcholového managementu. Dále slouží také jako komunikátory mezi vrcholovou a nižší úrovní, když přenášejí informace, zprávy a další data podniku.⁴

3.1.3 Vrcholový manažer

Na špici liniové řídicí struktury stojí tzv. „Vrcholoví manažeři“. Jde o manažery s celopodnikovým rozsahem odpovědnosti vydávající dlouhodobá strategická rozhodnutí týkající se celého podniku s cílem dosáhnout strategických cílů. Stejně tak, jako se těmto manažerům zodpovídají manažeři předchozích dvou linií, se tito manažeři zodpovídají

¹ VÁCHAL, J. -- VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

² VÁCHAL, J. -- VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

³ VÁCHAL, J. -- VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

⁴ VÁCHAL, J. -- VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

majitelům, akcionářům podniku. K vrcholovému managementu řadíme ředitele společnosti, provozního ředitele, generálního ředitele, finančního ředitele nebo také prezidenta, viceprezidenta. Dobré rozhodnutí vrcholového manažera může organizaci umožnit prosperovat a přežít dlouhodobě, zatímco špatná rozhodnutí mohou následně vést i k bankrotu podniku.⁵

3.2 Vlivy působící na manažerské rozhodování

Porozumět faktorům, které ovlivňují rozhodovací proces, je důležité pro pochopení toho, jaká rozhodnutí jsou přijímána, neboť tyto faktory mohou mít dopad na finální rozhodnutí. Rozhodování je ovlivněno několika důležitými faktory. Na rozhodování manažerů působí **minulé zkušenosti, dovednosti, intuice, znalosti a kognitivní zkreslení.**

3.2.1 Znalosti

Bez ohledu na oblast podnikání, produkt nebo službu, všechny společnosti spoléhají na znalost svých zaměstnanců, proto s nimi musí zacházet jako s aktivem. Manažerské rozhodování vyžaduje znalosti z mnoha vědních disciplín jako je psychologie, statistika, matematika, marketing, a mnoho dalších. Mimo to musí mít manažer dobré znalosti produktu či služby, kterou společnost nabízí. Pojem znalost obnáší odborné znalosti, znalosti o procesech organizace, zákaznících, používaných IT systémech, obchodních partnerech a konkurenci.⁶

Znalosti bývají prvotně získávány v rámci vzdělávání a dají se dále různými způsoby rozvíjet. Pokud chce být společnost úspěšná, pak musí kromě najímání kvalifikovaných zaměstnanců vymyslet nástroje pro podporu růstu a sdílení znalostí, aby se zvýšila znalostní základna celkové společnosti. Jedním takovým způsobem je získávání znalostí v rámci řešení nějaké situace, kdy lidé jednájí a přemýšlejí o výsledcích. Znalosti, které získají, zlepšují proces řešení problémů. Dalším způsobem získání znalostí může být učení od vedoucího pracovníka či kolegy, který má podpořit nové zaměstnance v prvních měsících jejich nového zaměstnání. Školení či kurzy jsou také jednou z forem, jak zvýšit

⁵ VÁCHAL, J. -- VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

⁶ VÁCHAL, J. -- VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

znalosti pracovníků. Společnosti například často poskytují školení z oblasti práva, týkající se zákoníku práce nebo jazykové kurzy.

3.2.2 Zkušenosti

Je zřejmé, že způsob, kterým v minulosti manažer došel k rozhodnutí, které se ukázalo jako správné, bude chtít s největší pravděpodobností aplikovat na podobné situace znovu. Zároveň mají manažeři tendenci vyhybat se opakování minulých chyb.

3.2.3 Intuice

Manažeři se nespolehnou pouze na doporučené postupy a techniky, ale také na svou intuici, a to většinou kvůli nedostatku času. Intuice je úsudek, který vzniká nevědomě a automaticky. Může vycházet z pocitů nebo předešlých zkušeností. Intuice se může s postupem času zlepšit, neboť manažer stále nabírá nové zkušenosti. Na druhou stranu může být intuice zdrojem významných chyb při rozhodování. Je rozumné používat intuitivní rozhodování pro jednoduchá nebo méně důležitá rozhodnutí, kdy bude mít případné selhání malý dopad. Pokud bude chtít manažer například vybrat operátora, který bude vyslán k zákazníkovi, aby provedl opravu zakoupeného produktu, může využít intuici, která mu pravděpodobně napoví vybrat někoho, koho zná a má s ním dobré zkušenosti. V případě, že by intuice selhala, může manažer tohoto člověka nahradit někým jiným.⁷

3.2.4 Dovednosti

Většina manažerských dovedností souvisí se šesti základními funkcemi: plánování, organizování, koordinace, řízení, rozhodování a dohled. Mezi základní dovednosti manažera neodmyslitelně patří: vedení lidí, motivace, řešení konfliktů, rozhodování, etika, poctivost, koordinace, plánování, stanovení cílů, organizace času, analýza dat, spolupráce a mnoho dalších.

V sedmdesátých letech Robert L. Katz identifikoval tři druhy dovedností – technické, koncepční a lidské. Manažeři na všech úrovních mají manažerské dovednosti v různé míře viz. obrázek č.1.

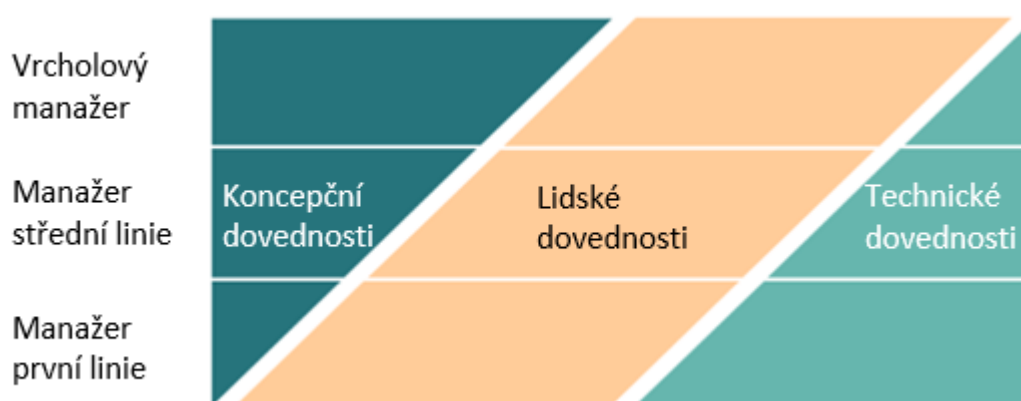
⁷ MIKULÁŠTÍK, M. Tvořivost a inovace v práci manažera. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.

Manažer s **technickými dovednostmi** má schopnost provádět konkrétní činnost, používat nástroje, vybavení, postupy, techniky a znalosti ve specializované oblasti. Dále zná pravidla organizace, organizační strukturu, produkty a služby, které společnost nabízí. Má znalosti v oblasti informačních technologií v požadované míře, umí například programovací jazyk a práci se základními softwary jako jsou Excel, Word, Power Point. Tento manažer také ví, jaké jsou silné a slabé stránky společnosti. Technické dovednosti jsou získávány prostřednictvím školení, zkušenostmi a vzděláváním. Tyto dovednosti jsou nejdůležitější pro manažery první linie, protože jejich čas je věnován školení a vyjasňování pochybností, způsobených podřízenými.⁸

Koncepční dovednosti pomáhají manažerovi vidět organizaci jako celek, skládající se z jednotlivých prvků, které pojí určité vazby. Dále mu pomáhají identifikovat problémy, jejich příčiny a stanovit cíle. Takový manažer má dobrý úsudek, předvídavost, intuici, kreativitu a schopnost najít smysl a řád v nejasných událostech. Dobré koncepční dovednosti jsou nezbytné zejména pro vrcholové manažery, kde probíhá strategické plánování.⁹

Lidské dovednosti představují schopnost manažera dobře spolupracovat s ostatními ve skupině, porozumět jim a motivovat je. Musí mít pochopení, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Je to schopnost předvídat jejich reakce na možné kroky. Tyto dovednosti jsou důležité na všech úrovních organizace.¹⁰

Obrázek 1: Význam manažerských dovedností na různých úrovních řízení



Zdroj: managementmania.com

⁸ VÁCHAL, J. -- VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

⁹ VÁCHAL, J. -- VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

¹⁰ VÁCHAL, J. -- VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Podle toho, jakými dovednostmi manažer disponuje, můžeme hovořit o rozdělení do dalších 3 kategorií – intelektuální, emoční a politické inteligenci.

IQ – Intelektuální inteligence označuje schopnost při řešení problémů uvažovat, plánovat, chápat složité myšlenky, rychle se učit a poučit se ze zkušeností. Úroveň inteligence je možné zvýšit celoživotním učením.¹¹

EQ – Emoční inteligence je často popisována jako schopnost, kterou jednotlivci používají k řízení svých emocí a vztahů. Být emočně inteligentní znamená být si vědom svých emocí, mít nad nimi kontrolu a vyjadřovat je zdravým způsobem. Je důležité nenechat emoce převzít kontrolu nad rozhodnutím. Obzvláště manažer, pracující se spoustou lidí musí ovládat své emoce, aby mohl efektivně vyjádřit své názory. Manažer by měl být také empatický, aby se mohl vcítit do mysli a chování ostatních.¹²

PQ – Politická inteligence vyjadřuje schopnost manažera získat moc a používat ji v rámci vykonávání své funkce. Politicky inteligentní manažer využívá moc k získání přínosu pro organizaci, ne pro sebe. Moci nezneužívá, snaží se díky ní dosáhnout nějaké změny.¹³

3.2.5 Kognitivní zkreslení

Manažeři při rozhodování používají také zkratky myšlení, nazývané se kognitivní zkreslení, která ovlivňují rozhodnutí a úsudky. V podstatě jsou to první možnosti řešení, které přijdou manažerovi rychle na mysl, avšak mohou vést k méně optimálním rozhodnutím. K těmto zkreslením mohou přispět sociální tlaky, individuální motivace, dojem z člověka, emoce a omezené schopnosti mysli zpracovávat informace. I když mohou být často překvapivě přesné, mohou také vést k chybám v myšlení. Manažeři mají například tendence věnovat pozornost některým věcem a současně ignorovat ostatní. Nejběžnější kognitivní zkreslení jsou **potvrzení, ukotvení, halo efekt a nadměrná důvěra**.¹⁴

Potvrzení zkreslení spočívá v preferování informací, které potvrzují manažerovo předchozí přesvědčení a odpírání informací, které přesvědčení vyvrací. **Ukotvení** se

¹¹ OWEN, J. Tři pilíře úspěšného manažera. Praha: Grada. 2008. ISBN 978-80-247-2400-3.

¹² OWEN, J. Tři pilíře úspěšného manažera. Praha: Grada. 2008. ISBN 978-80-247-2400-3.

¹³ OWEN, J. Tři pilíře úspěšného manažera. Praha: Grada. 2008. ISBN 978-80-247-2400-3.

¹⁴ JUAREZ RAMOS, V. Analyzing the Role of Cognitive Biases in the Decision-Making Process. USA: IGI Global. 2018. ISBN 978-1-5225-2978-1.

projevuje spoléháním se příliš silně na počáteční informace. První informace, které manažer posuzuje, ovlivňují jeho úsudek o dalších informacích. **Halo efekt** je spojený s prvním dojmem manažera na posuzovanou situaci či osobu. Od tohoto dojmu se pak odvíjí manažerské hodnocení ostatních vlastností. Ke kognitivnímu zkreslení z **nadměrné důvěry** dochází, když manažer zveličuje spolehlivost svých úsudků, vyvolanou přehnanou vírou ve vlastní schopnosti.¹⁵

Příkladem může být rozhodování o tom, zdali provést inventuru mezi vánočními svátky. Manažer může věnovat pozornost tomu, že využije příležitosti, kdy je zastavená výroba, ale ignoruje zájmy zaměstnanců, kteří chtějí trávit čas s rodinou. Dalším příkladem je situace, kdy si manažer všimne na výrobní tabuli, že počet vyrobených kusů neodpovídá definovanému počtu, který měl být již vyroben. Jeho kognitivní zkreslení může vést k předpokladu, že operátoři odbývají práci a že je musí pokárat. Jak ale již bylo zmíněno, mohou tato zkreslení vést k chybám, v tomto případě mohl být důvodem pro zpomalení výroby například nějaký technický problém.

3.3 Modely manažerského rozhodování

V manažerském rozhodování se můžeme setkat se dvěma protikladnými modely rozhodování. **Racionálně-ekonomický model** říká, jak **by mělo být** rozhodnutí přijato, naopak **administrativní model** říká, **jak je** přijato ve skutečnosti.

3.3.1 Racionálně-ekonomický model

Tento model poskytuje doporučení, jak docílit ideálního rozhodnutí. K tomu, aby bylo takového výsledku dosaženo, je nezbytné, aby rozhodovatel disponoval přesnými a ucelenými informacemi. Rozhodovatel musí být racionální a systematický člověk, seznámený nejen se všemi variantami řešení, ale i s jejich dopady. Tyto varianty pak musí pomocí logiky zvážit a vybrat tu, která podle něj bude v nejlepším zájmu organizace a současně dosáhne dohodnutého cíle. Racionálně-ekonomický model je vhodný pro dobře strukturované problémy.¹⁶

¹⁵ JUAREZ RAMOS, V. Analyzing the Role of Cognitive Biases in the Decision-Making Process. USA: IGI Global. 2018. ISBN 978-1-5225-2978-1.

¹⁶ BLAŽEK, L. Management : organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

3.3.2 Administrativní model

Administrativní model bere v potaz omezení, která mají vliv na rozhodnutí. Většina manažerů se přiklání k tomuto modelu z důvodu nedostatku času a náročnosti získat velké množství informací. Protože manažer nemá v tomto případě celistvé informace, vsází na své znalosti a zkušenosti a zvolí řešení, které je dostačující k dosažení cíle. Administrativní model se uplatňuje na špatně strukturované problémy.¹⁷

3.4 Typy manažerského rozhodování

Manažeři musí v každodenním fungování firmy přijímat různá rozhodnutí. Existuje více způsobů klasifikace rozhodnutí v organizaci, ale následující typy rozhodnutí jsou ty základní. Strategická a operativní rozhodování lze od sebe odlišit jejich četností a dopadem na organizaci. Rozhodování, která jsou rozdílná z hlediska rozhodovatele, se nazývají individuální a skupinová.

3.4.1 Strategická a operativní rozhodnutí

Operativní rozhodování mají rutinní povahu, souvisejí s běžnými každodenními činnostmi, mají relativně menší význam a musí být přijata rychle. Mají opakující se charakter a vztahují se k obecnému fungování. Pravomoc přijímat taktická rozhodnutí je obvykle delegována na nižší úroveň v organizaci. Pro tato rozhodnutí jsou možnosti omezené a nevyžadují přílišnou analýzu. Příkladem operativního rozhodnutí je rozhodnutí o přesunu operátora na jiné pracoviště z důvodu absence jiného nebo určení priorit úkolů podřízených.¹⁸

Strategická rozhodování jsou ta rozhodnutí, která jsou velmi obtížná. Ovlivňují budoucnost podnikání a souvisí s celou organizací. Jinými slovy, jedná se o rozhodnutí, která se přijímají v současné době, ale jejich dopad je pozorován až po nějakém čase. Na tato rozhodnutí bývá více času, neboť vyžadují pečlivou analýzu a jsou přijímána středním

¹⁷ BLAŽEK, L. Management : organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

¹⁸ DĚDINA, J. -- CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

a vrcholovým managementem. Jako příklad lze uvést rozhodnutí o implementování designové změny vstupního materiálu, přestavbě výrobní linky či přijetí nového projektu.¹⁹

3.4.2 Individuální a skupinová rozhodování

Při **individuálním rozhodování** má pravomoc rozhodnout pouze jedna osoba. Tato pravomoc však sebou nese také negativa v podobě povinnosti učinit rozhodnutí a převzetí odpovědnosti za přijaté rozhodnutí. Rozhodnutí o přesunu operátora z jedné výrobní linky na jinou výrobní linku je příkladem individuálního rozhodnutí.²⁰

V případě, že se na rozhodnutí podílí více osob, obvykle formou hlasování, jedná se o **rozhodování kolektivní**. V tomto případě nese odpovědnost skupina osob. Příkladem takové skupiny může být družstvo, politická strana, vlastníci podniku nebo také skupina manažerů. Rozhodnutí o implementaci změny dílu, která je součástí finálního výrobku podniku je příkladem kolektivního rozhodnutí, a to z toho důvodu, že tato změna může mít dopad jak na oddělení kvality, tak na oddělení výroby i logistiky. V takovém případě přijímá rozhodnutí kolektiv, složený z manažerů jednotlivých oddělení.²¹

3.5 Styly manažerského rozhodování

Styl rozhodování manažerů značně spočívá v jejich osobnosti a přístupu k řešení problémů. Každý manažer má svůj vlastní individualistický styl rozvinutý o své zkušenosti a schopnosti.

Autoři Rowe a Boulgarides rozdělují rozhodování do 4 stylů: Direktivní, koncepční, analytický a behaviorální, a to na základě dvou souvislostí: Kognitivní složitost vs. hodnotová orientace. Kognitivní složitost představuje toleranci manažera k nejednoznačnosti nebo naopak jeho potřeba nějaké struktury. Hodnotová orientace se týká toho, jestli je manažer orientován spíše na splnění úkolu nebo na sociální naplnění.

¹⁹ DĚDINA, J. -- CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

²⁰ BLAŽEK, L. Management : organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

²¹ BLAŽEK, L. Management : organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

3.5.1 Direktivní styl

Rozhodovací styl s nízkou tolerancí k nejednoznačnosti orientovaný na splnění úkolu se nazývá „Direktivní styl“ rozhodování. Manažer, vyznačující se tímto stylem rozhodování má dobré komunikační schopnosti, přijímá rychlá rozhodnutí a očekává, že budou tato rozhodnutí okamžitě vykonána. Při rozhodování vychází hlavně ze svých zkušeností a znalostí. K rozhodnutí mu stačí minimum informací a vybírá z menšího množství variant řešení. Nepovažuje za důležité hledat další informace nebo konzultovat rozhodnutí s ostatními. Negativní stránkou tohoto stylu je mnohdy provedení rychlého rozhodnutí na základě minima informací, soustředění se zejména na krátkodobé řešení namísto dlouhodobého, neochota přijímat rady a rozdílné názory na řešení problému. Cílem manažera direktivního stylu rozhodování je dojít k jasnému řešení, které splní úkol.

3.5.2 Koncepční styl

Manažer používající koncepční styl rozhodování má větší toleranci k nejednoznačnosti a je orientovaný na sociální naplnění. Dokáže rozpoznat základní problémy a k přijetí rozhodnutí se snaží dopracovat za pomoci intuice a kreativity. Zvažuje mnoho variant, na problém se snaží dívat z více úhlů, zajímají ho názory ostatních a zaměřuje se na dlouhodobé výsledky. Cílem manažera koncepčního stylu je dosažení uznání a nezávislosti. Negativní stránkou tohoto stylu je čas.

3.5.3 Analytický styl

Analytický styl je styl s větší tolerancí k nejednoznačnosti orientovaný na splnění úkolu. Manažer tohoto stylu se snaží získat co nejvíce informací, které potom analyzuje. Přijímá rady a názory ostatních, což mu pomáhá k tomu, aby potvrdil či případně vyvrátil své znalosti. Než přijme rozhodnutí, zvažuje více možných variant řešení. Cílem manažera analytického stylu je dosažení optimálního řešení i na úkor času, který mu proces rozhodování zabere. Negativní stránkou tohoto stylu je zejména čas, potřebný k získání a vyhodnocení informací.

3.5.4 Behaviorální styl

Rozhodovací styl s nízkou tolerancí k nejednoznačnosti orientovaný na sociální naplnění se nazývá „behaviorální“ rozhodování. Pro tohoto manažera je důležité nekonfliktní jednání a spolupráce. Informace, které shromažďuje, používá k řešení, o nichž

věří, že na ně ostatní budou dobře reagovat. Než přijme rozhodnutí, vyslechne si názory a rady ostatních. Proces rozhodování může trvat tak dlouho, dokud nebude spokojeno co nejvíce osob, kterých se rozhodnutí týká. Většinou se jedná o krátkodobá rozhodnutí. Negativní stránkou tohoto stylu může být čas a stres, který může manažerovi vzniknout ve snaze vyhnout se konfliktu.

3.6 Postoje rozhodovatele k riziku

Podle toho, jak velké riziko je rozhodovatel ochotný akceptovat k dosažení cíle, mohou být rozhodvatelé rozdělení do 3 typů. Někteří jsou milovníci rizika, jiní mají averzi k riziku a jiní jsou vůči riziku neutrální.

