

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

FAKULTA PROVOZNĚ EKONOMICKÁ
Obor podnikání a administrativa



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Rozhodovací procesy a postoj rozhodovatele k riziku

Vypracoval: Ludvík Žáček

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Bohumila Lhotská

© Praha 2008

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Rozhodovací procesy a postoj rozhodovatele k riziku“ vypracoval samostatně za pomoci pramenů, které uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 2. 12. 2008

.....
Ludvík Žáček

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych tímto poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Bohumile Lhotské za její rady a odborné připomínky, které mi poskytla během zpracovávání této práce.

Rozhodovací procesy a postoj rozhodovatele k riziku

**Decision making and the attitude of decision maker
towards risk**

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá rozhodováním, problematikou s ním spojenou a postoji rozhodovatele k riziku. Skládá se ze dvou částí, teoretická část je věnována vysvětlení a charakteristice procesu rozhodování. Zabývá se typy, postupy a metodami využívaných při rozhodování. Praktická část práce obsahuje popis sledovaného podniku. Podrobněji se zabývá vymezením rozhodovacího problému, jeho analýzou a následným řešením. Dále se pak věnuje dotazníkovému výzkumu, ve kterém se snaží analyzovat rozhodovací a řídicí styl pracovníků s ohledem na jejich postoj k riziku. V závěru práce je pozornost soustředěna na vyhodnocení těchto šetření a na návrhy zlepšení současné situace v podniku.

Klíčová slova:

rozhodovatel, rozhodovací proces, rozhodování za rizika, postupy rozhodování, metody rozhodování, postoj rozhodovatele k riziku, rozhodovací analýza

Summary

The subject of that bachelor's thesis is decision making, problems connected with it and attitudes of the decision makers to the risk. It consists of two parts. Explanation and characteristics of the decision making process are described in the theoretical part as well as types, approaches and methods used by decision making. The practical part is focused on describing the selected company, specification of the decision making problem, its analysis and results in detail. Questionnaire application is concerned on the analysis of the decision making skills of managers in respect of their attitudes to the risk. In conclusion attention is focused on the evaluation of query inquiries and suggestions for innovation in the company at present.

Key words:

decision maker, decision making process, risk management strategies, decision making procedures, decision making methods, attitudes of the decision makers to the risk, decision making analysis

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Cíl a metodika práce.....	6
2.1 Cíl práce	6
2.2 Metodika	6
3. Literární rešerše.....	7
3.1 Charakteristika rozhodování	7
3.1.1 Definice pojmu rozhodování.....	7
3.1.2 Teorie rozhodování	8
3.1.3 Dvě stránky rozhodování	9
3.2 Rozhodovací procesy	10
3.3 Prvky rozhodovacích procesů	11
3.4 Postup při rozhodování	14
3.5 Typy rozhodování	17
3.5.1 Stručné členění typů rozhodování.....	17
3.5.2 Rozhodování za rizika a nejistoty	18
3.5.3 Postoj rozhodovatele k riziku.....	19
3.5.4 Racionálně-ekonomický model rozhodování.....	20
3.5.5 Administrativní model rozhodování	20
3.6 Metody rozhodování	22
3.6.1 Situační metoda.....	22
3.6.2 Metoda rozhodovací analýzy	22
3.6.3 Další metody rozhodování	23
4. Vlastní zpracování.....	26
4.1 Popis vybraného reálného podniku	26
4.2 Řešení rozhodovacího problému metodou rozhodovací analýzy.....	26
4.2.1 Vymezení problému a rozbor informací	26
4.2.2 Stanovení alternativ.....	27
4.2.3 Stanovení kritérií.....	27
4.2.4 Měření užitenosti alternativ	28
4.2.5 Zjištění nepříznivých důsledků	31
4.2.6 Volba optimální alternativy	34
4.3 Výsledky dotazníkového šetření	36
4.3.1 Charakteristika respondentů.....	36
4.3.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	37
5. Závěr	42
6. Seznam literatury	44
7. Přílohy	45

1. Úvod

Rozhodování je jednou z aktivit, která k člověku patří odnepaměti, jeho role v životě je nezpochybnitelná a dá se popsat jako proces volby mezi různými alternativami. Už v dávných časech lidé řešili „rozhodovací“ problémy jako součást běžného života. S tím rozdílem, že metody a postupy rozhodování se v průběhu staletí značně měnily. V širších souvislostech lze pohlížet na rozhodování z hlediska filosofického, biologického, sociálního či psychologického. Avšak v této práci je rozhodování pojato jako součást managementu, jehož vznik jako moderního managementu je spojován s průmyslovou revolucí. V souvislosti se vznikem moderního managementu můžeme pozorovat nové postupy a metody v rozhodování a tím i vznik nového sofistikovaného rozhodování určeného pro řízení organizací.

Rozhodování je pak dále v tomto textu nutné chápat jako manažerskou praxi a řízení podniku. Důležitost rozhodování ční v tom, že zásadním způsobem ovlivňuje chod, fungování a prosperitu organizací, přičemž právě nekvalitní rozhodování může být jednou z hlavních příčin následného neúspěchu. Ani dobrá znalost problému, postupu a metod vhodných k jeho řešení nemusí vždy směřovat k tíženému cíli, jímž je úspěšné řešení daného problému.

V textu se objevují dva důležité pojmy a to alternativa a varianta, pro srozumitelnost je důležité uvést, že v rámci této práce je nutno tyto dva pojmy chápat jako synonyma. Důvodem je, rozdílná terminologie autorů knih použitých k vytvoření této práce.

2. Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem je seznámení se s problematikou rozhodování, s postupy a metodami vhodnými k řešení rozhodovacích problémů, to vše následované aplikací vybrané metody k řešení rozhodovacího problému v reálné společnosti a interpretací zjištěných poznatků. Dalším cílem je pak na základě dotazníkového šetření analyzovat, jak řídicí typ, rozhodovací styl a postoj rozhodovatele k riziku ovlivňuje výběr alternativ pro řešení rozhodovacích problémů.

2.2 Metodika

Práce byla zpracována na základě prostudované literatury a je rozdělena do dvou částí. První část, literární rešerše, se zabývá vymezením a charakteristikou problematiky rozhodování. Druhá část obsahuje vymezení, rozbor a návrhy na řešení rozhodovacího problému v reálné společnosti a dále pak dotazníkové šetření, které má za cíl zjistit řídicí typ, rozhodovací styl a postoj pracovníka k riziku.

3. Literární rešerše

3.1 Charakteristika rozhodování

3.1.1 Definice pojmu rozhodování

Rozhodování patří mezi významné aktivity, které manažeři v organizacích realizují. Je jádrem řízení a mnohdy je chápáno jako synonymum řízení. Jako nedílná složka manažerské práce se rozhodování uplatňuje při jakýchkoli manažerských činnostech. Rozhodování je procesem výběru mezi alespoň dvěma možnými variantami jednání. (Veber a kol., 2004)

Rozhodování chápeme jako proces výběru z více přípustných variant řešení uvažovaného problému. Pokud množina přípustných variant řešení neexistuje, pak není o čem rozhodovat, stejně jako když existuje jen jedna přípustná varianta, kterou je nutné přijmout. V kontextu zajištění sekvenčních manažerských funkcí jde při rozhodování především o posouzení, popř. vytvoření podmínek pro vhodný výběr přípustných variant a o volbu a stanovení postupu realizace vybrané varianty.

(Vodáček, Vodáčková, 2006)

Některá pojetí řízení (rozhodování) vycházející z jeho dekompozice do jednotlivých manažerských funkcí rozlišují tzv. sekvenční manažerské funkce (plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola), které se realizují v určitém časovém sledu, a funkce průběžné (analýza činností, rozhodování a komunikace), které prostupují sekvenční manažerské funkce. Rozhodování je skutečně nedílnou složkou sekvenčních manažerských funkcí, nejvýrazněji se však uplatňuje v plánování, neboť jádro plánovacích procesů tvoří rozhodovací procesy. (Fotr a kol., 2006)

Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů (především strategických rozhodovacích procesů probíhajících na nejvyšších

úrovních řízení organizací) ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací. Nekvalitní rozhodování může být přitom jednou z významných příčin podnikatelského neúspěchu. Význam rozhodování se současně odvíjí i od rozsahu zdrojů (především finančních prostředků), které jsou na rozhodování vázány, resp. o kterých se rozhoduje. Uvádí se, že denně se v našich organizacích rozhoduje o prostředcích, jejichž velikost se pohybuje řádově v miliardách korun. (Veber a kol., 2004)

3.1.2 Teorie rozhodování

V průběhu historického vývoje došlo postupně ke koncipování většího počtu teorií rozhodování, odlišných určitým způsobem pohledu na rozhodovací procesy, resp. soustředěním zájmu na určité aspekty těchto procesů. Jako příklady lze uvést různé teorie utility (užitku), předmětem jejichž zájmu je stanovení celkového ohodnocení variant v případě většího počtu kritérií hodnocení, sociálně psychologické teorie rozhodování zaměřené především na subjekt a jeho chování jakožto jeden ze základních prvků rozhodovacích procesů, kvantitativně orientované teorie rozhodování založené na aplikaci matematických modelů a metod při řešení rozhodovacích problémů (operační analýza jako nástroj řešení dobře strukturovaných rozhodovacích problémů, teorie her studující konfliktní rozhodovací procesy a rozhodovací analýza zaměřená na podporu řešení rozhodovacích procesů s významnými prvky rizika a nejistoty). (Veber a kol., 2004)

Odlišnosti výše uvedených teorií rozhodování vyplývají též z jejich normativního, resp. deskriptivního charakteru. Normativní teorie se zaměřují na poskytnutí návodů, jak řešit rozhodovací problémy, jaké modely a jakým způsobem je používat apod.. Jde tedy o tvorbu určitých norem řešení rozhodovacích problémů, jejichž aplikace by umožnila dosažení žádoucí kvality rozhodování. Na rozdíl od normativní teorie jsou předmětem zájmu deskriptivní teorie již proběhlé rozhodovací

procesy. Jde zde o deskripci, analýzu a hodnocení rozhodovacích procesů, jejich průběhu, základních prvků, předností a nedostatků, chování rozhodovatele a ostatních subjektů v průběhu rozhodovacího procesu aj. Deskriptivní teorie se tedy soustřeďuje na získávání poznatků o tom, jak rozhodování, resp. řešení rozhodovacích problémů ve skutečnosti probíhá. Deskriptivními teoriemi jsou především sociálně psychologické teorie rozhodování. (Veber a kol, 2004)

3.1.3 Dvě stránky rozhodování

Rozhodování, resp. rozhodovací procesy probíhající na různých úrovních řízení organizací mají dvě stránky, a to:

- stránku meritorní (věcnou, obsahovou) a
- stránku formálně-logickou (procedurální).

