

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

**Analýza rozhodovacích procesů a návrh principů
manažerského rozhodování**

Lenka Moravcová

© 2015 ČZU v Praze

Analýza rozhodovacích procesů a návrh principů manažerského rozhodování

Souhrn

Cílem této diplomové práce je analýza rozhodovacích procesů a návrh principů manažerského rozhodování v podniku.

V teoretické části jsou vymezena základní teoretická východiska a popisy manažerských procesů na různé úrovni. Jsou popsány prvky a fáze rozhodovacího procesu, zahrnující i metody výpočtu rozhodovacích procesů.

V praktické části jsou zkoumány pomocí vícekritériální rozhodovací analýzy tři dílčí problémy, stanovené firmou Project s. r. o. Tato diplomová práce je zaměřena na vyhodnocení nejvýhodnější varianty výběru průtokoměru, termokamery a školení, při stanovení limitujících kritérií.

Klíčová slova: manažer, manažerské rozhodování, organizační chování, rozhodovací procesy, rozhodování, strategická analýza

Úvod

Rozhodovací proces a řešení problémů je jeden z nejdůležitějších termínů jak pro osobní život, tak pro život podnikatelský a patří mezi významné manažerské funkce. S rozhodováním se setkáváme v každodenním praktickém životě. Každý den čelíme situaci, kdy se musíme rozhodnout nejméně mezi dvěma rozdílnými variantami, a toto rozhodnutí nebývá mnohdy jednoduché.

Druhou důležitou rovinou procesu rozhodování je rozhodování ve firmách, kdy vzniklé problémy identifikují převážně manažeři podniku. Ve společnostech je nutností dodržení správných postupů při identifikaci, rozhodování a řešení problému. Rozhodovací procesy ve firmách jsou komplikovaným problémem, z toho důvodu musí být správně provedeno mnoho rozhodovacích analýz. Každá společnost si přeje být co nejúspěšnější, nejlepší či alespoň dosahovat úrovně svých konkurentů. K tomu potřebuje správně

vyškolené vedení a zaměstnance, které se identifikují s cíli podniku. Cílem všech rozhodovacích procesů je výběr nejvhodnější varianty z minimálně dvou existujících. Dosažení konečného rozhodnutí není lehká záležitost a firmy k tomu využívají dostupné rozhodovací analýzy. Ne vždy je výsledek provedené analýzy použitelný pro běžnou praxi, proto je potřebné, aby firma také rozhodovala i na základě zkušeností z minulých let. Dalším předpokladem pro správné rozhodování ve firmách jsou zkušenosti a myšlení vedoucího pracovníka. Ten by měl mít znalosti na takové úrovni, aby bez větších problémů správně pochopil a identifikovat problém, a stanovil tu nejvhodnější cestu k jeho řešení. Jestliže vedoucí pracovníci nebudou včas reagovat na vyskytnuté problémy, nebo stanoví špatný postup řešení, doplatí na to svým propadnutím do nižších sfér. To se pak odrazí v celkové ekonomické situaci podniku.

Cíl a metodika práce

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu rozhodovacích procesů ve vybraném podnikatelském subjektu a následně navrhnout optimální řešení manažerského rozhodování.

V teoretické části byla popsána teoretická východiska k dané problematice, které byla získána studiem příslušné literatury. Nejdříve byly popsány základní pojmy vztahující se k rozhodovacím procesům obecně a poté byly rozvinuty dvě hlavní úrovně rozhodovacích procesů a to meritorní (věcnou, obsahovou) a formálně logickou (procedurální). Další nedílnou součástí teoretické části je popsání rozhodovacího procesu se všemi jeho prvky tzn. cíle rozhodování, kritéria hodnocení, varianty rozhodování a jejich důsledky a stavy světa. Byly teoreticky rozebrány a klasifikovány základní rozhodovací problémy na dobře strukturované a špatně strukturované a dále také byly zařazeny i z hlediska času na reálné a problémy potencionální. Byly popsány jednotlivé fáze rozhodovacího procesu. V teoretické části je dále popsána analýza a formulování rozhodovacích problémů a to samozřejmě z hlediska kritérií rozhodování, vytváření vhodných variant a výběru vhodné varianty.

Praktická část byla zaměřena na analýzu rozhodovacích procesů v projektové a inženýrské společnosti působící na mezinárodním trhu, která se zabývá projektováním staveb, projektovou dokumentací a vypracovávání modelu vizualizací. Z důvodu citlivosti podniku na konkurenční prostředí si nepřeje být jmenována, a v této diplomové práci bude

vystupovat pod jménem PROJECT s. r. o. Místo dotazníkového šetření, byl pro stanovení aktuálních rozhodovacích problémů, použit rozhovor s vedoucími pracovníky podniku. V podniku byly stanoveny tři aktuální rozhodovací problémy. Těmi jsou požadavek na nákup či pronájem nové termokamery, průtokoměru a vybrání vhodného školení pro nového manažera kvality. Byla provedena vícekriteriální rozhodovací analýza důležitosti stanovených kritérií a cenové porovnání všech dostupných variant. Na základě vlastního šetření a rozhovorem s vedením podniku, byla zjištěna všechna potřebná kritéria pro správné stanovení konečného řešení, a poté byla tato kritéria posuzována z hlediska významnosti a preferenčnosti. Na základě těchto analýz bylo navrženo optimální řešení pro všechny dílčí problémy rozhodovacího procesu.