Rozhodovatel, který preferuje přijímat rozhodnutí s malým či nulovým rizikem i přes skutečnost, že toto rozhodnutí přinese pouze malý užitek a tím pádem bude i méně výnosné, je typem rozhodovatele s **averzí k riziku**. Opakem je typ rozhodovatele se **sklonem k riziku**, který je ochoten podstoupit více rizik, aby dosáhl vyšších výnosů.

Člověk s rizikově **neutrálním přístupem** je připraven učinit rozhodnutí, které vyvažuje riziko a výnos. Takový manažer je ochoten převzít větší riziko, pokud je očekávaný výnos vyšší, rovněž je ale také ochoten dosáhnout nižšího výnosu za nižšího rizika. Rozdělení do těchto typů však neznamená, že ti, co jsou averzní vůči riziku, nikdy nepřijmou riziko nebo manažer se sklonem k riziku přebírá riziko za všech okolností. Spíše to znamená, že podmínky, které přesvědčují jednoho nebo druhého, aby přijali riziko, jsou jiné. Obecně lidé dávají přednost tomu, aby spíše neztratili, než aby získali.²²

3.7 Manažerské role

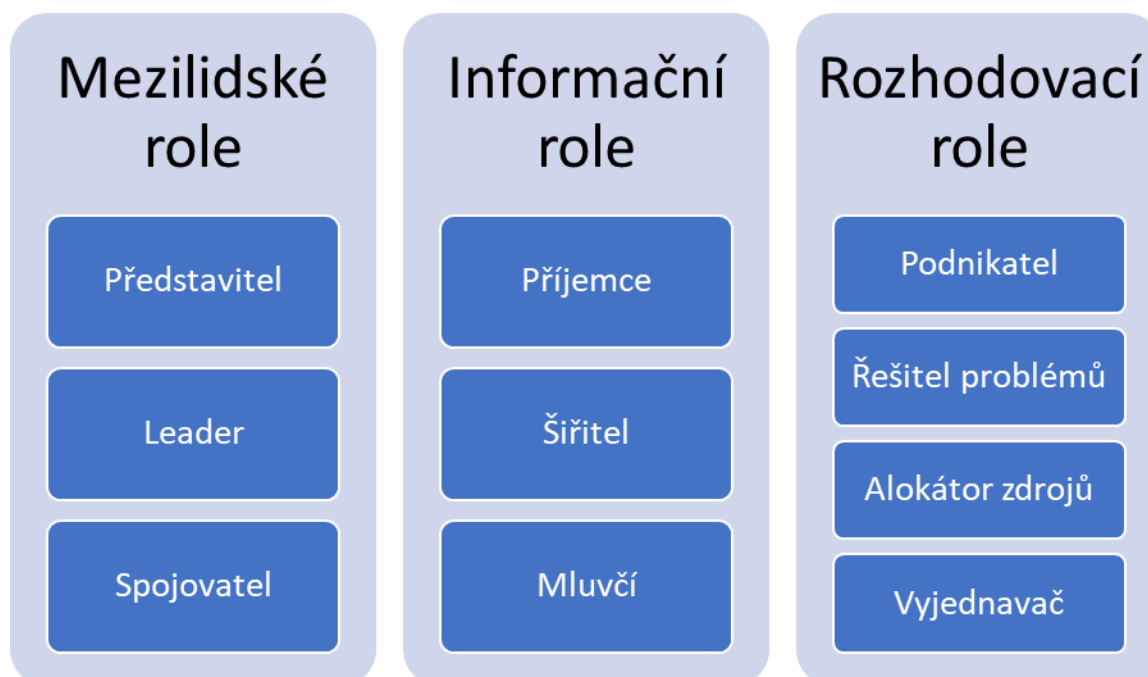
Být vůdcem v jakékoli organizaci je složitý a náročný úkol, který může mít různé podoby v závislosti na potřebách organizace a osobách, které jsou vedeny. Jakýkoli manažer může být požádán, aby během daného dne dokončil různé úkoly v závislosti na tom, co se objeví a jaké problémy je třeba vyřešit.

Činnost manažerů byla prvně definována ekonomem Henri Fayolem v roce 1916. Dle něj by měl manažer vykonávat 5 základních funkcí, a to plánování, organizování, příkazování, kontrolu a koordinování. V roce 1971 provedl Dr. Henry Mintzberg výzkum,

²² SOUČEK, I. -- FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

který spočíval ve sledování pěti vedoucích pracovníků různých typů organizací po dobu jednoho týdne. Bylo zjištěno, že manažeři ve skutečnosti strávili většinu dne spíše vyřizováním telefonních hovorů, řešením problémů, jednáním s lidmi a reagováním na krize namísto plánování nebo vymýšlením strategií. Proto ve své knize *Mintzberg on Management – Inside our Strange World of Organizations (Mintzberg o managementu – Uvnitř našeho podivného světa organizací)* popsal celkem 10 rolí manažera v organizaci. Tyto role navíc ještě rozdělil do 3 kategorií – mezilidské, informační a rozhodovací.

Obrázek 2: Manažerské role podle Henryho Mintzberga



Zdroj: vlastní zpracování

3.7.1 Mezilidské role

Z názvu první kategorie **Mezilidské role** můžeme vyvodit, že se tato skupina rolí zaměřuje na mezilidské vztahy. Manažeři musí neustále komunikovat s ostatními manažery, zákazníky, podřízenými, dodavateli apod. Tato kategorie je rozdělena do tří rolí vycházejících z funkce a autority manažera. Roli s nejvyšším postavením a největší autoritou vykonává **Představitel**. Jeho úkolem je reprezentovat společnost, udržovat a rozvíjet vztahy se zákazníky, být příkladem pro podřízené. Je to osoba, která si musí vybudovat důvěru, neboť plní sociální a zákonné povinnosti. Příkladem jeho činnosti je například prezentování podniku zákazníkům, podepisování dokumentů, vystupování na firemních akcích, účastnění se obchodních večeří nebo eskalačních meetingů. **Leader**

disponuje střední autoritou a postavením. Podstatou této role je vést podřízené, poskytovat jim podporu, motivovat je a inspirovat. Podřízení musí mít pocit, že se mohou na leadera v případě potřeby obrátit. Za komunikaci, navazování a rozvíjení kontaktů v týmu i mimo něj je odpovědný manažer v roli *Spojovatele*. V rámci této komunikace dochází k získávání a předávání informací.²³

3.7.2 Informační role

Druhou kategorií jsou **Informační role**. Manažer vykonává tři role, které zahrnují přijímání, shromažďování a sdílení informací. *Příjemce* hledá informace, které mohou upozornit na změny jak uvnitř, tak vně organizace a podle potřeby provádí změny. Zdrojem informací mohou být například pravidelné reporty organizace, zprávy v novinách, v tisku či na internetu. *Šířitel* předává informace v rámci organizace. Mezi časté způsoby sdílení informací patří například mailová korespondence, telefonní hovory, meetingy nebo také některý z nástrojů, které slouží jako virtuální nástěnka. *Mluvčí* komunikuje stav o fungování organizace a návrhy na změny vnějšímu okolí. Může se jednat například o zveřejnění výsledků hospodaření, sdílení úspěchů organizace, účast na dobročinných akcích či prezentování návrhu na úpravu odebíraného produktu.²⁴

3.7.3 Rozhodovací role

Rozhodovací role je poslední kategorií Mintzbergova dělení manažerských rolí. Při rozhodování vycházejí manažeři ze získaných informací. *Podnikatel* je role, která obnáší neustálé přemýšlení nad inovacemi. Manažer v roli podnikatele se snaží kreativním způsobem řešit problémy, přicházet s novými nápady a implementovat změny, které přinesou nějaké zlepšení. V případě, že se objeví nepříznivá situace v podobě problému či sporu, přichází na řadu další role, a tou je *Řešitel problémů*. Ten má pak za úkol přijmout nápravná opatření, jak problém vyřešit či spor urovnat. Příkladem takové situace může být spor mezi podřízenými, kdy není jednoznačně stanovené, kdo má konkrétní úkol vykonat či kontrola cizinecké policie, která může způsobit odvedení pracovníků, kteří nemají

23 DĚDINA, J. -- CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

24 DĚDINA, J. -- CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

pracovní povolení. *Alokátor zdrojů* rozhoduje, kam nejlépe přidělit omezené prostředky. Nejedná se pouze o prostředky finanční, ale také o čas, pracovní sílu, suroviny, atd. Rozhodnutí může být učiněno například na základě stanovení priorit, harmonogramu, rozpočtu. Poslední manažerskou rolí je *Vyjednavač*, který zastupuje část organizace i organizaci jako celek. Může tak na důležitých schůzkách usilovat o zlepšení dohod ve snaze hájit zájmy organizace. Příkladem může být vyjednání lepších podmínek s odbory, podepsání kontraktu s novým dodavatelem, který přinese organizaci úsporu.²⁵

3.8 Rozhodovací proces

Pro úspěch je rozhodující včasné rozhodnutí, které je založeno na pečlivé analýze různých informací. Rozhodování je zvyk i proces. Rozhodnutí by neměla být přijímána ve spěchu, ani by neměla být odkládána na neurčito. Abychom mohli dojít k nějakému rozhodnutí, je třeba čelit problému alespoň se 2 variantami řešení. Ideálním způsobem řešení problému je přistupovat k němu kreativním způsobem, který zahrnuje tvůrčí myšlení a zároveň analytickým způsobem, který zahrnuje logické myšlení.

3.8.1 Prvky rozhodovacího procesu

K lepšímu porozumění rozhodovacího procesu je nezbytné uvést a stručně popsat jeho základní prvky, kterými jsou – subjekt, objekt, cíl, kritéria, varianty a důsledky, stav světa.

Subjekt, označovaný jako „Rozhodovatel“ je ten, kdo ze všech možných variant řešení zvolí tu, která bude uskutečněna. Může to být jednotlivec (individuální rozhodování) či skupina osob (kolektivní rozhodování), která přijímá konečná rozhodnutí.²⁶

Objekt procesu rozhodování představuje to, o čem nebo o kom rozhodujeme. Může se jednat již o existující problém nebo i o problém, který může teprve nastat. Příkladem může být nový projekt, nová technologie, změna v organizaci podniku, financování rozvoje firmy apod.²⁷

²⁵ DĚDINA, J. -- CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

²⁶ DOSTÁL, P. -- SOJKA, Z. -- RAIS, K. Pokročilé metody manažerského rozhodování : konkrétní příklady využití metod v praxi. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1338-1.

²⁷ DOSTÁL, P. -- SOJKA, Z. -- RAIS, K. Pokročilé metody manažerského rozhodování : konkrétní příklady využití metod v praxi. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1338-1.

Existují 2 základní typy problémů. **Dobře strukturované problémy** jsou problémy rutinní povahy, opakující se, jsou snadno definovatelné a jako takové vyžadují jednoduché a snadné řešení. Při jejich řešení mohou být využity zažitá postupy, algoritmy či podnikové procedury. Přijímat řešení tohoto typu problémů je pro manažery běžné a nestojí je ani mnoho času ani energie, proto se jimi zabývají manažeři první linie.²⁸

Opakem jsou **Špatně strukturované problémy**, kdy se jedná o problémy nové, neopakující se. Jsou řešeny vrcholovými manažery, neboť každý takový problém vyžaduje kromě zkušeností také individuální pozornost a analýzu a tím pádem i více času a energie. V praxi se můžeme setkat s manažery, kteří se zabývají oběma typy problémů. Jedná se o manažery střední linie.²⁹

Cíl. Obecně se jedná o „určitý stav organizace (její produkce) a jejího okolí, kterého se má řešením rozhodovacího problému dosáhnout – např. zvýšení zisku, výrobní kapacity, nová technologie, snížení nákladů, spokojenost zaměstnanců, pomoc lidem, rentabilita, apod.“ (Vítězslav Prukner, 2014)

Kritéria jsou hodnoty stanovené rozhodovatelem, na základě kterých posuzuje, jaké řešení bude ze všech možných to nejvýhodnější. Kritéria jsou určována v závislosti na cíli a jsou mezi nimi vzájemné vazby. Můžeme se setkat se 4 typy kritérií – nákladovým, výnosovým, kvantitativním a kvalitativním. Nákladový typ má za cíl minimalizaci nákladů, výnosový typ maximalizaci zisku. Kvantitativní typ je vyjádřen číselně, je měřitelný, oproti tomu kvalitativní typ je hůře měřitelný, neboť je popsán slovně.³⁰

Stavy světa jsou v podstatě scénáře, které mohou nastat po přijetí rozhodnutí. I když tyto scénáře mají vliv na finální rozhodnutí i dosažení cíle, nejsme schopni je nijak ovlivnit, můžeme je pouze odhadnout.

Na základě shromážděných informací o stavech světa můžeme rozdělit rozhodovací situace do 3 typů prostředí, ve kterých se přijímají rozhodnutí.

Prvním typem je **Rozhodování v podmínkách jistoty**. Jedná se o případ, kdy jsou známy veškeré důsledky rozhodnutí, a to díky úplným informacím. Pravděpodobnost, že tento scénář nastane, je stoprocentní. Přestože je rozhodování v podmínkách jistoty

²⁸ DOSTÁL, P. -- SOJKA, Z. -- RAIS, K. Pokročilé metody manažerského rozhodování : konkrétní příklady využití metod v praxi. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1338-1.

²⁹ DOSTÁL, P. -- SOJKA, Z. -- RAIS, K. Pokročilé metody manažerského rozhodování : konkrétní příklady využití metod v praxi. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1338-1.

³⁰ DOSTÁL, P. -- SOJKA, Z. -- RAIS, K. Pokročilé metody manažerského rozhodování : konkrétní příklady využití metod v praxi. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1338-1.

jednoduché, setkat se s ním zase není tak časté. Takovým rozhodnutím může být například rozhodnutí převést finanční prostředky na spořicí účet s cílem získat dostatek financí na renovaci šaten pro operátory. Rozhodovatel ví, kolik prostředků investuje, jaký mu banka poskytne úrok i délku investice. Na základě těchto jasných informací může zjistit, jaký bude výnos. Tento typ se očekává v případě nějakého rutinního rozhodnutí, určitě ne pokud by se jednalo o něco, co by mohlo mít velký význam pro úspěch podniku.³¹

Pro zbylé dva typy obecně platí, že čím méně a kvalitních informací rozhodovatel má, tím je nejistota či riziko vyšší. Jedná se o typy rozhodnutí, kterým čelí manažeri střední linie a top manažeri.

Rozhodování v podmínkách nejistoty je opakem prvního typu. V takové situaci se na základě neúplných informací stěží přiřazuje pravděpodobnost budoucích scénářů, kterých může být mnoho. Je několik možností, jak se může rozhodovatel k nejistotě postavit, jako například vyhnout se situacím, které přináší nejistotu nebo přiřadit pravděpodobnosti na základě předchozí zkušenosti a tím nahlížet na budoucí situaci jako na situaci z minulosti. Mezi faktory, které zahrnují nejistotu, může patřit změna poptávky (např. změna preference zákazníků), vládní regulace (např. stanovení maximální ceny) nebo změna chování konkurence. V podmínkách nejistoty rozhoduje rozhodovatel například při uvedení nového výrobku na trh nebo při změně marketingové strategie.³²

K rozhodování v podmínkách rizika dochází v případě, že má rozhodovatel pouze nedokonalé znalosti a neúplné informace, ale je stále schopen přiřadit odhady pravděpodobnosti možným výsledkům rozhodnutí. Co mají poslední dva typy společné, je existence několika možných scénářů. Pro zlepšení rozhodování lze odhadnout objektivní pravděpodobnost výsledku pomocí matematických modelů či statistických údajů. Na druhou stranu lze použít subjektivní pravděpodobnost na základě úsudku a zkušeností.³³

3.8.2 Fáze rozhodovacího procesu

Abychom mohli dojít k nějakému rozhodnutí, je třeba čelit problému alespoň se 2 variantami řešení. Poté můžeme projít procesem tvořeným z několika kroků, které na

³¹ ODCHÁZEL, J. -- DĚDINA, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

³² ODCHÁZEL, J. -- DĚDINA, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

³³ ODCHÁZEL, J. -- DĚDINA, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

sebe navazují. Manažeři mohou využít mnohdy těchto kroků, aniž by si to uvědomili, ale získání jasnějšího porozumění osvědčených postupů může zlepšit účinnost jejich rozhodnutí. V literatuře se fáze procesu dělí do 5 až 7 kroků. Proces jako takový, je ale stejný.

Obrázek 3: Rozhodovacího proces v 6 fázích



Zdroj: vlastní zpracování

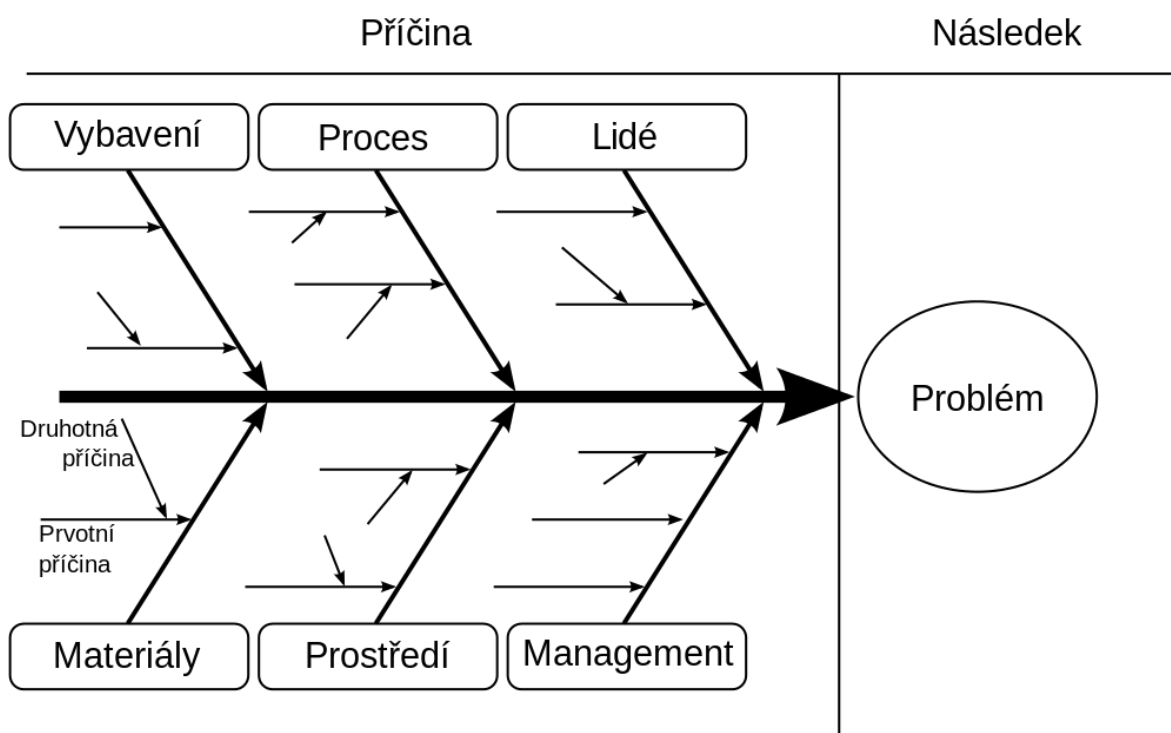
3.8.2.1 Identifikace problému

Na samotném počátku procesu je třeba identifikovat problém. Ten je obecně definován jako negativní rozdíl mezi stavem žádoucím a stavem skutečným. Může se jednat o problém, který je okamžitý nebo naopak o problém, který teprve může nastat. Problém bývá většinou rozpoznán na základě srovnání dat ať už minulých se současnými (např. zmetkovitost ve výrobě vzrostla oproti předchozímu měsíci o 10 %), či současných s plánovanými (např. objem výroby je o 5 % nižší oproti původnímu plánu). O problému se můžeme dozvědět také prostřednictvím vnější kritiky poskytnuté někým mimo organizaci, nejčastěji zákazníkem. V této fázi procesu probíhá shromažďování a zpracování informací. Právě v tomto kroku je třeba se zamyslet a odpovědět na několik základních otázek, jako jsou: jaký nastal problém, co chceme změnit, čeho chceme dosáhnout, jak může naše rozhodnutí ovlivnit pracovníky společnosti nebo společnost jako celek, jak je rozhodnutí naléhavé a zároveň co nám může přinést. Pohlížet na problém úzce nebo případně moc ze široka je jednou z nejčastějších chyb. Nejlepším možným způsobem, jak definovat problém, je poskytnout zároveň možnost řešení. Na místo toho, aby manažer požadoval „zlepšit kvalitu výrobku“, měl by definovat problém jako „zajištění změny vstupního materiálu“. Další obvyklou chybou je zaměření se na špatnou část problému. Místo zaměření se na skutečnou příčinu problému dochází k pouhému zmírnění příznaků, a to má za následek nedagnostikování hlavní příčiny problému. Navíc tak dochází ke ztrátě času a energie. Hledání kořenové příčiny však vyžaduje vytrvalost. Problémů může být i více najednou. Pak je nezbytné přiřadit jednotlivým problémům prioritu, aby bylo

zajištěno, že nebude docházet k další časté chybě, a tou je soustředění se na špatný problém.³⁴