Meritorní stránka odráží odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů, resp. jejich typů. V závislosti na své obsahové náplni se jistě vzájemně liší rozhodování o výrobním programu, rozhodování o kapitálových investicích, rozhodování o uvedení výrobku na trh a jeho marketingové strategii, rozhodování o organizačním uspořádání firmy, rozhodování o vytvoření společného podniku, rozhodování o výběru pracovníků na určitá místa apod. Každý tento typ rozhodovacího procesu má své specifické rysy, které jsou zdrojem odlišností těchto procesů. Jednotlivé procesy jsou též předmětem studia různých disciplin, např. rozhodování o marketingové strategii je součástí marketingu, rozhodování o kapitálových investicích je předmětem studia finančního managementu, rozhodovací procesy spojené s výběrem pracovníků studuje personalistika aj.

Na druhé straně mají však jednotlivé rozhodovací procesy, resp. jejich typy, určité společné rysy a vlastnosti, a to bez ohledu na jejich odlišnou obsahovou náplň. To, co jednotlivé rozhodovací procesy spojuje, je určitý rámcový postup (procedura) řešení,

odvíjející se od identifikace problému, vyjasňování jeho příčin, stanovení cílů řešení apod. až po hodnocení variantních řešení a volbu varianty určené k realizaci. Spojujícím článkem je i uplatnění určitých konceptů (např. utilita, resp. užitek variant rozhodování a její měření), které může být identické v případě rozhodovacích problémů různého věcného obsahu. Dále to může být i užití metod a modelových nástrojů podporujících řešení rozhodovacích problémů. (Fotr a kol., 2006)

3.2 Rozhodovací procesy

Rozhodovací procesy chápeme v tomto textu jako procesy řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů s více (alespoň dvěma) variantami řešení. Jestliže vycházíme z toho, že základním atributem rozhodování je proces volby, tj. posuzování jednotlivých variant a výběr rozhodnutí (optimální varianty, resp. varianty určené k realizaci), pak problémy s jediným řešením (ať existuje pouze jediné řešení, resp. bylo nalezeno pouze jediné řešení) nejsou tedy rozhodovacími problémy a řešení těchto problémů nevede na rozhodovací proces.

Problémy (ať již rozhodovacího nebo nerozhodovacího charakteru) můžeme obecně vymezit existencí difference (odchylky) mezi žádoucím stavem (standardem, normou, plánem, tj. tím, co má být) určité složky okolí rozhodovatele a jejím skutečným stavem. Přirozeně musí jít o diferenci nežádoucí, tj. skutečný stav je horší než stav žádoucí. Žádoucí stav může přitom vycházet z určitých minulých zkušeností (např. úroveň zásob surovin resp. rozpracované výroby, která se v minulosti osvědčila). V tomto případě vede ke vzniku problémů např. vzrůst zásob, zvýšená fluktuace pracovníků, zvýšení určitých nákladových položek (např. nákladů na opravy a údržbu, nákladů na vyřizování reklamací), pokles prodeje aj. Vznik problémů tedy signalizují odchylky skutečného stavu od stavu, který existoval v minulosti a který se považuje za vyhovující. (Fotr a kol., 2004)

V mnoha případech mohou být žádoucí hodnoty stavu stanoveny plánem, a to často kvantitativně, tj. v podobě určitých ukazatelů (např. plánovaný objem produkce, procento reklamací, podíl na určitém trhu, výše zisku, rentability kapitálu aj.). Odchylky skutečnosti od plánovaných hodnot zjištěné kontrolními procesy, pak identifikují problémy, které by měla organizace řešit. K identifikaci odchylek skutečnosti od žádoucího stavu mohou vést též určité kritické ohlasy na některé aktivity firmy, např. nespokojenost zákazníků s novým produktem, resp. jeho způsobem distribuce, stížnosti odborů na plnění kolektivní smlouvy, špatné hodnocení firmy investičními společnostmi resp. ratingovými agenturami, která tak přestává být dobrou příležitostí pro umístění kapitálu aj.

Ve většině výše uvedených problémů jde o reálné, již existující problémy, které se mohou ovšem lišit svým rozsahem, naléhavostí, a tím i dopady na firmu v případě, že se tyto problémy nebudou řešit. Určité problémy bychom však mohli označit jako problémy potenciální, které mohou vzniknout v budoucnu. Tyto problémy závisí často na vývoji určitých faktorů podnikatelského okolí, které mohou firmu buď ohrožovat (např. možný vzrůst cen surovin, energií, vstup konkurence na určitý trh, válečný konflikt v určitém regionu aj.), nebo jí mohou naopak přinášet příležitosti (objevení nových výrobků a technologií, vzrůst poptávky, ústup konkurence z určitého trhu aj.). Uvědomění si těchto hrozeb, resp. příležitostí a včasná reakce na ně (která má opět povahu řešení problému, často inovačního charakteru) znamenají prevenci pozdějších problémů, které by mohly ohrožovat i samotnou existenci firmy. (Veber a kol., 2006)

3.3 Prvky rozhodovacích procesů

Mezi základní prvky rozhodovacích procesů patří:

- **cíl rozhodování.**
- **kritéria hodnocení.**
- **subjekt a objekt rozhodování.**
- **varianty rozhodování a jejich důsledky.**

Cílem rozhodování (řešení rozhodovacího problému) chápeme určitý stav firmy, resp. jejího okolí, kterého se má řešením rozhodovacího problému dosáhnout. Např. cílem může být zvýšení výrobní kapacity, zvýšení kvality produkce, získání nové technologie, proniknutí na nové trhy, resp. zvýšení podílu na dosavadních trzích, zvýšení spokojenosti zaměstnanců firmy, snížení nákladů, dosažení vyšší rentability investovaného kapitálu aj. (Fotr a kol., 2006)

Tyto cíle mohou být kvantitativního nebo kvalitativního charakteru. Obvykle jde o dosažení většího počtu cílů, mezi nimiž existují určité vazby. Komplementární cíle jsou takové, které se vzájemně doplňují a podporují. Naopak je tomu u konfliktních cílů, které jsou vzájemném rozporu.

Kritéria hodnocení představují hlediska zvolená rozhodovatelem (na základě jeho hodnotové soustavy, resp. hodnotové soustavy jeho firmy), která slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých variant rozhodování z hlediska dosažení, resp. stupně plnění dílčích cílů řešeného rozhodovacího problému. Uplatnění kritérií hodnocení při posuzování výhodnosti jednotlivých variant rozhodování vyžaduje chápat určité odlišnosti kritérií. Je třeba rozlišovat kritéria, jejichž hodnoty jsou vyjádřeny číselně, tj. kvantitativní kritéria (např. zisk, rentabilita kapitálu, čistá současná hodnota investice), od kritérií kvalitativních (důsledky variant vzhledem k těmto kritériím jsou vyjádřeny slovně). (Fotr a kol., 2006)

Kvantitativní kritéria jsou snadněji měřitelná, mají jasný obsah a jednoznačný smysl pro rozhodovatele. Naproti tomu kvalitativní kritéria jsou složitějšího charakteru s širší náplní.

Subjektem rozhodování se může označovat jednotlivec nebo skupina lidí, která daný rozhodovací proces řeší, nebo-li volí vhodnou variantu řešení. V praxi je nutné rozlišovat mezi statutárním a skutečným rozhodovatelem. Statutární rozhodovatel má pravomoc k výběru varianty zvolené k realizaci, ale zároveň nese odpovědnost za důsledky způsobené zvolenou variantou. Skutečným rozhodovatelem je subjekt, který v dané situaci skutečně rozhoduje.

Pokud je rozhodovatelem jedinec, mluvíme o individuálním subjektu rozhodování na rozdíl od kolektivního subjektu rozhodování, kdy je rozhodovatelem skupina osob. Volba varianty rozhodování určené k realizaci je zde výsledkem určité procedury, založené někdy na hlasování (k přijetí či zamítnutí určité varianty může stačit buď prostá, nebo tzv. kvalifikovaná - např. třípětinová většina). Někdy je však přijetí kolektivního rozhodnutí založeno na dosažení souhlasu všech členů skupiny s tímto rozhodnutím. Rozhodování s individuálním subjektem se však může lišit do značné míry podle toho, jak se ostatní členové organizační jednotky podílejí na přípravě rozhodnutí. (Fotr a kol., 2006)

Objektem rozhodování se zpravidla chápe oblast organizační jednotky, v jejímž rámci se problém formuloval, stanovil se cíl jeho řešení a jehož se rozhodování týká (objektem rozhodování může být např. výrobní program, tj. jaké výrobky by měly být součástí výrobního programu, tržní orientace produkce, organizační uspořádání firmy, technologické inovace, finanční zajištění rozvoje firmy aj.). (Fotr a kol., 2006)

Stavy světa (scénáře, rizikové situace) chápeme jako budoucí vzájemně se vylučující situace, které mohou po realizaci varianty rozhodování nastat (buď uvnitř firmy, nebo v jejím okolí) a které ovlivňují důsledky této varianty vzhledem k některým kritériím hodnocení. (Fotr a kol., 2006)

3.4 Postup při rozhodování

Vzájemně závislé a návazné činnosti, jež tvoří náplň rozhodovacích procesů, lze dekomponovat do určitých složek, které se označují jako etapy (fáze) těchto procesů. Rozhodovací proces lze rozčlenit do etap více způsoby, a to buď podrobněji (rozlišujeme větší počet dílčích složek), nebo agregovaněji, kdy se pracuje s dekompozicí rozhodovacího procesu do relativně malého počtu etap.