Návrh řešení a závěr

Ve společnosti byly stanoveny tři dílčí problémy k řešení. První dílčí problém se zabýval výběrem vhodné termokamery pro koupi či pronajmutí. Společnost, vzhledem ke svému předmětu podnikání, s termokamerou velmi často pracuje, a ta stávající vykazuje již určité nepřesnosti v měření. Proto byla provedena analýza, které předcházelo zpracování myšlenkové mapy, pro lepší pochopení celého procesu. V rozhodovací analýze byly vzájemně porovnávány různé možnosti výběru na základě stanovených kritérií. Jak ke stanovení vah, tak ke stanovení bodového pořadí byla vybrána metoda bodovací. Tato analýza byla vybrána z důvodu existence konečného seznamu variant a z důvodu možnosti klasifikace kritérií podle způsobu zadání množiny dat. Konečným výstupem v dílčím problému termokamer bylo vybrání nejvhodnějšího přístroje Flir E8. Na základě cenového porovnání byla zjištěna výhodnost koupě přístroje za hotové, než jeho pouhý pronájem.

Druhým dílčím problémem, řešený v této diplomové práci, bylo vybrání vhodného průtokoměru do společnosti. V tomto případě stávající průtokoměr firma označila za mechanicky dožitý a fyzicky dosluhující a zadala požadavek na pořízení nového. Byly klasifikovány nejdůležitější kritéria a vybrány vhodné typy k posouzení. Na základě těchto skutečností byla provedena vícekriteriální rozhodovací analýza. Analýza byla opět vybrána z důvodu existence konečného seznamu variant a z důvodu možnosti klasifikace kritérií podle způsobu zadání množiny dat. Nejdříve byly stanoveny váhy jednotlivých kritérií. Důležitost každého kritéria byla ohodnocena určitým počtem bodů, platí čím je kritérium důležitější, tím má větší počet bodů. Tento přidělený počet bodů byl následně převeden na

normovanou váhu každého kritéria. Následně byla pro každé kritérium vytvořena bodovací stupnice různých variant. Bodová stupnice byla na doporučení opatřena také slovním hodnocením variant. K získání výsledné hodnoty celkové analýzy tohoto dílčího problému, byl nejdůležitější poslední krok. V posledním kroku byly přiřazeny k jednotlivým kritériím daného přístroje stanovené body dle specifikací, a následně byly tyto body vynásobeny normovanými váhami. Tím byl vypočítán celkový počet bodů jednotlivých průtokoměrů. Za nevhodnějšího kandidáta byl na základě analýzy označen přístroj Fluxus F601, který dosáhl celkové počtu 2,33 bodů. Nebylo provedeno cenové porovnání, z důvodu nezadání cenové rozpětí od managementu společnosti. Z důvodu velmi malého cenového rozdílu mezi zkoumanými ceny přístrojů, byl vybrán průtokoměr pouze na základě provedené analýzy významnosti a výběru kritérií. Za pořízení průtokoměry Fluxus F601 firma vynaloží 148 800 Kč.

Třetím, posledním, rozhodovacím problémem bylo na základě uvedených skutečností a výsledků rozhodovací analýzy vybrat vhodné školení pro nového manažera kvality. Ve společnosti došlo k výrazným změnám, ve smyslu dosazení stávajícího projektanta na pozici manažera kvality. Pro správné vykonávání této funkce musí zaměstnanec absolvovat školení, kde získá buď osvědčení o absolvování kurzu, nebo přímo certifikát manažera kvality. Po absolvování školení a získání certifikátu dokáže manažer zavést vhodný systém řízení, umí řídit tým pomocí vhodných motivačních faktorů, naučí se správně formulovat cíle a delegovat pravomoci, je pro něj snadné orientovat se ve všech systémech managementu, provádět audit uvnitř organizace a v neposlední řadě rozumně a správně řešit problémy napříč organizační strukturou. Byla provedena opět vícekritériální rozhodovací analýza, ze stejného důvodu jako v předchozích dílčích případech. Byly stanoveny všechny limitující skutečnosti a stanovená kritéria, které musela být dodržena. Stanovení bodů a normovaných vah bylo samozřejmostí, a v konečném výsledku nejlépe hodnocenou variantou bylo e-learningové školení, které je možné provést kdykoliv a s nejnižšími náklady. Všechny uvedené ceny byly získány od společností poskytující zmíněné školení. Ceny musely být převedeny na jednotnou podobu, proto byly všechny ceny převedeny na cenu pro jednu osobu, na jeden den, s DPH. Podniku tedy bylo doporučeno e-learningové školení Premium passport, které v analýze dosáhlo 2,84 bodů, čemuž odpovídá nejlepší výsledek.

Seznam použitých zdrojů

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BUREŠ, Jiří. *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a .s ., 2007. ISBN 978-80-247-6717-8.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2 ., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s . Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

DOSTÁL, Petr. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 166 s. ISBN 80-247-1338-1.

DRURY, Colin. *Management and Cost Accounting*. Cengage Learning EMEA, 2007. 775 s. ISBN 9781844805662.

DUCHOŇ, Bedřich. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA. *Manažerské rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1997, 207 s. ISBN 8090199178.

GHOSH, Ashish a Sankar K. PAL. *Soft Computing Approach to Pattern Recognition and Image Processing*. World Scientific, 2002. 371 s. ISBN 9789812776235.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009, xix, 170 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009, xix, 170 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003, xiv, 187 s. ISBN 80-7179-730-8.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 978 - 80-247-0966-6.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. ISBN 9788024753218.

MACHÁLOVÁ, Jitka. *Prostorově orientované systémy pro podporu manažerského rozhodování*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xv, 141 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-463-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 9788024767116.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: Jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 144 s. ISBN 9788024762449.

PROROK, Vladimír. *Tvorba rozhodování a analýza v politice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 192 s. ISBN 9788024782539.