K nalezení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému slouží diagram příčin a následků, označovaný také jako „Rybí kost“ nebo „Ishikawa“. Pomáhá členům týmu vizuálně zobrazit příčiny problému, což jim umožňuje skutečně stanovit problém, namísto soustředit se na příznaky.³⁵

Obrázek 4: Diagram příčin a důsledků (Rybí kost, Ishikawa)



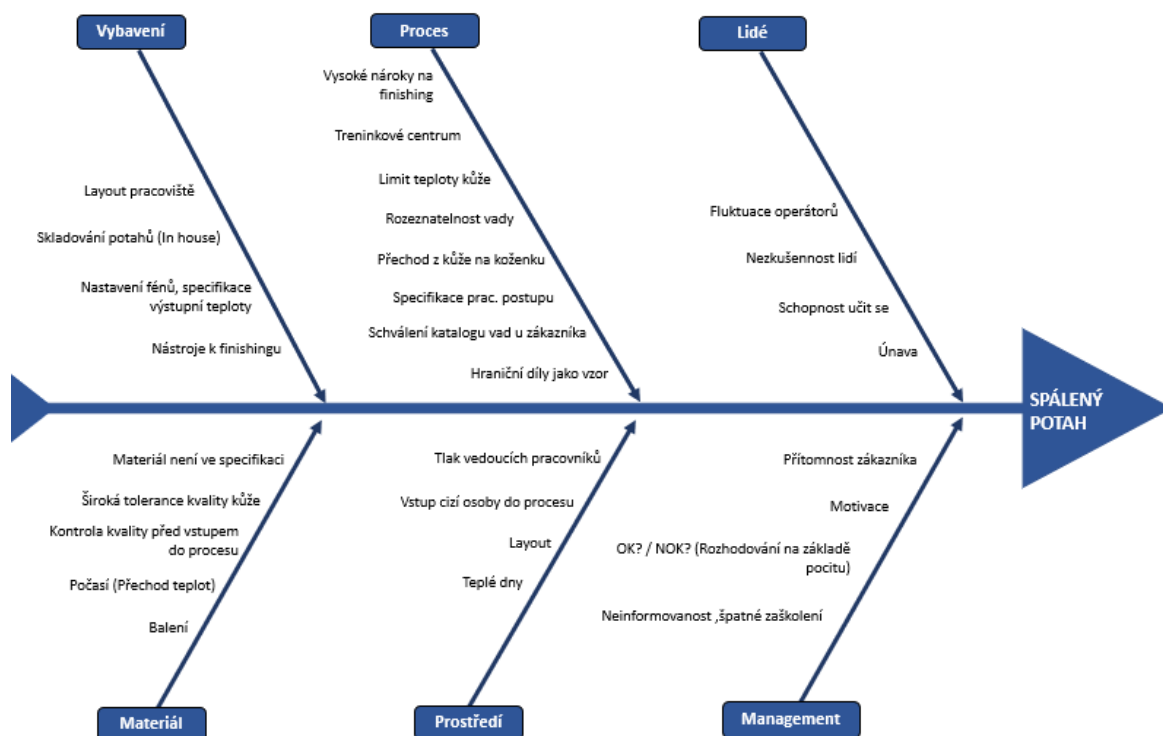
Zdroj: Wikipedia

Na obrázku je zobrazen vzor diagramu, rozdělený na dvě části. Pravá část představuje následek. Do této části se uvede problém, například „*Spálený potah*“. Členové týmu pak v rámci brainstormingu vepisují do levé části diagramu primární a sekundární příčiny problému, a to do jednotlivých kategorií, kterých se týkají. Sekundární příčinu zjišťujeme položením otázky „Proč vzniká primární příčina?“. Kořenovou příčinou je ve výsledku příčina s největší četností v diagramu.

³⁴ MULAČ, P. -- VOCHOZKA, M. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

³⁵ KORECKÝ, M. -- TRKOVSKÝ, V. Management rizik projektů : se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

Obrázek 5: Ishikawa – příklad



Zdroj: vlastní zpracování

3.8.2.2 Sestavení variant řešení

V momentě, kdy je problém identifikován a informace jsou zpracovány, je na čase sestavit varianty řešení. Pro dobře strukturované problémy je sestavení variant jednodušší, neboť se většinou jedná o problémy, které se opakují, tudíž varianty už jsou známé.

K vytvoření variant může být užitečné použití různých technik kreativního myšlení. Ty mohou pomoci vystoupit z běžných vzorců myšlení a přijít s některými skutečně inovativními řešeními. Takové techniky jsou vhodné zvláště pro špatně strukturované problémy.³⁶

Nástrojem kreativity je například *Brainstorming*. Tato technika kreativního myšlení jako skupinová aktivita obvykle začíná shromážděním skupiny lidí a představením problému. Návrhy řešení, které se na těchto konstruktivních setkáních objeví, mohou vyvolat zajímavé a neobvyklé nápady, které se později mohou stát tvůrčím řešením problému. Brainwriting je psanou formou Brainstormingu, kdy každý účastník napíše své nápady na papír. Existuje i metoda 6-3-5 Brainwriting, kdy v prvním kole nejprve

³⁶ MULAČ, P. -- VOCHOZKA, M. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

6 účastníků během 5 minut napíše na papír 3 nápady. V dalších kolech si účastníci papíry vymění a jejich úkolem je napsat nápady nové nebo rozvinout předešlé nápady jiných účastníků. Tato technika umožňuje stavět na nápadech druhých a ocení ji především introvertní typy, které se při psaní dokáží mnohem lépe soustředit. Zároveň si člověk, který se v daném tématu vyzná lépe než ostatní, násilně neprosadí svoje.³⁷

3.8.2.3 Hodnocení variant řešení a výběr optimální varianty

Když jsou sestaveny varianty řešení, je čas určit jejich pro a proti a zhodnotit proveditelnost, rizika a důsledky každé z nich. Téměř každé rozhodnutí zahrnuje určitý stupeň rizika. Hodnocení lze provést pomocí kvantitativních a kvalitativních metod. K hodnocení variant, které lze číselně vyjádřit se používají metody kvantitativní. Mezi takové metody patří například **analýza nákladů a přínosů, analýza minimalizace nákladů, vícekritériální analýza** nebo **rozhodovací stromy**. Pokud jsou varianty formulovány slovně, lze zvolit metody kvalitativní jako například **kritická analýza možných vad a jejich příčin** nebo **metoda účelových interview**.³⁸

Poté co jsou varianty vyhodnoceny je na řadě vybrat nejvhodnější variantu. Výběr je zřejmý v případě, že je jedna konkrétní alternativa zřetelně lepší než ostatní. Může také nastat situace, kdy ani jedna varianta řešení není akceptovatelná. Pak nezbyvá než se vrátit k předchozímu bodu a stanovit jiné varianty řešení.³⁹

3.8.2.4 Implementace rozhodnutí

Provádění rozhodnutí je stejně důležité jako formulace rozhodnutí. Manažerské rozhodnutí je vždy rozhodnutí o tom, co by měli dělat ostatní lidé. I sebelepší zvolená varianta řešení může být neefektivní, pokud selže proces implementace. Nyní je zapotřebí vytvořit plán implementace, který bude obsahovat výčet nezbytných akcí a činností, požadovaných finančních a jiných zdrojů a vytvoření harmonogramu. Čím podrobnější plán, tím menší pravděpodobnost opomenutí důležitých faktorů. Důležitými prvky implementace je dodržení časového hlediska plánu, komunikace mezi všemi zúčastněnými, poskytnutí potřebných zdrojů a zapojení zúčastněných stran. Velmi důležitá je i pravidelná

³⁷ ROHLÍKOVÁ, L., VEJVODOVÁ, J. Vyučovací metody na vysoké škole. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012, ISBN: 978-80-247-4152-9

³⁸ MULAČ, P. -- VOCHOZKA, M. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

³⁹ MULAČ, P. -- VOCHOZKA, M. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

kontrola plnění plánu, která se nejčastěji provádí pravidelnou schůzkou, na které se probírají dokončené a nedokončené kroky uvedené v plánu implementace. Pokud se zjistí, že očekávané výsledky nenastanou kvůli nesprávnému provedení rozhodnutí, měla by být přijata nápravná opatření.⁴⁰

3.8.2.5 Analýza

Posledním krokem rozhodovacího procesu je zjištění, jak dobře bylo rozhodnutí implementováno a zdali zvolené rozhodnutí bylo správné. Tento krok je důležitý, neboť manažerské rozhodování je nepřetržitou funkcí manažera a výsledek rozhodnutí ovlivňuje jeho další rozhodnutí. Jestli bylo přijato správné rozhodnutí, je někdy zřejmé bez měřicích metod či analýz. V případě, že nebylo dosaženo požadovaného cíle, nemusí se hned jednat o přijetí špatného rozhodnutí, ale třeba o špatnou implementaci. Výsledek analýzy může přinést zjištění, že je potřeba učinit další rozhodnutí.⁴¹

3.9 Metody manažerského rozhodování

3.9.1 Vícekriteriální analýza⁴²

Ne vždy lze přijímat strategická rozhodnutí bez využití matematiky. Jsou to taková rozhodnutí, jejichž aspekty jsou často protichůdné a řešení velmi nejednoznačné.

Celkovým výsledkem vícekriteriální analýzy je nalezení nejvhodnějšího řešení z celého souboru různých variant, přičemž záleží na postoji manažera. Cílem tohoto rozhodování je tedy stav, jež uspokojuje dané preference. Kritéria, která jsou v analýze používána, musí být určena tak, aby byl dosažený výsledek řešením problému.

Před samotnou tvorbou analýzy je nutné určit, zda preferenční hodnoty budou vyšší či nižší. Příkladem jsou náklady, kde společnost preferuje hodnoty nízké, u tržeb naopak co nejvyšší. Výběr vhodného souboru kritérií umožňuje a usnadňuje jasné ohodnocení jednotlivých variant. Každému kritériu se posléze přidělují určité váhy, které určují důležitost posuzované položky v souboru.

⁴⁰ MULAČ, P. -- VOCHOZKA, M. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

⁴¹ MULAČ, P. -- VOCHOZKA, M. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

⁴² KORECKÝ, M. -- TRKOVSKÝ, V. Management rizik projektů : se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

V analýze je také významnou fází určení všech možných variant, které má analýza určovat. Čím větší je jejich počet, tím se také zvětšuje šance nalezení takového řešení, které bude nejlépe odpovídat skutečně dostačujícímu řešení.

Příkladem řešení vícekritériální analýzy může být výběr nové elektroniky pro zaměstnance společnosti, protože stávající vybavení je zastaralé a snižuje tak jejich produktivitu práce. V následující tabulce jsou stanovené varianty a kritéria, která jsou ohodnocena dle požadavků managementu a odborného IT úseku.

Tabulka 1: Vícekritériální analýza – přehled kritérií

Varianta	Kritéria						Součet
	Spolehlivost	Cena	Délka záruky	Reference	Paměť	Baterie	
ACER	8	6	5	5	7	3	34
ASUS	9	6	5	3	5	6	34
Fujitsu	8	2	8	5	6	3	32
HP	6	8	8	8	6	4	40
Toshiba	4	5	6	6	5	9	35
Sony	9	3	5	6	8	8	39
Lenovo	8	6	7	5	8	7	41
Toshiba	9	7	4	7	2	7	36
MSI	9	5	9	4	6	7	40

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce výše byly určeny zkoumané varianty. Dále byla stanovena kritéria, která byla poté ohodnocena na bodové škále 1–10, kdy 10 bodů je nejlepší ohodnocení. Součet určuje u každé varianty celkový počet bodů.

Součtem u jednotlivých variant dochází ke zjištění, že jako nejlepší variantou pro nákup nové elektroniky je značka Lenovo. Výsledek je však stále neúplný – zaměstnanci společnosti potřebují vybavení přesně vyhovující jejich pracovnímu nasazení. Proto se následně stanovují tzv. váhy důležitosti pro jednotlivé hodnotící kritérium.

Tabulka 2: Vícekritériální analýza – váhy kritérií

Kritérium	Váha
Spolehlivost	7
Cena	5
Délka záruky	6
Reference	4
Paměť	9
Baterie	3

Zdroj: vlastní zpracování

Pro společnost jsou tedy nejdůležitějšími kritéria paměť počítače a spolehlivost. Nejméně významnými jsou vlastnosti jako baterie a reference zákazníků. Hodnocení z tabulky se tedy následně vynásobí váhami důležitosti.

Tabulka 3: Vícekriteriální analýza – vyhodnocení

Varianta	Kritéria						Součet
	Spolehlivost	Cena	Délka záruky	Reference	Paměť	Baterie	
ACER	56	30	30	20	63	9	208
ASUS	63	30	30	12	45	18	198
Fujitsu	56	10	48	20	54	9	197
HP	42	40	48	32	54	12	228
Toshiba	28	25	36	24	45	27	185
Sony	63	15	30	24	72	24	228
Lenovo	56	30	42	20	72	21	241
Toshiba	63	35	24	28	18	21	189
MSI	63	25	54	16	54	21	233

Zdroj: vlastní zpracování

I po zaznamenání vah důležitosti se ukázalo, že preferencím nejvíce vyhovuje Lenovo s výsledkem 241 bodů.

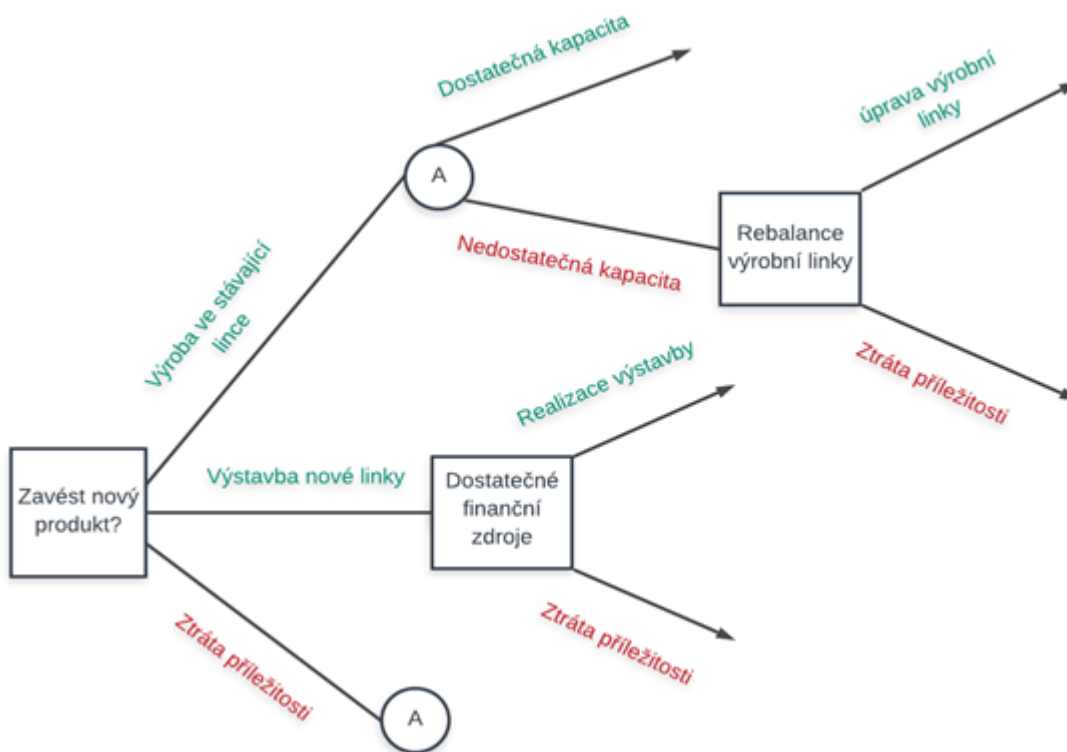
3.9.2 Rozhodovací stromy

Tato metoda umožňuje uvědomit si jaká rizika nebo naopak jaké výhody jednotlivá řešení přináší a tím dává rozhodovateli možnost vybrat tu nejvhodnější.

Sestavení rozhodovacího stromu začíná od konce k počátku. Při jeho tvorbě se začíná zakreslením rozhodnutí do čtverce. Dalším krokem je zakreslení čar, které představují možnou variantu řešení. Tyto čáry vychází ze čtverce a měly by obsahovat krátký popis. Na konci každé čáry musí být zhodnocen dopad varianty. Pokud je dopad nejistý, pak je zakreslen v kruhu. V případě, že by dopadem mělo být učiněno dalšího rozhodnutí, pak je zakreslen další čtverec. Jestliže je řešení konečné, je pole prázdné. Dalším krokem je kontrola každého kruhu a čtverce, aby se ověřilo, že nebylo opomenuto nějaké řešení nebo dopad. Když je strom kompletní, přidělí manažer každému dopadu hodnotu a na jejich základě vyhodnotí, který z nich může být pro organizaci největším přínosem.

V praxi může společnost dostat například příležitost rozšířit produkci o další produkt. Vedení společnosti přemýšlí o variantě vyrábět nový produkt ve stávající výrobní lince, postavit novou výrobní linku nebo nevyužít příležitosti.⁴³

Obrázek 6: Rozhodovací strom – zavedení nového produktu



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku výše jsou vidět možnosti rozhodnutí. Jednou z možností společnosti je výstavba nové výrobní linky. Tato varianta je ale velmi finančně a časově náročná, proto musí společnost ověřit, zdali má dostatek finančních zdrojů. Pokud je společnost ochotná vložit finanční prostředky do nové výstavby a má dostatek času, pak směřuje k realizaci výstavby. Pakliže nemá dostatek finančních zdrojů, nemůže si dovolit přijít o takové finanční zdroje nebo není ochotná poskytnout finanční zdroje, dochází ke ztrátě příležitosti. Společnost může zvážit výrobu nového produktu ve stávající výrobní lince. Tato možnost je oproti první možnosti méně finančně a časově nákladná. Výrobní linka je již v provozu, proto je potřeba ověřit výrobní kapacitu. Pokud je výrobní kapacita nedostatečná, pak může být rozhodnuto rebalancovat linku a výrobní proces tak, aby byla

⁴³ KORECKÝ, M. -- TRKOVSKÝ, V. Management rizik projektů : se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

zoptimalizovaná jednotlivá stanoviště, díky čemuž může vzniknout možnost tuto variantu realizovat. Pokud rebalancováním linky nelze zvýšení kapacity, pak společnost přichází o příležitost. Poslední variantu, kterou společnost zvažuje je ztráta příležitosti. Zvolením této varianty může společnost přijít o možnost zlepšit své postavení na trhu.

3.9.3 Paretova analýza

Paretova analýza je statistická grafická technika používaná nejčastěji k mapování a hodnocení problémů či tržeb různých procesů počínaje od nejčastějších k nejméně častým. Hlavním cílem je soustředit se na faktory, které mají celkově největší dopad. Paretova analýza je známá také jako pravidlo 80/20, poněvadž je založeno na myšlence, že 80 % účinků pochází z 20 % příčin. Tato souvislost je tak univerzální, že jí lze aplikovat téměř na cokoli. Například 20 % pracovníků produkuje 80 % výsledku, 20 % zákazníků vytváří 80 % tržeb a 20 % chyb způsobuje 80 % poruch. Smyslem tohoto pravidla je si uvědomit, že většina věcí v podnikání či životě (úsilí, odměna, produkce) není distribuována rovnoměrně. V dokonalém světě by každý zaměstnanec přispíval stejnou hodnotou, každá chyba by byla stejně důležitá, každý projekt by generoval stejné zisky. Čím extrémnější je poměr, tím více je ohroženo celé podnikání. Například pokud 90 % příjmů z prodeje pochází pravděpodobně od 10 % zákazníků, pak společnost musí udělat vše pro to, aby netratila zákazníka, představujícího 10 %.⁴⁴

Paretův graf je v podstatě sloupcový graf, skládající se ze dvou hlavních proměnných, zobrazených na dvou osách. Na jedné ose jsou zaznamenány příčiny a na druhé počet jejich výskytů nebo případně hodnoty závislé na počtu výskytů. Vytvořit Paretův graf lze různými způsoby, avšak většina z nich se tvoří na stejných základních principech. Začíná se určením problému, který má být analyzován. Následně se problému určí jeho příčiny, počet jejich výskytů a hodnoty závislé na počtu výskytů. Kromě určení jednotlivých příčin je také možné vytvořit kategorie příčin. Dále se počty výskytů/hodnoty seřadí od nejvyšší po nejnižší a zanesou se do grafu. Příčina či kategorie příčin s nejvyšším počtem výskytů/hodnotou by měla být ta s nejvyšší prioritou, zatímco příčina či kategorie

⁴⁴ KOCH, R. Pravidlo 80/20 : umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-008-2.

příčin s nejnižším počtem výskytů/hodnotou by měla být ta s nejnižší prioritou. Závěrem této analýzy je začít řešit příčiny či kategorie příčin problému s nejvyšší prioritou.⁴⁵

Pokud chce společnost například zlepšit kvalitu výrobku, která je vyjádřena uděleným skóre od zákazníka, pak musí zjistit, jaké chyby se nejčastěji objevují v auditech výrobku, jaké skóre tyto chyby generují a vymyslet nápravná opatření k jejich odstranění.