Jako příklad méně podrobné dekompozice rozhodovacího procesu můžeme uvést přístup Simonův, který rozlišuje tyto čtyři etapy (aktivity):

- analýza okolí (intelligence activity), zahrnující zjišťování podmínek vyvolávajících nutnost rozhodovat, identifikaci rozhodovacích problémů a stanovení jejich příčin;
- návrh řešení (design activity), zaměřený na hledání, tvorbu, rozvíjení a analýzu možných směrů činnosti;
- volba řešení (choice activity), zahrnující hodnocení variantních směrů činnosti navržených v předchozí etapě, která vyúsťují do volby varianty určené k realizaci;
- kontrola výsledků (review activity), orientovaná na hodnocení skutečně dosažených výsledků varianty po její realizaci a jejich posuzování vzhledem k předem stanoveným cílům. Výsledky této etapy mohou pak iniciovat nový rozhodovací proces. (Veber a kol., 2004)

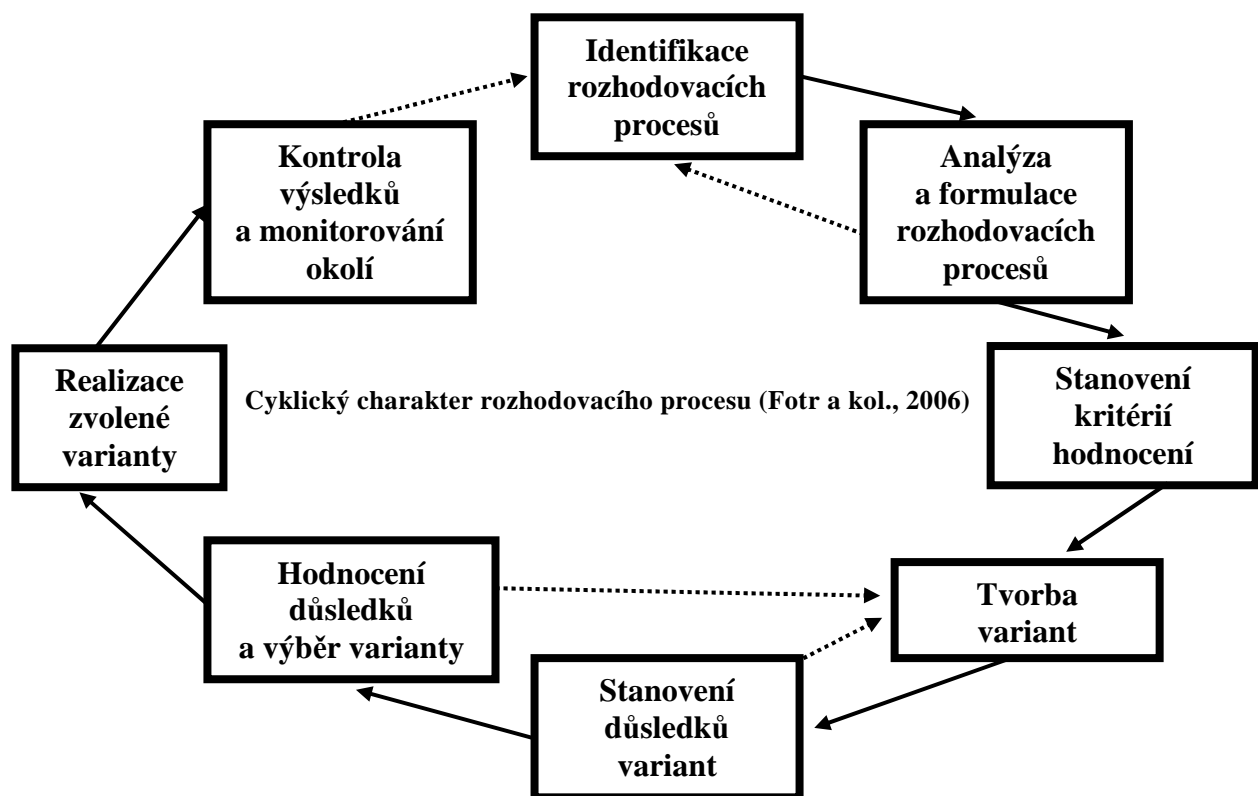
Podrobnějším členěním rozhodovacích procesů můžeme dojít k tomuto členění:

- 1) **identifikace** rozhodovacích problémů; náplní této etapy je především získávání, analýza a vyhodnocování informací různého druhu o firmě i jejím okolí, jejichž výsledkem je identifikace určitých situací (buď okamžitých nebo potenciálních, časově do určité míry vzdálených), které vyžadují řešení, tj. měly by iniciovat

zahájení rozhodovacího procesu.

- 2) **analýza a formulace** rozhodovacích problémů; zde jde především o hlubší poznání problému, resp. problémové situace, stanovení jeho základních prvků, vyjasnění podstaty zahrnující určení příčin vzniku problému a cílů jeho řešení. Výsledkem této fáze je formulace rozhodovacího problému.
- 3) **stanovení kritérií hodnocení** variant, podle kterých se budou posuzovat a hodnotit navržené varianty řešení rozhodovacího problému.
- 4) **tvorba variant** řešení rozhodovacích problémů (variant rozhodování); jde o proces s vysokými nároky na tvůrčí aktivity. Jeho výsledkem je nalezení a formulace takových směrů činnosti, které zajišťují dosažení cílů řešení daného problému.
- 5) **stanovení důsledků** variant rozhodování; náplní této etapy je zjištění předpokládaných dopadů (účinků) jednotlivých variant rozhodování z hlediska zvoleného souboru kritérií hodnocení.
- 6) **hodnocení důsledků** variant rozhodování a **výběr** varianty určené k realizaci (případně může jít o realizaci více vzájemně se nevyklučujících variant); výsledkem procesu hodnocení může být:
 - určení buď celkově nejvýhodnější (optimální) varianty, nebo
 - určení tzv. preferenčního uspořádání variant, tj. jejich seřazení podle celkové výhodnosti, přičemž realizováno může být - a to v závislosti na zdrojových omezeních (většinou finančních prostředků) - několik variant z prvních míst tohoto uspořádání.
- 7) **realizace** zvolené varianty rozhodování, představující praktickou implementaci rozhodnutí (např. vybudování nové výrobní linky určité velikosti, zavedení nového organizačního uspořádání firmy - např. divizionální organizace, zahájení výzkumu a vývoje určitého nového výrobku, resp. technologie, přijetí vybraného pracovníka do vrcholového vedení firmy, vytvoření společného podniku s vybraným partnerem aj.).

- 8) **kontrola výsledků** realizované varianty; zde jde o stanovení odchylek skutečně dosažených výsledků realizace vzhledem ke stanoveným cílům, resp. k předpokládaným výsledkům řešení. V případě existence významnějších odchylek je třeba připravit a realizovat nápravná (korekční) opatření, nebo, pokud se tyto cíle ukazují jako nereálné, třeba je korigovat. Součástí této etapy by mělo být monitorování okolí, a to nejen z hlediska dopadů jeho změn na realizovanou variantu, ale i signálů svědčících o vznik nových problémů.
(Fotr a kol., 2006)



3.5 Typy rozhodování

3.5.1 Stručné členění typů rozhodování

Typy rozhodování jsou rozdílné podle různých klasifikací, druhů rozhodování. Obtíže působí i nejednotné chápání některých pojmů. Proto pro naše zaměření si nejprve stručně vymezení typy rozhodování podle jednotlivých hledisek:

Hledisko podle:	Typ rozhodování
- jistoty v informacích	za jistoty/za nejistoty (rizika)/za neurčitosti
- použitých informací	subjektivní/objektivní
- formalizace	empiricko-intuitivní/exaktní
- postupu	neprogramované/programové
- subjektu rozhodování	individuální/kolektivní
- úrovně rozhodnutí	operativně-taktické/koncepčně-strategické

(Pražská a kol., 1995)

Rozhodování subjektivní a objektivní spočívá především v povaze použitých podkladů a informací. Nedostatek subjektivního rozhodování spočívá v riziku, že rozhodování se odehrává v mysli rozhodovatele, jenž si nemusí být jist, obtížněji pozná své chyby v postupech i použitých informací. Objektivní rozhodování je vázáno na přesnou kvantifikaci úlohy, kterou je možno řešit přesným, většinou výpočetním postupem.

Rozhodování empiricko-intuitivní je stále nejrozšířenějším způsobem rozhodování. Opírá se o odborné znalosti, zkušenosti a logický úsudek. Předností tohoto způsobu rozhodování je uplatnění vědomostí, zkušeností a tvůrčích schopností manažera. Nevýhodou je omezená platnost zkušeností, nesnadnost zdůvodnění rozhodnutí a využití spíše pro jednoduché situace, o nichž má pracovník dokonalý přehled. **Exaktní rozhodování** vnáší do řešení ekonomicko-sociálních problémů obchodní firmy využití matematicko-statistických modelů a algoritmů pro opakované situace, s možností využití výpočetní techniky. Podmínkou ale je možnost

kvantitativního vyjádření. Problémy s převahou kvalitativních faktorů jsou pomocí exaktních metod málo efektivní.

Rozhodování neprogramové se opírá o úsudek, vychází za zkušenosti, přehledu, intuice rozhodovatele, často se dělá bez podkladů a rozborů situace, podle okamžitých dispozic. Uplatní se u nových a jedinečných rozhodnutí. **Programová rozhodnutí** jsou možná u rozhodnutí opakujících se, rutinních, pro něž lze vypracovat přesný postup, program. Mezi programová rozhodování možno zařadit např. metody operačního výzkumu.

Rozhodování individuální a kolektivní vychází z toho, kdo je subjektem rozhodování, zda jednotlivec nebo skupina. V hospodářské praxi do popředí se stále více dostávají kolektivní, postupně podporované organizačními strukturami (příkladem jsou tzv. pružné organizační struktury).

Rozhodování operativní (taktické) a koncepční (strategické) je dáno diferenciací rozhodnutí podle významu a složitosti rozhodovacích problémů a podle hierarchických stupňů řídicího systému nebo organizační struktury, jimž dané rozhodnutí náleží. (Pražská a kol., 1995)

3.5.2 Rozhodování za rizika a nejistoty

Nedílnou součástí většiny rozhodovacích procesů, především složitých, špatně strukturovaných, resp. neprogramovaných rozhodovacích problémů, řešených na vyšších úrovních řízení hospodářských jednotek, je riziko a nejistota. Výsledky volby mnoha rozhodnutí (např. zavedení nového výrobku či technologie, vybudování nového závodu, změny organizační struktury firmy, vytvoření společného podniku aj.) závisejí na budoucím vývoji určitých faktorů, který přesně neznáme. Mezi tyto faktory, označované jako faktory rizika či faktory nejistoty, patří např. tržní poptávka, výše prodejních cen, nákupní ceny surovin, materiálů a energií, vývoj mezd, úrokové sazby, devizové kursy, legislativní změny týkající se daňové politiky, ochrany trhu, životního prostředí aj., války a konflikty v určitých oblastech, nesolventnost obchodních partnerů, ale i živelní pohromy, jako jsou povodně, požáry, zemětřesení aj. Při hodnocení variant

a volbě varianty určené k realizaci vycházíme vždy pouze z určitých předpokladů, resp. prognóz o budoucích hodnotách těchto podstatných faktorů. Tyto předpoklady se však nemusí splnit, prognózy jsou často velmi nespolehlivé, a jsou proto zdrojem nejistoty v rozhodování. (Veber a kol., 2004)

V případě úplné informace, tzn. že rozhodovatel ví s jistotou, který stav světa nastane a jaké budou důsledky variant, mluvíme o rozhodování za jistoty. Pokud rozhodovatel zná možné budoucí situace (stavy světa), které mohou nastat, a tím i důsledky variant při těchto stavech světa, a současně zná i pravděpodobnosti těchto stavů světa, pak jde o rozhodovací proces za rizika. Pokud nejsou rozhodovateli známy jednotlivé stavy světa, jde o rozhodování za nejistoty. (Fotr a kol., 2006)

3.5.3 Postoj rozhodovatele k riziku

Při rozhodování za rizika a nejistoty, a to zvláště ve fázi hodnocení variant a výběru varianty určené k realizaci, hraje významnou roli postoj rozhodovatele k riziku. Rozhodovatel (manažer, podnikatel) může mít buď averzi k riziku, sklon k riziku, nebo neutrální postoj k riziku. Rozhodovatel s averzí k riziku se snaží vyhnout volbě značně rizikových variant a vyhledává málo rizikové varianty, které s vysokou pravděpodobností vedou k dosažení výsledků, které jsou pro něj přijatelné. Rozhodovatel se sklonem k riziku naopak vyhledává značně rizikové varianty (které mají naději na dosažení zvláště dobrých výsledků, ale jsou spojeny i s vyšším nebezpečím špatných výsledků, resp. ztrát) a preferuje je před variantami málo rizikovými. U rozhodovatele s neutrálním postojem k riziku jsou averze a sklon k riziku ve vzájemné rovnováze. (Fotr a kol., 2006)

3.5.4 Racionálně-ekonomický model rozhodování

Racionální rozhodování se proto chápe jako takové rozhodování, které maximalizuje dosažení určitých cílů, ať již jde o cíle jednotlivců, skupin, či celých organizací. Ekonomicky racionální subjekt se snaží systematicky vyhledávat nejlepší možná řešení problémů, a tak maximalizovat svůj zisk. (Fotr a kol., 2006)

Racionálně-ekonomický model rozhodování je charakterizován jako rozhodování ekonomicky racionálního člověka, maximalizujícího dosažení cílů, založené na systematickém vyhledávání všech variant řešení a na volbě nejlepší varianty (uplatnění principu optimalizace). (Veber a kol., 2004)

Mezi vlastnosti ekonomicky racionálního člověka (v odborné literatuře označovaného jako tzv. homo oeconomicus) patří především:

- znalost všech variant vedoucích k dosažení stanoveného cíle,
- znalost všech důsledků těchto variant,
- neomezená schopnost ohodnotit kvantitativně každou variantu, tj. stanovit číselně její užitek,
- volba nejlepší varianty, tj. varianty s nejvyšším užitekem. (Fotr a kol., 2006)

3.5.5 Administrativní model rozhodování

Administrativním modelem rozhodování se rozumí rozhodování reálného rozhodovatele s omezenými informacemi, znalostmi a schopnostmi řešit rozhodovací problémy, založené na hledání a na volbě varianty uspokojující rozhodovatele (uplatňování principu satisfakce). (Fotr a kol., 2004)

Racionálně-ekonomický model zřejmě neodráží mnoho podmínek a faktorů, za kterých probíhá skutečné rozhodování v organizacích. Skutečné schopnosti, znalosti i informační vybavení reálného rozhodovatele jsou však podstatně omezenější, a proto

určitou reakcí na pojetí individuálního, plně racionálního ekonomického člověka je koncepce tzv. **administrativního člověka**, tj. reálného rozhodovatele v organizacích. Mezi typické vlastnosti administrativního člověka patří:

- disponuje omezeným rozsahem informací,
- má omezené schopnosti řešit rozhodovací problémy, vytváří si zjednodušený obraz reálného světa (blíže viz poznámku v následujícím oddíle),
- nestanovuje všechny varianty vedoucí k dosažení cíle a všechny jejich důsledky,
- nehledá optimální variantu, ale volí první variantu, která je dostatečně dobrá. (Fotr a kol., 2006)

To vše vede k tomu, že administrativní člověk uplatňuje **princip satisfakce**, tzn. že volí omezený soubor kritérií, stanovuje jejich hodnoty - maximální resp. minimální - které by měla varianta zvolená k realizaci splňovat (tzv. aspirační úrovně), a volí pak první nalezenou variantu, která splňuje aspirační úrovně, tj. je dostatečně dobrá. Tato varianta pak představuje variantu, která zabezpečuje „přiměřený podíl“ na trhu, vede k „dostatečnému“ zisku. (Fotr a kol., 2006)

Předpoklad	Model	
	Racionálně-ekonomický	Administrativní
Racionalita	Dokonalá	Omezená
Disponibilní informace	Úplný přístup	Omezený přístup
Volba rozhodnutí	Princip optimalizace	Princip satisfakce
Typ modelu	Normativní	Deskriptivní

Srovnání racionálně-ekonomického a administrativního modelu rozhodování (Fotr a kol., 2006)

3.6 Metody rozhodování

3.6.1 Situační metoda

V praxi je rozhodování převážně vedeno cestou vlastních znalostí a zkušeností řídicího pracovníka, Může i jít o cestu náhodných hledání správných řešení, nepodložených experimentů. Může jít o cestu úspěchů, ale i mnohých omylů. A to je drahé, neefektivní.

Proces rozhodování je složitý. Vždyť danou skutečnost, jev, proces, systém, je možno řešit různým způsobem, rozhodnutím, a v souvislosti s přijatým řešením možno očekávat i různé následky, účinky.

V procesu rozhodování je možné využít řady metod, mj. i tzv. situačních metod založených na analýze konkrétních případů praxe. Účastníci výuky jsou seznámeni s určitou situací založenou na konkrétních faktech. Účelem je naučit je orientovat v informacích, logicky a metodicky analyzovat situaci, tvořivě hledat varianty řešení, uvážit důsledky rozhodnutí apod. Při situačních metodách se nejedná ani tak o nalezení definitivního řešení, rozhodnutí, ale naučení se správnému metodickému postupu rozhodování, podmíněného dostatkem potřebných informací.

Mezi situační metody, napomáhající rozhodovacímu procesu, mj. patří – rozborová a konfliktní situace, metoda řešeního incidentu, postupné seznamování se s případem, dynamická situační metoda, basket metoda, metoda zpracování projektu a řada dalších. (Pražská a kol., 1995)

3.6.2 Metoda rozhodovací analýzy

Rozhodovací analýza patří mezi heuristické metody vhodné pro řešení složitých, koncepčních a strategických problémů rozhodování. Při měření užitnosti alternativ vychází z podmínek jistoty, kdežto stupně ohrožení realizace alternativ určuje za podmínek rizika. Rozhodovací analýza používá soustavy standardních heuristických programů a postupů. Vzniklý číselný výsledek nelze považovat za konečný, neomylný,

nýbrž je podkladem k podrobné interpretaci a experimentování. Používá rozhodovacích matic. Není exaktní metodou, potud v sobě skrývá jisté nebezpečí subjektivnosti. Řešení jednoznačně hledá v kolektivní, týmové přípravě. (Pražská a kol., 1995)

Rozhodovací analýza je procesem, který se člení do dílčích postupů, fází:

- 1) vymezení problému a stanovení cílů,
- 2) rozbor informací a podkladů.
- 3) stanovení alternativ,
- 4) stanovení kritérií,
- 5) měření užitnosti alternativ,
- 6) zjištění nepříznivých důsledků,
- 7) volba optimální alternativy.

Rozhodovací analýza do svých postupů nezahrnuje realizaci rozhodnutí. Fáze ad 1 – 4 představují formalizaci, konstrukci rozhodovacího problému, fáze ad 5 – 7 představují vlastní postup řešení.