Nejprve odpovědná osoba z oddělení kvality zpracuje data ze zákaznických auditů výrobků, které zanesou do tabulky.

Tabulka 4: Paretova analýza – zpracování dat z výsledků auditu výrobku za měsíc září 2019

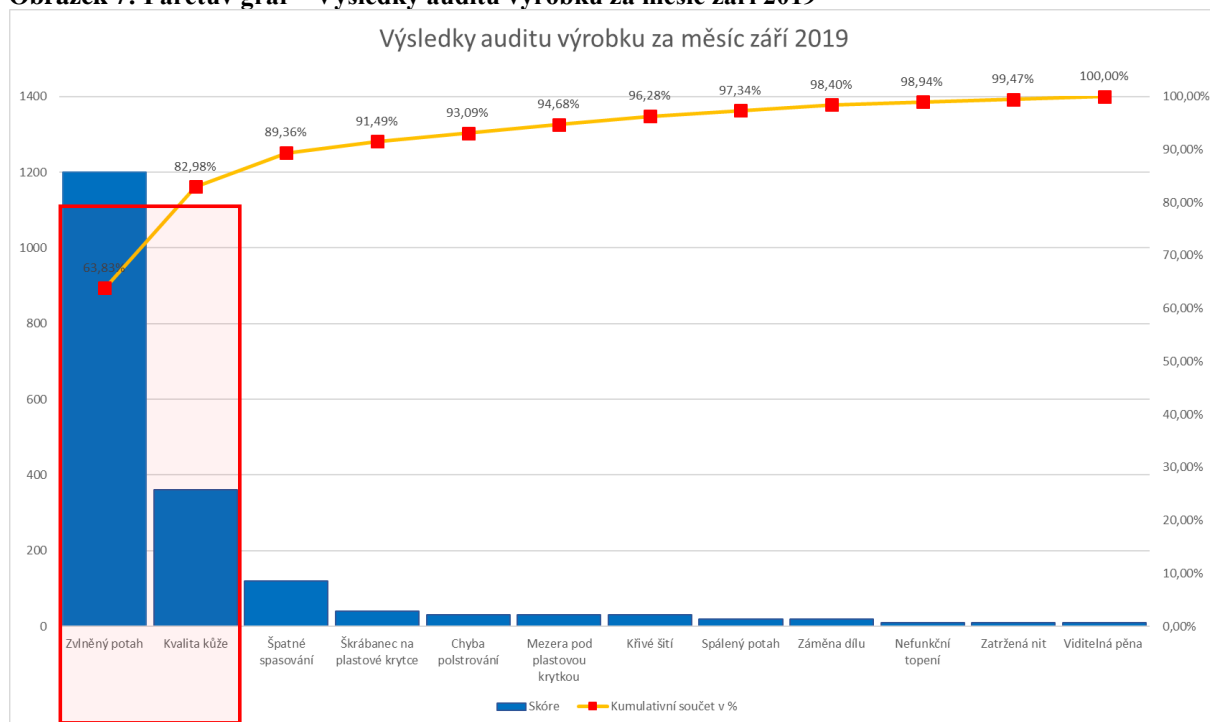
<i>Popis vad</i>	<i>Četnost</i>	<i>Skóre</i>	<i>Kumulativní součet</i>	<i>Kumulativní součet v %</i>
Zvlněný potah	76	1200	1200	63,83%
Kvalita kůže	18	360	1560	82,98%
Špatné spasování	5	120	1680	89,36%
Škrábanec na plastové krytce	4	40	1720	91,49%
Chyba polstrování	3	30	1750	93,09%
Mezera pod plastovou krytkou	3	30	1780	94,68%
Křivé šití	3	30	1810	96,28%
Spálený potah	2	20	1830	97,34%
Záměna dílu	2	20	1850	98,40%
Nefunkční topení	1	10	1860	98,94%
Zatržená nit	1	10	1870	99,47%
Viditelná pěna	1	10	1880	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše uvedených údajů má společnost přehled o tom, jaké konkrétní vady se objevují na výrobcích dodaných zákazníkovi včetně četnosti a skóre, které bylo za tyto vady společnosti uděleno zákazníkem. Kumulativní součet v procentech říká, že 82,98 % uděleného skóre bylo uděleno za 2 vady – „Zvlněný potahu“ a „Kvalita potahu“, které odpovídají 16,66 % všech vad. I přesto, že se výsledek Paretovy analýzy na tomto příkladu výrazně blíží pravidlu 80/20, ve skutečnosti se ne vždy musí jednat o dokonalou distribuci 80 % / 20 %.

⁴⁵ KOCH, R. Pravidlo 80/20 : umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-008-2.

Obrázek 7: Paretův graf – Výsledky auditu výrobku za měsíc září 2019



Zdroj: vlastní zpracování

V ukázkovém Paretově grafu je vidět, že existuje dvanáct vad zhoršujících kvalitu výrobku. Je zřejmé, že většina vad, přesněji 63,83 %, souvisí se „Zvlněným potahem“. Je také velmi snadné vidět, že 82,98 % problémů představují dvě vady: Zvlněný potah a kvalita kůže. Aby společnost snížila skóre, je třeba brát stanovení nápravných opatření k odstranění těchto dvou vad jako prioritu. I přesto, že zbylé vady mají zatím zanedbatelný vliv na výsledné skóre, určení jejich nápravných opatření by mělo být stanoveno, nicméně nemusí tak být učiněno okamžitě.

3.9.4 Analýza nákladů a přínosů (CBA)

Pomocí analýzy nákladů a přínosů (CBA – *Cost benefit analysis*) je možné identifikovat nejlepší variantu řešení. Analýza je vytvořena identifikováním přínosů a nákladů, oceněním nákladů a přínosů peněžní hodnotou a následným odečtením nákladů od přínosů. Výsledkem je vyvození závěrů ohledně proveditelnosti a vhodnosti rozhodnutí. Tato metoda se používá také z toho důvodu, že poskytuje nezaujatý pohled na variantu

řešení, neboť vychází z číselných hodnot, které jsou známé a neovlivněné názorem či postojem rozhodovatele.⁴⁶

Pokud jsou celkové náklady mnohem větší než celkové přínosy, lze dojít k závěru, že varianta není užitečným řešením investicí času a zdrojů společnosti. Pokud jsou zhruba stejné, je lepší zjištěné náklady a přínosy přehodnotit a znovu projít analýzu, neboť častou chybou analýzy bývá vynechání některého nákladu nebo přínosu. V případě, že celkové přínosy převažují nad celkovými náklady, lze dojít k závěru, že navrhované řešení bude přínosem pro společnost.

Čistá současná hodnota (NPV)

Při provádění analýzy nákladů a přínosů je možné získat přesnější výsledek převedením všech budoucích nákladů a přínosů na jejich současné hodnoty, a to za pomoci diskontní sazby. Výsledkem odečtení současných hodnot všech nákladů od současných hodnot všech přínosů je čistá současná hodnota (NPV – *Net Present Value*).

Prvním krokem je sestavení komplexního seznamu všech nákladů a přínosů spojených s potenciálním rozhodnutím. V úvahu musí být brány přímé i nepřímé náklady a přínosy. **Přímé náklady a přínosy** souvisí s realizací řešení, jako například instalace nové výrobní linky, nákup strojů a zařízení, nákup obalového materiálu, mzdové náklady, odpisy strojů, zvýšení tržeb, snížení zmetkovitosti či snížení výrobních nákladů. **Nepřímé náklady a přínosy** mohou mít fixní povahu a mohou pocházet z režie společnosti nebo mohou být vedlejším produktem přijatého rozhodnutí. Příkladem může být spotřeba elektrické energie, náklady na pronájem prostor, dopad na životní prostředí, vyčerpání finančních zdrojů, zvýšení spokojenosti zákazníka, ušetření času či potenciál získání nového projektu.⁴⁷

Když je seznam hotov, je potřeba každému jednotlivému nákladu a přínosu přidělit peněžní hodnotu. Určit peněžní hodnotu například nákupu nového stroje je snadné, avšak vyčíslit peněžní hodnotu za přerušení výroby v době instalace nové výrobní linky je už obtížnější. Dalším nezbytným krokem je určit diskontní sazbu (r), což je úroková míra, která upravuje budoucí peněžní toky do současných hodnot. Při stanovení diskontní sazby se obvykle berou v úvahu odpisy a inflace. Rizikové investice by měly mít vyšší diskontní

⁴⁶ KORECKÝ, M. -- TRKOVSKÝ, V. Management rizik projektů : se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

⁴⁷ SYNEK, M. Manažerská ekonomika. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

sazbu než bezpečná investice. Stejně tak by se měla vyšší diskontní sazba použít na dlouhodobější investice než na investice krátkodobé.⁴⁸

Obrázek 8: NPV – rovnice

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Zdroj: Doležal, 2016

Pro získání čisté současné hodnoty je potřeba dosadit zjištěné proměnné do rovnice výše. Proměnná „CF“ vyjadřuje peněžní toky za čas „t“. Diskontní sazba je ve vzorci označena jako „r“. Tuto rovnici lze ještě rozepsat následujícím způsobem.⁴⁹

Obrázek 9: NPV – rozepsaná rovnice

$$NPV = \frac{CF_0}{(1+r)^0} + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \dots + \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Zdroj: <http://www.businessvize.cz>

Samostatná varianta by měla být přijata, pokud je její NPV kladná. Znamená to, že zisk z varianty řešení je vyšší než částka do ní investovaná. Pokud je hodnota NPV záporná, měla by být zamítnuta, neboť investice do této varianty by neposkytli pozitivní výsledek. V případě, že má společnost na výběr z více variant s pozitivním NPV, pak by měla zvolit tu, která má hodnotu NPV nejvyšší.

Praktickým příkladem může být situace, kdy se společnosti naskytne příležitost pořídit lis na usnadnění práce operátorů. Náklady na lis, dopravu, instalaci a zaškolení operátorů byly společností spočítány na 250 000 Kč. Dodavatel garantuje minimální životnost lisu ve výši 5 let. Přínosem bude snížení času na výrobní operaci, vyčíslenou na 10 000 Kč ročně. Společnost při stanovení diskontní sazby bere v úvahu inflaci a opotřebení, proto stanoví její celkovou výši na 4 %.

⁴⁸ SOUČEK, I. -- FOTR, J. Investiční rozhodování a řízení projektů : jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

⁴⁹ ŽIKMUND, Martin. Hodnocení investic: Čistá současná hodnota (NPV) stručně a jasně. Businessvize [online]. 2010, [cit. 2019-09-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/hodnoceni-investic-cista-soucasna-hodnota-npv-strucne-a-jasne>>. ISSN 1805-0263.

Tabulka 5: Výpočet čisté současné hodnoty

Rok	Předpokládané příjmy (v Kč)	Předpokládané náklady (v Kč)	Peněžní tok (v Kč)	Diskontní sazba (4 %)	Čistá současná hodnota (v Kč)
1	10 000	250 000	-240 000	0,91	-218 400
2	10 000	200	+ 9 800	0,92	+ 9 016
3	10 000	200	+ 9 800	0,88	+ 8 624
4	10 000	200	+ 9 800	0,85	+ 8 330
5	10 000	200	+ 9 800	0,82	+ 8 036
					-184 394

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka ukazuje peněžní toky, které společnost očekává ve spojitosti s příležitostmi a současnou hodnotu každého peněžního toku za období 5 let. Na základě záporné výše čisté současné hodnoty by společnost neměla lis pořizovat.

3.9.5 Analýza minimalizace nákladů (CMA)

Analýza minimalizace nákladů (CMA – *Cost Minimization Analysis*) měří a porovnává náklady dvou nebo více možností, které dosahují stejného výsledku. Poté je vybrána možnost, která je nejméně nákladná. Výhodou této analýzy je její jednoduchost. Hlavním omezením této metody hodnocení nákladů je použití pouze ke srovnání možností, které poskytují stejné přínosy nebo účinnost. Posouzení nákladů se provádí identifikací všech nákladů a jejich finančním vyjádřením. Jak již bylo zmíněno, tato metoda bere v potaz pouze náklady a nebere ohled na možné přínosy jednotlivých variant.⁵⁰

Společnost musí z důvodu zlepšení kvality produktu zavést dočasné nápravné opatření, které bude za 6 měsíců odstraněno designovou změnou vstupního materiálu. Nápravné opatření spočívá v lepení malých kusů molitanu na sedákové pěny. V souvislosti se zavedením nápravného opatření má společnost na výběr z 2 možností, které má manažer za pomoci analýzy minimalizace nákladů posoudit. První možností je provádět nápravné opatření v prostorách společnosti, druhou možností je zavedení nápravného opatření u dodavatele sedákových pěn. Obě varianty zahrnují náklady na prostor, pořízení materiálu (konkrétně molitanu), vytvoření pracoviště, zaškolení operátorů a čas potřebný na provedení nápravného opatření po dobu 6 měsíců.

⁵⁰ PAVEL, J. -- VÍTEK, L. -- OCHRANA, F. Veřejný sektor a veřejné finance : financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3228-2.

Pro výpočet nákladů byl použit průměr 20 pracovních dnů měsíčně a provedení nápravného opatření na 600 kusech denně.

Tabulka 6: CMA – Náklady společnosti

<i>Jednotlivé položky nákladů</i>	<i>Denní náklady společnosti (v Kč)</i>
Prostory	500
Pořízení materiálu	300
Provedení opatření	8 400
	<i>Jednorázové náklady společnosti (v Kč)</i>
Zaškolení operátorů	2 500
Vytvoření pracoviště	4 300

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost by musela vynaložit jednorázové finanční prostředky na zaškolení operátorů ve výši 2 500 Kč a 4 300 Kč na vytvoření pracoviště. Doba, potřebná na provedení nápravného opatření na jednom kusu odpovídá zhruba 134 vteřin, což je v přepočtu na finance 14 Kč. Cena na pořízení 1 kusu materiálu činí 0,50 Kč a denní náklady na prostory 500 Kč.

Tabulka 7: CMA – Náklady dodavatele

<i>Jednotlivé položky nákladů</i>	<i>Denní náklady dodavatele (v Kč)</i>
Prostory	400
Pořízení materiálu	120
Provedení opatření	12 000
	<i>Denní náklady dodavatele (v Kč)</i>
Zaškolení operátorů	2 000
Vytvoření pracoviště	5 600

Zdroj: vlastní zpracování

Dodavatel sedákových pěn zaslal manažerovi kalkulaci pro posouzení, zdali je varianta nápravného opatření ve společnosti méně nákladnou variantou. Dodavatel by vynaložil jednorázové náklady ve výši 7 600 Kč pro zavedení nápravného opatření v jeho prostorách, za které by si účtoval 400 Kč/denně. Materiál by byl schopen zajistit za nižší cenu než společnost a to za 0,20 Kč, avšak za provedení nápravného opatření na jednom kusu by si dodavatel účtoval 20 Kč.

Tabulka 8: CMA – Porovnání nákladů na dobu 6 měsíců

Varianta	Náklady na dobu 6 měsíců (v Kč)					
	Prostory	Pořízení materiálu	Vytvoření pracoviště	Zaškolení operátorů	Provedení opatření	Součet nákladů
Nápravné opatření v prostorách společnosti	60 000	36 000	4 300	2 500	1 008 000	1 110 800
Nápravné opatření u dodavatele sedákových pěn	48 000	14 400	5 600	2 000	1 440 000	1 510 000

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě principu analýzy minimalizace nákladů a údajů uvedených v tabulce výše, je nejhodnější variantou vykonávat nápravné opatření za pomoci vlastních zaměstnanců společnosti. V porovnání s druhou variantou tak společnost ušetří bezmála 400 000 Kč.

3.9.6 Metoda účelových interview (Delphi)

Metoda účelových interview (označovaná také jako metoda Delphi) je metoda shromažďování odborných názorů od skupiny odborníků, kteří anonymně odpoví na dotazníky, týkající se nějakého problému a následně obdrží zpětnou vazbu ve formě statistického znázornění „skupinové odpovědi“, po které se proces opakuje. Cílem je snížit rozsah odpovědí a dospět ke shodě.⁵¹

Prvním krokem této metody je sestavení dotazníku, který je následně rozeslán mezi respondenty. Dotazník by měl kromě možných variant odpovědí nabízet také prostor k tomu, aby mohli respondenti vznést jakékoli další otázky týkající se tématu.⁵²

Druhým krokem je provést analýzu odpovědí prvního dotazníku, na základě které bude připraven a odeslán dotazník druhý. Respondenti tak mají možnost navrhnout další oblasti, na které je potřeba se zaměřit. Cílem druhého kola je dosáhnout shody či neshody ohledně výroků z prvního kola.⁵³

⁵¹ SMEJKAL, V. -- RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1667-4.

⁵² SMEJKAL, V. -- RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1667-4.

⁵³ SMEJKAL, V. -- RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1667-4.

Třetím krokem je opět analýza odpovědí druhého dotazníku a sestavení třetího dotazníku. Pro třetí kolo se opakuje druhý dotazník, který ale navíc zahrnuje skóre z výsledků druhého dotazníku. To dává respondentům možnost vidět, jaké rozhodnutí zbytek skupiny upřednostňuje, a pokud chce poté respondent změnit svůj názor na základě skupinového rozhodnutí, má možnost tak učinit.⁵⁴

V dalším kroku se provádí analýza shody respondentů dle odpovědí třetího dotazníku. Tento proces obvykle končí, jakmile je dosaženo přijatelné shody. Pokud je potřeba, může dotazník pokračovat dalšími koly, čímž se ale zvyšuje šance výskytu statistické chyby. Obvykle se uskuteční dvě až čtyři kola, aby se zajistilo splnění účelu, ale zároveň aby se zabránilo únavě respondentů a zbytečnému využívání zdrojů.⁵⁵

Tato metoda má své klady a zápory. Mezi zápory patří závislost výsledku na kvalitě respondentů a možné zkreslení výsledků způsobené dominancí názoru zpracovatele metody. Mezi klady patří možnost získání dat bez střetnutí respondentů a eliminace dopadu dominantních jedinců na ostatní respondenty. Dalším kladem jsou poměrně nízké náklady na čas, správu a analýzu dat a potenciál získání velkého množství dat.

Společnost chce dosáhnout shody ohledně toho, jak může být zlepšena kvalita produktu, proto se rozhodne použít metodu účelových interview, ke které pozve 5 nejlepších pracovníků oddělení kvality. Zpracovatel sestaví dotazník, ve kterém požádá respondenty, aby ohodnotili každou z následujících možností k dosažení cíle.

⁵⁴ SMEJKAL, V. -- RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1667-4.

⁵⁵ SMEJKAL, V. -- RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1667-4.

Tabulka 9: Metoda účelových interview (Delphi) - 1.kolo

Možnost	Hodnocení					Průměrné hodnocení	Komentář
	R1	R2	R3	R4	R5		
Změna procesu výroby	3	2	4	2	3	2,8	
Změna vstupního materiálu	4	4	3	3	4	3,6	R5: chyby, vyskytující se na finálním výrobku jsou způsobené nedotaženým vývojem potahu
Zaškolení operátorů	2	3	2	4	2	2,6	
Prodloužení výrobního času	1	1	1	1	1	1	R2: kvalitu produktu lze zlepšit i při současném stanoveném výrobním čase
Jiná možnost			5			1	R3: změna skladování potahů tak, aby nedocházelo k jeho přehýbání

Zdroj: vlastní zpracování

Každý respondent dostal za úkol rozdělit celkem 5 bodů mezi nabízené možnosti, které by mohly přispět ke zlepšení kvality produktu. Mimo to dostal každý respondent příležitost slovně se vyjádřit ke každé možnosti. Této příležitosti využil respondent č. 2., č. 3 a č. 5, přičemž respondent č. 3 přišel s vlastním nápadem, aby se změnilo skladování potahů tak, aby nedocházelo k jeho přehýbání, které je poté těžké odstranit fénováním. Dle nejvyššího průměrného hodnocení se respondenti v prvním kole dotazníku přiklonili k možnosti „Změna vstupního materiálu“. Respondenti se jednohlasně shodli, že varianta „Prodloužení výrobního času“ by měla nejmenší přínos ke zlepšení kvality produktu.

Moderátor shromáždí odpovědi a znovu odešle dotazník včetně předchozích odpovědí, aby zahrnul možnost „Změny skladování“ a také případné připomínky respondentů.

Tabulka 10: Metoda účelových interview (Delphi) - 2.kolo

Možnost	Hodnocení					Průměrné hodnocení	Komentář
	R1	R2	R3	R4	R5		
Změna procesu výroby	3	2	4	2	3	2,8	
Změna vstupního materiálu	4	5	3	2	4	3,6	R5: chyby, vyskytující se na finálním výrobku jsou způsobené nedotaženým vývojem potahu
Zaškolení operátorů	2	3	2	4	2	2,6	
Prodloužení výrobního času	1	1	1	1	1	1	R2: kvalitu produktu lze zlepšit i při současném stanoveném výrobním čase
Změna skladování	5	4	5	3	5	4,4	R3: změna skladování potahů tak, aby nedocházelo k jeho přehýbání

Zdroj: vlastní zpracování

Tento proces přijímání zpětné vazby a rozesílání dotazníků se opakovaně provádí, dokud není dokončen dohodnutý počet kol nebo dokud nedojde ke shodě. Možnosti v seznamu s nejvyššími průměrnými hodnotami jsou ty, které skupina respondentů považuje za nejdůležitější pro zajištění úspěchu. Ve výše uvedeném příkladu převládá varianta „Změna skladování“, což vypovídá o tom, že většina respondentů vnímá tuto možnost jako nejlepší způsob, jak dosáhnout stanoveného cíle.

3.9.7 Kritická analýza možných vad a jejich příčin (FMEA)

Kritická analýza možných vad a jejich příčin (FMEA) je nástrojem pro identifikaci potenciálních problémů a jejich dopadu. Analýza se zaznamenává v tabulce, která pomáhá předvídat, co se může s produktem nebo s procesem pokazit. Nejlepším možným způsobem je navrhnout kvalitu a spolehlivost na začátku procesu a zajistit tak, aby se vady nikdy nevyskytovaly. Nalezení problému v pozdějším bodě cyklu může pro společnost znamenat reklamace ze strany zákazníka, spojené se značnými náklady.⁵⁶

⁵⁶ TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

Jedním z prvních kroků, které je třeba provést při sestavení analýzy, je zapojit správné účastníky se znalostmi o procesu, produktu nebo službě a potřebách zákazníků, aby mohli zachytit možné způsoby selhání. Účastníci musí identifikovat všechny komponenty, systémy a procesy, které by potenciálně mohly selhat při dosažení požadované úrovně kvality nebo spolehlivosti. Měli by být popsány nejen důsledky selhání, ale také možné příčiny.⁵⁷

Dalším krokem je přiřazení hodnot závažnosti, pravděpodobnosti výskytu a odhalení. Závažnost se může hodnotit na stupnici od 1 do 5 či od 1 do 10, kde nejnižší hodnota je nevýznamná a nejvyšší je velmi vysoká. Pro každé možné selhání je potřeba určit všechny potenciální kořenové příčiny včetně hodnocení pravděpodobnosti jejího výskytu. Výskyt se obvykle hodnotí na stupnici od 1 do 10, kde 1 je extrémně nepravděpodobný a 10 je nevyhnutelný. Pro každou příčinu je nezbytné nastavit kontrolu v podobě testů, postupů nebo mechanismů, které mohou zabránit výskytu příčiny, snížit pravděpodobnost, že k ní dojde, nebo odhalit selhání poté, co k příčině došlo, ale ještě dříve, než se o ní dozvěděl zákazník. Pro každou kontrolu musí být stanovena hodnota pravděpodobnosti odhalení. Obvykle se odhalení hodnotí na stupnici od 1 do 10, kde 1 znamená, že kontrola problém zcela jistě detekuje, a 10 znamená, že kontrola problém nezjistí (nebo neexistuje žádná kontrola).⁵⁸

Jedním z posledních kroků po přiřazení hodnot je vytvoření vhodných nápravných opatření ke snížení výskytu selhání nebo alespoň ke zlepšení jejich detekce. Pro stanovení priority určení nápravných opatření je potřeba vynásobit závažnost, pravděpodobnost výskytu a odhalení, aby se získalo číslo priority rizika (RPN „*Risk Priority Number*“). Kritičnost se získá vynásobením závažnosti podle výskytu. Selhání s nejvyšším počtem RPN vyžaduje nejnaléhavější nápravné opatření. Osoba, odpovědná za kritickou analýzu možných vad a jejich příčin, by měla za tyto akce přiřadit odpovědnost a stanovit cílové termíny dokončení. Poté, co jsou nápravná opatření realizována, dochází znovu k přehodnocení závažnosti, pravděpodobnosti výskytu a odhalení.⁵⁹

⁵⁷ TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

⁵⁸ TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

⁵⁹ TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

3.9.8 Rozhodovací matice

Rozhodovací matice je tabulka, která pomáhá manažerům vizualizovat nejlepší variantu mezi různými možnostmi. Matice se sestaví určením kritérií, důležitými pro konečné rozhodnutí a následně přiřazením relevantní váhy každému kritériu na základě důležitosti tohoto kritéria pro danou situaci. To umožní upřednostnit, na kterých faktorech záleží nejvíce, a v důsledku toho matematicky identifikovat, která z nabízených možností je nejlepší.⁶⁰

V praxi lze tuto matici využít například pro konání teambuildingu, kterým chce společnost upevnit vazby mezi zaměstnanci a ocenit práci, kterou pro společnost odvádí. Manažer má za úkol vybrat lokalitu, aktivity a dopravu na akci. Cílem je najít místo nabízející možnosti vyžití, které zároveň nebude příliš nákladné nebo příliš náročné na dopravení. Zaměstnanci byli dotázáni, na která místa by se rádi podívali. Výsledky byly zúženy na tři možnosti. Dalším krokem je použití rozhodovací matice k zjištění, které město je pro teambuilding nejvhodnější. Jsou stanoveny 3 kritéria – cena: společnost vyčlenila na akci menší rozpočet, proto musí být zvolena úsporná varianta; vyžití: jedná se o šanci spojit tým zaměstnanců, proto se chce manažer ujistit, že v místě existuje celá řada atrakcí, památek a restaurací, které budou moci během teambuildingu navštívit; dostupnost místa: vzhledem k tomu, že ne všichni zaměstnanci žijí ve stejné oblasti, chce manažer vybrat místo, které nabízí poněkud pohodlné možnosti cestování.

Obrázek 10: Rozhodovací matice – stanovení hodnot kritérií

Kritérium	Náklady	Vyžití	Dostupnost	Skóre
Váha				
Brno	4	3	1	
Praha	2	5	3	
České Budějovice	5	4	4	

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní, když jsou možnosti a kritéria stanoveny, musí být ohodnoceny možnosti odpovídajícím způsobem. Nejjednodušší způsob, jak toho dosáhnout, je přiřadit hodnotu

⁶⁰ CS.MOBBYBUSINESS.COM. *Rozhodovací matice: Co to je a jak to používat*. MobbyBusiness.com [online]. 2019, [cit. 2019-10-15]. Dostupné z WWW: <<https://cs.mobbybusiness.com/2518decision-matrix-what-it-is-and-how-to-use-it>>.

0 až 5. Označení „0“ znamená, že v dané oblasti je míra umístění na základě zvolených kritérií poměrně špatná, zatímco „5“ znamená, že umístění je uspokojující.

Po ohodnocení jsou všechna kritéria stejně důležitá, proto je potřeba určit jejich váhu a získat tak přehled o tom, které místo má nejlepší hodnocení z hlediska kritérií, které jsou pro manažera nejdůležitější. Opět je možné použít hodnocení 0 až 5. Hodnocení faktoru „0“ znamená, že je kritérium pro konečné rozhodnutí docela nedůležité, zatímco „5“ znamená, že je velmi důležité.

Obrázek 11: Rozhodovací matice – stanovení váhy a váženého skóre

Kritérium	Náklady	Vyžití	Dostupnost	Skóre
Váha	5	3	4	
Brno	4	3	1	20+9+4 = 33
Praha	2	5	3	10+15+12 = 37
České Budějovice	5	4	4	25+12+16 = 53

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že manažer musí více než cokoli jiného zůstat v mezích přiděleného rozpočtu, stanovil váze nákladů nejvyšší hodnotu 5. Kritériu „vyžití“ byla udělena váha 3, neboť je manažer přesvědčen o tom, že zábava není podmíněna místem, ale kolektivem, který se dokáže bavit kdekoliv. Dostupnost na místo konání dostala váhu 4 z důvodu zajištění snadného cestování pro všechny zúčastněné.

Nyní zbývá vypočítat vážené skóre. K tomuto výsledku je zapotřebí hodnotu každého kritéria pro každé zvolené místo vynásobit váhou kritéria a tyto hodnoty pro každé místo sečíst. Na základě nejvyššího dosaženého skóre by se měl manažer rozhodnout pro město České Budějovice, protože to je zdaleka nejlevnější místo, a právě cena byla hlavním kritériem pro rozhodnutí.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybraného vzorku

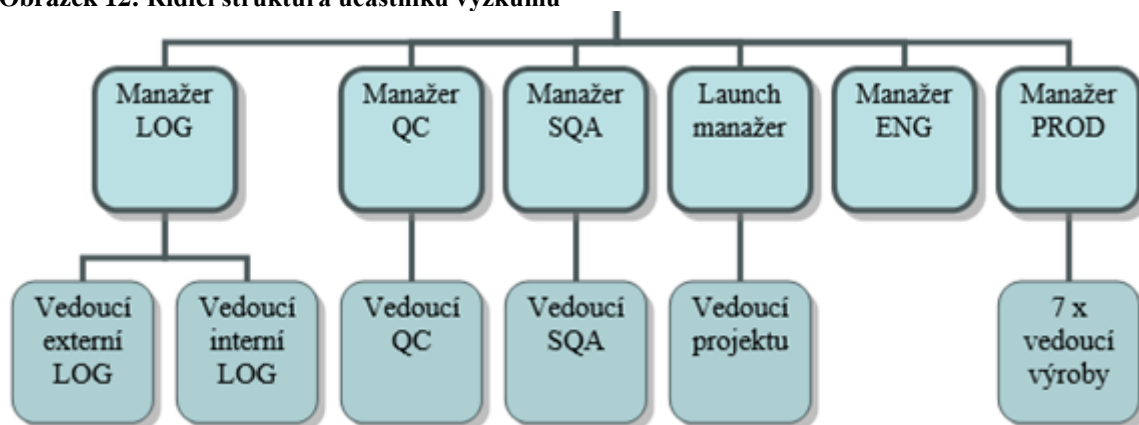
Výzkum byl proveden ve společnosti působící v oboru Automotive, nacházející se v Plzeňském kraji. Společnost zde působí již 8 let a za poslední 3 roky prošla významným růstem co do počtu projektů, tak do počtu zaměstnanců. Nyní ve společnosti pracuje více než 900 zaměstnanců na více než 10 projektech světových značek.

Do výzkumu se zapojilo celkem 6 manažerů střední linie z oddělení logistiky (LOG), kvality zaměřené na proces a zákazníka (QC), kvality zaměřené na dodavatele (SQA), projektu (LAUNCH), engineeringu (ENG) a výroby (PROD). Dále se zapojilo celkem 12 manažerů první linie, kteří zastávají vedoucí pozice jednotlivých oddělení v tomto zastoupení: vedoucí kvality zaměřené na proces a zákazníka, vedoucí kvality zaměřené na dodavatele, vedoucí interní logistiky, vedoucí externí logistiky, vedoucí projektu a 7 vedoucích výroby.

Ve společnosti je zaměstnáno více manažerů a vedoucích, kteří se ale do výzkumu, společně s plant manažerem, nezapojilo. Důvodem byl nezáměr, nepřítomnost či nedostatek času pro poskytnutí rozhovoru.

Na obrázku níže je zobrazena řídicí struktura výzkumného vzorku.

Obrázek 12: Řídicí struktura účastníků výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování

Manažerům byly položeny otázky, které byly dále rozvíjeny na základě jejich odpovědí, aby tak bylo možné lépe porozumět jejich reakcím.

4.2 Kvalitativní výzkum

V měsíci srpnu roku 2019 byly nejprve provedeny strukturované rozhovory se všemi účastníky výzkumu. Každý rozhovor byl předem domluven a trval zhruba 25 až 30 minut. Účastníci odpovídali na předem připravené otázky. Všichni účastníci souhlasili s použitím získaných dat do diplomové práce pod podmínkou zajištění jejich anonymity.

Otázky:

1. Na jaké manažerské pozici pracujete?
2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
3. Jaká je délka Vaší praxe v oboru automotive?
4. Vyslechnete si při rozhodování názory svých podřízených?
5. Znáte fáze rozhodovacího procesu?
6. Řídíte se fázemi rozhodovacího procesu?
7. Kolik procent z celkových rozhodnutí představují operativní a strategická rozhodnutí?
8. Zvolte variantu, která se nejvíce přibližuje stavu, za jakého přijímáte nejčastěji rozhodnutí
9. Jaké metody, používající se k podporování rozhodování, znáte?
10. Které podmínky jsou podle Vás nejvíce a nejméně potřebné k efektivnímu rozhodování?
11. Na základě čeho nejčastěji rozhodujete?
12. Jaký máte postoj k riziku?
13. Preferujete kolektivní rozhodování?
14. Preferujete mít v rozhodování poslední slovo?
15. Jaký styl rozhodování upřednostňujete?
16. Jaká rozhodnutí přijímáte nejraději?
17. Přijímáte neradi odpovědnost za rozhodnutí, která učiníte?
18. Jaké rozhodovací role vykonáváte?

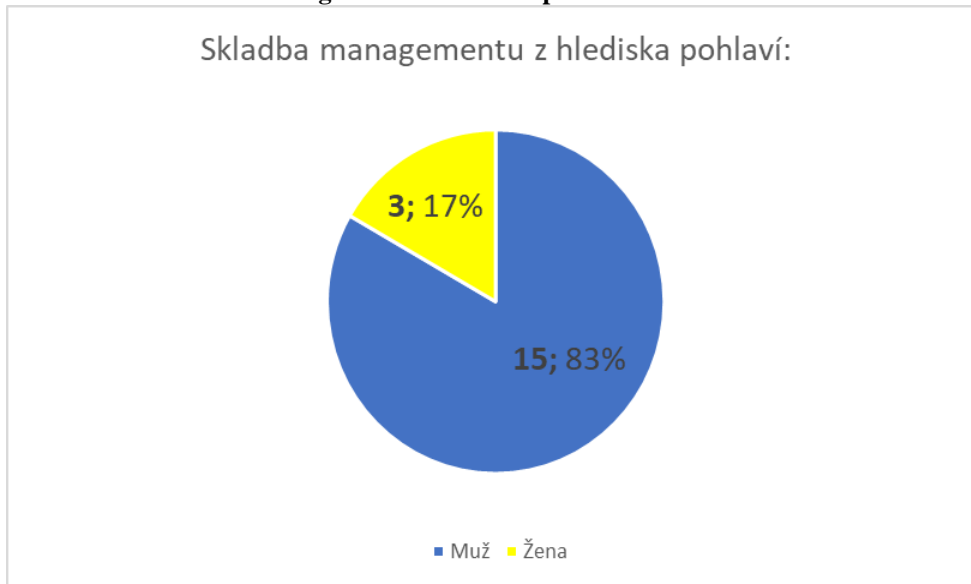
4.3 Výsledky výzkumu

V této části jsou shrnuty výsledky strukturovaných rozhovorů, vycházejí z výše uvedených otázek.

Skladba managementu z hlediska pohlaví.

Do výzkumu se zapojilo celkem 15 mužů a 3 ženy.

Obrázek 13: Skladba managementu z hlediska pohlaví



Může se zdát, že důvodem pro větší zastoupení mužů ve vedoucí pozici je zažitý stereotyp, který říká, že ženy se pro vedoucí pozici nehodí, neboť nemají přirozenou autoritu. Existuje již nespočet průzkumů, které tento stereotyp vyvrací.

Pokud vezmeme v potaz obor působení společnosti, tedy automotive, není tento výsledek tak překvapivý, neboť právě ženy nemají obvykle, oproti mužům, takovou zálibu v automobilech. Ženy zastávají vedoucí pozice spíše v rámci oddělení lidských zdrojů či financí. Právě tato 2 oddělení se do průzkumu nezapojila, ale i pokud by tak učinila, výsledek by se změnil pouze v počtu mužů, neboť obě tyto vedoucí pozice zastávají ve společnosti muži.

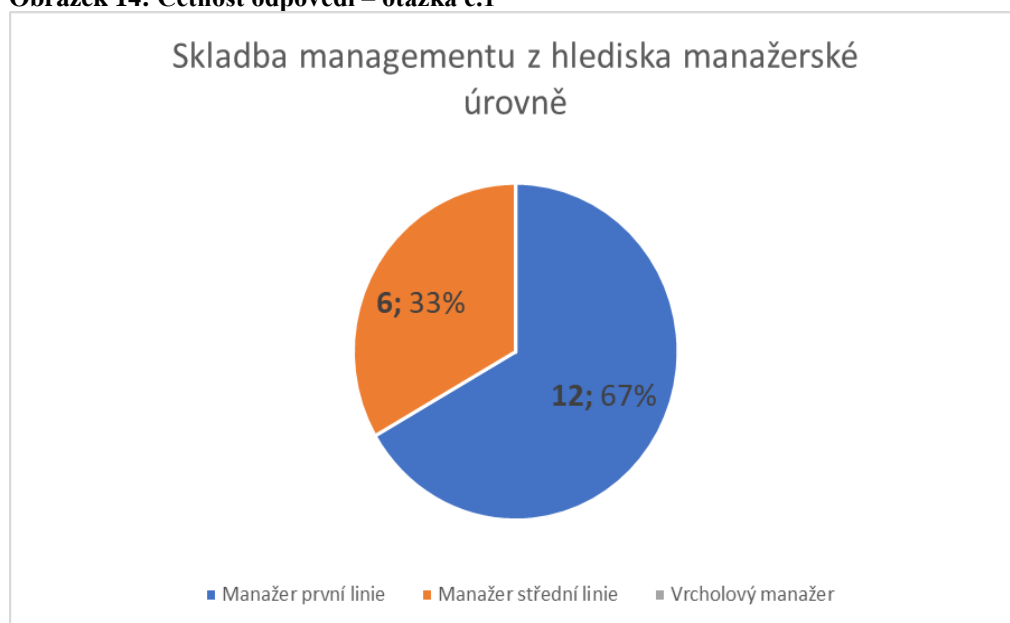
Skladba managementu z hlediska manažerské úrovně

První linie manažerů se skládá ze 12 vedoucích pracovníků, tvořící 66 % managementu. Vyjma vedoucího projektu mají všichni z nich přímé podřízené, a to od 2 do 80 pracovníků. Nejvíce podřízených mají vedoucí výroby.

Zaměstnanci společnosti, kteří mají pojem „manažer“ již v názvu pozice, vykonávají svou funkci na střední línii. Je jich celkem 6 a tvoří tak 33 % účastníků.

Společnost má jednoho vrcholového manažera – plant manažera – který se však nezapojil do průzkumu, proto není vyobrazen v grafu.

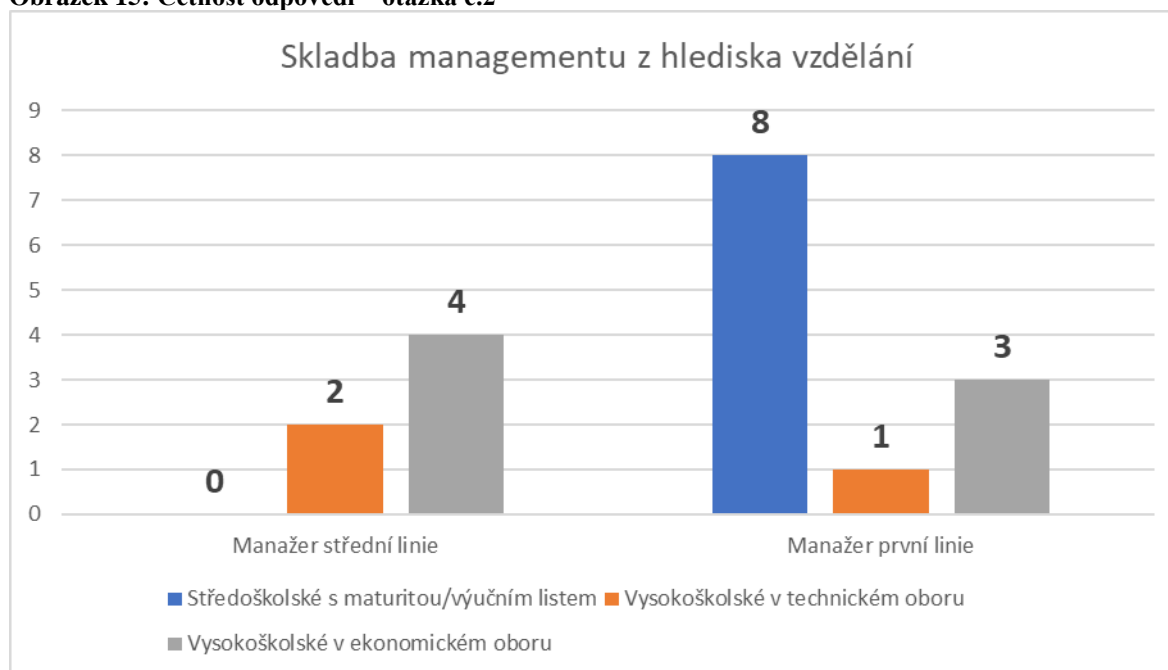
Obrázek 14: Četnost odpovědí – otázka č.1



Skladba managementu z hlediska vzdělání

Účastníci byli požádáni, aby uvedli nejvyšší úroveň svého dosaženého vzdělání.