Doporučuje se při využití této metody pracovat týmově a důsledně dodržovat zásady diskuse, jež je nezbytnou součástí práce s rozhodovací analýzou.

(Pražská a kol., 1995)

3.6.3 Další metody rozhodování

Analýzu rozhodovacích problémů, identifikaci jejich prvků a zobrazení vzájemných závislostí těchto prvků podporují influenční diagramy, resp. kognitivní (myšlenkové) mapy, které představují grafický nástroj zobrazení prvků rozhodovacích problémů a jejich vazeb pomocí uzlů a spojnic grafu.

Stanovení důsledků variant rozhodování vzhledem ke kvantitativním kritériím podporují metody operační analýzy (matematické programování, teorie zásob, teorie hromadné obsluhy, metoda kritické cesty, PERT aj.). Nejvýznamnější z těchto metod - matematické programování - podporuje kromě stanovení důsledků variant i jejich

tvorbu včetně stanovení optimální varianty řešení dobře strukturovaných rozhodovacích problémů, zobrazených pomocí matematických modelů v podobě tzv. kritériální funkce a soustavy omezujících podmínek.

Největší pozornost věnovala teorie rozhodování problematice hodnocení variant v případě většího počtu kritérií hodnocení. Součástí těchto metod vícekritériálního hodnocení jsou jednak metody stanovení vah kritérií, vyjadřující kvantitativně odlišnou významnost jednotlivých kritérií z pohledu rozhodovatele, jednak metody vlastního vícekritériálního hodnocení, jejichž výsledkem je uspořádání variant rozhodování podle jejich celkové výhodnosti od nejlepší varianty k variantě nejhorší (tzv. preferenční uspořádání variant). Předností metod vícekritériálního hodnocení je jejich využitelnost pro hodnocení variant řešení rozhodovacích problémů odlišné věcné náplně.

Široké pole nalezlo uplatnění modelových technik při rozhodování za rizika a nejistoty. Zobrazení důsledků variant rozhodování vzhledem k zvolenému kvantitativnímu kritériu hodnocení (např. zisku) umožňují rozhodovací matice. Rozhodovací matice představuje tabulku, v jejíž řádcích jsou varianty rozhodování (např. velikosti uvažované výrobní jednotky), ve sloupcích tzv. stavy světa (možné situace, např. hodnoty budoucí neisté poptávky) a v políčkách hodnoty zvoleného ekonomického kritéria, např. zisku pro každou variantu a stav světa. Rozhodovací matice může být pak východiskem pro stanovení preferenčního uspořádání variant pomocí tzv. pravidel rozhodování za rizika (pravidlo očekávaného užítku, očekávané hodnoty, očekávané hodnoty a rozptylu), resp. pravidel rozhodování za nejistoty (pravidlo minimaxu, maximaxu, Hurwiczovo, Laplaceovo a Savageovo).

K stanovení důsledků rizikových variant v závislosti na faktorech rizika slouží pravděpodobnostní stromy. Tyto stromy představují grafický nástroj zobrazující časově návaznou posloupnost aktivit zatížených rizikem (např. výzkum a vývoj výrobku, jeho poloprovozní ověřování, zavedení do hromadné výroby a uvedení na trh) v podobě uzlů grafu a možné (nejisté) výsledky těchto aktivit v podobě hran vycházejících z těchto uzlů. Aktivity zobrazené uzly stromu lze ekonomicky ohodnotit, např. pomocí nákladů a výnosů a možným výsledkům v podobě hran lze pak přiřadit pravděpodobnostní

ohodnocení, což umožňuje stanovit rozdělení pravděpodobnosti rizikové varianty zobrazené pravděpodobnostním stromem.

Stejný základ jako pravděpodobnostní stromy mají i rozhodovací stromy, představující jeden z nejvýznamnějších nástrojů podpory rizikového rozhodování. Tyto stromy slouží k zobrazení a stanovení optimální strategie víceetapových rozhodovacích procesů za rizika, tj. posloupnosti optimálních rozhodnutí pro jednotlivé etapy procesu (příkladem dvouetapového procesu může být např. rozhodování o velikosti výrobní jednotky, kdy se v první etapě rozhoduje o velikosti výrobní jednotky a v druhé etapě o možném rozšíření této jednotky v případě příznivého vývoje poptávky). (Veber a kol., 2004)

4. Vlastní zpracování

4.1 Popis vybraného reálného podniku

Společnost WSW engineering s.r.o. je mladou, rychle se rozvíjející firmou, se sídlem Nad Lesíkem 2353/24, 16000 Praha – Dejvice. Tato společnost byla založena v roce 2007 a předmětem její činnosti je výroba, instalace a servis elektronických zařízení. Zaměřuje se na využívání alternativních zdrojů energie, především pak v oblasti solární energie, kde nabízí komplexní řešení fotovoltaických a termálních systémů na klíč.

Jednatel a ředitelem společnosti je pan Jiří Janda. Základní kapitál společnosti činí 1 000 000 Kč a čistý zisk za rok 2008 je předběžně odhadován na 1 200 000 Kč. V současné době společnost zaměstnává 8 zaměstnanců.

4.2 Řešení rozhodovacího problému metodou rozhodovací analýzy

4.2.1 Vymezení problému a rozbor informací

Společnost WSW engineering s.r.o. je prosperující firmou, která v současnosti stojí před důležitým rozhodnutím. Vedení společnosti si je vědomo faktu, že cena energií neustále roste a obliba alternativních zdrojů energie mezi lidmi stoupá. Z těchto důvodů se vedení společnosti domnívá, že je ideální čas pro rozvoj a růst firmy. Tento rozvoj společnost chápe jako investici do rozšíření skladových ploch, najmutí nových pracovních sil, vybudování nové vzorkové prodejny a investici do reklamy pro zviditelnění společnosti. Díky tomuto rozšíření by se společnost WSW engineering s.r.o. mohla věnovat většímu počtu zakázek než doposud a zároveň by byla schopna zvládnout i velké zakázky, které pro ni byly do této doby nerealizovatelné, a to jak z důvodů kapacitních tak i pracovních, jelikož současný počet zaměstnanců na tyto zakázky nestačí.

4.2.2 Stanovení alternativ

Na základě rozboru podkladů a informací byly stanoveny 3 různé alternativy řešení rozvoje společnosti:

Alternativa A – Tato alternativa vyjadřuje současný stav firmy, pokud by nedošlo k rozšíření. Činnost společnosti je zisková, ale vedení společnosti se domnívá, že tento stav lze ještě zlepšit.

Alternativa B – Touto alternativou je vyjádřen „mírný“ rozvoj společnosti, nebo-li investice do reklamy, zaměstnání 2 nových montážních techniků a rozšíření skladových ploch.

Alternativa C – Tato alternativa představuje „mohutnější“ rozšíření společnosti oproti alternativě B. Jde především o investice do reklamy, najmutí 4 nových montážních techniků, vybudování nové vzorkové prodejny a rozšíření skladových ploch.

4.2.3 Stanovení kritérií

Mezi kritéria byl zvolen čistý zisk, celkové náklady, množství zakázek, časová náročnost dané alternativy a propagace.

Čistý zisk a celkové náklady jsou vyjádřeny v miliónech Kč za rok. Množstvím zakázek se rozumí průměrný počet zakázek za rok. Časová náročnost rozvoje společnosti je stanovena v procentech, přičemž současný stav je vyjádřen 25% a maximální vytiženost pak 100% u alternativy C. Posledním z kritérií je propagace, která je vyjádřena také v procentech, současný stav četnosti reklamy byl ohodnocen 25% a nevyšší požadovaná četnost pak 75% u alternativy C.

Kritérium	Jednotky	A	B	C
Čistý zisk	mil. Kč za rok	1,2	1,8	2,6
Celkové náklady	mil. Kč za rok	8,8	12,9	16,7
Množství zakázek	počet zakázek za rok	20	30	40
Časová náročnost	v procentech	25	50	100
Propagace	v procentech	25	65	75

Na základě těchto zjištěných údajů byl vytvořen model ve formě rozhodovací matice, nebo-li matice prosté užítosti.

Číslo	Kriteria \ Alternativa	A	B	C
1	Čistý zisk	1,2	1,8	2,6
2	Celkové náklady	8,8	12,9	16,7
3	Množství zakázek	20	30	40
4	Časová náročnost	25	50	100
5	Propagace	25	65	75

4.2.4 Měření užítosti alternativ

Jelikož dílčí užítosti alternativ vyjádřené v různých měrných jednotkách se nedají slučovat, bylo nutné je převést. Proto byla vždy nejvyšší užítost u každé z alternativ převedena na hodnotu 1 a zbylé užítosti k ní tvoří poměr. Po převedení vypadá matice prosté užítosti takto:

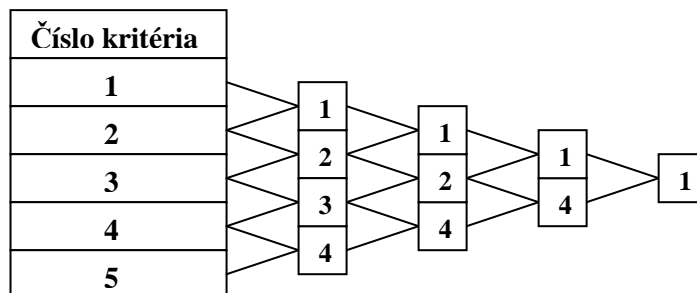
Číslo	Kriteria \ Alternativa	A	B	C
1	Čistý zisk	0,46	0,69	1
2	Celkové náklady	0,52	0,77	1
3	Množství zakázek	0,5	0,75	1
4	Časová náročnost	0,25	0,5	1
5	Propagace	0,33	0,87	1

Dalším krokem pak bylo převést minimalizační kritéria na maximalizační z důvodu správnosti dalších výpočtů. Minimalizačními kritérii v této matici jsou celkové náklady a časová náročnost. U těchto kritérií se požaduje, aby jejich hodnota byla co nejnižší. Převedení bylo provedeno tak, že od největší hodnoty byly odečteny nižší hodnoty zbylých alternativ.