Obrázek 15: Četnost odpovědí – otázka č.2



Nejnižší dosažené vzdělání všech dotazovaných představuje „Středoškolské vzdělání zakončené maturitou či výučním listem“. Odpovědělo tak celkem 8 dotazovaných, kteří vykonávají manažerskou funkci první linie. Začínali ve společnosti jako řadoví zaměstnanci ve výrobě či skladu. Na vedoucí pozici se postupně vypracovali, neboť vědí, co práce operátorů obnáší, dokáží se do operátorů vcítit a znají perfektně proces výroby či

logistiky. Některým z nich společnost nabídla jazykové kurzy či kurzy výpočetní techniky, aby tak dosáhli požadované úrovně některých dovedností, nezbytných pro vedoucí pozici. Někteří z nich již těmito dovednostmi disponovali.

Společnosti jsou ochotny investovat do vzdělání pracovníků společnosti, aby je tak mohli povýšit na vedoucí pozice, neboť ví, že takový zaměstnanec je již seznámen s chodem firmy, je loajální, zná procesy a co je pro mnoho společností nejdůležitější, takovému pracovníkovi nemusí poskytnout tak vysoké finanční ohodnocení jako nově přijatému pracovníkovi, který již na takové pozici pracoval a má navíc znalosti ze studia daného oboru.

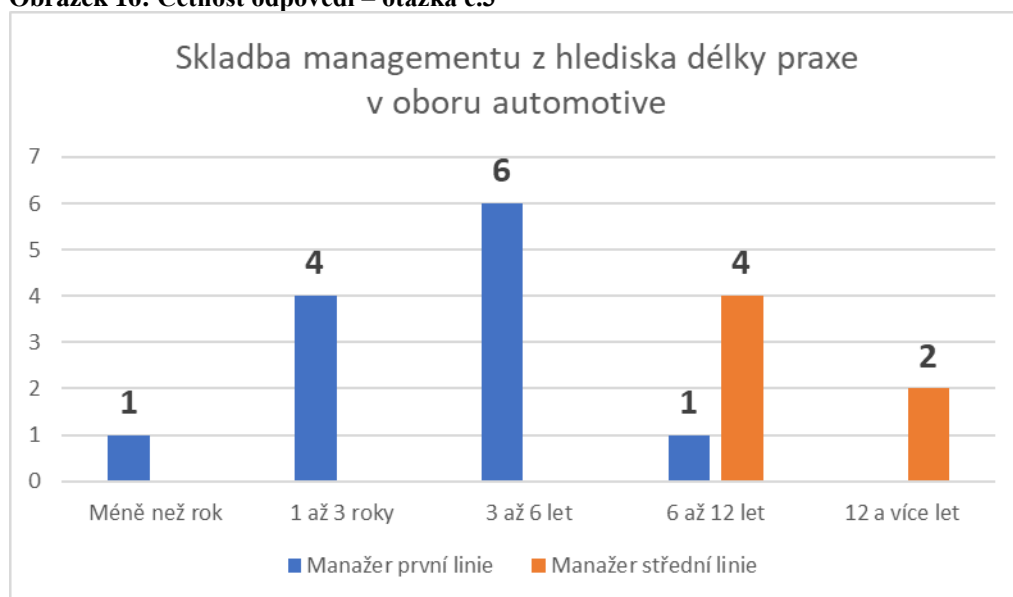
Celkem 3 účastníci dosáhli vysokoškolského vzdělání technického oboru a 7 účastníků dosáhlo vysokoškolského vzdělání v ekonomickém oboru. O jaké manažerské pozice se jedná, je zobrazeno v tabulce níže.

Tabulka 11: Přehled nejvyššího dosaženého vzdělání účastníků

Manažer střední linie	Nejvyšší dosažené vzdělání
Manažer PROD	Vysokoškolské v technickém oboru
Manažer QC	Vysokoškolské v ekonomickém oboru
Manažer SQA	Vysokoškolské v ekonomickém oboru
Manažer LOG	Vysokoškolské v ekonomickém oboru
Launch manažer	Vysokoškolské v ekonomickém oboru
Manažer ENG	Vysokoškolské v technickém oboru
Manažer první linie	Nejvyšší dosažené vzdělání
Vedoucí projektu	Vysokoškolské v technickém oboru
Vedoucí externí LOG	Vysokoškolské v ekonomickém oboru
Vedoucí QC	Vysokoškolské v ekonomickém oboru
Vedoucí SQA	Vysokoškolské v ekonomickém oboru
Vedoucí interní LOG	Středoškolské s maturitou/výučním listem
Vedoucí výroby	Středoškolské s maturitou/výučním listem
Vedoucí výroby	Středoškolské s maturitou/výučním listem
Vedoucí výroby	Středoškolské s maturitou/výučním listem
Vedoucí výroby	Středoškolské s maturitou/výučním listem
Vedoucí výroby	Středoškolské s maturitou/výučním listem
Vedoucí výroby	Středoškolské s maturitou/výučním listem
Vedoucí výroby	Středoškolské s maturitou/výučním listem

Skladba managementu z hlediska délky praxe v oboru automotive

Obrázek 16: Četnost odpovědí – otázka č.3

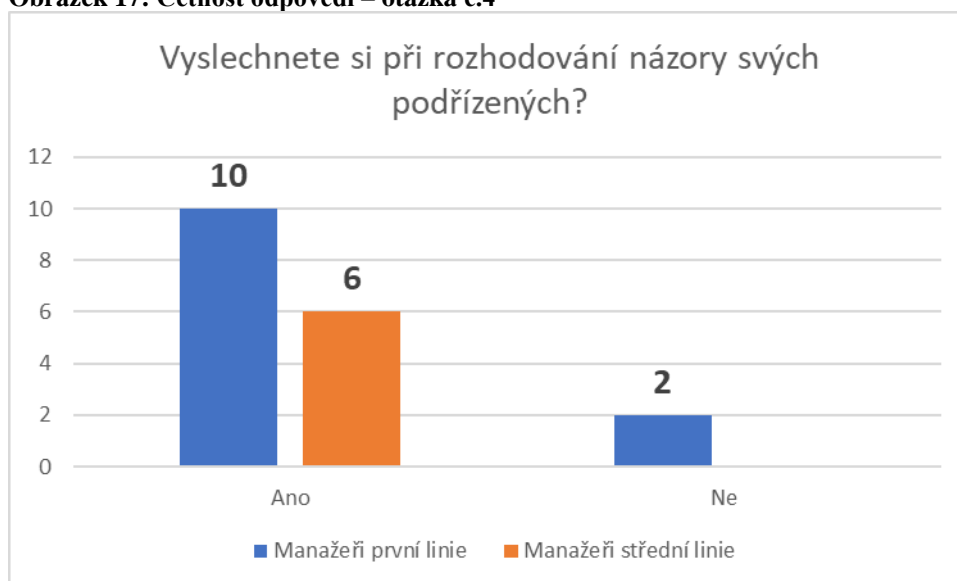


Nejkratší praxi v oboru má vedoucí projektu, který v něm působí méně než 1 rok. Je to pro něj tedy první zkušenost v tomto oboru. Neznamena to, že by mu byla vedoucí pozice svěřena v podstatě bez praxe, ale byla mu svěřena na základě získané praxe v jiném oboru, kde také působil jako vedoucí. U této otázky nejvíce účastníků odpovědělo, že v oboru automotive pracují od 3 do 6 let. Tito účastníci představují 33 % dotazovaných, a jak bylo zjištěno během rozhovorů, všichni tyto zaměstnanci pracují po celou dobu ve společnosti, která je předmětem tohoto průzkumu. Druhou nejvýznamnější skupinou jsou ti s praxí v rozmezí od 6 do 12 let. Celkem 4 z těchto 5 účastníků jsou manažeři střední linie. Zbýlý 1 je vedoucím výroby. Nejdelší praxi v oboru (12 a více let) má manažer ENG a PROD. Práce v této společnosti pro ně není první zkušeností v oboru. Oba z nich prošli více jak 4 společnostmi.

Manažeři a přijímání názorů ze strany podřízených

Už několik let průzkumy dokazují, že společnosti, které mají vyšší úroveň zapojení zaměstnanců do rozhodování, vykazují vyšší úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců. Proto byla manažerům položena otázka, zdali vyslechnou při rozhodování názory svých podřízených.

Obrázek 17: Četnost odpovědí – otázka č.4



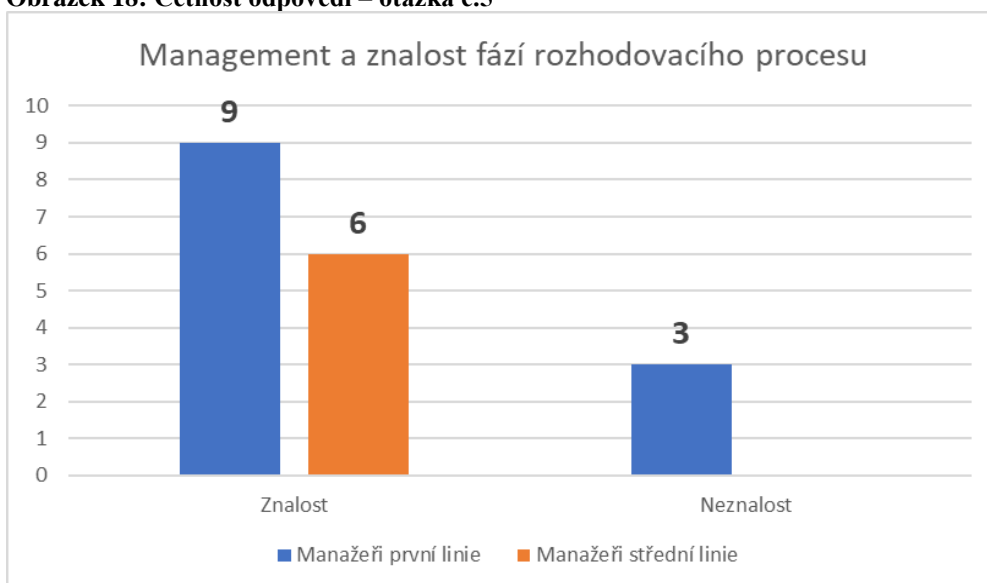
Celkem 16 manažerů (89 %) je ochotno vyslechnout si názor svých podřízených. Podle nich je dobré vědět, co si myslí ostatní, navíc ne vždy oni sami mají správný pohled na věc a v určitých situacích neznají historii vztahující se k problému. Uznali, že názory podřízených měly pro rozhodnutí přínos. Tito manažeři také uvedli, že aby vzali tento názor v potaz, musí mít připravené konstruktivní argumenty. Zároveň vyslechnutím jejich názoru jim dávají najevo, že jsou pro ně podřízení důležití a snaží se je tímto způsobem motivovat.

Avšak jsou i 2 manažeři (11 %), které názory jejich podřízených nezajímají. Nemají podle nich do toho co mluvit a jejich názor je ovlivněn přínosy či negativními dopady, které by z přijetí určitého rozhodnutí pro ně mohly plynout. Myslí si, že podřízení jsou pouze účinkující. Dalším důvodem, proč není názor brán v potaz je, že manažeři nechtějí, aby byla jejich autorita zpochybňována, takže když někdo nabídne nový nápad, může manažer říci „Už jsem na to myslel“ nebo tento nápad shodí ze stolu i za předpokladu, že může být dobrý.

Management a znalost fází rozhodovacího procesu

Účastníci byli vyzváni, aby charakterizovali jednotlivé fáze rozhodovacího procesu. Občas některý účastník opomenul poslední krok rozhodovacího procesu, kterým je analýza úspěšnosti rozhodnutí. Obrázek níže zobrazuje výsledky manažerů z hlediska znalosti těchto fází.

Obrázek 18: Četnost odpovědí – otázka č.5

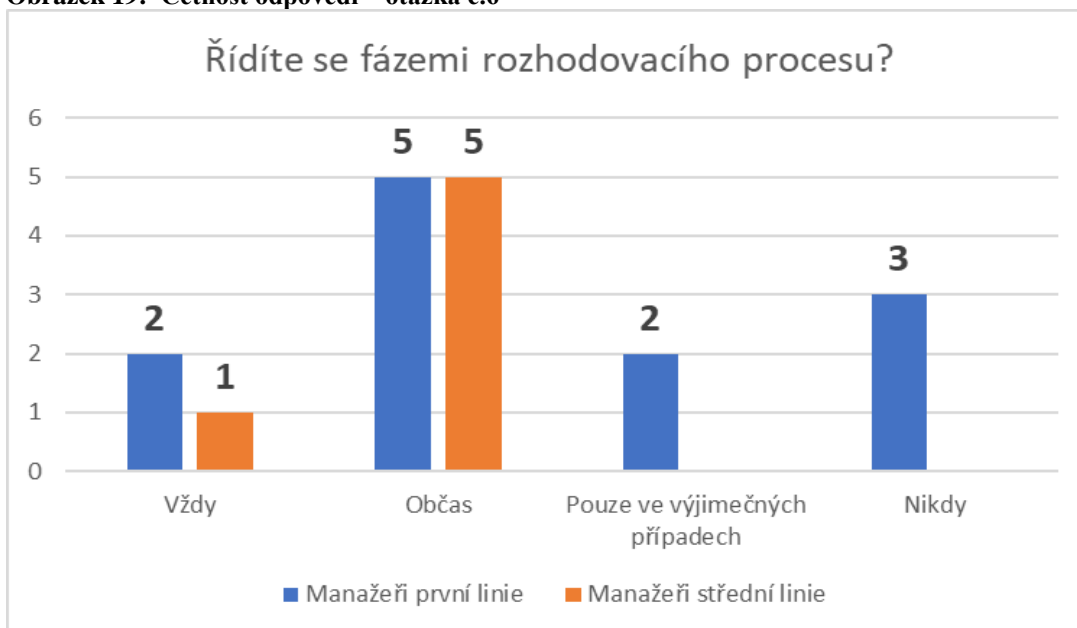


Všech 6 manažerů střední linie zná fáze rozhodovacího procesu. Všichni z nich uvedli, že získali znalost na vysoké škole. Co se týče manažerů první linie, 9 z nich také ví, jakými kroky dojít k rozhodnutí. Celkem 3 vedoucí pracovníci, neznající fáze rozhodovacího procesu, byli s těmito fázemi seznámeni. Všichni z nich uvedli, že už to „někdy někde slyšeli“.

Management a následování fází rozhodovacího procesu

Když už bylo ověřeno, že každý manažer ví, jaké jsou fáze rozhodovacího procesu, byla všem položena dodatečná otázka, aby bylo možné zjistit, zdali se těmito fázemi řídí.

Obrázek 19: Četnost odpovědí – otázka č.6



Na základě nejčtenější odpovědi se dá říci, že management společnosti se řídí fázemi rozhodovacího procesu jen občas. Podle jejich tvrzení fáze rozhodovacího procesu představují „ideální případ“ řešení problému. Z důvodu různých omezení (čas, zdroje, ...) jsou často nuceni některé kroky přeskočit či zkracovat.

Vždy se jimi řídí 2 manažeři první linie a 1 manažer střední linie. Dle jejich vyjádření jde už o zažitý proces, který je nedílnou součástí každého rozhodnutí. Ne vždy ale tento proces vyžaduje vyčerpávající analýzy možností. Tak jako tak, vždy identifikují problém, vezmou v úvahu všechny možnosti, které jim přijdou na mysl, následně každou zhodnotí a implementují tu, která jim připadá nejvhodnější, a následně provedou analýzu, jak bylo rozhodnutí úspěšné.

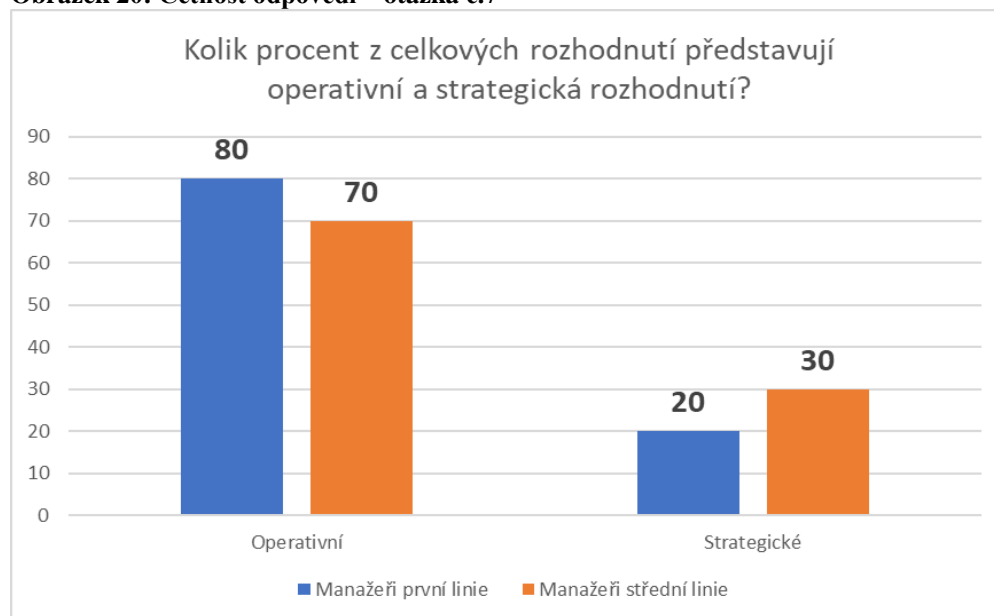
Pouze ve výjimečných případech postupují dle kroků rozhodovacího procesu celkem 2 manažeři první linie. Uvedli, že se uchylují k tomuto řešení pod nátlakem ze strany manažerů střední linie.

Celkem 3 manažeři první linie, kteří v předchozí otázce uvedli, že fáze neznají a později odpověděli, že už se s těmito fázemi setkali, se přesto těmito fázemi nikdy neřídí. Tuto odpověď odůvodnili tvrzením, že se jedná o „zbytečnou ztrátu času“.

Management a zastoupení typů rozhodnutí

Všem účastníkům byla přečtena charakteristika operativních a strategických rozhodnutí, aby bylo možné zjistit, kolik procent z jejich celkových rozhodnutí představují operativní a strategická rozhodnutí.

Obrázek 20: Četnost odpovědí – otázka č.7



Manažeři první linie se shodli, že v 80 % rozhodují o rutinních, opakujících se problémech. Manažeři střední linie činí taková rozhodnutí v 70 % všech rozhodnutí.

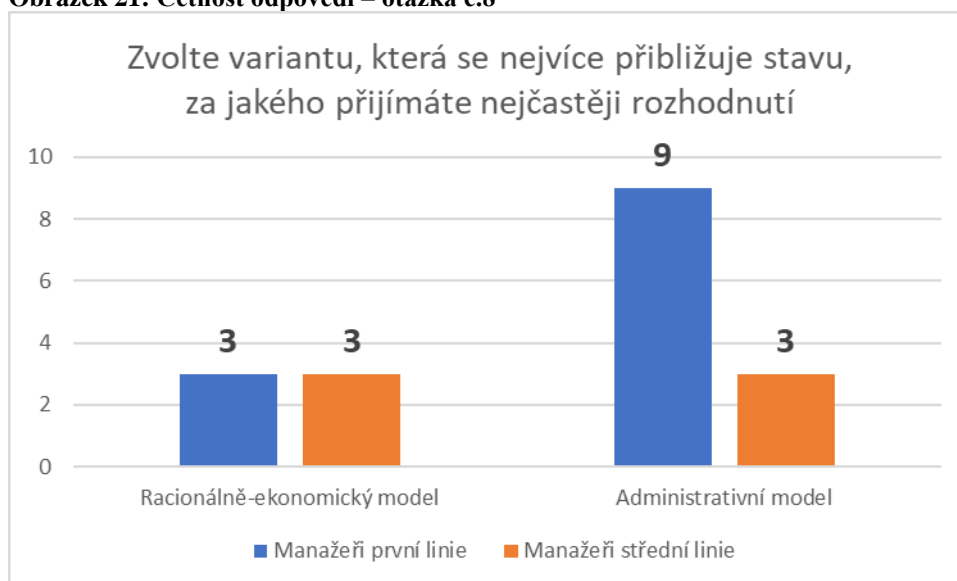
I přesto, že všichni z nich nejčastěji přijímají operativní rozhodnutí, pro většinu z nich je ale rutinním problémem něco jiného. Například vedoucí výroby rozhodují o vyvažování pracovní zátěže, nábořech či propouštění zaměstnanců, a to na základě zvýšení výroby či nedodržování pracovních postupů. Právě tyto pozice se zabývají nábořem a propouštěním zaměstnanců více než jakákoli jiná oddělení. Vedoucí externí logistiky nejčastěji rozhoduje o tom, jak zajistit vstupní materiál včas a za co nejnižší náklady, tzn. jakou dopravou bude materiál doručen, jaké budou frekvence dopravy. Manažer logistiky rozhoduje o navýšení výroby u dodavatele, o optimálním množství objednávaného materiálu, o tom, jaké výrobky se budou vyrábět a kdy bude provedena inventura. Vedoucí interní logistiky rozhoduje o způsobu skladování. Kvalita nejčastěji rozhoduje o nápravných opatřeních, potřebných pro zlepšení kvality vstupního materiálu či finálního produktu. Engineering rozhoduje, jaké zařízení je třeba pořídit pro optimalizaci výrobního procesu. Launch oddělení nejčastěji rozhoduje o konceptu nastavení nového procesu, o vyrovnaní pracovní zátěže týmu a o mimořádných nápravných opatřeních.

U žádného z manažerů nepřevažují strategická rozhodnutí nad operativními. Obě linie manažerů dělají strategická rozhodnutí méně často, a to v situacích, jako je eskalace závažného problému či naskytnutí příležitosti. V případě náběhu nového projektu se tento poměr u obou linií zvyšuje o 10 % - strategická rozhodnutí manažerů první linie tak tvoří 30 % rozhodnutí, manažerů střední linie 40 %. Obou těmto liniím zaberou strategická rozhodnutí více času, proto v těchto situacích využívají více delegování na své podřízené.

Management a modely rozhodování

Před položením otázky „*Jaká varianta se nejvíce přibližuje stavu, za kterého přijímáte nejčastěji rozhodnutí?*“, jejíž cílem bylo zjistit, zdali manažeři přijímají rozhodnutí dle modelu racionálně-ekonomického či administrativního, byla všem nejprve přečtena charakteristika jednotlivých modelů.

Obrázek 21: Četnost odpovědí – otázka č.8



O tom, že mají k dispozici přesné a kompletní informace, na základě kterých mohou identifikovat možnosti, dopady a přínosy a za pomoci logiky vybrat řešení, které považují za nejlepší jak z hlediska dosažení cíle, tak z hlediska zájmu společnosti, je přesvědčeno celkem 6 manažerů.

Nejvíce rozhodnutí je přijímáno dle modelu administrativního. Celkem 12 manažerů uvádí, že nemají k dispozici přesné a kompletní informace, a proto nemohou zjistit všechny možnosti, dopady a přínosy rozhodnutí. Navíc z nedostatku času rozhodují na základě zkušeností a informací, které jsou dostupné a vybírají variantu, která je dostatečná ke splnění cíle a ne tu, která může mít nejlepší dopad na společnost jako celek.

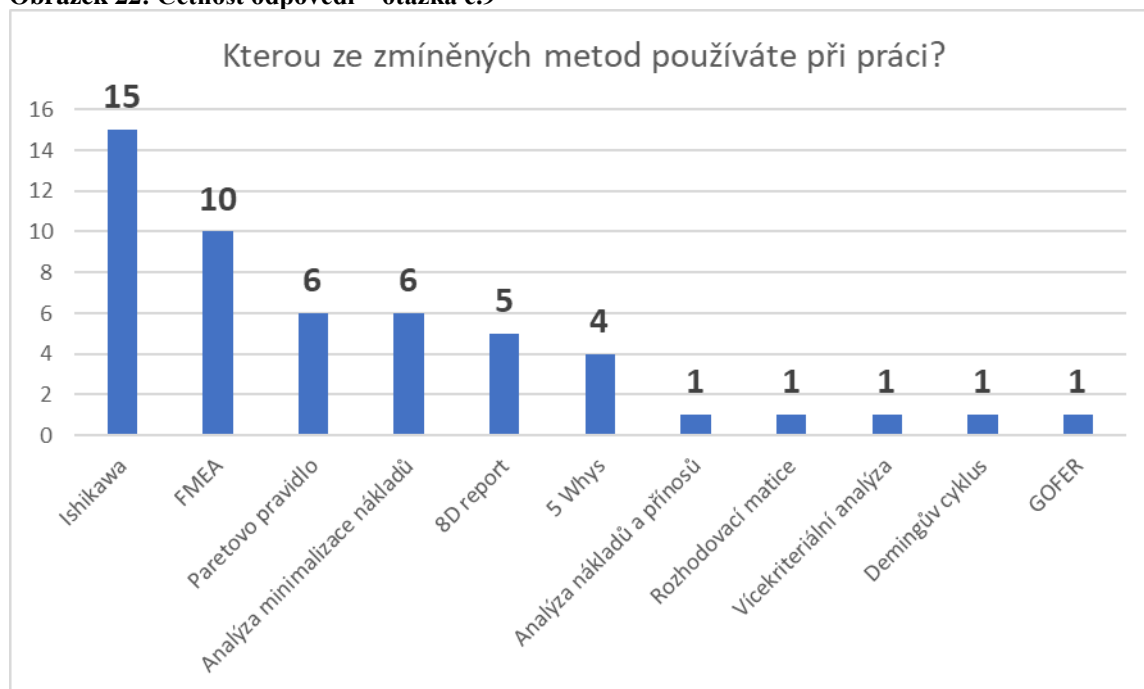
Management a metody k podporování rozhodování

Otázka „*Jaké metody, používající se k podporování rozhodování, znáte?*“ měla ověřit znalost managementu z hlediska metod.

Celkem 8 účastníků nejprve odpovědělo, že nezná žádné metody rozhodování. Potom, co jim ale byly představeny metody, popsané v diplomové práci, změnili odpověď a každý z nich potvrdil znalost alespoň jedné z nich. Zbýlých 10 účastníků uvedlo znalost metod jako například Paretovo pravidlo, Ishikawu, analýzu minimalizace nákladů, analýzu nákladů a přínosů, rozhodovací matici, vícekriteriální analýzu, ale také metod jako, Demingův cyklus, GOFER, 8D report a 5 Whys.

Otázkou „*Kterou ze zmíněných metod používáte při práci?*“ mělo dojít k zjištění, jaké metody při rozhodování používají.

Obrázek 22: Četnost odpovědí – otázka č.9



Každý účastník výzkumu používá v praxi alespoň jednu z metod. Nejvíce používaná je metoda k zjištění příčin a následků (Ishikawa). Vyjma 3 účastníků logistiky, ji používají všichni manažeři bez ohledu na manažerskou úroveň. Kritická analýza možných vad a jejich příčin (FMEA) je druhou nejpoužívanější metodou. Procedurou společnosti jsou stanoveny pravidelné schůzky, kterých se povinně účastní oddělení kvality, launch, výroby a odpovědný zástupce engineeringu, kde za použití této metody určují, jaké vady mohou vzniknout v procesu výroby, jak jsou pro proces kritické, jaké jsou jejich příčiny a stanovují nápravná opatření k jejich odstranění. Těchto pravidelných schůzek se účastní pouze vedoucí pracovníci, nikoli manažeři středních linií.

Management a vstupy k přijímání rozhodnutí

Manažeři měli v další otázce uvést, jaké z nabízených vstupů jsou dle jejich názoru nejvíce a nejméně významné.

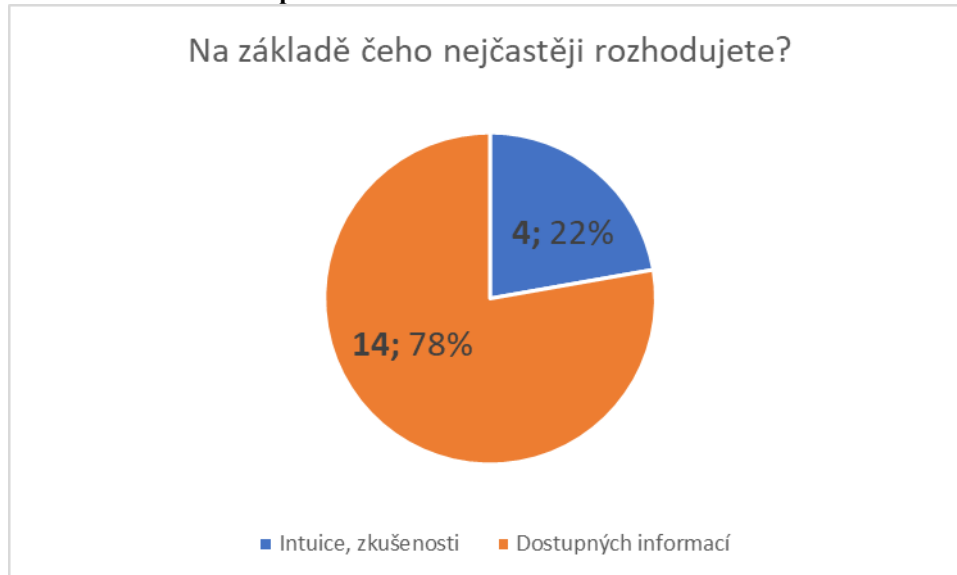
Dostatek kvalitních informací je dle 14 dotazovaných nejpotřebnější k provedení efektivního rozhodnutí. Celkem 4 účastníci považují praktické zkušenosti za nejvíce potřebné. Nejméně potřebné jsou z nabídnutých vstupů dle jejich názoru znalosti a vědomosti a dostatek času.

Obrázek 23: Četnosti odpovědí – otázka č.10



Na základě výše zmíněných odpovědí byla účastníkům položena doplňující otázka „Na základě čeho nejčastěji rozhodujete?“ s cílem zjistit, zdali při rozhodování u manažerů převládá intuice a zkušenost, dostupné informace či názor nadřízených.

Obrázek 24: Četnost odpovědí – otázka č. 11



Celkem 78 % manažerů rozhoduje nejčastěji na základě dostupných informací, a to i za předpokladu, že informace nejsou celistvé, neboť nebyl například čas na získání více informací. Zbýlých 22 % manažerů při rozhodování nejvíce vsází na svou intuici a zkušenost. Někdy je racionální analýza informací nepraktická, neboť je manažer omezen

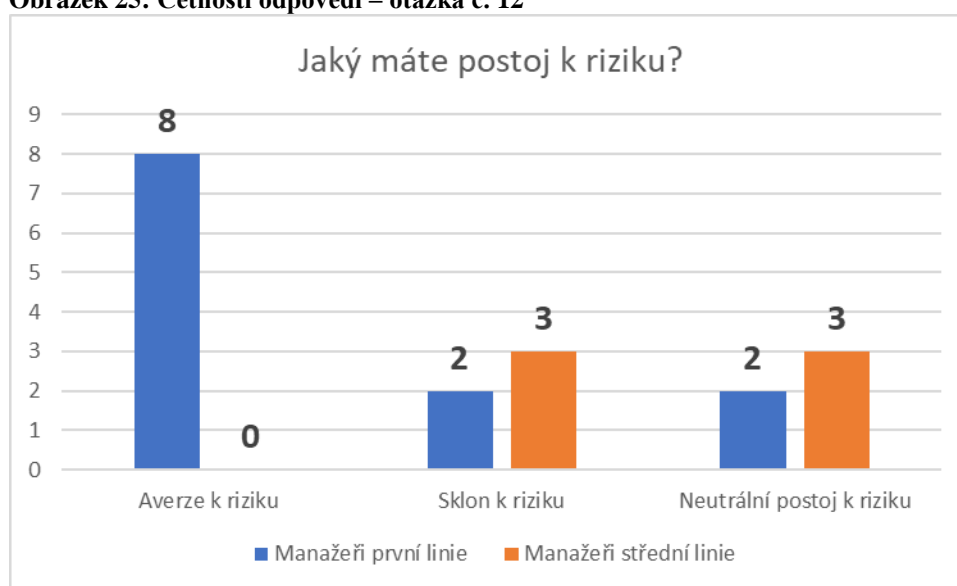
z hlediska času či zdrojů. Jedinou schůdnou možností je spoléhat se na to, co mu říká jeho intuice či zkušenost, která mu pomáhá činit efektivní a rychlá rozhodnutí.

I přesto, že u žádného z manažerů nepřevládá rozhodování na základě názoru nadřízeného, všichni z nich přiznali, že se setkali s případem, kdy museli rozhodnout dle názoru nadřízeného i přesto, že jim jeho rozhodnutí nepřipadalo správné.

Management a postoj k riziku

Účastníci byli dotázáni na jejich postoj k riziku. Dostali na výběr ze 3 možností – averze k riziku, sklon k riziku nebo neutrální postoj k riziku.

Obrázek 25: Četnosti odpovědí – otázka č. 12



Nejvíce manažerů preferuje rozhodnutí bez rizika i přes nízký zisk. Sklon k riziku a neutrální postoj k riziku má stejnou četnost odpovědí i poměr z hlediska úrovně managementu.

Postoj k riziku vedoucích pracovníků je ovlivněn zejména jejich osobností, ale také celkovou firemní politikou hodnocení výsledků. Dle grafu výše se dá říci, že vedoucí pracovníci jsou spíše konzervativní a nechtějí podstupovat riziko. Hlavním důvodem ale není v této společnosti osobnostní profil vedoucích pracovníků, ale ekonomický ukazatel, na který se vrcholový management zaměřuje. Tímto ukazatelem je výnos, který je preferován i ze strany mateřské akciové společnosti. Z rozhovorů tedy vychází, že z hlediska osobních preferencí převládá averze k riziku, ale odpovědi jsou více ovlivněny tím, že vrcholovým managementem toto riziko není vyžadováno. Vedoucí pracovníci se zaměřují primárně pouze na výnos.

Management a kolektivní rozhodování

Výstup odpovědí na otázku, zdali manažeři upřednostňují individuální či kolektivní rozhodování, je zobrazen níže.

Obrázek 26: Četnosti odpovědí – otázka č.13

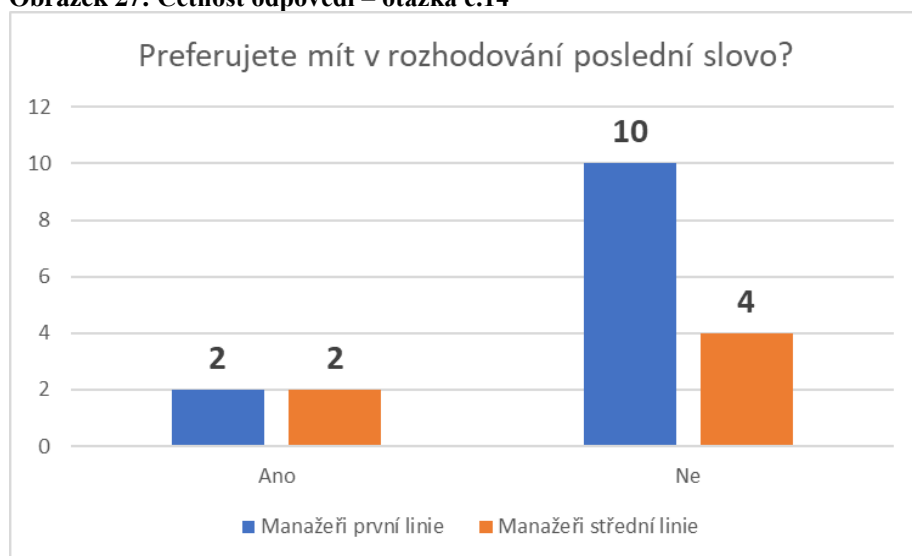


Relativní většina účastníků podporuje smysl tzv. brainstormingu v rámci pravidelných porad. Tvrdí, že když se k rozhodnutí dospěje v týmu, tak je členové týmu snáze přijmou za své. Ostatní mohou mít lepší nápady a více zkušeností, které se přenesou do konečného rozhodnutí.

U dvou vedoucích pracovníků převládá u rozhodování autokratický styl vedení. Rozhodují většinou sami a skupinové rozhodování neuznávají – převážně v krizových situacích, kdy direktivní styl může být v určitých případech i velkou výhodou. Uvedený styl vedení a rozhodování upřednostňují právě proto, že to jsou oni, kteří mají dle jejich slov celkovou odpovědnost za chod svého oddělení. V případě problému či nesplnění plánu tedy nebude trestána celá skupina, ale právě vedoucí pracovník. Právě proto si o svém oddělení chtějí rozhodovat sami, bez jakéhokoli skupinového zásahu.

K ověření výsledků byla položena otázka „*Preferujete mít v rozhodování poslední slovo?*“, neboť preferování kolektivního rozhodování a upřednostňování vlastního rozhodnutí se jistým způsobem vzájemně vylučuje.

Obrázek 27: Četnost odpovědí – otázka č.14



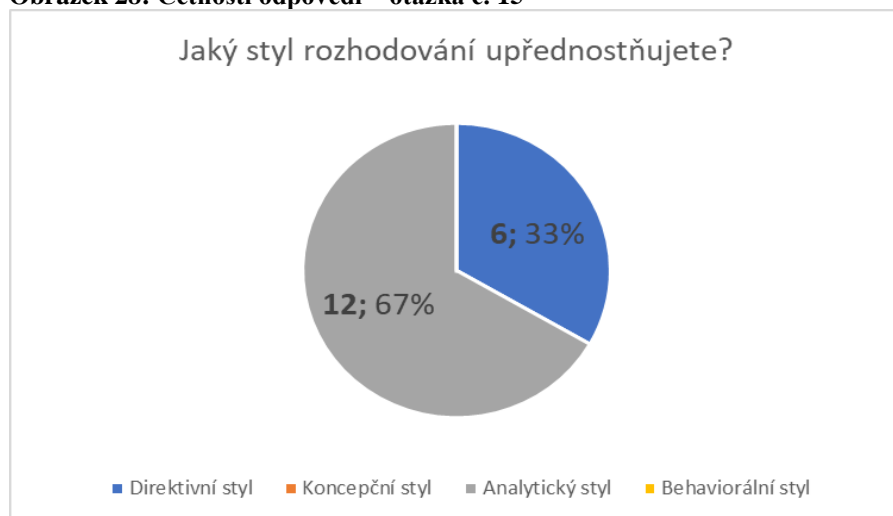
Ačkoli pouze 2 z 18 manažerů preferují individuální rozhodování, celkem 4 manažeři odpověděli, že při rozhodování upřednostňují vlastní rozhodnutí. Tuto odpověď odůvodnili tvrzením, že rádi získávají co nejvíce vstupů (nápadů na řešení) v rámci kolektivního rozhodování, ale ještě raději mají poslední slovo v rozhodování.

Na druhou stranu odpověď celkem 14 účastníků potvrzuje upřednostnění rozhodování ve skupině, kde se nakonec ze všech rozhodnutí, která mají stejnou váhu, vybere to nejlepší, bez ohledu na to, čím je to rozhodnutí.

Management a styl rozhodování

Tato otázka byla účastníkům položena s cílem zjistit, zdali jsou orientováni spíše na splnění úkolu či sociální naplnění.

Obrázek 28: Četnosti odpovědí – otázka č. 15



Po vysvětlení rozdílů a naplnění obsahu stylů rozhodování se z hlediska rozdělení pracovníků zvýšil poměr direktivně zaměřených (v porovnání s otázkou ohledně kolektivního rozhodování). Dle výsledku diskuze je tedy zřejmé, že výše zmíněný styl převažuje u třetiny diskutujících. Většina z nich ale preferuje kolektivní rozhodování, což spíše vypovídá o kombinaci mezi direktivním a koncepčním stylem. Upřednostňují možnost rychlého rozhodování, které je závislé pouze na nich. Na druhou stranu se ale snaží vybudovat dostatečnou informační základnu pro svoje konečné rozhodnutí. Nepovažují za důležité svá rozhodnutí komunikovat dále, s někým o něm diskutovat či konzultovat s jinými.