Po převedení minimalizačních kritérií na maximalizační se změnila matice takto:

Číslo	Kriteria \ Alternativa	A	B	C
1	Čistý zisk	0,46	0,69	1
2	Úspora nákladů	0,48	0,23	0
3	Množství zakázek	0,5	0,75	1
4	Úspora času	0,75	0,5	0
5	Propagace	0,33	0,87	1

Dalším krokem rozhodovací analýzy, který následuje po vytvoření matice prosté užítelnosti, je stanovení váhy kritérií pomocí metody párového srovnávání. Tato metoda spočívá v postupném srovnávání jednotlivých kritérií mezi sebou.



Číslo kritéria	I	II	III
1	4	5	33%
2	2	3	20%
3	1	2	7%
4	3	4	27%
5	0	1	13%
Celkem	10	15	100%

Kontrola:
 Součet všech voleb
 $= [n*(n-1)]/2$

Hodnoty ve sloupci I vyjadřují kolikrát bylo kritérium uznáno za důležitější než ostatní. Jelikož párů je o jeden méně než kritérií, zůstává nejméně důležité kritérium bez volby. To znamená, že by v dalším výpočtu vypadlo z kritérií. Z tohoto důvodu ve sloupci II přičteme u všech kritérií číslo 1. Třetí sloupec obsahuje přepočtenou váhu kritérií v %. Hodnoty uvedené ve sloupci III jsou dále použity jako váhy do matice vážené užítlosti.

Na základě zjištěných informací z předchozích výpočtů bylo možno vytvořit matici vážené užítlosti. Součinem mezi vahou v %, zjištěnou při párovém srovnávání kritérií, a prostou užítlostí se získá užítlost vážená.

Matice vážené užítlosti pak vypadá takto:

Číslo	Alternativa Kritéria	Váha	A		B		C		Nejlepší alternat.
			U _p	U _v	U _p	U _v	U _p	U _v	
1	Čistý zisk	33%	0,46	0,152	0,69	0,228	1	0,33	B
2	Úspora nákladů	20%	0,48	0,096	0,23	0,046	0	0	
3	Množství zakázek	7%	0,5	0,035	0,75	0,053	1	0,07	
4	Úspora času	27%	0,75	0,203	0,5	0,135	0	0	
5	Propagace	13%	0,33	0,043	0,87	0,113	1	0,13	
	Užitnost v bodových hodnotách		2,48	0,529	3,03	0,575	3	0,53	0,575
	Užitnost v relativních hodnotách			92%		100%		92,2%	100%

U_p = užítlost prostá
U_v = užítlost vážená

Součty za alternativy byly zjištěny bodové hodnoty celkem za alternativy. Na relativní hodnoty byly převedeny tak, že nejvyšší bodová hodnota alternativy byla ohodnocena 100% a ostatní bodové hodnoty vytvořily k této nejvyšší hodnotě poměr.

4.2.5 Zjištění nepříznivých důsledků

Každé rozhodnutí sebou nese i řadu rizik, z nichž některé mohou být závažné pro řešený problém. Z tohoto důvodu je důležité vytipovat možná rizika. V tomto případě těmito riziky jsou:

- a) Ztráta
- b) Zostření konkurenčního boje
- c) Zpoždění služeb

První výše uvedené riziko, ztráta, vychází z předpokladu, že s rozvojem a rozšiřováním firmy nemusí dojít k zvýšení počtu zakázek. Tato hodnota je odhadnuta

jako nejhorší možná situace, jež může nastat. Dalším uvedeným rizikem je zostření konkurenčního boje. Hodnoty tohoto rizika byly vyvozeny z předpokladu, že s rozvojem firmy bude tlak konkurence sílit. Alternativa C byla ohodnocena nejvyšší hodnotou, naopak alternativa A nejnižší, jelikož v současné době se s konkurencí firma potýká minimálně. Zpoždění služeb vychází z předpokladu, že noví zaměstnanci mohou mít zpočátku problémy s náročností práce a zvládnutím pracovního tempa. Hodnota rizika zpoždění prací byla u alternativy B odhadnuta na 25% a u alternativy C na 50%. Pro přehlednost byla vytvořena matice ohrožení (rizik) alternativ.

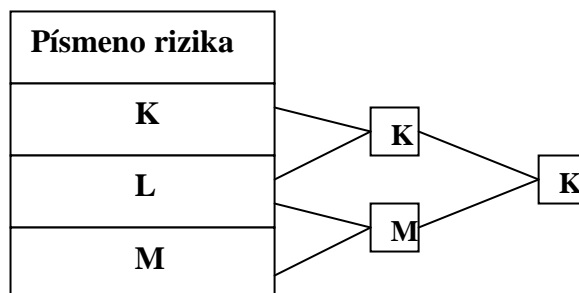
Písmeno	Rizika	A	B	C
K	Ztráta (mil. Kč)	0	0,06	1,02
L	Konkurenční boj	0,25	0,5	0,75
M	Zpoždění služeb	0	0,25	0,50

Přestože jsou k dispozici odborným odhadem získané hodnoty rizik, je nutné tyto hodnoty převést na relativní. Tento převod byl proveden stejným způsobem jako v předchozím kroku u matice prosté užítelnosti a to tak, že alternativě s nejvyšším rizikem byla přiřazena hodnota 1 a ostatní hodnoty k ní tvoří poměr.

Po převodu vypadá matice ohrožení alternativ takto:

Písmeno	Rizika	A	B	C
K	Ztráta (mil. Kč)	0	0,059	1
L	Konkurenční boj	0,33	0,67	1
M	Zpoždění služeb	0	0,5	1

V dalším kroku je nutno zjistit váhu jednotlivých rizik. Tato váha se stanoví párovým srovnáváním rizik, totožným způsobem jako u párového srovnávání kritérií.



Písmeno rizika	I	II	III
K	2	3	50%
L	0	1	17%
M	1	2	33%
Celkem	3	6	100%

Kontrola:
 Součet všech voleb
 = $[n*(n-1)]/2$

Hodnoty ve sloupci I vyjadřují kolikrát bylo riziko uznáno za důležitější než ostatní. Ve sloupci II přičteme ke všech rizikům hodnotu 1. Čtvrtý sloupec obsahuje přepočtenou váhu rizik v %. Hodnoty uvedené ve sloupci III jsou dále použity jako váhy do matice váženého ohrožení alternativ.

Písmeno		Váha	A		B		C	
			R _p	R _v	R _p	R _v	R _p	R _v
K	Ztráta (mil. Kč)	50%	0	0	0,059	0,03	1	0,5
L	Konkurenční boj	17%	0,33	0,056	0,67	0,114	1	0,17
M	Zpoždění služeb	33%	0	0	0,5	0,165	1	0,33
	Stupeň ohrožení v bodech		0,33	0,056	1,5	0,309	3	1
	Riziko v relativních hodnotách			5,6%		30,9%		100%

R_p = riziko prosté
 R_v = riziko vážené

Součty za alternativy byly zjištěny bodové hodnoty celkem za alternativy. Na relativní hodnoty byly převedeny tak, že nejvyšší bodová hodnota alternativy byla ohodnocena 100% a ostatní bodové hodnoty vytvořily k této nejvyšší hodnotě poměr.

4.2.6 Volba optimální alternativy

V rozhodovací analýze je volba optimální alternativy velmi složitou záležitostí, neboť optimálnost není posuzována pouze z hlediska jedné funkce, nýbrž všech účelových funkcí. Optimální alternativou je pak alternativa s nejpříznivějším poměrem užitnosti a rizika.

Zhodnocení alternativ z globálního (syntetického) přístupu

Pořadí alternativ	1	2	3
Pořadí podle užitnosti	B	C	A
Pořadí podle rizika	A	B	C

- **Alternativa A:** Je v porovnání s ostatními alternativami nejméně riziková avšak je s ní spojena i nejnižší užitnost. To je dáno především faktem, že alternativa A zastupuje současný stav firmy, která se v této souvislosti rozhoduje, zda je vhodné se v současné době rozšiřovat.
- **Alternativa B:** Tato alternativa se z pohledu poměru rizika a užitnosti jeví jako nejlepší.
- **Alternativa C:** Tato alternativa skončila v hodnocení podle užitnosti na druhém místě, ale pokud by byla z kritérií vyřazena časová náročnost, měla by

nejvyšší užitnost. Jelikož časová náročnost rozšíření firmy je jedním z velmi podstatných kritérií, které silně ovlivní chod společnosti, je bezpředmětné ji vynechat. Velkým nedostatkem této alternativy je značná rizikovitost.

Zhodnocení alternativ podle analytického přístupu

Alternativa A:

Přednosti: Alternativa A představuje minimální rizikovitost.

Nevýhody: V důsledku nerozšiřování firmy může dojít ke stagnaci a její rozvoj v budoucnu může být problematický.

Rizika: Rizika jsou v této alternativě minimální.

Alternativa B:

Přednosti: Největší předností této alternativy je vysoká užitkovost.

Nevýhody: Alternativa B sebou přináší částečné riziko. Nevýhodou této alternativy je časová náročnost.

Rizika: V této alternativě není riziko příliš vysoké, ale přesto nezanedbatelné.

Alternativa C:

Přednosti: Mezi přednosti této alternativy mohou být označeny užitnost a snaha o dosažení co největšího rozvoje společnosti.

Nevýhody: Těmi jsou u této alternativy především značná časová náročnost a rizikovitost.

Rizika: Rizika jsou u alternativy C značná, a to jak v případě rizika spojeného se ztrátou, tak rizika spjatého se zpožděním služeb či přiosťřením konkurenčního boje.