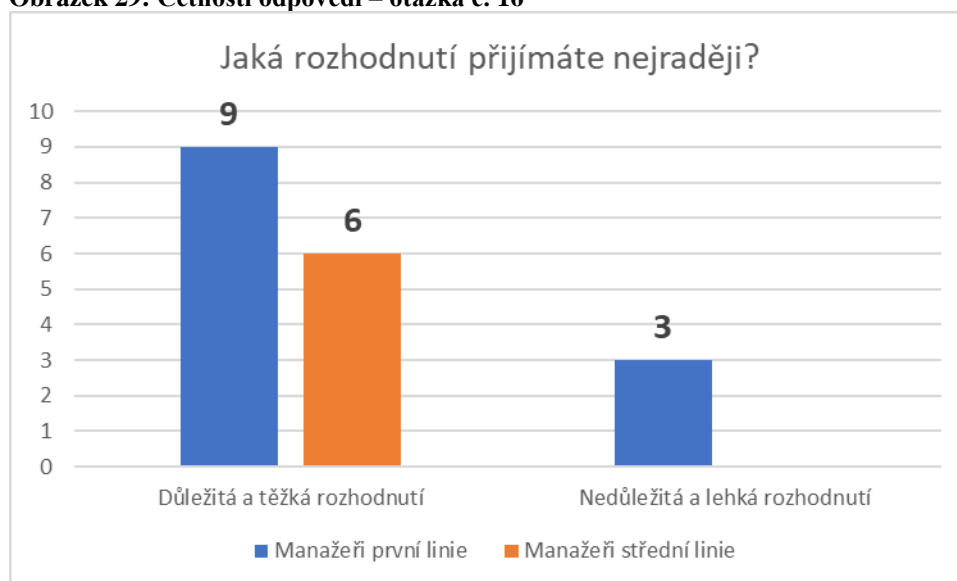
Téměř 70 % všech diskutujících zvolilo po vysvětlení analytický styl svého rozhodování. Nejčastěji zmiňovaným argumentem pro volbu je potřeba efektivního rozhodování, které je spojováno s co největším množstvím verzí. Před volbou řešení stráví dle jejich slov nejvíce času plánováním, výběrem variant a přemýšlením nad dopadem jednotlivých možností.

Žádný z dotazovaných nepreferuje koncepční či behaviorální styl. Z toho lze odvodit, že nikdo z nich není při rozhodování orientovaný na sociální naplnění, ale na splnění úkolu.

Management a obtížná rozhodnutí

Graf níže poukazuje na to, že jen 3 účastníci průzkumu, vykonávající vedoucí pozici, neradi přijímají důležitá a těžká rozhodnutí, zatímco převážná část všech manažerů taková rozhodnutí preferuje. Příznivci nedůležitých a lehkých rozhodnutí argumentují tím, že nechtějí společnosti přivodit újmu, na druhé straně příznivci důležitých a těžkých rozhodnutí odůvodňují tuto volbu adrenalinem, možností vykročit ze stereotypu a touhou rozhodovat o něčem smysluplném a významném.

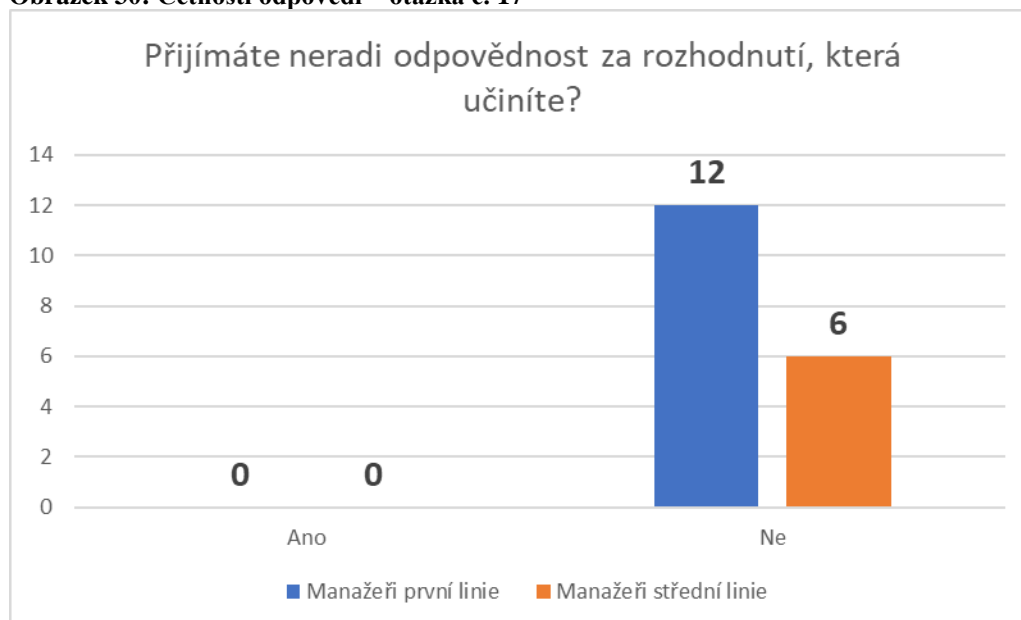
Obrázek 29: Četnosti odpovědí – otázka č. 16



Management a odpovědnost za přijímaná rozhodnutí

Správný manažer by měl být schopen nejen přijmout rozhodnutí, ale také odpovědnost s nimi spjatou. Z toho důvodu byla manažerům položena otázka „Přijímáte neradi odpovědnost za rozhodnutí, která učiníte?“

Obrázek 30: Četnosti odpovědí – otázka č. 17

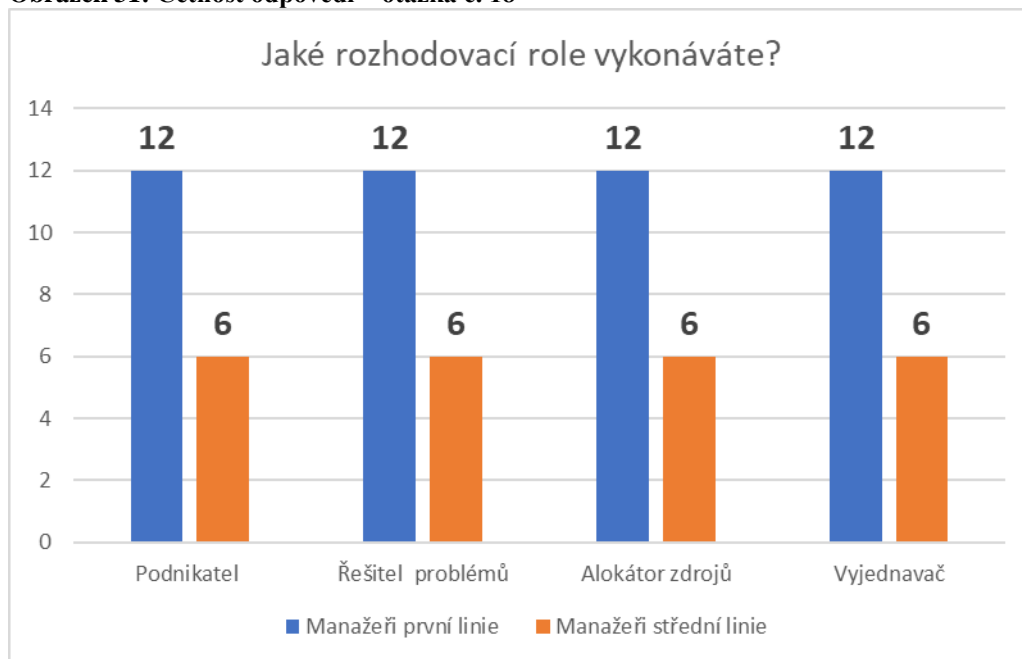


Management a rozhodovací role

Cílem poslední otázky bylo zjistit, zdali manažeři zastávají všechny 4 rozhodovací role dle Mintzberga. Manažerům byla vždy přečtena charakteristika každé role, a to

v tomto pořadí: podnikatel, řešitel problémů, alokátor zdrojů, vyjednaváč. Ti poté odpověděli, zdali tuto roli vykonávají či nikoli.

Obrázek 31: Četnost odpovědí – otázka č. 18



Dle grafu výše vykonávají všichni účastníci každou z rozhodovacích rolí. Není tedy ani jeden manažer, který by nebyl podnikatelem, řešitelem problémů, alokátozem zdrojů či vyjednaváčem.

Všichni manažeři jsou přesvědčení, že neustále přemýšlí nad tím, jak mohou něco zlepšit. Po přečtení části „*Manažer v roli podnikatele se snaží kreativním způsobem řešit problémy*“ trochu zaváhali, neboť se dle jejich vyjádření snaží řešit problémy spíše logickým způsobem než kreativním. I přesto trvali na tom, že tuto roli zastávají.

I jako vyjednaváč vystupuje manažer každé úrovně. Rozdílem však je, před kým jako vyjednaváč manažer stojí. Vedoucí pozice se snaží přimět ke zlepšení manažery střední linie. Manažeři střední linie vystupují jako vyjednaváči před odbory či před vrcholovým manažerem.

Závěr

V úvodu diplomové práce byl stanoven hlavní cíl práce, který měl vytvořit obraz o manažerském rozhodování ve vybrané společnosti oboru automotive.

Mohlo by se zdát, že převažující většina manažerů s vysokoškolským vzděláním má oproti lidem s nižším vzděláním větší předpoklady stát se úspěšnými manažery, neboť během studia získají větší povědomí o vedení zaměstnanců a společností. Pravdou ale je, že management je většinou založen na zdravém rozumu a naslouchání. Tyto dovednosti by se měly nejen učit, ale také denně prožívat. Teoretická učení tedy představují opravdu dobré a solidní základy, ale skutečný vývoj dovedností je učiněn na základě zkušeností. Pokud lidé nezískají na základě osobní praxe nezbytné znalosti a dovednosti, není pravděpodobné, že by postupovali daleko nahoru po organizačním žebříčku.

Jak účinná mohou manažeři přijímat rozhodnutí se obvykle posuzuje také podle délky praxe, přičemž obor hraje rovněž důležitou roli. Pokud se bude o pozici v automotive ucházet člověk s 6letou praxí v oboru automotive a člověk s 10letou praxí v oboru stavebnictví, bude pravděpodobně vybrán kandidát s praxí v oboru automotive neboť má znalosti oboru a předpokládá se, že většina rozhodnutí, která do teď vykonával v jiné společnosti budou shodná s těmi, která ho čekají v nové společnosti. Na druhou stranu delší praxe v oboru nemusí nutně znamenat, že manažer přijímá správná rozhodnutí, poněvadž není praxe jako praxe. Praxe pro většinou společností znamená více zkušeností, kterých se dosahuje prostřednictvím pravidelného rozhodování v konkrétních záležitostech. Někteří manažeři se mohou rozhodování vyhýbat a někteří se naopak snaží poučit ze svých špatných rozhodnutí.

Podřízení jsou často prvními, kdo vidí problémy, proto jejich zapojení může skutečně pomoci při manažerském rozhodování. Ti manažeři, kteří naslouchají svým podřízeným, mají mnohem lepší pozici při budování důvěry ve svém týmu. Pokud nebudou manažeři ochotni vyslechnout jejich názory, je možné, že podřízení začnou ztrácet iniciativu cokoli zlepšovat. V dnešní době je v mnoha společnostech běžné, že jsou zaměstnanci vedeni k iniciativě něco zlepšit, za což je společnost odměňuje většinou věcnými dary. Stejně tak je tomu ve společnosti, ve které probíhal výzkum.

Rozhodování manažerů vychází převážně z dostupných informací a osobních zkušeností. Kombinací zkušeností a racionální analýzy informací mohou vytvářet dobré

rozhodnutí tím, že přistupují k řešení problému z různých úhlů a snižují tak šance na chyby a opomenutí zkoumaných aspektů.

Dobrou zprávou pro společnost je znalost fází rozhodovacího procesu celým managementem. Naopak nepříznivou zprávou je pro společnost fakt, že se jimi většina manažerů běžně nezabývá. Protože dodržovat proces rozhodování znamená následovat několik kroků, stráví manažer v tomto procesu hodně času. Právě tento faktor je jedním z důvodů, které se zasadili o výsledky výzkumu, podle kterých pouze malá část managementu využívá rozhodovací proces pravidelně. Dokonce se najdou tací, kteří se rozhodovacímu procesu vyhýbají. Podle výsledků výzkumu jsou ze 4 faktorů efektivního rozhodování nejcennější kvalitní informace a zkušenosti, nejméně cenným je dostatek času. I přesto někteří uvedli, že je to ztráta času. Pokud ale nebudou manažeři dodržovat rozhodovací proces, například konkrétně analýzu, která zkoumá, jaké mělo rozhodnutí dopady a jak bylo efektivní a výsledek rozhodnutí nebude viditelný, nemá manažer možnost dozvědět se, že jeho rozhodnutí bylo špatné, poučit se z něj a takové rozhodnutí již nepřijímat.

U managementu společnosti převládá z hlediska osob podílejících se na rozhodování typ kolektivního rozhodování a z hlediska četnosti a dopadu operativní typ rozhodování. Navzdory některým společným příčinám manažerských rozhodnutí (čistě provozní témata), která se zabývají každodenními mimořádnými událostmi a prioritami, má každé oddělení své specifické zvláštnosti. Například Launch manažer má jiné druhy problémů ve srovnání s vedoucím výroby nebo logistickým manažerem. Jeho rozhodnutí, by mohla mít dlouhodobější dopad, oproti zmíněným manažerům, jejichž rozhodnutí mohou mít vliv na produkci společnosti po dobu několika příštích hodin.

Manažeři se spoléhají téměř výhradně na analytický styl, zatímco zbylí jsou zastánci stylu direktivního. To, že u manažerů nyní převládají tyto styly neznámá, že to tak musí být do konce jejich kariéry. Flexibilní jedinci mohou svůj styl měnit podle situace, čímž se dostáváme k faktu, že obecně žádný ze stylů není lepší než jiný. Nejlepší typ stylu rozhodování je ten, který je flexibilní, přizpůsobivý a vhodný pro dané okolnosti, neboť různé problémy vyžadují různé styly rozhodování.

Jak bylo zmíněno v teoretické části, racionálně-ekonomický model říká, jak by rozhodnutí mělo být přijato, oproti tomu administrativní model říká, jak jsou rozhodnutí ve skutečnosti přijímána. Tomu odpovídá i výsledek výzkumu, podle kterého většina

manažerů společnosti namísto hledání nejlepšího řešení, které maximalizuje hodnotu rozhodnutí, přijímá první dostupnou „dostatečně dobrou“ alternativu. Důvodem jsou omezené zdroje nejčastěji ve formě dostupných informací a času. Přestože v managementu společnosti převládá administrativní model rozhodování, u manažerů střední linie nepřevažuje žádný z modelů. V této linii je uplatněn administrativní model stejně jako model racionálně-ekonomický.

U rozhodovacích rolí nastala stoprocentní shoda managementu společnosti. Není manažer, který by se nesnažil hledat zlepšení, urovnat spory mezi zaměstnanci, hájit zájmy zaměstnanců a navrhnout rozdělení zdrojů pomocí sestavení plánů, rozpočtů a harmonogramů. Rozhodovací role jsou tak uplatňovány v plném rozsahu.

Výsledek výzkumu ukazuje, že u managementu společnosti převládá averze k riziku. Pokud tedy bude manažer stát před volbou mezi variantou, která může při přijetí většího rizika dosáhnout vyššího výnosu a variantou s nízkým rizikem a zároveň s tím spojeným nižším výnosem, zvolí druhou možnost. Společnost tento postoj může shledávat jako pozitivní, neboť ztráta může mít pro společnost větší negativní dopad než pozitivní dopad ve formě zisku. Naopak může být tento postoj shledáván za negativní, neboť tak společnost může přijít o významnou příležitost.

Rozhovory s manažery odhalily, že management společnosti raději přijímá důležitá a těžká rozhodnutí. Tento výsledek však rozporuje postoj managementu k riziku, neboť důležitá a těžká rozhodnutí bývají spojena s velkým rizikem. Přesto si manažeři za svým tvrzením stojí a považují taková rozhodnutí za výzvu.

Každý manažer musí denně přijímat mnoho rozhodnutí, která sahají od jednoduchých až po komplikovanější a důležitější rozhodnutí. Některá z nich nevyžadují použití žádné z metod podporující rozhodování, neboť většina z nich může být podvědomá. Manažeři v těchto případech používají tedy praktické zkušenosti z minulých rozhodnutí. Naopak pro několik velmi důležitých rozhodnutí je zapotřebí použít jednu a více metod k určení příčin či vyhodnocení možných variant řešení, a proto je pro společnost pozitivním signálem, že management společnosti metody používá na všech úrovních.

Závěrem lze říci, že rozhodování manažerů stejných i různých úrovní nezaznamenává ve vybrané společnosti významnou rozdílnost. Nejvíce se liší v objektu rozhodnutí. Manažeři nižší úrovně (například vedoucí výroby), rozhodují o jiných

problémech, než manažeři vyšší úrovně (například manažer výroby). Manažeři první linie mají sklon reagovat více na základě svých vlastních zkušeností a zajistit okamžité výsledky (strategie krátkodobého řešení). Dává to smysl, když se domníváme, že jejich vize činnosti, a navíc cílů společnosti, není stejná jako u manažerů vyšších úrovní. Důvodem může být to, že jejich výkon bude většinou posuzován na základě denních výsledků (kapacita, úroveň kvality, efektivita, ...). Je tedy zásadní, aby okamžitě dosáhli stabilních výsledků. Na druhou stranu, vyšší úrovně managementu mohou vidět své cíle na základě dlouhodobějších výsledků (zavádění nového konceptu, snižování nákladů, ...). To je vede k tomu, aby získali odlišný přístup (tedy odlišný výstup), pokud jde o strategii rozhodování. I přesto, že rozhodnutí manažerů první linie mají obecně menší dopad na organizaci než rozhodnutí manažerů vyšších linií, mohou mít stále obrovský dopad na jejich oddělení a jeho pracovníky.

Promluva vrcholového manažera k obou úrovním managementu může přispět ke zlepšení manažerského rozhodování podniku. Vrcholový manažer musí připomenout managementu jaké jsou cíle podniku, jaká rizika jsou pro podnik únosná a jak je pro podnik důležité dodržování fází rozhodovacího procesu a vyslyšení názorů podřízených společně s dopady, které mohou z nedodržování a nevyslyšení vyplynout. Důležité je také poznamenat, že nebrání v potaz názorů podřízených se neslučuje s politikou podniku. Ke zdokonalení manažerského rozhodování podniku mohou také přispět kurzy krizového managementu, během kterých se manažeři první linie mohou detailněji seznámit a manažeři střední linie si mohou osvěžit metody manažerského rozhodování. Během těchto kurzů mohou přijít na snazší způsob používání těchto metod, což může přispět k vyšší frekvenci používání v porovnání se současnou situací. Tyto kurzy obecně nabízí prohloubení dosavadních znalostí a zkušeností v oblasti řízení podniků v krizi, neboť nabízí zlepšení komunikačních strategií, metod rozhodování a motivace podřízených. Po absolvování kurzu budou manažeři lépe připraveni na krizové situace a zároveň získají znalosti, jak takovým situacím předcházet. Na základě všech uvedených faktů byly cíle diplomové práce splněny.

5 Seznam použitých zdrojů

- BLAŽEK, L. Management : organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DĚDINA, J. -- CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DOLEŽAL, J. -- HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. -- LACKO, B. -- CINGL, O. -- ROHLÍKOVÁ, L., VEJVODOVÁ, J. Vyučovací metody na vysoké škole. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012, ISBN: 978-80-247-4152-9
- DOSTÁL, P. -- SOJKA, Z. -- RAIS, K. Pokročilé metody manažerského rozhodování : konkrétní příklady využití metod v praxi. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1338-1.
- JUAREZ RAMOS, V. Analyzing the Role of Cognitive Biases in the Decision-Making Process. USA: IGI Global. 2018. ISBN 978-1-5225-2978-1.
- KOCH, R. Pravidlo 80/20 : umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-008-2.
- KRÁTKÝ, J. -- HÁJEK, M. Projektový management : komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- MIKULÁŠTÍK, M. Tvořivost a inovace v práci manažera. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.
- MULAČ, P. -- VOCHOZKA, M. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- OWEN, J. Tři pilíře úspěšného manažera. Praha: Grada. 2008. ISBN 978-80-247-2400-3.
- SMEJKAL, V. -- RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1667-4.
- SOUČEK, I. -- FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- SOUČEK, I. -- FOTR, J. Investiční rozhodování a řízení projektů : jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- VÁCHAL, J. -- VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

CS.MOBBYBUSINESS.COM. *Rozhodovací matice: Co to je a jak to používat.*
MobbyBusiness.com [online]. 2019, [cit. 2019-10-15]. Dostupné z WWW:
<<https://cs.mobbybusiness.com/2518decision-matrix-what-it-is-and-how-to-use-it>>.

6 Přílohy

6.1 Příloha č.1 - Kritická analýza možných vad a jejich příčin (FMEA)