4.3 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník se skládá ze tří částí. První část dotazníku je zaměřena na rozhodovací styl pracovníka. Ve druhé části je pozornost věnována postoji pracovníka k riziku. Závěrečná část dotazníku se pak orientuje na řídicí styl pracovníka.

4.3.1 Charakteristika respondentů

Jak již bylo dříve zmíněno v současné době pracuje ve společnosti 8 pracovníků, přičemž 4 z nich se dají označit za řídicí pracovníky, jelikož se zabývají plánováním a způsobem realizace projektů, jednají s dodavateli, kontaktují klienty a zadávají práci dalším pracovníkům. Kompetence těchto 4 pracovníků se značně prolínají, to je dáno především strukturou a velikostí společnosti. Dotazníky byli rozdáni pouze těmto čtyřem řídicím pracovníkům. Ve společnosti pracují výhradně muži, což je zapříčiněno především charakterem práce. Celkem se šetření zúčastnili 2 muži ve věku 20-30 let, 1 muž ve věkové skupině 31-40 let a 1 muž ve věku 41-55 let.

Na základě odevzdání vyplněných dotazníků byla z důvodů přehlednosti přidělena pracovníkům pořadová čísla 1 až 4. Nejstaršímu z respondentů bylo přiřazeno pořadové číslo 1, pracovník z věkové skupiny 31-40 let má číslo 2 a nejmladší pracovníci obdrželi pořadová čísla 3 a 4. V další části práce je pak možné jednoduše sledovat preference jednotlivých pracovníků.

4.3.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Rozhodovací styl	Souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Nesouhlasím
1) Dříve než se rozhodnu, důkladně prověřuji zdroje informací, abych si mohl být jist, že mám správné údaje.	1 2 3	4	
2) Obvykle se rozhoduji pro to, co mi připadá správné.	3 2	1	4
3) Při rozhodování postupuji logicky a systematicky.	1 4	2 3	
4) Když se rozhoduji spoléhám na své instinkty.	2	3 4	1
5) Při rozhodování potřebuji vše pečlivě zvážit a promyslet.	1 2	4 3	
6) Při rozhodování, důvěřuji svým vnitřním pocitům.	2	3 4	1
7) Když se rozhoduji, zvažuji všechny možné varianty řešení.	1 4	2 3	
8) Když se rozhoduji, je pro mě důležité mít pocit, že jedním správně, než mít pouze racionální důvod.	2	3	1 4

Otázky v této tabulce jsou zaměřeny na rozhodovací styl řídicího pracovníka, přičemž každá odpověď „souhlasím“ je ohodnocena 3 body, „ani souhlas ani nesouhlas“ 2 body a „nesouhlas“ bodem 1. Součet všech odpovědí pracovníka za liché otázky vyjadřuje jeho racionální hodnocení. Naopak součet všech odpovědí za sudé otázky

vyjadřuje jeho intuitivní hodnocení. Styl u něhož bylo dosaženo vyššího skóre, představuje styl, kterému dává pracovník přednost. Čím větší je rozdíl mezi hodnocením sudých a lichých otázek, tím více preferovaný styl ovlivňuje pracovníkův přístup k rozhodování.

Pracovník 1 dosáhl u racionálního stylu 12 bodů a u intuitivního pouze 5 bodů. Ze skóre jasně vyplývá, že pracovník 1 klade důraz především na fakta a představuje zástupce racionálního stylu rozhodování. Pracovník s číslem 2 obdržel 10 bodů u racionálního stylu a 12 bodů u intuitivního. Výsledek poukazuje na skutečnost, že pracovník 2 se přiklání k intuitivnímu stylu rozhodování. Pracovník 3 dosáhl u racionálního stylu 9 bodů a u intuitivního stylu činí taktéž 9 bodů. Z toho lze vyvodit, že pracovník 3 volí flexibilnější přístup k rozhodování. Jinak řečeno, v jeho případě ovlivňuje volbu rozhodovacího stylu až konkrétní situace. Pracovník 4 dosáhl u racionálního stylu 10 bodů a u intuitivního 6 bodů. Na základě tohoto výsledku lze říci, že pracovník 4 upřednostňuje racionální styl rozhodování.

Druhá část dotazníku se zabývá postojem rozhodovatele k riziku. Z tohoto důvodu byly vytvořeny 3 otázky snažící se o modelaci rizikových situací z praxe. Na základě odpovědí je pak možné ohodnotit postoj rozhodovatele k riziku.

9)

Představte si situaci, kdy jste pověřeni výběrem nového zaměstnance do mzdové účtárny. Na výběr máte ze dvou možností, můžete se s výběrem zaměstnance obrátit na personální agenturu. Ta má sice s touto problematikou značné zkušenosti, ale pro společnost to bude znamenat vynaložení nemalé částky na výběrové řízení. Druhou, riskantnější možností, je že zaměstnance vyberete sám. Tím ale na sebe berete riziko, že nezvolíte nejvhodnějšího z kandidátů. Pokud však vyberete vhodného zaměstnance, ušetříte náklady spojené s výběrovým řízením a zlepšíte tak své postavení ve společnosti.

Označte nejnížší pravděpodobnost, při níž byste považovali za přijatelné pokusit se o uplatnění riskantní strategie.

Šance na úspěšnost riskantní strategie	90%	70%	50%	30%	10%
	<input type="text"/>	<input type="text" value="1, 2"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="3, 4"/>	<input type="text"/>

10)

Vžijte se do situace, kdy máte před sebou obtížný pracovní úkol. Společnost, ve které pracujete prochází restrukturalizací a vy jste zodpovědný za její hladký průběh. Rozhodujete se jak se k tomuto úkolu postavit. Můžete vytvořit restrukturalizační tým, to znamená, že rizika spojená s restrukturalizací, ponесou i členové týmu. Nebo můžete zvolit riskantní strategii a tento těžký úkol řešit sám. Pokud se proces restrukturalizace nepovede, může to mít pro Vás a Vaši kariéru nedozírné následky. Pokud však uspějete, dozajista tento fakt neunikne nadřízeným a Vaše postavení v dané společnosti velmi posílí.

Označte nejnížší pravděpodobnost, při níž byste považovali za přijatelné pokusit se o uplatnění riskantní strategie.

Šance na úspěšnost riskantní strategie	90%	70%	50%	30%	10%
	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="2, 3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text"/>

11)

Představte si situaci, ve které Vás nadřízený pověřil úkolem investovat část volných finančních prostředků firmy do cenných papírů. Máte na výběr ze dvou možných variant. Můžete investovat do cenných papírů známé společnosti, o kterých je známo, že jsou bezpečné a zaručují malý, ale jistý výdělek. Nebo můžete zvolit

riskantnější variantu, nakoupíte cenné papíry, které mohou vydělat až několikanásobně více než první varianta, ale zároveň můžete Vámi investované peníze ztratit.

Označte nejnižší pravděpodobnost, při níž byste považovali za přijatelné investovat do rizikovější varianty.

Šance na úspěšnost riskantní strategie	90%	70%	50%	30%	10%
	1		2	3, 4	

Ze získaných odpovědí lze vyvodit závěr, že pracovník 1 má silnou averzi k riziku. Při rozhodování se snaží rizika minimalizovat, případně se jim vyhnout a z variant možných řešení volí ty méně rizikové. Naopak pracovníci 3 a 4 mají značný sklon k riziku. Preferují středně a více rizikové varianty pro řešení rozhodovacího problému. Postoj k riziku u pracovníka 2 jde charakterizovat jako neutrální, i když u otázky číslo 9 zvolil 70% pravděpodobnost úspěchu riskantní strategie u zbylých dvou zůstal neutrální, tj. zvolil 50% pravděpodobnost riskantní strategie.

Řídící typ	Ano	Spíše ne	Nikdy
12) Pokud to situace umožňuje, deleguji úkol nebo pravomoc na své podřízené.	2 3 4	1	
13) Vždy si najdu čas, abych vyslechl kolegu.	2 3	1 4	
14) Často svolávám porady, abych prodiskutoval důležité otázky.	2 3 4	1	

15) Podněcuji podřízené (spolupracovníky), aby projevovali své myšlenky a názory.	2	1 3 4	
16) Jsem schopen přijmout konstruktivní kritiku.	2 4	1 3	
17) O svých rozhodnutích vždy informuji kolegy.	2 3 4	1	
18) Svůj návrh chci vždy prosadit.	1 4	2 3	
19) Považuji se za týmového hráče.	2 3	1 4	
20) Občas musím řešit konflikty na pracovišti.		4	1 2 3
21) Disciplína je pro mne v práci samozřejmostí.	1	2 3 4	
22) V důležitých pracovních otázkách rozhoduji sám.	1	2 4	3

Tato poslední část dotazníku slouží k poznání řídicího typu pracovníka. Z grafického znázornění preferencí respondentů v tabulce vyplývá, že pracovník 1 je klasickým představitelem autoritativního typu řízení. Rozhodování ponechává především na své osobě a značně podceňuje důležitost informovanosti kolegů. U pracovníků 2 a 3 lze s jistotou říci, že jsou představiteli demokratického typu řízení. Upřednostňují týmovou diskusi a logické přesvědčování před pouhým příkazováním, představují spíše neformální autoritu. Pracovníka 4 nelze jednoznačně označit

za zástupce demokratického typu řízení, jelikož v určitých směrech inklinuje k autoritativnímu typu řízení.

5. Závěr

Jak již zde bylo mnohokrát zmíněno, kvalitní rozhodování je jedním ze základních kamenů úspěchu všech organizací. Z tohoto důvodu by se mu měla věnovat odpovídající pozornost a při řešení závažných rozhodovacích problémů i pečlivá příprava.

Ze získaných výsledků vyplývá, že pracovník 1 je autoritativním řídicím typem, který má averzi k riziku a upřednostňuje racionální styl rozhodování. To se dá vysvětlit tím, že je nejstarším pracovníkem ve společnosti, který se rozhoduje na základě svých letitých zkušeností a praxe. S jeho věkem je nejspíše spojena i jeho averze k riziku, jelikož už nechce podstupovat přílišná rizika jako jeho mladší spolupracovníci. Pokud by měl vybrat vhodnou alternativu pro řešení rozhodovacího problému rozvoje společnosti (viz. kapitola 4.2) volil by alternativu A, a to především z důvodu její nízké rizikovosti. Naopak pracovníka 2 lze označit za demokratický typ řídicího pracovníka, který využívá intuitivního stylu rozhodování a jeho postoj k riziku je neutrální. Tudíž nevyhledává, ale ani se nevyhýbá rizikům. Jeho přístup k riziku je v tomto směru ideální. V případě, že by měl volit alternativu vhodnou pro řešení problému (viz. kapitola 4.2) rozvoje firmy, upřednostnil by alternativu B. Důvodem jeho volby je fakt, že poměr mezi rizikem a užitností této alternativy je optimální. Pracovník 3 je demokratickým typem pracovníka, jeho rozhodovací styl je jak racionální tak intuitivní, nebo-li dosti flexibilní. K výběru mezi těmito dvěma styly u něj dochází až na základě konkrétní situace. Při rozhodování má značný sklon k riziku, dalo by se říci, že riziko až vyhledává. Pokud by se měl rozhodnout pro volbu optimální alternativy v případě rozvoje společnosti, zvolil by alternativu C. Ta je značně riziková a i když není její užitnost největší, čistý zisk v této alternativě dosahuje nejvyšší hodnoty. V případě pracovníka 4 bylo zjištěno, že se nedá jednoznačně označit za zástupce demokratického

řídícího typu, jelikož má sklon rovněž k autokratickému vedení. Pracovník 4 využívá racionálního stylu rozhodování a má velké sklony k riziku, obdobně jako pracovník 3. Jestliže by měl vybrat alternativu řešení problému rozvoje společnosti volil by alternativu C, to především z důvodů, že tato alternativa dosahuje nejvyšší hodnoty čistého zisku a je velmi riziková.

Na základě výsledků rozhodovací analýzy lze společnosti doporučit volbu alternativy B, jež se jeví jako optimální a to jak z hlediska rizikovosti tak užitnosti. Důležité je, že se zvolením této alternativy se eliminuje teoretické riziko stagnace společnosti, které by mohlo nastat v případě volby alternativy A, a to i přesto, že je tato alternativa nejméně riziková. Tímto teoretickým rizikem stagnace je myšlena situace, kdy by vedení společnosti bylo spokojeno se stávajícím stavem natolik, že by nehledalo nové obchodní příležitosti. To by mohlo mít za následek již zmíněnou stagnaci či dokonce následný zánik společnosti, jelikož právě pokrok a rozvoj by měli být základními cíli všech organizací.

Pro správné řešení rozhodovacích problémů je důležité na problém vždy nahlížet z více úhlů. Pečlivě si ověřovat pravdivost a zdroje informací. Zamyslet se, zda přistupujeme ke všem získaným informacím stejně. Nejdříve přemýšlet o problému sám a až pak ho konzultovat s kolegy. Pokud je to možné, získat názory i od lidí, kteří nejsou zainteresováni v dané problematice. Dále pak využívat sofistikované metody a výpočetní techniku pro podporu rozhodování.

6. Seznam literatury

Bělohávek František: *Organizační chování*. 1.vyd.Olomouc: Rubico s.r.o., 1996. ISBN 80-858339-09-1.

Dvořák Ivan a Procházka Pavel: *Rizikový a rozvojový kapitál*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-74-3

Fotr Jiří, Švecová Lenka, Dědina Jiří, Hrůzová Helena, Richter Jiří: *Manažerské rozhodování, postupy, metody a nástroje*. 1.vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. ISBN 80-86929-15-9.

Hron Jan, prof. Ing. DrSc., dr.h.c.: *Kybernetika v řízení*. 3.vyd. Praha: ČZU, 2005. ISBN 80-213-0840-0.

Pražská Lenka a kolektiv: *Řízení obchodních firem*. 1.vyd. Praha: VŠE Fakulta mezinárodních vztahů, 1995. ISBN 80-7079-651-0

Šuleř Oldřich: *Manažerské techniky II*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1997. 80-85839-19-9.

Veber Jaromír a kolektiv: *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 80-7261-029-5.

Vodáček Leo a Vodáčková Olga: *Moderní management v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 80-7261-143-7.

Wisniewski Mik: *Metody manažerského rozhodování*, překlad doc. Ing. Václav Dolanský, CSc. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 1996. ISBN 80-7169-089-9.

7. Přílohy

Dotazník pro zjištění řídicího typu, rozhodovacího stylu a postoje k riziku pracovníků společnosti WSW engineering s.r.o.

Pohlaví:

Muž Žena

Věk:

20 – 30 31 – 40 41 – 55

1) Dříve než se rozhodnu, důkladně prověřuji zdroje informací, abych si mohl být jist, že mám správné údaje.

Souhlasím Ani souhlas, ani nesouhlas Nesouhlasím

2) Obvykle se rozhoduji pro to, co mi připadá správné.

Souhlasím Ani souhlas, ani nesouhlas Nesouhlasím

3) Při rozhodování postupuji logicky a systematicky.

Souhlasím Ani souhlas, ani nesouhlas Nesouhlasím

4) Když se rozhoduji spoléhám na své instinkty.

Souhlasím Ani souhlas, ani nesouhlas Nesouhlasím

5) Při rozhodování potřebuji vše pečlivě zvážit a promyslet.

Souhlasím Ani souhlas, ani nesouhlas Nesouhlasím

6) Při rozhodování, důvěřuji svým vnitřním pocitům.

Souhlasím Ani souhlas, ani nesouhlas Nesouhlasím

7) Když se rozhoduji, zvažuji všechny možné varianty řešení.

Souhlasím

Ani souhlas, ani nesouhlas

Nesouhlasím

8) Když se rozhoduji, je pro mě důležité mít pocit, že jedním správně, než mít pouze racionální důvod.

Souhlasím

Ani souhlas, ani nesouhlas

Nesouhlasím

9)

Představte si situaci, kdy jste pověřeni výběrem nového zaměstnance do mzdové účtárny. Na výběr máte ze dvou možností, můžete se s výběrem zaměstnance obrátit na personální agenturu. Ta má sice s touto problematikou značné zkušenosti, ale pro společnost to bude znamenat vynaložení nemalé částky na výběrové řízení. Druhou, riskantnější možností, je že zaměstnance vyberete sám. Tím ale na sebe berete riziko, že ne zvolíte nejvhodnějšího z kandidátů. Pokud však vyberete vhodného zaměstnance, ušetříte náklady spojené s výběrovým řízením a zlepšíte tak své postavení ve společnosti.

Označte nejnižší pravděpodobnost, při níž byste považovali za přijatelné pokusit se o uplatnění riskantní strategie.

Šance na úspěšnost riskantní strategie	90%	70%	50%	30%	10%
--	-----	-----	-----	-----	-----

10)

Vzijte se do situace, kdy máte před sebou obtížný pracovní úkol. Společnost, ve které pracujete prochází restrukturalizací a vy jste zodpovědný za její hladký průběh. Rozhodujete se jak se k tomuto úkolu postavíte. Můžete vytvořit restrukturalizační tým, to znamená, že rizika, spojená s restrukturalizací, ponесou i členové týmu. Nebo můžete zvolit riskantní strategii a tento těžký úkol řešit sám. Pokud se proces restrukturalizace

nepovede, může to mít pro Vás a Vaši kariéru nedozírné následky. Pokud však uspějete, dozajista tento fakt neunikne nadřízeným a Vaše postavení v dané společnosti velmi posílí.

Označte nejnižší pravděpodobnost, při níž byste považovali za přijatelné pokusit se o uplatnění riskantní strategie.

Šance na úspěšnost riskantní strategie	90%	70%	50%	30%	10%
--	-----	-----	-----	-----	-----

11)

Představte si situaci, ve které Vás nadřízený pověřil úkolem investovat část volných finančních prostředků firmy do cenných papírů. Máte na výběr ze dvou možných variant. Můžete investovat do cenných papírů známé společnosti, o kterých je známo, že jsou bezpečné a zaručují malý, ale jistý výdělek. Nebo můžete zvolit riskantnější variantu, nakoupíte cenné papíry, které mohou vydělat až několikanásobně více než první varianta, ale zároveň můžete Vámi investované peníze ztratit.

Označte nejnižší pravděpodobnost, při níž byste považovali za přijatelné investovat do rizikovější varianty.

Šance na úspěšnost riskantní strategie	90%	70%	50%	30%	10%
--	-----	-----	-----	-----	-----

12) Pokud to situace umožňuje, deleguji úkol nebo pravomoc na své podřízené.

Ano Spíše ne Nikdy

13) Vždy si najdu čas, abych vyslechl kolegu.

Ano Spíše ne Nikdy

14) Často svolávám porady, abych prodiskutoval důležité otázky.

Ano

Spíše ne

Nikdy

15) Podněcuji podřízené (spolupracovníky), aby projevovali své myšlenky a názory.

Ano

Spíše ne

Nikdy

16) Jsem schopen přijmout konstruktivní kritiku.

Ano

Spíše ne

Nikdy

17) O svých rozhodnutích vždy informuji kolegy.

Ano

Spíše ne

Nikdy

18) Svůj návrh chci vždy prosadit.

Ano

Spíše ne

Nikdy

19) Považuji se za týmového hráče.

Ano

Spíše ne

Nikdy

20) Občas musím řešit konflikty na pracovišti.

Ano

Spíše ne

Nikdy

21) Disciplína je pro mne v práci samozřejmostí.

Ano

Spíše ne

Nikdy

22) V důležitých pracovních otázkách rozhoduji sám.

Ano

Spíše ne

Nikdy